

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado
Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Cómo implementar el concepto de marca empleadora en las Pymes.

How to implement the concept of employer branding in SMEs.

Bartolini Castro Lucía.

Legajo: RHU 03654

DNI: 41.483755

Tutor: Gambino, Natalia

Córdoba 2021

Agradecimientos

A mis papás por acompañarme en las decisiones importantes y estar presentes en cada aspecto de mi vida. Por acompañarme en el plano emocional de las etapas por las que atravesé.

A mis abuelos, por ser mis guías y ejemplos a seguir; por hacerme disfrutar de cada momento e impulsarme a ser mejor persona

A mis amigas de la facultad por hacer esta etapa más linda, aunque haya sido a la distancia en su mayoría.

A mis amigas y amigos de la vida por ayudarme a transitar este año, algunos también a la distancia, pero siempre presentes.

A mi profesora Natalia Gambino, por acompañarme en la elaboración de mi Trabajo final de grado.

Resumen

En cuanto a la presente investigación, lo que se pretendió fué analizar el concepto de marca empleadora y la manera en la cual esta temática puede ser implementada dentro de las Pymes, ya que en la actualidad no se encuentra desarrollada a su mayor capacidad. Por lo cual, para abordar esta problemática, se tomó como objetivo el llevar a cabo un análisis de cómo se puede modificar la realidad de las Pymes de la provincia de Córdoba con la implementación de la marca empleadora a través de la asesoría del departamento de Recursos Humanos. Para llevar adelante este análisis, fue necesario un estudio exploratorio, con enfoque cualitativo y un diseño no experimental y transversal. Para su desarrollo se tomó como instrumento de medición la encuesta, la cual fue realizada a los gerentes seleccionados de las distintas Pymes que forman parte de la muestra. Los resultados demostraron el poco conocimiento que tenían estas organizaciones sobre el concepto de marca empleadora, y la importancia que tienen hoy en día de mejorar las relaciones con los colaboradores de la organización, lo cual trae aparejado una mejora en el manejo del talento humano dentro de las Pymes.

A modo de conclusión, se destacó la importancia de atraer y retener los talentos dentro de la organización mediante la aplicación de las herramientas organizacionales que nos trae ser marca empleadora. Finalmente, demostramos que lo postulado en este trabajo es una temática poco desarrollada en este tipo de organizaciones, pero que la misma tiene una gran potencialidad de crecimiento.

Palabras claves: Marca empleadora - Pymes - Manejo de talentos - Atracción y retención.

Abstract

Regarding the present research, what was intended was to analyze the concept of employer brand and the way in which this theme can be implemented within SMEs, since at present it is not developed to its greatest capacity. Therefore, to address this problem, the objective of this investigation was to carry out an analysis of how the reality of SMEs in the province of Córdoba can be modified with the implementation of the employer brand through the advice of the HR department. To carry out this research, it was necessary to carry out an exploratory study, with a qualitative approach and a non-experimental and cross-sectional design. For its development, the survey was taken as a measurement instrument, which was carried out to the selected managers of the different SMEs that are part of the sample. The results demonstrated the little knowledge that these organizations had about the concept of the employer brand, and the importance they have today of improving relationships with the organization's collaborators, which brings with it an improvement in the management of the human talent within the pymes. In conclusion, the importance of attracting and retaining talents within the organization through the application of the organizational tools that being an employer brand brings us was highlighted. Finally, it was highlighted that it is a poorly developed subject in this type of organization, but that it has great growth potential.

Keywords: Employer brand - SMEs - talent management - Attraction and retention

Índice

Introducción	6
Métodos	20
Diseño	20
Población	20
Instrumento	21
Análisis de datos	21
Resultados	23
Marca empleadora.	23
Tabla 1: Marca empleadora	23
Manejo de personal	24
Tabla 2: Manejo de personal	24
Atracción de personal	25
Retención de personal	26
Discusión	28
Referencias	38
Anexo	40
Anexo 1: Consentimiento informado.	
ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO	
Anexo 2: Modelo de entrevista al Gerente de la empresa Pyme	

Introducción

En el presente trabajo se busca analizar una de las principales problemáticas que en la actualidad no se encuentra desarrollada a su mayor capacidad dentro de las PYMES, la finalidad del estudio llevado a cabo está centrado puntualmente a este tipo de organizaciones ubicadas en la provincia de Córdoba, Argentina.

Para comenzar a introducirnos en el problema de investigación planteado, es importante tener en cuenta la situación del mercado laboral que estamos atravesando hoy en día, en el siglo XXI. Debemos tener presente cuales son los factores que valoran los potenciales colaboradores, para poder incluirlo dentro de nuestras organizaciones y así poder captar una mayor cantidad de trabajadores talentosos para los puestos que necesitamos implementar. Es fundamental tener en cuenta la competencia existente en el mercado para que las organizaciones de hoy en día sean capaces de retener a su personal, conocer a las personas que forman parte de la empresa, y los talentos que se encuentran motivados para trabajar dentro de ella.

En la actualidad, es importante que los colaboradores se consideren una parte importante de la organización. Es un aspecto a tener en cuenta debido a la gran competencia externa, es necesario que las Pymes tomen conciencia de ello y que implementen acciones para conseguir que los trabajadores se quieran quedar trabajando en la compañía. El objetivo de la presente investigación es que las Pymes conozcan la importancia de implementar el concepto de marca empleadora, pudiendo adaptar este término a sus posibilidades, con la finalidad de ser líder en el mercado, teniendo como foco de atención al personal de la organización.

Por los motivos precedentes, podemos mencionar que el mercado laboral está en una innovación constante, lo cual, como es objeto de esta investigación, trae grandes problemáticas para las Pymes. Podemos destacar que una de las principales falencias en este tipo de organizaciones es que no cuentan con un área de Recursos Humanos que se encargue de la gestión del capital humano, en este tipo de instituciones es la propia gerencia la que se encarga de manejar el talento, o le

brindan esta responsabilidad a personas de manera aislada que consideran que tienen capacidades para el manejo de personal, pero no tienen en cuenta que los mismos no son profesionales en el área de Recursos Humanos (RRHH). Podemos ver en la generalidad que las Pymes originariamente basan la eficiencia y eficacia de las organizaciones que lideran basándose en los resultados, y no el potencial de las personas que forman parte de la organización. Esta concepción de trabajo es un grave error, ya que el factor más importante para las empresas es el capital humano, por lo cual se debe cumplir con las necesidades básicas de los trabajadores, y además debemos buscar obtener el sentido de pertenencia; al cual podemos arribar a través de la fidelización del cliente interno. Se trata de una estrategia que ayuda a mejorar los procesos de atracción y retención de talentos dentro de la organización.

En caso de que los factores que se mencionaron precedentemente, no se encuentren presentes dentro de las Pymes, trae aparejado como consecuencia que no haya un buen clima laboral dentro de la organización, y por ende que no se logre con el cumplimiento de objetivos. Además, puede ocasionar que el personal que se encuentra dentro de la empresa no sea rentable para la misma. Como resultado de este mal manejo de las personas dentro de las organizaciones, se puede provocar lo que se denomina una alta rotación de personal, lo cual supone un costo extra para la organización.

Para comenzar a interiorizarnos en el pensamiento de las Pymes de hoy en día, es importante poder visualizar la interpretación que tienen con respecto a las personas que forman parte de su organización, como consideran que es apropiado realizar el manejo de estos y cuales aspectos creen que son necesarios mejorar para ser más competitivas dentro del mercado. Dentro de las investigaciones analizadas podemos destacar el pensamiento general que se encuentra instaurado en este tipo de empresas; con respecto a las personas, los directivos de las Pymes tienen una concepción operativa, donde estos solo deben cumplir con las funciones que le son encomendadas por la gerencia de la organización. Lo que se destaca en las Pymes, es la concepción de que, en

conjunto con los colaboradores, son una gran familia. Desde parte del personal, aquellos que tienen una mayor antigüedad dentro de la Pyme, ven a la empresa de igual manera que la gerencia, consideran que en conjunto forman una gran familia con intereses similares, por lo que puede decirse, que aquellos que forman parte del equipo desde sus inicios, tienen puesta “la camiseta de la empresa”.

De acuerdo con la noticia presentada por Roberto Avalor (2021), Ministro de Industria, Comercio y Minería de Córdoba en el artículo titulado *El 98% de las empresas en Córdoba son Pymes*. Resulta importante destacar que en la provincia de Córdoba el 98% de las empresas son Pymes, tanto del sector de comercio como de servicios. Por tal motivo, y por el porcentaje de este tipo de organizaciones que se encuentran en la provincia, es necesario potenciar el talento humano dentro de las mismas, y dar conciencia a los directivos de las mencionadas empresas, de la importancia de atraer y retener a su capital humano dentro de ellas.

Continuando con la mirada de la presente investigación, podemos observar, que en el día de hoy, y con las innovaciones que se implementaron con el concepto de retención de talento en las organizaciones, el área de Recursos Humanos comienza a relacionarse constantemente con el área de marketing, creando lo que se denomina marca empleadora.

Principalmente, este concepto, se encuentra desarrollado en las grandes organizaciones reconocidas a nivel mundial o regional. Las mismas se caracterizan justamente, por el buen clima de trabajo que hay dentro de estas organizaciones. Lo que debe hacerse para poder crear este concepto que se encuentra en auge dentro de las Pymes, es implementar el desarrollo de técnicas, para atraer, y retener al personal idóneo dentro de la empresa. Las principales acciones que se llevan a cabo son buscando el sentido de pertenencia entre sus colaboradores, creando el concepto de embajadores de marca, que se define como los integrantes que se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y lo expresan tanto dentro como fuera de la empresa.

La propuesta del manuscrito es poder brindar las herramientas a las Pymes para que estas puedan descubrir y crear su propio departamento de Recursos Humanos, y que una vez que este se encuentre como un área asesora del directorio de la organización. El propósito de dicho departamento es que pueda crear las propuestas de valor para el empleado, con el objeto de comenzar el proceso de fidelización de este a través del concepto de marca empleadora.

El autor, Lanus Miguel (2016), presentó en la revista científica Scielo, su investigación titulada *La gestión humana: un socio estratégico organizacional*; el presente estudio fue desarrollado en Medellín, Colombia. Esta es una investigación cualitativa, descriptiva, transversal.

En dicha investigación se refleja la necesidad de que las organizaciones cuenten con un área de gestión humana, que deje en el pasado las funciones operativas y pase a ser gestora de valor para la organización.

Lo que se busca lograr es la sintonía con la estrategia organizacional, lo cual hace que el área de recursos humanos deje de ser una área ejecutora, y se convierta en un espacio con personal capacitado para colaborar en la toma de decisiones, en conjunto con la parte directiva de la compañía.

Como indica Chiavenato (2001), en una de sus definiciones extraída del antecedente nombrado anteriormente, nos va a decir que un modelo de administración de gestión humana que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, puede no ser generalizable al resto de las organizaciones que se encuentran en el mercado o, en la misma organización en la cual fue desarrollado en un principio, pero en otra época. Las necesidades experimentan alteraciones y la administración de gestión humana debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes. (p. 152-153).

El segundo antecedente utilizado para esta investigación fue la tesis presentada por Verónica Daniela Abrante (2019), bajo el título *Atracción y retención de jóvenes profesionales en las*

organizaciones. Dicha investigación fue llevada a cabo en la ciudad de Córdoba, el mismo es exploratorio, cualitativo, experimental y transversal.

En este trabajo se hace principal hincapié sobre marca empleadora, en la cual se define a la misma desde distintas perspectivas de cada uno de los autores más significativos sobre el tema.

Una de las principales definiciones de nuestra temática, siguiendo a Guevara (2016), el cual define a la marca empleadora como estrategias por parte del empleador que tienen la finalidad de atraer, motivar y retener el talento; teniendo en cuenta importantes atributos como lo son la estabilidad financiera, profesionalidad, balance con la vida laboral y el trabajo y perspectiva de los trabajadores.

Siguiendo con la importancia de la creación de la marca empleadora dentro de las organizaciones, la misma puede evidenciarse 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 esta investigación se desarrolla el concepto de los cuatro “C” del Employer Branding, la cual se refiere a cuatro conceptos importantes que se deben tener en cuenta al momento de pensar en marca empleadora, éstos son:

Cocrear, 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.

(Borrachia, 2015)

En otro de los antecedentes utilizados para esta investigación, podemos mencionar la tesis de Darío Alexander Gaumán Mullo (2020) titulada *Una revisión conceptual a la marca empleadora como generador estratégico de captación y retención de talento*; desarrollada en Ecuador, Quito. Esta investigación es de índole descriptiva, mediante un estudio de tipo bibliométrico y exploratorio. El alcance del precedente manuscrito científico es cuantitativo.

En este trabajo nos dice que a pesar de que el Employer Branding es una disciplina relativamente nueva, ajustarla a la estrategia del área de Talento Humano permitirá que las empresas obtengan colaboradores capacitados, ellos, sin lugar a duda, fungirán como embajadores de su sitio de trabajo y de su marca.

En cuanto a uno de los objetivos del análisis de este estudio es describir el concepto que nos brinda Ambler y Barrow (1996), quienes indican que: la marca empleadora ofrece tres tipos diferentes de beneficios a los empleados de una organización, los cuales son: funcionales, económicos y psicológicos.

Lo remarcable de esta investigación que nos trae Darío Gaumán (Quito 2020) es la importancia que tiene para una organización la fase de atracción y selección de personal en materia de Gestión de Talento Humano. Esto va a constituir un punto clave en la planeación estratégica de la empresa debido a la necesidad que tienen las organizaciones hoy en día por encontrar talento calificado, por lo cual, la estructura organizacional de una determinada institución se verá competitiva.

A su vez, se va a dar importancia a el objetivo que tiene implementar el concepto de marca empleadora dentro de una organización, el cual es trascendente para la misma, haciendo principal foco sobre los colaboradores que permanecen activos en la organización, ellos serán los portavoces de la cultura, el clima, y los beneficios que la empresa despliega a la mayor cantidad de personal calificado, sin embargo, es importante conocer la diferencia de captar y seleccionar un candidato idóneo para el puesto.

Lo que se busca alcanzar con la mención al trabajo citado previamente, es dar a conocer a todo el tipo de organización que se lo proponga, que la creación de marca empleadora genera un gran valor intangible dentro de las empresas, convirtiendo esta gestión en una ventaja competitiva.

A continuación, centrándonos en nuestro tema de investigación, se tomó en consideración la tesis presentada por Ana Clara Golderbeng (2015), en su manuscrito titulado *Gestión integral y retención de talentos en las Pymes argentinas*. Dicha investigación fue llevada a cabo en la provincia de Buenos Aires y la ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Podemos identificar al trabajo de la autora como una investigación no probabilística, con una muestra aleatoria simple, realizada con un enfoque cuantitativo.

En este manuscrito, es importante destacar que tanto las grandes, como las pequeñas y medianas compañías, deben abordar desde el área de recursos humanos de la organización la temática de la gestión de talentos desde la motivación, intentando volver a la empresa en la cual se está trabajando, una marca empleadora. El propósito de la organización es mantener al personal motivado, ya que los trabajadores que se encuentran en este estado son el capital más importante dentro de la Pyme de la cual forman parte. Deben entender que la retención del talento es consecuencia directa de ella.

Como resultado del trabajo de investigación de Ana Golderbeng (2015) y de las encuestas que llevó a cabo, se pudo arribar a la conclusión de que por un lado, en las Pyme seleccionadas en su muestra de investigación, existen programas de atracción y retención, descripciones de puestos y el detalle de los procedimientos. Además, pudo analizar que, en estos casos, los líderes cumplen su función de liderazgo y hay buena comunicación.

A su vez, con el precedente estudio (Ana Golderbeng. 2015), se logró arribar a la conclusión de que además hay falencias en los procesos de formación y capacitación, en el desarrollo de planes de carrera y en el grado de satisfacción de los empleados por la retribución que reciben.

Continuando con los antecedentes seleccionados para esta investigación tenemos *El análisis organizacional en Pymes y empresas de familia*. Aldo Schlemenson (2014)

En este libro se nos va a decir que dentro de las Pymes se propone un modelo de 7 dimensiones del modelo de cambio organizacional, las mismas surgen de la experiencia y permiten abordar el objeto en forma integral, ordenando y poniendo nombre a los problemas.

Las siete dimensiones desarrolladas en el libro son el proyecto, la estructura, las personas, la división vincular intersubjetiva, el poder, la conducción, el liderazgo y el contexto.

A continuación, se va a describir aquellos puntos de las 7 dimensiones propuestas por Aldo Schlemenson (2014), que son más relevantes para la presente investigación que estamos llevando a cabo.

En cuanto a las personas, las organizaciones deben ocuparse de su gente, ya que la asignación correcta del personal a roles disponibles determina que la capacidad individual sea aprovechada cabalmente y que las posibilidades de desarrollo se vean alentadas. El desafío para la empresa es diseñar sistemas que contemplen a las personas, sus motivaciones e intereses, sus competencias y potencialidades.

Finalmente, otro de los aspectos importantes a destacar sobre las 7 dimensiones, es el contexto, ya sea porque se analiza en este libro que el cambio es una invitación a modificar las situaciones insatisfactorias en pos de una mejor adaptación a las demandas internas y externas a las que están sometidos los sistemas.

Continuando con los antecedentes relevantes para esta investigación, tomamos la tesis desarrollada por Germán di Trolío (2019) llamada *Gestión del talento y el liderazgo- Ideas para la mejora en Pymes argentinas*. El mismo fue desarrollado en Buenos Aires, Argentina. Este es un tipo de estudio de alcance cuantitativo, de tipo descriptivo y exploratorio.

En el precedente escrito, Forjado (2014) indica que las empresas Pymes se centran en la gestión de los recursos financieros, económicos y tecnológicos, quitando importancia a los recursos

humanos. Así, deviene imperativo -para estas empresas- comenzar a desarrollar los factores humanos a fin de lograr motivar a las personas, optimizar su clima laboral, gestionar los conflictos, hacer más eficiente la toma de decisiones y formar equipos de trabajo de alta performance. En otras palabras, a gestionar al talento como una verdadera ventaja competitiva.

Se puede concluir en base de los antecedentes destacados, que las empresas Pyme deben enfrentar un cambio respecto a su estilo de gestión. Pues es imperativo que se aggiornen respecto a las nuevas tendencias, deben romper sus actuales paradigmas de gestión, ya que no se puede manejar a las nuevas generaciones y los nuevos mercados, con ideas de la revolución industrial. Para poder ser competitivos en el mercado, se considera sumamente importante que las Pymes puedan comenzar a generar líderes, gestionar la cultura y el clima organizacional si desean convertirse en empleadores atractivos para los nuevos talentos del mercado.

En cuanto a la situación actual, se puede identificar, que en el día de hoy aún es muy difícil encontrar Pymes que cuenten con planes de capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño y evaluaciones de potencial, entre otras herramientas que brindan excelentes resultados a largo plazo. Esto se debe a que, hasta este momento, este tipo de organizaciones no tienen la plena conciencia del efecto positivo que tiene el implementar todas estas acciones dentro de la empresa, lo cual les brinda las herramientas necesarias para su crecimiento en el mediano y largo plazo.

Como último antecedente tenemos el manuscrito científico de Luz Amparo Rocha (2015) llamado *La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes*. Se trata de una investigación cualitativa, descriptiva, la cual fue llevada a cabo en Colombia, Bogotá.

En este trabajo se destacan los principales autores que analizaron la funcionalidad del área de Recursos Humanos dentro de una Pyme, podemos mencionar a Calderón, Naranjo y Álvarez (2011), para quienes existen tres grandes enfoques de la gestión humana: sociológico, humanista y estratégico, cada uno de los cuales da un valor agregado al factor humano y empresarial.

Lo destacable de esta investigación es el aspecto positivo que se da a futuro para este tipo de

organizaciones, donde se menciona que las Pymes que cuentan con áreas de gestión humana eficaces internamente, reflejan el éxito a partir del potencial humano, porque dan importancia a la participación de sus colaboradores y generan un ambiente de mayor compromiso y participación (Calderón et. al., 2011).

Se concuerda con la perspectiva presentada por Bejarano y Hurtado (2005), para estos autores el área de Recursos Humanos es una parte de la organización que tiene por objetivo coordinar actividades y definir funciones diseñando e implementando objetivos, políticas y estrategias con el fin de obtener el bienestar mutuo de los empleados y de la empresa. De este modo, este departamento presente en las Pymes busca desarrollar, planear, controlar y coordinar las diferentes técnicas que promuevan el desempeño del personal, permitiéndole el logro de las metas individuales alineadas con los objetivos de la organización (Rojas y Martínez, 2008).

Como se puede ver en los antecedentes, el tema puntual de investigación no se encuentra desarrollado en conjunto, sino que por un lado se plasma el concepto de área de recursos humanos y por otro el concepto de marca empleadora.

Se basó el análisis de los antecedentes en destacar por un lado la importancia del manejo de Recursos humanos dentro de todo tipo de organización, y por otro lado cuales son las carencias principales y las herramientas que pueden utilizar las Pymes de la provincia de Córdoba para mejorar su situación actual con respecto a la atracción y retención de personal dentro de la organización.

A continuación se define el concepto de marca empleadora, Employer branding en inglés, la cual se refiere a la reputación que tiene una empresa como empleadora, los atributos que la destacan, en términos de imagen, para atraer el talento a la organización.

La implementación de este concepto dentro de las Pymes tiene múltiples beneficios, según determina Abel Berman de Manpowe, dentro de los cuales podemos mencionar desde el momento de atraer talentos a la empresa, hasta generar mayor compromiso con los empleados que ya están

dentro de la organización. Por esta razón, las empresas cada vez invierten más en su propuesta de valor como empleadores y sensibilizan sobre el tema a empleados o candidatos potenciales.

En cuanto a otra mirada del concepto principal de investigación, proponemos la que nos brinda Davies en el año 2008, el cual define a esta temática como una disciplina que juega roles relevantes para el posicionamiento de la organización, buscando crear empleados satisfechos, leales y embajadores de marca.

Finalmente, de acuerdo con la mirada de Esward en el año 2009, podemos definir a la marca empleadora como una actividad donde se aplican los principios del marketing, en particular, la "ciencia de la marca", lo cual se ve aplicado a las actividades de recursos humanos en relación con empleados actuales y potenciales.

Podemos observar, que las definiciones brindadas anteriormente, no forman parte de un aspecto que se destaque en las Pymes. Dicho concepto aún debe ser implementado, por lo que podemos apreciar que se está trabajando y haciendo los primeros avances para que este tipo de organizaciones se involucren en la nueva realidad empresarial que nos trae el departamento de RRHH. La implementación de nuestra propuesta ayudará a que las Pymes crezcan en el mediano plazo y que puedan desarrollarse, adquirir nuevas herramientas sobre el manejo de personal. Definiendo nuestra propuesta de valor, podemos decir que el objetivo es que este tipo de organizaciones comiencen a ser marcas empleadoras del mercado regional, principalmente sobre las estrategias de captación de talentos de acuerdo con los puestos solicitados y la retención del personal. El objetivo de implementar el área de Recursos Humanos, de esta manera, es dar a conocer la importancia que tienen las personas dentro de la organización, con las propuestas de valor y beneficios que se le otorgan a las mismas, con el objeto de que sean consideradas el mejor lugar para trabajar.

Lo que se pretende investigar en este trabajo es como unir ambos factores, por un lado, mediante la creación del departamento de Recursos Humanos dentro del tipo de organizaciones que

está siendo analizado en la presente investigación, y por el otro conocer cuáles instrumentos de la marca empleadora pueden ser implementadas dentro las empresas con las herramientas que tienen a disposición.

Se busca como principal objetivo conseguir dentro de las Pymes, el sentido de pertenencia de los trabajadores, que los mismos se encuentren seguros y satisfechos dentro de las empresas, que sientan que se encuentran en el lugar correcto, y que recomienden trabajar en la organización. Con la finalidad de la investigación en mente, es importante conocer una serie de conceptos para poder implementar estos conceptos dentro de la organización y que sepamos a que hacen referencia.

Por un lado, es importante que podamos comprender la funcionalidad del Departamento de Recursos Humanos, la misma es la que se encarga de promover y organizar un sistema de incentivos y beneficios para los trabajadores; el objetivo de esta labor es crear entre los empleados un clima de fidelidad y lealtad hacia la organización, brindando espacios de integración entre los mismos y haciéndolos sentir una pieza importante para el buen funcionamiento y logro de objetivos de la empresa.

También, es necesario que conozcamos la definición del subsistema de integración de recursos humanos propuesto por Chiavenato en su libro Administración de recursos humanos – el capital humano de las organizaciones (Octava edición 2007).

En el mismo, el autor Chiavenato (2007), nos define que el proceso de integración se relaciona como el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

Siguiendo también a este autor vamos a dar la definición de rotación de personal, la cual la podemos entender cómo, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la empresa. La rotación de

personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización, lo cual condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Chiavenato (2007), en su libro, también nos va a decir que “Entre los fenómenos internos causantes de las separaciones están prácticamente todos los elementos que forman parte de una política de RH. Cuando una política de RH es inadecuada, ésta promueve una actitud en el personal que lo predispone a retirarse de la organización. Uno de los mejores indicios de una buena política de recursos humanos es la permanencia del personal en la organización, especialmente cuando va acompañada por la participación y dedicación de las personas.”

Lo que hace Chiavenato (2007) en su libro, es brindarnos una serie de elementos que ayuda a potenciar la permanencia de los trabajadores dentro de la organización, en la cual se nos indica algunas sugerencias que pueden ser implementadas, y a consideración de esta investigación, son un buen punto de partida para comenzar a cambiar la mirada que tienen las Pymes hoy en día sobre la captación y retención del personal.

Martha Alles (2008), nos va a definir el talento humano como: el conjunto de conocimientos de una persona, sin embargo nos dice, que lo que va a marcar la diferencia para retener el talento dentro de las organizaciones son las competencias, es decir los comportamientos de la persona.

Por lo tanto, desde la concepción de esta investigación, y teniendo en cuenta las definiciones que se mencionaron anteriormente por distintos autores, podemos arribar a la conclusión de que la marca empleadora es una estrategia utilizada para lograr posicionar a una organización como espacio elegido para trabajar dentro del mercado laboral. Lo que va a buscarse para lograr este fin es que la organización pueda aprovechar las oportunidades del entorno, en el cual se debe tener en cuenta y bien definida la misión, la visión y los valores que se ha propuesto seguir la organización.

Otra de las aclaraciones que podemos hacer sobre el concepto de marca empleadora es, que esta es una herramienta que se encarga de vincular las tareas que son realizadas por el departamento de recursos humanos de una organización con el área de publicidad de la misma. El trabajo

conjunto de estos dos sectores permite que hoy en día las organizaciones puedan obtener por parte del personal que se encuentra trabajando dentro de la organización, un mayor compromiso y profesionalización, lo cual trae como ventaja organizacional el logro de los objetivos que se plantean en la misma. Además, la inclusión de este concepto, trae aparejado un mayor índice de permanencia del trabajador, deseos de seguir perteneciendo a la organización y una mayor admiración de la empresa dentro del mercado laboral, consiguiendo un mayor prestigio y trabajadores más capacitados con deseo de trabajar dentro de ella.

Es importante en este punto del manejo de los recursos humanos de nuestra Pyme conocer que la satisfacción de las necesidades de las personas conlleva a mejores resultados laborales, también hay una mejora en el clima laboral y otras predisposiciones por parte del trabajador, que lleva a que la empresa sea un lugar idóneo para participar. Lo importante es comenzar trabajando con la organización desde dentro, es primordial que para que puedan tener éxito en el exterior, primero tengan éxito en el interior de la empresa.

Con esta investigación se considera que se puede generar un cambio en la manera de trabajar en las Pymes de la provincia de Córdoba, mostrando a este tipo de organizaciones de la importancia de un buen manejo de los recursos humanos, lo cual trae aparejado un mayor índice de satisfacción laboral, con trabajadores satisfechos y capacitados, la organización se vuelve más rentable y competitiva en el mercado. Lo cual, teniendo estos factores en cuenta, la hace más interesante para aquellas personas que están en búsqueda de una posibilidad laboral nueva, y que dentro de las organizaciones que tienen un buen manejo de personal ven una mayor atracción y ganas de tener sus planes de carrera dentro de la misma.

Para cumplir con el propósito del presente estudio, se planteó la hipótesis de que aquellas empresas que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos no pueden trabajar el concepto de Marca empleadora dentro de sus empresas. Se considera que es de esta manera ya que al día de hoy las Pymes de la provincia de Córdoba no conocen el efecto que tiene en las

organizaciones contar con un área de recursos humanos especializada en la satisfacción laboral, con el plan de crear el concepto de marca empleadora dentro de la organización.

A continuación, se presenta el objetivo general de esta investigación, el cual es: Analizar cómo puede modificarse la realidad de las Pymes de la provincia de Córdoba con la implementación de la marca empleadora a través la asesoría del departamento de Recursos Humanos.

Lo cual va a traer como consecuencia el desprendimiento de los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar el conocimiento que tienen las Pymes sobre el concepto de marca empleadora.
- Detectar el modo en el cual la gerencia maneja al talento humano en este tipo de organizaciones.
- Indagar las herramientas que utilizan hoy las Pymes para atraer y seleccionar a los profesionales que formarán parte de su organización.
- Analizar las herramientas que utilizan las pymes para retener a los talentos dentro de la organización.

Métodos

Diseño

La precedente investigación es de enfoque cualitativo, el foco y concentración está centrado en la recolección de datos basado en las perspectivas de los participantes cuáles fueron incluidos en esta investigación.

A su vez, el presente trabajo es de alcance exploratorio ya que se abordó un tema que no es tratado en la actualidad, y del cual no hay suficiente información al respecto.

Haciendo referencia al tipo de investigación, se destaca que la misma es no experimental, ya que en el estudio no se manipula ninguna variable y el principal fin del trabajo es solo de observación, analizando la realidad actual de este tipo de instituciones. Se trata de un análisis transversal de recopilación de datos ya que los mismos se reúnen una sola vez.

Población

El presente trabajo trata sobre un tipo de muestreo no probabilístico e intencional, porque los elementos de la muestra son seleccionados de manera no aleatoria. Se tomó un estimativo del total de la población ya que no se tiene un número exacto de la cantidad de Pymes en la provincia de Córdoba, por lo cual se arribó a un valor aproximado. Se encuentran en la provincia un total de 53.091 empresas de diferentes tamaños y rubros. Para determinar el estimativo de cantidad de Pymes, se hizo una regla de tres simples con respecto al total de empresas en la provincia dando un total de 52.029 Pymes.

Para el análisis de esta investigación se tomó como muestra a tres Pymes de la ciudad de Córdoba Capital, las cuales se dedican a la venta de artículos de higiene y construcción. Con el fin de desarrollar la investigación, se hizo el estudio sobre los tres gerentes de cada una de estas empresas analizadas, el rango etario de los directivos es entre 28 y 50 años.

Para la recolección de datos, se seleccionó como instrumento la entrevista. Para poder llevar adelante la implementación de esta herramienta dentro de la organización, se hizo firmar a cada uno de los participantes de la muestra el consentimiento informado que se encuentra detallado en el Anexo 1 del trabajo.

Instrumento

Para llevar adelante la investigación científica sobre la inclusión de marca empleadora en las Pymes, se decidió usar como instrumento la entrevista. En la misma se brinda una apertura al diálogo, donde los participantes pueden dejar plasmada su visión tanto actual como su proyección a futuro y poder comparar ambas a lo largo del análisis de la misma.

Los ejes centrales desarrollados a lo largo de la entrevista fueron los siguientes:

- Conocimiento por parte de los encuestados del concepto de marca empleadora.
- Conocer información acerca de la importancia que el capital humano tiene para la Pyme.
- Obtener información acerca de la importancia de tener un área de recursos humanos estratégica que colabore con la toma de decisiones.
- Conocer la organización de las Pymes en la actualidad y hacia el mediano plazo.

Podemos encontrar el modelo de entrevista en el apartado 2 de los anexos del presente trabajo.

Análisis de datos

Para analizar la información que nos brinda la encuesta que usamos como instrumento de recolección, es necesario que conozcamos cuales son las variables más importantes que se desarrollan en la entrevista. A continuación, se indica el concepto de cada una de ellas y la forma en cual se medirá dicha variable en la encuesta realizada para la gerencia de la Pyme.

- Marca empleadora

Podemos definir a la marca empleadora como aquella estrategia que utiliza el área de Recursos Humanos, tomando elementos del marketing, para posicionar a la organización de la cual forma parte como una marca distintiva en el mercado.

Para analizar esta variable dentro de la encuesta, se realizan preguntas referidas al conocimiento que tienen las Pymes de este concepto que se encuentra presente en la actualidad y con relación a la importancia que se le da al recurso humano dentro de la empresa.

- Manejo de personal

Esta variable puede ser definida como las acciones que se hacen desde el lado de la gerencia sobre el manejo cotidiano del personal dentro de la organización. Es el análisis del trato que se tiene sobre los miembros de la organización y cómo se coordinan acciones con estos para la consecución de objetivos organizacionales.

Podemos ver la medición de esta variable en las preguntas que se encuentran relacionadas con el bienestar del trabajador dentro de la empresa, qué herramientas brinda la organización como incentivos, y cuáles son las formas de relación diaria entre las personas que forman parte de la organización.

- Atracción de personal

La variable de atracción de personal puede ser definida como las acciones que realiza el departamento de Recursos Humanos que tienen como objetivo encontrar al personal idóneo para ocupar un puesto dentro de la organización.

Para analizar este concepto dentro de las organizaciones seleccionadas para la muestra, en la entrevista se tocan temas referidos a la forma de incorporación de un nuevo personal a la organización, cuáles son las fuentes y herramientas que se utilizan para captar su atención y cómo es la incorporación de este a su nuevo lugar de trabajo.

- Retención de personal

Retención de personal es un concepto que hace referencia a las estrategias que utiliza la organización para retener a sus talentos.

Se ve reflejada la importancia de esta variable en las preguntas que se refieren a las herramientas que utiliza la empresa para que sus colaboradores continúen trabajando a lo largo del tiempo y analizando cuales son las herramientas que utiliza la organización para motivar al personal.

Resultados

En base a la muestra seleccionada para llevar adelante esta investigación, se procede a compartir los resultados obtenidos en base a las entrevistas realizadas a los gerentes de cada una de las organizaciones. Para mantener el anonimato de estas, dichas empresas a partir de este momento van a ser denominadas PYME 1, PYME 2 y PYME 3.

Marca empleadora.

La primera variable que se analizó en las organizaciones fue el concepto de marca empleadora, se les consultó a las empresas entrevistadas sobre el conocimiento de este concepto, tanto la Pyme 1 como la Pyme 3 no poseían conocimientos sobre el mencionado término. En cuanto a la Pyme 2, si tenía noción sobre el concepto de marca empleadora.

A continuación, se comparte la mirada que tienen estas tres Pymes sobre las cuestiones principales incluidas dentro del concepto de Marca empleadora.

Tabla 1: Marca empleadora

Pyme 1	Pyme 2	Pyme 3
No se consideró importante implementar un departamento de Recursos Humanos dentro de la organización. La misma consideró necesario que se realice una asesoría sobre el manejo de los recursos humanos.	Se consideró importante contar con una persona encargada de capacitar y coordinar a las personas dentro de la organización. La comunicación organizacional es flexible. Se pudo apreciar que el proceso de postventa es lo más importante en la empresa. Lo	Se consideró importante contar con personas que tengan conocimientos de manejo de personal. El modo de comunicación es directa entre las partes, con cualquiera de los cuatro socios. El sentido de pertenencia se buscó generar

<p>Se pudo apreciar una falencia en la comunicación con el área de Administración.</p> <p>El gerente de la organización consideró que faltan comodidades para los colaboradores.</p> <p>El atractivo de la empresa para sus colaboradores es que la organización se encuentra en la continua búsqueda de crecimiento e innovación.</p>	<p>cual la distingue en el mercado.</p> <p>Busca ser reconocida bajo el concepto de paragua, desde una solución más simple y rápida.</p>	<p>mediante el otorgamiento de beneficios para los miembros de la organización.</p> <p>Lo que se busca como plan estratégico es instaurar la empresa como una marca de primer nivel.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos en la entrevista

Manejo de personal

En cuanto a los responsables del manejo de los recursos humanos de las pymes, hoy es la misma gerencia la que se encarga de controlar aquellos aspectos más prioritarios de la organización de sus colaboradores. Los mismos atribuyen que hoy en día el trato con los colaboradores es personalizado, donde tienen un espacio para acercarse a comentarles sus inquietudes y hacer peticiones. La principal diferencia la podemos apreciar en la PYME 3, en la cual no todos los colaboradores conocen este espacio para conversar, muchas veces no se animan a expresar su inquietud.

En la siguiente tabla, se pueden observar los principales factores que se manejan sobre el personal por parte de las organizaciones analizadas para llevar adelante este estudio.

Tabla 2: Manejo de personal

Pyme 1	Pyme 2	Pyme 3
<p>Con respecto a los incentivos, no existen políticas de trabajo ya que no hay objetivos plasmados en los puestos de trabajo.</p> <p>En cuestión de la flexibilidad ante pedidos por parte de los colaboradores hacia la gerencia, los espacios son flexibles dependiendo de la situación que se trate. El otorgamiento de los permisos con respeto a los pedidos de los colaboradores va a ser dependiendo de la persona que haga la solicitud.</p>	<p>En el caso de que los colaboradores no cumplan con los objetivos, lo que se hace es poner a estos en sintonía y en caso de que persista el inconveniente se aplican las sanciones correspondientes.</p> <p>Son bastantes flexibles, ante los pedidos de sus colaboradores, se solicita el preaviso del personal para tener conocimiento del pedido correspondiente.</p> <p>No se hace un seguimiento de los colaboradores en el sentido de métricas de bienestar, es un tema para implementar en futuro.</p>	<p>No se encuentra dentro de la organización incentivos para los colaboradores que no cumplen el objetivo de su puesto de trabajo.</p> <p>Se premia a los trabajadores cuando consiguen cumplir con sus tareas superando las expectativas.</p> <p>Los talentos que forman parte de esta organización cuentan con beneficios en otros comercios por ser parte de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia según los datos obtenidos en la entrevista

Atracción de personal

En base a esta variable, de acuerdo con la recaudación de datos, se puede apreciar que la Pyme 1 y la Pyme 3 no cuentan con manuales de reclutamiento de personal, sino que el proceso es llevado a cabo de acuerdo con el puesto que se tiene que incorporar en la organización. En cambio,

la Pyme 2 cuenta con un manual de reclutamiento para implementar en las distintas áreas de la organización. Lo que más se valora dentro de este tipo de organizaciones, según expresaron los gerentes de las Pymes encuestadas, es que al momento de incorporar un nuevo miembro a la organización, se cuente con talentos con ganas de aprender, que la persona que se incorpora sepa trabajar en equipo y sobre todo que demuestre ganas de crecer dentro de la organización.

Tanto en la Pyme 1, Pyme 2 y Pyme 3, la búsqueda de personal se hace mediante referidos, generalmente las personas que se incorporan a la organización ya son conocidos por la gerencia o tienen conocimiento sobre ellos por medio de un tercero que lo recomienda. Además, todas las Pymes entrevistadas consideraron que es importante hacer el posteo de las búsquedas mediante las redes sociales y una vez que aparecen los candidatos, revisar las redes sociales del mismo para conocer más en profundidad al postulado. Otra de las herramientas que utiliza la Pyme 2 para atraer talentos, es mediante anuncios en el diario La Voz del Interior y también, una vez que comienzan a aparecer los interesados en el puesto, se busca a la persona en sus redes sociales para conocer más acerca de la misma y de los amigos en común que tengan con la gerencia.

Finalmente la gerencia de cada una de las Pymes entrevistadas para la elaboración de este manuscrito, comentaron que consideran que el valor agregado que ofrecen al momento de incorporar un nuevo miembro a la organización es que todas ellas son empresas jóvenes, le mostraron a cada miembro de la empresa las posibilidades de crecimiento, tanto de la Pyme como de las personas que forman parte de ella. Otra de las características que la gerencia mencionó como un valor agregado es la capacidad de trabajo en equipo y la calidez de cada uno de los miembros.

Retención de personal

Con respecto a este apartado, desde las gerencias de la Pyme 1, Pyme 2 y Pyme 3 no hay estrategias de retención de personal propiamente dicha. Los gerentes consideraron que cuando una persona abandona la organización es porque ya ha cumplido un ciclo dentro de la misma o porque existen posibilidades de crecimiento fuera de la empresa. En el caso de la Pyme 1, consideró que el

principal motivo por el cual los talentos se van de la organización es por el bajo sueldo con respecto a la competencia y la carga horaria.

La gerencia en el caso de la Pyme 1 consideró que una manera de retener el personal es demostrar que dentro de la organización se prioriza la seguridad y los intereses personales de cada una de las partes. Consideró que otro modo de retención de personal es aplicando incentivos económicos por el buen desempeño en su trabajo, en estos casos se llama al colaborador aparte y se le hace un reconocimiento de manera privada. La gerencia en este caso reconoció que no se hace un seguimiento previo a que la persona decida desvincularse de la organización y puede apreciar que desde parte de la gerencia de la organización faltan charlas motivadoras a su personal para no perder potenciales talentos.

En cuanto a la gerencia de la Pyme 2, consideró que una buena manera de retener al personal dentro de la organización es la posibilidad que tienen los colaboradores para arreglar su forma de trabajo. También otra acción que se implementa dentro de la empresa son premios no monetarios que reconocen el esfuerzo del trabajador. Este reconocimiento se ve aplicado tanto en reuniones individuales como al equipo completo por haber realizado una buena labor.

Finalmente, con respecto al gerente de la Pyme 3, considera que si bien no tienen una estrategia de retención de personal, una buena táctica para mantenerlos es mostrando la posibilidad de crecimiento que tiene el colaborador dentro de la organización. El gerente finalmente consideró que dentro de su organización la tasa de rotación de personal no es elevada, y que las personas que forman parte de la empresa se sienten bien trabajando dentro de la misma.

Discusión

El presente trabajo final de grado (TFG) tuvo como finalidad analizar, como se indica en su objetivo, cómo puede modificarse la realidad de las Pymes de la provincia de Córdoba mediante la implementación de la marca empleadora a través la asesoría del departamento de Recursos Humanos. En la investigación se toma como tipo de organización a las Pymes de la provincia de Córdoba, ya que las mismas son empresas poco estudiadas dentro de esta temática. Se considera de suma necesidad que se estudie a las mismas ya que estas conforman la mayor cantidad de organizaciones que se encuentran hoy en día en la provincia de Córdoba.

Es necesario retomar el concepto de marca empleadora para poder visualizar la importancia de implementar el mismo o, en caso contrario, sus concepciones fundamentales para poder integrar su funcionalidad a las Pymes que fueron analizadas en esta investigación y poder generalizar este concepto a otras organizaciones de la misma índole. Podemos definir a la marca empleadora, Employer branding en inglés, como aquella que hace referencia a la reputación que tiene una empresa como empleadora, los atributos que la destacan, en términos de imagen, para atraer el talento a la organización.

Se concuerda con la definición de Marca empleadora que nos ofrece Davies (2008), el cual define a esta temática como una disciplina que juega roles relevantes para el posicionamiento de la organización, buscando crear empleados satisfechos, leales y embajadores de marca.

La problemática planteada en este manuscrito pudo ser abordada en las organizaciones seleccionadas para esta muestra de manera exitosa, en la cual se analizó la validez de nuestra hipótesis planteada en la introducción del presente trabajo, en la cual sugerimos que aquellas empresas que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos no pueden trabajar el concepto de Marca empleadora dentro de las mismas. De acuerdo al análisis que se llevó a cabo en las empresas de la muestra, se desestima esta hipótesis, ya que se llega a la conclusión de que no es

necesario la implementación de un departamento de Recursos Humanos dentro de la organización. Se reformula la hipótesis, en la cual vamos a decir que, las Pymes pueden abordar el concepto de marca empleadora, con la ayuda de una persona o grupo de personas externos a la organización que tenga conocimientos sobre el manejo de personal y que además se especialice en la implementación de marca empleadora dentro de este tipo de organizaciones. Se busca que la persona que cumpla con esta función, sea capaz de comenzar a hacer pequeñas tareas relacionadas con el concepto de marca empleadora para poder implementarlo completamente dentro de la empresa en cuestión.

En cuanto al primer objetivo específico planteado en este TFG, el cual se basa en estudiar el conocimiento que tienen las Pymes sobre el concepto de Marca empleadora. El propósito de la indagación es averiguar qué conocimientos tenía la gerencia de las Pymes de la provincia de Córdoba analizadas en esta muestra sobre el concepto de marca empleadora, y conocer las herramientas que estas pudieron implementar sobre dicho concepto dentro de las organizaciones previo a formar parte de la investigación.

Si bien se explicó a cada uno de los gerentes en qué consiste la investigación y su objetivo, se llega a la conclusión que, si bien dos de ellas no conocían el concepto de Marca empleadora, ninguna de estas empresas tiene herramientas que hagan al funcionamiento de este concepto. De igual manera, todas ellas se sienten interesadas en el concepto de marca empleadora y creen que es una gran herramienta a implementar para poder hacer crecer a sus organizaciones a lo largo del tiempo.

Se está de acuerdo con la percepción que nos trae Darío Mullo (2020) con respecto al concepto de Employer Branding, dicho autor lo define como una disciplina relativamente nueva, la cual al ajustarla a la estrategia del área de Talento Humano permitirá que las empresas obtengan colaboradores capacitados, y ellos, sin lugar a duda, fungirán como embajadores de su sitio de trabajo y de su marca. Este concepto no se encuentra presente dentro de los tipos de organizaciones

elegidas para la investigación, pero una vez que las mismas tuvieron conocimiento sobre la temática y sobre los abordajes que se debían llevar a cabo para ser una marca empleadora, consideraron importante tomar los mismos como una proyección a futuro.

Por último, se tiene en cuenta para este objetivo, el lineamiento que para poder ser competitivos en el mercado se considera sumamente importante que las Pymes puedan comenzar a generar líderes, gestionar la cultura y el clima organizacional si desean convertirse en empleadores atractivos para los nuevos talentos del mercado (Germán di Trolio. 2019). Se aprecia la definición brindada por el investigador, ya que para que haya un buen funcionamiento a nivel organizacional, es importante que los colaboradores se sientan identificados con la empresa. En base a esta variable, se considera que si bien en el día de hoy la comunicación entre las partes es buena, debido a que la misma es directamente con la gerencia, muchas veces el acercamiento se genera más por una cuestión de confianza extralaboral y por antigüedad en la empresa, que por una cuestión de espacio para realizar estos pedidos que se le otorga a los colaboradores.

Con respecto al segundo objetivo de la presente investigación, en el que se menciona la importancia de detectar el modo en el cual la gerencia maneja al talento humano en este tipo de organizaciones. Se pudo recabar información acerca de cómo se relacionan los gerentes de la organización con el resto de los miembros de esta, y cuáles son las principales fortalezas y debilidades en la organización al momento de hacer concesiones con respecto a los pedidos del personal.

De acuerdo con los resultados hallados en la investigación con respecto a esta variable, se puede ver que ninguna de las tres organizaciones entrevistadas cuenta con un programa de incentivos, tanto para los colaboradores que logran llegar a los objetivos propuestos como para aquellos trabajadores que no lo hacen. Esto se debe a que no se cuenta con descripciones de puestos

dentro de la organización, lo cual trae como consecuencia que las gerencias no conozcan las tareas específicas que se desarrollan en cada uno de los puestos.

Lo que tienen en común este tipo de organizaciones, es que en todas ellas existe la flexibilidad ante los distintos pedidos que les hacen sus colaboradores, los mismos tienen un espacio para conversar sobre sus necesidades específicas. Se considera que esto es un punto fuerte y a destacar dentro de las Pymes, teniendo en cuenta la situación actual por la cual estamos pasando, lo que hace que, al haber mayor flexibilidad dentro de la organización, las personas se sientan más cómodas al plantear sus inconvenientes o pedidos; dichas acciones traen aparejado como consecuencia un mejor clima laboral dentro de la organización.

De este modo, es imprescindible destacar el punto en donde se considera que para que las Pymes logren ser marca empleadora dentro de la provincia de Córdoba, o en caso contrario, comenzar a adaptar ciertas herramientas que brinda este concepto a la organización, es importante comenzar a trabajar de manera interna, con los propios colaboradores y la misma gerencia para poder plantear de manera conjunta la forma de trabajar en base de este concepto, lo cual es primordial que para que la organización pueda tener éxito en el exterior, y poder ser competitiva a nivel del mercado.

Se remite a la mirada que nos ofrece Aldo Schlemenson (2014), para el cual el desafío organizacional es diseñar sistemas que contemplen a las personas, sus motivaciones e intereses, sus competencias y potencialidades. Es preciso que, dentro de las Pymes, si bien se tiene en cuenta que en este momento son pocos los colaboradores que forman parte de ella, es importante que los mismos se sientan parte y consideren que no son sólo un número que cumple una función específica.

Actualmente se considera que la visión de la importancia de los recursos humanos se está aumentando en este tipo de organizaciones, el talento humano está siendo mayormente tenido en

cuenta al momento de tomar decisiones. Hoy en día prioriza la flexibilidad en las empresas encuestadas, lo que hace que los colaboradores puedan plantear en mayor medida sus inquietudes con la gerencia, al mismo tiempo se destaca que el trato al tener una dotación menor es más personalizado. Se nota un avance sobre el postulado que se destaca en la investigación realizada por Germán di Trolio (2019), donde se destaca la mirada propuesta por Forjado (2014).

Según la observación de Forjado (2014), como se indica en la investigación de Di Trolio (2019), nos indica que las Pymes comienzan a desarrollar los factores humanos a fin de lograr desarrollar a las personas, optimizar su clima laboral, gestionar los conflictos, hacer más eficiente la toma de decisiones y formar equipos de trabajo de alta performance. Se considera que estos son aspectos importantes que deben ser implementados y reforzados en las Pymes utilizadas para la muestra, ya que si bien en la Pymes 2 y Pyme 3 hay ciertas aperturas hacia estos conceptos sobre los recursos humanos, los mismos deben ser adaptados hasta llegar al ideal en la organización. En contraposición, la Pyme 1, debe comenzar a definir y hacer de público conocimiento las formas de trabajo propuestas por Forjado (2014).

Con respecto al tercer objetivo de la presente investigación, lo que se pretende es indagar las herramientas que utilizan hoy las Pymes para atraer y seleccionar a los profesionales que formarán parte de su organización.

Haciendo referencia a este objetivo, podemos observar que si bien hay diferentes métodos y canales para atraer talentos a las organizaciones, los mismos no son implementados por las Pymes, por lo que es necesario la adaptación de los diferentes canales de atracción de personal a las necesidades de las organizaciones. Dentro del tipo de organizaciones desarrollada en esta investigación, se puede apreciar que los colaboradores que ingresan a trabajar en las mismas son por referidos lo que hace que en ocasiones, las personas que ocupan el puesto no se encuentren totalmente capacitadas para el desarrollo que este requiere. Se aprecia que una de las consecuencias

de esta política es un mayor costo tanto económico como en tiempo para la organización, lo cual hace que la selección de personal en este caso no sea totalmente efectiva.

A su vez, se considera que un buen método para conocer a los postulantes previo a seleccionarlos para ocupar el puesto en la organización es conocer un poco más acerca de los mismos a través de sus redes sociales. Hoy en día las empresas tienen presentes estos canales de comunicación, ya que en los mismos se postean información sobre la persona que los ayuda a corroborar si tiene las características básicas que debe tener la persona para formar parte de la organización. Es importante que las pymes puedan comenzar a tener sus propias redes sociales, y que las mismas se encuentren dirigidas tanto a la venta como al conocimiento interno de la organización, es decir, mostrar actividades que se realizan con los colaboradores puertas adentro de la empresa ayuda a crear un buen concepto de la misma puerta afuera.

Es necesario además implementar en las Pymes canales de comunicación más formales, mediante los cuales pueden buscar los talentos específicos para los puestos que requieran, atrayendo personal que ya tenga los conocimientos básicos y esté capacitada para realizar las tareas que requiere el puesto. Por lo tanto, se recomienda que mediante un asesoramiento del área de recursos humanos, este tipo de organizaciones puede aprender a manejar canales específicos de búsqueda de personal, como así lo son LinkedIn, CompuTrabajo, páginas propias de la organización, entre otras.

Es importante en este aspecto la mirada externa que se tiene de la organización, para que la misma sea considerada por los potenciales aspirantes como una buena oportunidad laboral. Además, debe ser tenida en cuenta la mirada que tienen los propios colaboradores de la organización, y cómo hablan de la misma puertas afuera. Las cuestiones mencionadas deben ser vistas por las Pymes como aspectos a mejorar para poder atraer y mantener en sus organizaciones talentos más capacitados para el puesto que estos vayan a ocupar.

Se destaca la definición brindada por Chiavenatto (2007) en la cual nos indica todos aquellos pasos que se incluyen al momento de incorporar a una persona a cualquier tipo de organización. El mencionado autor nos define que el proceso de integración se relaciona con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

Para este objetivo podemos coincidir con la mirada de la autora Ana Clara Goldenberg (2015), en la cual, en la muestra seleccionada por la mencionada autora para hacer su investigación dentro de la temática de marca empleadora; pudo observar que dentro de las Pymes existen programas de atracción y retención, descripciones de puestos y el detalle de los procedimientos. Además, dentro de estas organizaciones los líderes cumplen su función de liderazgo y hay una buena comunicación; pero hay falencias en los procesos de formación y capacitación, en el desarrollo de planes de carrera y en el grado de satisfacción de los empleados por la retribución que reciben. Concordamos con esta mirada ya que además podemos ver apreciada esta inquietud dentro de las Pymes entrevistadas para la presente investigación, en las cuales, al no contar en ninguna de ellas con un departamento de Recursos Humanos, no tienen como instrumentos programas de atracción de talentos, tampoco con la descripción de los puestos que se encuentran dentro de la organización, ni el desarrollo de procedimientos. Teniendo en cuenta esta información brindada por las organizaciones, se considera que la implementación de estos instrumentos es importante, para ayudar a las Pymes a tener el personal idóneo para cada una de las tareas que se lleva a cabo dentro de esta, lo cual trae aparejado como consecuencia una mayor cantidad de talentos especializados en las funciones específicas.

Con respecto a nuestro último objetivo de investigación, el cual hace referencia a analizar las herramientas que utilizan las pymes para retener a los talentos dentro de la organización, es

importante tener en cuenta la permanencia de las personas, lo cual es un considerado un factor importante al momento de tomar un nuevo talento.

Se concuerda con la mirada presentada por la autora Ana Clara Golderbeng (2015), en su trabajo, en la cual nos menciona que, para obtener una mayor tasa de retención de talentos, una buena herramienta es mantener al personal que forma parte de la organización motivado, ya que los trabajadores que se encuentran en este estado son el capital más importante dentro de la Pyme de la cual forman parte.

Otro de los antecedentes tomados para esta investigación y que se considera importante mencionar en este punto, es el mencionado por Germán di Trolio (2019), el cual nos dice que las Pymes actuales deben cambiar su modelo mental de trabajo, debido a que el mismo denota una falta de adaptabilidad por parte de este tipo de organizaciones al entorno cambiante del cual forman parte. Con respecto a lo expresado, pudo verse que dentro de las empresas entrevistadas para llevar adelante este estudio, los factores mencionados por el autor Germán Di Trolio (2019) no son factores condicionantes, ya que las mismas demostraron tener una gran capacidad de adaptación a las nuevas demandas del mercado externo. En las mismas se denota compromiso por parte de los colaboradores y capacidad para el trabajo en equipo.

Se está de acuerdo con la definición que nos brinda Chiavenato (2007) en el cual nos indica que según su mirada es necesario tener una buena política del manejo de Recursos Humanos, en la cual se analiza la permanencia de las personas dentro de la organización. Para poder lograr la retención de los talentos dentro de la empresa, es necesaria que la misma vaya acompañada de participación y dedicación por parte de los miembros de la organización. Se considera que mediante la implementación de la asesoría de un profesional dedicado al manejo de recursos humanos, se puede otorgar a las Pymes herramientas para que sus colaboradores, decidan quedarse dentro de la misma.

Las principales fortalezas de esta investigación es que si bien su temática de estudio es un tema poco desarrollado en este tipo de organizaciones, se considera importante que las mismas comiencen a tener conocimientos sobre el concepto de marca empleadora y de las ventajas que acarrearán para la misma el uso de dicho término. Es fundamental que las empresas comiencen a tomar al talento humano como el factor más importante. Gracias al desarrollo de esta investigación se pudo tener mayor conocimiento sobre cómo trabajan las Pymes hoy en día el manejo de los propios miembros de la organización, además se pudo conocer la importancia que se le daba a los talentos y la relación que tienen los mismos con la gerencia de las organizaciones entrevistadas. Gracias a este primer acercamiento sobre este concepto con las Pymes, se consiguió abrir la mirada hacia el futuro a estas organizaciones para que puedan comenzar a implementar pequeñas acciones y herramientas sobre este concepto tan importante en la actualidad y hacia futuro que es la marca empleadora.

Dentro de las limitaciones que se encontraron al momento de desarrollar la presente investigación la principal es la situación actual que está ocurriendo en el país por el COVID, donde muchas organizaciones comenzaron a trabajar de manera remota y debido al reacondicionamiento de las tareas y el mayor peso de control, no tenían el espacio o el tiempo necesario para participar en una investigación. Otra de las limitaciones es que la muestra tomada es pequeña como para poder generalizar los resultados al resto de las Pymes de la provincia de Córdoba.

Un buen desarrollo del manejo de los recursos humanos dentro de las Pymes trae aparejado una mayor satisfacción laboral, un mejor clima de trabajo, desarrollo conjunto de cada uno de los integrantes de la organización y un mayor índice de permanencia de los colaboradores.

A modo de conclusión, se considera que con el desarrollo de esta investigación se abren nuevos espacios de análisis sobre esta temática que comienza a ser analizada, la cual le brinda a las Pymes la posibilidad de un buen posicionamiento en el mercado a través del mejor manejo del

talento humano; dentro de las cuales las Pymes comienzan a considerarlo en factor más importante dentro de la organización.

Puede reconocerse que dentro de esta temática aún queda un largo camino por recorrer, porque como se mencionó; el tema seleccionado para esta investigación no es un tema que esté desarrollado de manera conjunta dentro de las Pymes, sino que por un lado fueron estudiadas este tipo de organizaciones, y por otro lado se estudió el concepto de marca empleadora.

Para poder ahondar en el tema en conjunto, se invita a aquellos que están interesados en continuar con este temario, la posibilidad de conocer en profundidad las herramientas que se utilizan hoy en día dentro de las Pymes para el manejo del personal. A su vez, que dentro de las futuras investigaciones se pueda conocer cuáles son aquellas herramientas puntuales que pueden tomar las diferentes Pymes de acuerdo a sus necesidades, para implementar el concepto de marca empleadora dentro de ellas y lograr como objetivo final convertirse en una marca empleadora a nivel del mercado.

Finalmente, se presentan algunas sugerencias que pueden ser tenidas en cuenta por los futuros investigadores de esta temática, como líneas de investigación:

- Ahondar sobre los principales cambios que se hicieron en las Pymes sobre el manejo de personal en las organizaciones. Es decir, conocer las principales diferencias que se generaron sobre la capacidad de manejo de personal y conocer cuál es la parte de la organización que se encarga de llevar adelante este proceso. Si bien se hizo un análisis sobre esta variable, no se basó en investigar sobre las diferencias que había en la misma a lo largo del tiempo. Se sugiere que se lleve un registro de los cambios principales que se notan al respecto del manejo de personal en un tiempo determinado.
- Otra potencial línea de investigación, tomando como base este trabajo final de

grado, es determinar cuáles pueden ser potenciales fuentes para mejorar la atracción y selección de talentos, ya que se puede apreciar que las Pymes actualmente no cuentan con un proceso estandarizado en este sector. Esto trae aparejado como consecuencia que muchas veces las personas que se encuentran ocupando ciertos puestos dentro de la organización, no son las adecuadas. Mediante un correcto proceso de atracción y selección de personal, puede lograrse obtener colaboradores capacitados para el desarrollo que requiere el puesto y como consecuencia un mayor índice de retención de personal.

- Como última recomendación de investigación, destacamos el seguir investigando sobre la implementación del concepto de marca empleadora dentro de las Pymes, ya que si bien es una temática que se comienza a desarrollar con la presente investigación, es un tema que tiene mucho potencial de crecimiento. Lo mencionado anteriormente es un sobresaliente teniendo en cuenta que la mayoría de las organizaciones dentro de la provincia de Córdoba particularmente son Pymes. Se considera que este tipo de organizaciones tienen un gran potencial y que, mediante la implementación de este concepto, las ayudará a crecer en el mercado laboral en un menor tiempo y con un mayor y mejor reconocimiento en el mundo.

Referencias

- Aldo Schlemenson (Buenos Aires- 2014) . Análisis organizacional en Pymes y empresas de familia. Libro virtual recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tf0VAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT9&dq=atracci%C3%B3n+de+talentos+en+pymes&ots=sIVXGv_iqO&sig=_wEkfes4P3Sr_nY1wKyt9SyyaZU#v=onepage&q&f=false el 15/04/2021.
- Chiavenato (2007- 11° Edición) . Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones. México.
- Avalle (2021) “El 98% de las empresas en Córdoba son Pymes”. Artículo recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Avall-El-98-de-las-empresas-de-Cordoba-son-Pymes-20190612-0011.html#:~:text=%E2%80%9CEl%2098%25%20de%20las%20empresas%20de%20C%C3%B3rdoba%20son%20Pymes%2C,servicios%20y%20el%20sector%20agropecuario.> El día 24/04/2021.
- Germán Di Trolío (2019). Gestión del talento y el liderazgo- Ideas para la mejora en Pymes argentinas. Recuperado de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_07.pdf el día 21/04/2021.
- Ana Clara Goldenberg (2015). Gestión integral y retención de talentos en las pymes argentinas. Recuperado de <http://190.221.29.250/bitstream/handle/123456789/8751/tesis%2089%20goldenber.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20el%20d%C3%ADa%2019/04/2021>.
- Miguel Lanus (2016). La gestión humana, un socio estratégico organizacional. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000100005&lang=es_
- Recuperado el día 19/04/2021.

- Luz Amparo Rocha (2015). La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1210&context=administracion_de_empresas el día 21/04/2021.
- Verónica Daniela Abrante (2020). Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las organizaciones. Recuperado de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19052/Trabajo%20Final%20de%20Grado_%20Veronica%20Daniela%20Abrate%20-%20veronica%20abrate.pdf?sequence=1&isAllowed=y el día 14/04/2021.
- Darío Alexander Guamán Mullo (Quito 2020). Una revisión conceptual a la Marca Empleadora como generador estratégico de captación y retención de talentos. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7765/1/T3354-MDTH-Guam%c3%a1n-Una%20revisi%20on.pdf> el día 25/04/2021.

Anexo

Anexo 1: Consentimiento informado.



Universidad Siglo 21.

CONSENTIMIENTO PARA PARTICIPAR EN UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS EN LAS PYMES DE CÓRDOBA

Estimado participante, mi nombre es Bartolini Castro Lucía y me encuentro cursando la tesis de la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21. Actualmente me encuentro llevando a cabo mi trabajo final de grado, el cual se basa en una investigación científica la cual tiene como objetivo investigar cómo se puede aplicar el concepto de Marca empleadora dentro de las Pymes de la provincia de Córdoba.

Usted ha sido invitado a participar del presente estudio. A continuación, se brinda la información necesaria para tomar la decisión de participar voluntariamente.

- Si usted accede a formar parte en este estudio, su participación consistirá en responder una entrevista en profundidad donde se le consultará sobre su conocimiento en Marca empleadora, propuestas de valor que le brinda a los miembros de su organización, experiencias, , beneficios otorgados, y la implementación en el área de Recursos Humanos de su empresa. El tiempo estimado en que le tomará completar la entrevista es de una hora, de manera virtual o presencial (Se le brinda la posibilidad de elección).

- Al tomar parte en este estudio usted puede estar expuesto a los siguientes riesgos: incomodidad a contestar ciertas preguntas de conocimiento o creencias.
- Aunque usted acepte participar en este estudio, no se encuentra obligado a finalizar con el proceso de investigación, es decir que tiene derecho a abandonar su participación en cualquier momento, sin ninguna penalización por esta acción.
- El objetivo del investigador es poder recabar información que considere importante para poder analizar la posibilidad de implementar el concepto de marca empleadora dentro de las Pymes. El propósito es brindar asesoría a todas las organizaciones para que puedan implementar estas estrategias dentro de sus organizaciones. La participación en este estudio no conlleva costo para usted, y tampoco será compensado por formar parte de la muestra.
- La participación en este estudio es completamente anónima y el investigador mantendrá su confidencialidad en todos los documentos. Una vez recabada la información y procesada se archivará en la sede de la Universidad Siglo 21.

Se le brindará al participante de la investigación, los resultados o hallazgos que se encuentren en el desarrollo del estudio al finalizar los mismos, para que las empresas puedan utilizarlos como herramientas para implementar en su organización.

Los resultados del estudio se utilizarán con fines académicos para la graduación de la investigadora.

Si usted tiene consultas sobre su participación en este estudio, se le brinda el dato de contacto de la persona encargada de llevar a cabo la correspondiente investigación, la estudiante Bartolini Castro Lucía, cuyo número de contacto es 3517509374, el correo electrónico es lucibartolini2012@gmail.com.

Si usted tiene preguntas sobre sus derechos como participante o para reportar algún problema

relacionado a la investigación puede comunicarse con Universidad Siglo 21, Tel.: +54 (0351)

4757500, Correo electrónico: informes_cba@ues21.edu.ar, o concurrir personalmente a Calle de

Los Latinos N°8555 B° Los Boulevares (5008), en horario de 08:00 a 20:00 hrs.



ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo acepto participar voluntaria y anónimamente en el

Proyecto de Investigación “ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS EN LAS PYMES”, desarrollada por la Sra. Bartolini Castro Lucía, Investigadora Responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por el

Prof. Guía Gambino Natalia.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación.

En relación a ello, acepto responder, una entrevista en profundidad sobre el conocimiento en Marca empleadora, propuestas de valor que se le brinda a los miembros de la organización,

experiencias, beneficios otorgados, y la implementación en el área de Recursos Humanos dentro de la empresa.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por la investigadora en forma individual y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada uno de los participantes. 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.

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la Sra.

Bartolini Castro, Lucía. Celular: 0351-157509374, Correo electrónico: lucibartolini2012@gmail.com.

Si Ud. siente que en este estudio se han vulnerado sus derechos podrá contactarse con:
Universidad

Siglo 21, Tel.: +54 (0351) 4757500, Correo electrónico: informes_cba@ues21.edu.ar

Anexo 2: Modelo de entrevista al Gerente de la empresa Pyme

- 1 ¿Consideras que es importante que dentro de la organización existan personas que tengan conocimientos sobre el manejo de personal?
- 2 ¿Consideras importante contar con un área de recursos humanos dentro de la organización?
- 3 ¿Cuál es su conocimiento acerca del concepto de marca empleadora o employer branding?
- 4 Considera que el personal que se encuentra dentro de su empresa, ¿Es el idóneo para ocupar el puesto de trabajo que posee actualmente?
- 5 Con respecto a los puestos actuales en la organización, ¿Se cuenta con descripciones de puestos? En caso de que sean existentes, ¿Considera que su personal conoce cuáles son sus principales tareas?
- 6 ¿Cómo considera que es la relación entre los colaboradores de la organización y sus superiores?
- 7 Al momento de seleccionar nuevas personas para incorporarse a la organización, ¿Cuáles son las características personales que tienen que tener?
- 8 Al momento de buscar un nuevo integrante a la organización, ¿Qué herramientas utiliza para atraerlos? ¿Cuáles son los canales de reclutamiento?
- 9 ¿Considera que es más importante que el nuevo miembro de la organización tenga conocimientos del puesto o que sea alguien nuevo con ganas de aprender?
- 10 Cuando ingresa un nuevo colaborador a la organización, ¿Cómo se recibe al mismo? ¿Cómo se busca que sea la relación con sus compañeros de trabajo?
- 11 ¿Cuál es la propuesta de valor que se le brinda a sus colaboradores por formar parte de la organización?
- 12 ¿Cómo se premia el logro de objetivos?

- 13 ¿Considera que su personal conoce la cultura de la organización? Según tu mirada, ¿Los colaboradores se sienten parte de la misma?
- 14 ¿Cuáles son las estrategias de la organización para retener al personal?
- 15 ¿Los colaboradores tienen posibilidades de crecimiento dentro de la organización?
- 16 ¿Crees que las personas se sienten parte de la empresa? En caso de ser afirmativo, ¿Cómo consideras que lo comparten con aquellas personas que no pertenecen a la organización?
- 17 ¿Existen incentivos para ayudar a aquellos trabajadores que no logran los objetivos propuestos?
- 18 ¿Qué tan flexible sos ante los pedidos que pueden hacerte las personas?
- 19 ¿Se le da el espacio a los trabajadores para que puedan expresar sus sentimientos y preocupaciones?
- 20 ¿Qué lugar tiene el personal con respecto a la toma de decisiones?
- 21 ¿Consideras que es importante el reconocimiento como una buena marca en el mercado?
- 22 . ¿Cómo crees que es vista la empresa puertas afuera? ¿Cómo te gustaría que sea vista de acá hacia un futuro próximo?
- 23 ¿Consideras que es importante que tu empresa sea conocida en el mercado? ¿Bajo qué concepto querés que tu organización sea reconocida y por qué?