

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Marca Empleadora: La gestión de Recursos Humanos en tiempos  
de inestabilidad debido a la pandemia de COVID-19.**

*Employer Branding: Human Resources management in times of instability due to  
COVID-19 pandemic.*

Bonichelli, Delfina

Legajo: RHU02467

Tutor/a: Gambino, Natalia

Junio 2021, Córdoba Argentina

## **Agradecimientos**

*A mis padres y hermano, quienes son pilares fundamentales y ejemplos a seguir en mi vida. Quienes hacen lo imposible para que logré mis sueños y que sin ellos no hubiera logrado llegar hasta acá.*

*A mis amigas y familiares que me brindan su cariño incondicionalmente desde siempre.*

*A mis mejores amigas, por estar presente en los buenos y malos momentos para brindarme su apoyo.*

*A mis compañeras de facultad, quienes se convirtieron en mejores amigas, por enseñarme a transitar este camino y sobrellevar todos los obstáculos y desafíos juntas de la mejor manera.*

*A los excelentes profesores que hicieron posible este camino, quienes me enseñaron tantas cosas y me ayudaron a crecer profesionalmente en el transcurso de todos estos años.*

*A mi profesora Natalia Gambino, por guiarme en el transcurso de esta etapa tan importante.*

*A todas las organizaciones que colaboraron en este Trabajo Final de Grado.*

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado tuvo como principal objetivo descubrir como las empresas de servicios esenciales de la Ciudad de Córdoba, bajo un contexto de pandemia, tuvieron que modificar y adaptar sus PVE para continuar promoviendo un buen clima de trabajo e implementar políticas de atracción y retención para lograr obtener al mejor talento del mercado.

Para llevar a cabo esta investigación, la cual tiene un alcance Exploratorio- Descriptivo, se utilizó un enfoque mixto con un diseño no experimental transversal. Los instrumentos que se aplicaron para la recolección de información fueron dos: El cuestionario que realizaron los colaboradores de cada organización y una guía de pautas que fue utilizada para realizar una entrevista semiestructurada a todos los responsables del área de Recursos Humanos.

Los resultados obtenidos dan a conocer como las empresas de servicios esenciales en la Ciudad de Córdoba afrontaron la problemática del COVID-19 y cuáles fueron sus principales desafíos, debilidades y fortalezas. Además se pudo descubrir como las organizaciones modificaron las PVE para poder seguir manteniendo un buen clima de trabajo y continuar con su Marca Empleadora. Se puede concluir que si bien la incertidumbre que trajo el COVID-19 fue inesperada, las empresas pudieron sobrellevar la situación y que a partir de ahora su principal desafío será priorizar la seguridad del colaborador y fortalecer la comunicación interna. Esta investigación abre las puertas a próximas investigaciones para poder descubrir cómo será el futuro de las organizaciones en un mundo incierto.

*Palabras claves:* COVID-19- Marca Empleadora- PVE- Clima Laboral - Políticas de Atracción y Retención.

## **Abstract**

The main objective of this paper was to discover how the essential service companies of the City of Córdoba, under a pandemic context, had to modify and adapt their EVP to continue promoting a good work environment and implement policies of attraction and retention to obtain the best talent in the market.

To carry out this research, which has an Exploratory-Descriptive scope, a mixed approach with a non-experimental cross-sectional design was used. To collect information, two instruments were applied: The questionnaire that the members of each organization carried out and a guidelines guide that was used to do a semi-structured interview to all Human Resources Managers.

The results obtained reveal how essential services companies in the City of Córdoba faced the COVID-19 problem and what their main challenges, weaknesses and strengths were. In addition, it was possible to discover how organizations modified the EVP in order to continue maintaining a good work environment and continue with their Employer Branding. In conclusion, although the uncertainty brought by COVID-19 was unexpected, the companies were able to cope with the situation and from now on, their main challenge will be to prioritize the employee safety and strengthen the internal communication. This research opens the doors to future researches in order to be able to discover how the future of organizations will be like in an uncertain world.

*Key Words:* COVID-19- Employer Branding- EVP - Work environment - Policies of attraction and retention

## Índice

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Método</b> .....	21
<i>Diseño</i> .....	21
<i>Participantes</i> .....	21
<i>Instrumentos</i> .....	22
<i>Análisis de datos</i> .....	22
<b>Resultados</b> .....	24
<i>Clima Organizacional</i> .....	24
<i>Atracción y Retención</i> .....	26
<i>Propuesta de valor al empleado (PVE)</i> .....	28
<b>Discusión</b> .....	30
<b>Referencias</b> .....	40
<b>Anexos</b> .....	45
Anexo N° 1: Consentimiento informado	
Anexo N° 2: Cuestionario para colaboradores de empresas bajo estudio	
Anexo N° 3: Guía de preguntas para la entrevista dirigida a responsables de RR.HH de las empresas bajo estudio	

## Introducción

Actualmente se está viviendo un momento de incertidumbre y crisis constante, que trascendió al mundo entero, debido a la pandemia generada por el COVID-19. “La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan” (Organización Mundial de la Salud 2020, <https://afly.co/8n45>)

Atravesar una situación a la que nadie estaba preparado, hizo que muchas cosas cambiaran y trajo inestabilidad constante. Se vivió una situación única mundialmente lo que generó que la sociedad, personas, familias y organizaciones tuvieran que salir de su zona de confort y buscar nuevas estrategias para salir adelante.

Dentro del rubro de las organizaciones, esta problemática será un tema a tratar a corto, mediano y largo plazo, ya que generó y sigue generando incertidumbre. La mayoría de las organizaciones, deberán buscar la forma de modificar y adaptar su plan estratégico, para salir adelante y resolver los problemas económicos generados a nivel mundial debido a que la actividad laboral estuvo casi paralizada.

A mediados de Marzo del 2020 en nuestro país se decretó el “AISLAMIENTO SOCIAL PREVENTIVO Y OBLIGATORIO”, lo que generó que muchas empresas cambien su modalidad laboral y se adapten a nuevas actividades como el Home Office/Teletrabajo hasta que todo vuelva a la normalidad.

En el Decreto 297/2020 el gobierno nacional, estableció medidas al respecto, teniendo en cuenta la situación que estaba atravesando el país e indicó estrictamente cuales serían las actividades que quedaban exceptuadas del aislamiento y cuáles no.

El Artículo N° 6 de éste decreto estableció:

Quedan exceptuadas del cumplimiento de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” y de la prohibición de circular, las personas afectadas a las actividades y servicios declarados esenciales en la emergencia, según se detalla a continuación, y sus desplazamientos deberán limitarse al estricto cumplimiento de esas actividades y servicios” ( Boletín oficial de la República Argentina, 2020 <https://shortest.link/fAT>).

En el mismo se detalló un listado de actividades consideradas esenciales, las cuales tenían permitido continuar sus actividades de la misma manera que lo venían haciendo , debido que se consideraban fundamentales para subsistir, por ejemplo hospitales, obras sociales, empresas de servicios financieros, supermercados, entre otros.

A pesar de que muchas organizaciones sufrieron grandes cambios y tuvieron que sobrepasar situaciones de crisis financieras, alta rotación de personal, problemas económicos, cambios en su modalidad de trabajo, entre otras cosas; desde hace un tiempo las organizaciones comenzaron a plantearse cuales eran sus prioridades y así comenzaron a reconocer la vital importancia que implica atraer, retener y mantener motivados a los mejores talentos para cada puesto de trabajo. Por todo esto, se dejó de lado algunos objetivos, como ser el más reconocido del mercado, llegar a la mayor cantidad de mercados posibles o superar a la competencia en ventas de productos y/o servicios.

Es decir, pese a las circunstancias que se vivieron estos últimos años, las empresas nunca dejaron de sostener que la organización no existiría sin su talento humano, que a pesar de que se esté transitando un momento de crisis lo importante es poder atraer y retener al capital humano que hace que los objetivos organizacionales se cumplan.

Teniendo en cuenta ésta situación particular, desconocida, los principales objetivos del área de recursos humanos apuntaron a contener a sus empleados, reforzar su confianza y brindarles una mayor atención para lograr sobrellevar juntos la pandemia.

Si bien la problemática bajo estudio es sobre una temática muy reciente, se encontraron investigaciones anteriores en las cuales se busca descubrir como el área de recursos humanos y empresas de marca empleadora sobrellevan situaciones de crisis económicas, incertidumbre y la importancia que le dan al proceso de atracción y retención de personal. A pesar de que pocas hablan específicamente sobre la problemática del COVID-19, todas se asemejan en sus objetivos de estudio.

El artículo *“Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad: Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempos de COVID-19”* (2020) publicado por la organización “KPMG” presenta una investigación, llevada a cabo en Costa Rica, en la cual se buscó averiguar cuáles fueron los principales cambios que tuvieron que sobrellevar las organizaciones y cuáles fueron las nuevas realidades en el mundo del trabajo.

Este estudio se caracterizó por ser descriptivo – experimental, debido a que los autores de este informe pretendían identificar los cambios y decisiones que tomaron las diferentes organizaciones que pertenecían o tenían relación con la firma. Se utilizó un análisis de datos mixto, donde hay preguntas abiertas para un análisis más detallado y luego otras de manera más cuantificable. El estudio se llevó a cabo en un periodo específico, sin embargo, uno de los objetivos principales, fue darle continuidad a las tendencias de años consecutivos. En la investigación, se presentan los resultados de una encuesta que cuenta con la respuesta de 71 empresas de diferentes industrias cuyos objetivos han sido:

Conocer el impacto del COVID-19 en las organizaciones, retos y cambios de prioridades en el área de recursos humanos producto de la pandemia, nuevas formas de trabajo, acciones que se han implementado para prepararse ante la nueva normalidad y el impacto en la experiencia de la persona colaboradora y la cultura. (KPMG 2020, P.4 <https://shortest.link/fAW> )

Uno de los resultados más interesantes de esta investigación, fue ver cómo las prioridades estratégicas de las organizaciones han variado debido a esta situación; muchos aspectos que antes no ocupaban lugar en las agendas de las organizaciones comenzaron a formar parte de las principales preocupaciones y viceversa. En el informe se presentan las siguientes conclusiones:

- Con la llegada de la COVID-19, las estrategias de atracción y retención del talento dejaron de ser una prioridad para la totalidad de los encuestados.
- Uno de los principales cambios fue el teletrabajo, el que antes se consideraba como un beneficio, un elemento para atraer y retener talento. El teletrabajo, pasó a ser una necesidad y factor clave que forma parte de la continuidad del negocio.
- Brindar atención a la salud integral (física, emocional y mental) del colaborador, pasa a ser un tema prioritario Y la necesidad de proteger al capital humano pase a un primer plano.

El posicionarse en el mercado dejó de ser prioridad, ahora lo importante es lograr posicionarse entre los colaboradores. El escenario que generó esta pandemia, ha provocado un aumento en el nivel de estrés, la ansiedad y los niveles de agotamiento en el colaborador. Para solucionarlo se deberá ajustar la estrategia de participación del personal y así lograr mantener al capital humano comprometido y motivado para la continuidad del negocio.

(...) el 93% de las empresas encuestadas indicó haber redefinido las estrategias de comunicación e interacción de la organización para garantizar el bienestar organizacional durante el COVID-19. La encuesta evidencia que las empresas están utilizando diversos canales y espacios para comunicarse e involucrar a los colaboradores con respecto a los pasos que se están tomando para superar la crisis. Las llamadas y las sesiones con jefaturas directas fue la respuesta predominante. (KPMG 2020 p. 16 <https://shortest.link/fAW> )

Gracias a la investigación llevada a cabo por KPMG SA, se puede concluir que la mayoría de las empresas encuestadas coinciden e implementaron los siguientes cambios para afrontar la situación: hubo un cambio en el foco tensión ya que, se dejaron de lado algunas prioridades y comenzaron a centrarse en el trabajador siempre priorizando su salud integral, se definieron nuevos planes de acción en pos del bienestar organizacional y se implementaron nuevas formas de evaluar el desempeño.

El tener una buena comunicación interna clara paso a ser fundamental, será la herramienta que facilitará difundir correctamente los protocolos de salud y seguridad, comunicar novedades y cambios que se van produciendo. Así es como se puede observar que un 86% de las organizaciones bajo estudio, incorporaron comunicados corporativos ya que, estos fomentan una comunicación constante la cual será un pilar fundamental para mantener un liderazgo transparente.

Implementar un liderazgo transparente, ayudará a los directivos y al área de RR.HH a promover un ambiente de trabajo saludable, en el cual se genere confianza y seguridad constante, lo que motivará a los trabajadores a seguir apostando por la organización.

Otro cambio fundamental que tuvieron que implementar las organizaciones fue reemplazar la propuesta de valor al personal para que estén alineadas a las expectativas de sus colaboradores y así seguir creando un sentimiento de pertenencia en ellos.

Por último, algo que llama mucho la atención de los resultados obtenidos es que el 100% de las organizaciones bajo estudio antes de la pandemia consideraban una prioridad atraer y retener al mejor talento y en la actualidad, bajo situación de pandemia, el 0% de las organizaciones lo tienen como prioridad. Así surge una pregunta clave a considerar en esta investigación: ¿Sucederá lo mismo en la ciudad de Córdoba en las organizaciones consideradas buena Marca Empleadora en el rubro de servicios esenciales?

Además, se puede destacar la investigación llamada “*Recursos Humanos en tiempo de COVID-19: una visión desde la gestión y lo regulatorio.*” La cual fue publicada por la organización PWC Argentina (Abril 2020).

Esta investigación se caracterizó por ser descriptiva-experimental en la cual participaron 150 empresas Argentinas. Este estudio se considera de suma importancia ya que el 55% de las organizaciones que participaron desarrollan “servicios esenciales” teniendo en cuenta con la definición del Gobierno. La investigación se centralizó en las siguientes temáticas; Responsabilidades de los líderes, función del área de Recursos Humano, presión fuerte en la cadena de pagos y la liquidez de las empresas, cambio en los hábitos del consumidor, las nuevas modalidades de trabajo, la adaptación al aceleramiento de la transformación digital.

Por otro lado, el 22 octubre 2020 la organización KPMG en Argentina publicó un comunicado de prensa en su página oficial denominado “*Encuesta KPMG RR.HH. Pulse*

*Survey 2020: La función de RR.HH. debe reinventarse para afrontar los desafíos post pandemia.*” En esta investigación, que se caracterizó por ser descriptiva-experimental, participaron aproximadamente 1.300 ejecutivos de RR.HH. de 59 países en total del cual 34 fueron ejecutivos de empresas argentinas. Como indicó Robert Bolton, responsable del Global People and Change Center of Excellence, KPMG International, “El área de Recursos Humanos debe rápidamente dejar de apagar los incendios del impacto inmediato generado por el COVID-19 y sus secuelas, y pasar a jugar el juego a largo plazo de la reconfiguración de la fuerza de trabajo y del futuro para cada una de sus empresas. Pero esta transición exige nuevas actitudes, competencias y prioridades... La pandemia le ha presentado a los encargados de Recursos Humanos una oportunidad significativa para transformar, no solo la función, sino también la compañía misma” (KPMG, 2020 <https://afly.co/dj15> )

Teniendo en cuenta los resultados de los participantes de Argentina, podemos destacar las siguientes conclusiones:

Cuando a los ejecutivos argentinos se les preguntó en qué etapa consideraban que se encontraba el área de RR.HH., para hacer frente a los efectos del COVID-19, el 29% de los ejecutivos indicó estar viviendo la fase de recuperación, en la búsqueda de oportunidades y adaptación a la nueva realidad. Por otro lado, un 20% indicó estar transitando la etapa de reacción en la cual se gestiona el riesgo del talento y a la vez encargándose de que la organización responda a los desafíos inmediatos y transitando la fase de resiliencia en la cual, es fundamental apoyar y desarrollar líderes y empleados para gestionar la incertidumbre.

Respecto a que esperan a mediano plazo, en cuanto a las funciones de Recursos Humanos, el 58,8% destacó la importancia de que los líderes desarrollen nuevas habilidades

para adaptarse al trabajo remoto, el 41,2% destacó la importancia de adoptar la tecnología para el trabajo remoto y el 38,2% cree que la capacitación será un pilar fundamental para lograr cumplir con las necesidades cambiantes de la organización

Respecto a que habilidades y capacidades que se consideran fundamentales para afrontar esta situación, el 58,8% afirmó que es fundamental lograr que la gestión del cambio sea transformadora. El 38,2% coincide en enfocarse respecto a las propuestas de valor de los empleados y una recapitación. Y por último el 35,3% considera que una de las nuevas habilidades a adquirir es aplicar conceptos e ideas innovadoras para mejorar la experiencia del empleado.

Y por último, respecto al impacto que tuvo el COVID-19 en el área de RR.HH podemos decir que: por un lado, el 80% dice estar de acuerdo o muy de acuerdo con que la función de RR.HH. debe reinventarse y transformarse por completo para responder de manera más eficaz a futuras crisis similares a la actual. Por el otro, el 77% sostuvo estar de acuerdo o muy de acuerdo con que los niveles de confianza y moral de los empleados se han mantenido estables durante el COVID-19. Por último, el 89% dijo estar de acuerdo o muy de acuerdo con que RR.HH. ha jugado un papel de liderazgo en la respuesta de la organización a los impactos del COVID-19.

Además destacamos el Trabajo Final de Grado *“Employer Branding: herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas”* (2019), del estudiante Alba García Bueno, que se llevó a cabo en la Universidad de Valladolid.

Este trabajo, se basó en una investigación para descubrir la importancia que tiene en la actualidad el Employer Branding para el proceso de atracción y retención de talento y qué

importancia se le da por parte de los colaboradores a este concepto. Considero este trabajo fundamental para poder comprender el concepto de *Marca Empleadora* y lo que ella significa para los colaboradores.

Como indica Alba García Bueno (2019) en la introducción de su trabajo, la relación empleado-organización cada vez se torna más importante, se destaca por ser una relación recíproca: las organizaciones buscan a los mejores talentos y los trabajadores esperan que las organizaciones cumplan sus expectativas.

La reputación de la corporación paso a ser un factor decisivo para que los candidatos acepten o no la propuesta de empleo. Para lograr esto, se ha fomentado en las organizaciones aplicar los principios de marketing a la dirección de recursos humanos para dar lugar a lo que hoy conocemos como “employer branding” o marca del empleador. La marca de la compañía debe plasmar los valores con los que se sientan más identificados y reconocidos los empleados potenciales, y conseguir que las personas se identifiquen con la filosofía de la empresa.

Siguiendo a Alba García Bueno (2019) se mencionan cuáles son algunos de los beneficios que brinda el Employer branding a las empresas:

- Permite a la organización diferenciarse y crear una ventaja competitiva inimitable ante sus competidores ya que, gracias al employer branding puede atraer, contratar y retener a los trabajadores necesarios con las cualidades adecuadas.
- Ayuda a retener personal a un menor coste ya que, los empleados están conformes con su propuesta laboral y la organización a la que pertenecen.

- Influye positivamente en la imagen ya que, la organización es reconocida como una empresa atractiva para el desarrollo de una carrera profesional, ayudando al posicionamiento de la marca ante los clientes, lo que hará que mejore la imagen de la empresa.

Según el autor los cuatro factores esenciales para lograr una buena “Marca empleadora” son los siguientes:

- *Valores organizacionales*
- *Las ventajas ofrecidas por la organización:*
- *El sentimiento de pertenencia*

El estudio llevado a cabo por este autor, consistió en una investigación de carácter cuantitativo realizada a través de un cuestionario. El objetivo del formulario es conocer como los candidatos valoran, según una escala Likert de 1 a 5, el grado de importancia de una serie de factores a la hora de buscar trabajo y decidir qué empresa ofrece mejores condiciones, estos factores se deberán tener en cuenta a la hora de desarrollar la mejor estrategia de employer branding.

Alba García Bueno (2019), para elegir los 10 factores que serían valorados en la escala Likert se guió de un informe de ‘Randstad Employer Brand Research 2018’ en el cual se describe un estudio que analizó cuales son los factores que hacen a un profesional elegir una u otra empresa para desarrollar su carrera profesional. Los factores fueron los siguientes: salario atractivo, buena conciliación laboral y personal, ambiente de trabajo agradable, seguridad laboral, flexibilidad, oportunidades de carrera, trabajo interesante, buena localización, preocupación por el medio ambiente y una buena formación.

Se considera sumamente enriquecedora esta investigación ya que, sus resultados nos demuestran qué factores serán claves y así evaluar la percepción por parte de los empleados y descubrir cuáles son sus prioridades y expectativas respecto a las propuestas de valor de las empresas bajo estudio.

Como se mencionó anteriormente, estamos transitando un mundo laboral en donde las organizaciones comenzaron a darle prioridad al recurso humano ante cualquier otro factor. Lo que se busca lograr con este cambio de perspectiva es generar un ambiente laboral ameno, mejorar la relación entre empleador/colaborador y así promover una relación de confianza y motivación constante para lograr ser una organización con una buena Marca Empleadora.

Como menciona Summers (2017), para que una organización se encuentre en equilibrio con sus metas y objetivos es sumamente importante tener en cuenta lo siguiente: Tener presente que tipo de candidatos se quiere atraer, siendo conscientes si los mismos están alineados con la Misión, la Visión, los Valores, la Cultura y la Estrategia del Negocio. Las personas no sólo buscan conocer el propósito para el cual se los contratará, también quieren palpar un sentido de identidad y pertenencia desarrollando un vínculo fuerte con la compañía para la cual le dedicarán una gran cantidad de su tiempo. Resulta fundamental escuchar al público interno, conocer sus inquietudes y preocupaciones, promoviendo la solución de temas que restan energía a los equipos. Esto brindará herramientas para alinear las estrategias de cada firma hacia el logro de objetivos concretos, incrementando la satisfacción, la motivación, el clima organizacional y la retención de talentos, promoviendo el aumento de la productividad, la reducción de tasas de ausentismo y el desarrollo de equipos con niveles de ejecución sin precedentes.” (Summers, 2017 <https://shortest.link/ewY> )

Según Alles, el término de marca empleadora describe la imagen que alcanzó a crear una organización en el mercado. La construcción de esta imagen positiva, será el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros. Una vez que se logra construir la marca empleadora lo siguiente será proponer y llevar a cabo una serie de acciones que ayuden a lograr una percepción, por parte del mercado interno y externo, altamente positiva como ámbito laboral, logrando así que las personas deseen trabajar en ella. (Alles 2014, p.405)

Las organizaciones que aspiran a ser una buena Marca empleadora se enfrentan a un doble desafío: primero deberán asegurarse de retener y mantener motivados al mejor talento que ya pertenece a la organización y a su vez deberán atraer al mejor talento del mercado laboral para lograr que la empresa sea percibida como una prioridad para los futuros candidatos a la hora de desarrollarse profesionalmente.

La propuesta de Valor al Empleado según nos comenta Liu Rivas M citando a Botha, Bussin, & De Swardt (2011) es un set único de atributos y beneficios que motivarán a los candidatos target a unirse a la empresa, y a los actuales candidatos a quedarse en esta misma. La PVE se compone de cinco dimensiones principales: el ambiente de trabajo y la afiliación (valores, cultura, calidad de colegas, gerentes y líderes); contenido del trabajo, incluyendo qué tan desafiante es el trabajo en sí, y el equilibrio entre vida laboral y personal; beneficios que incluyen el desarrollo como profesional y la proyección de carrera (premio financiero indirecto); y la remuneración (premio financiero directo). (p 59)

Por otro lado Valdebenito Z. cita a Hernández (2012) para definir la PVE como el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada. La Propuesta de Valor al Empleado (PVE),

debe estar bien comunicada a los actores involucrados, para reflejar los rasgos principales de la personalidad de la compañía y la realidad. Una PVE bien estructurada y comunicada constituirá una pieza clave para el posicionamiento de la compañía como empleador de referencia, y contribuirá tanto a la atracción de talento como a generar un mayor sentimiento de pertenencia entre los empleados. (P 18)

El arte de atraer talento radicaré en convencer a los candidatos de que la empresa es un excelente lugar para trabajar y realizarse en su posición. Incluirá definir políticas y prácticas de gestión de personal, las cuales habrán de buscar el desarrollo personal y profesional de las personas (Mina P, 2015 p19). Y luego la tarea será retener, es decir aplicar un “proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados, manteniéndolos motivados y emocionalmente activos e incentivados” (Bejarano, 2013, P. 11), esto se logra ofreciendo buenas propuestas de valor para que los empleados se sientan identificados con ellas, con los objetivos organizacionales y a gusto con su trabajo.

La motivación es “el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.” (Stephen P, 2009 p 175). Como Gutiérrez Iriart (2002) indica citando a Ricardo F. (1993), la motivación lleva a un individuo a actuar y comportarse de determinada manera, es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos. La motivación es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta y en qué dirección se encauza la energía. (p.31)

Tener a un empleado motivado influirá mucho en el clima organizacional. Mónica García Solarte cita a García y Zapata (2009) para indicar que “El clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente

de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.” (p.54)

Además, Chiavenato (2009) define al clima organizacional como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados (P.50). Por lo tanto, podemos ver como la motivación de un empleado va a estar sumamente relacionada a diferentes factores: cómo percibe el clima organizacional de la compañía, dónde se siente identificado con las propuestas de valor que le brindan y que sus objetivos personales coincidan con los organizacionales. Por lo tanto, podemos ver como la motivación de un empleado va a estar sumamente relacionada a diferentes factores: cómo percibe el clima organizacional de la compañía, dónde se siente identificado con las propuestas de valor que le brindan y que sus objetivos personales coincidan con los organizacionales.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, el propósito de este Trabajo Final de Grado es indagar y descubrir la respuesta de la siguiente pregunta de investigación: ¿Las empresas de servicios esenciales en la Ciudad de Córdoba, tuvieron que implementar modificaciones para continuar con su proceso de atracción/retención del mejor talento y a su vez mantener un buen clima laboral en situación de pandemia mundial?

La investigación de la problemática mencionada, se considera de suma importancia ya que estudió una situación actual y buscó conocer cómo afrontaron la realidad las empresas Cordobesas durante la situación que se vivió por el COVID-19, la cual generó diversos desafíos en las organizaciones. Se buscó investigar sobre una problemática predominante en la actualidad, descubrir diferentes percepciones, evaluarla desde diferentes enfoques

relacionados al área de recursos humanos. Uno de los propósitos es ofrecer ésta investigación como precedente para futuras investigaciones ya que es una problemática con la que tendremos que convivir a corto, mediano y largo plazo.

### Objetivo General

Indagar si las empresas de servicios esenciales tuvieron que modificar sus propuestas de valor al empleado para mantener, bajo contexto de pandemia, un buen clima organizacional y a su vez continuar implementando sus políticas de atracción y retención del mejor talento y analizar, si estos cambios en las PVE, se alinearon correctamente a las necesidades del empleado.

### Objetivos específicos

- Indagar de qué manera el clima organizacional se vio afectado por la pandemia y analizar cuáles cambios se implementaron en la organización para reforzar este factor y continuar siendo una empresa con buena Marca empleadora.
- Indagar cuales son las políticas de atracción y retención de talento en las empresas bajo estudio y si estas tuvieron cambios y/o modificaciones debido a la situación atravesada.
- Examinar si los cambios de la propuesta de valor al empleado se alinean a los objetivos, expectativas y necesidades de los colaboradores.

## Método

### *Diseño*

El presente trabajo de investigación tiene un alcance Exploratorio- Descriptivo, con un enfoque mixto y un diseño no experimental transversal.

Por un lado será *Exploratorio* ya que como indica Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio (2006), esta investigación busca descubrir respuestas sobre una temática actual, la cual fue poco estudiada por el área bajo estudio. Por otro lado será *Descriptivo* ya que, como indica Hernández Sampieri et al. (2006) se busca especificar las propiedades, características y los perfiles de un determinado grupo de personas. Cuando se alude a un *diseño no experimental* significa que la investigación se realiza sin manipular las variables y que se observan los fenómenos de estudio en contexto natural (Hernández Sampieri et al. 2006 p.205), y es *transversal* ya que se recolectan datos en un momento dado.

### *Participantes*

La población en la presente investigación fue escogida entre las 59.654 empresas situadas en la Ciudad de Córdoba Capital, según los datos que se indican en la Municipalidad de Córdoba (2019). Se toma una muestra de 5 empresas, la “EMPRESA A”, “B” y “C” son obras sociales y “EMPRESAS D” y “E” son empresas que prestan servicios financieros. En el Anexo 1 se adjunta un modelo del “Consentimiento Informado” que fue enviado a cada organización vía mail.

Las empresas bajo estudio fueron seleccionadas por ser consideradas de servicios esenciales durante la pandemia y además por su buen posicionamiento en el mercado,

teniendo una buena Marca Empleadora, se seleccionaron de un modo no probabilístico-intencional, no aleatorio, debiendo cumplir con estas características.

#### *Instrumentos*

Los instrumentos que se emplean, teniendo en cuenta que es una investigación con enfoque mixto, son dos: Por un lado el cuestionario, enviado vía mail, que es dirigido a los trabajadores de cada organización. En el cual se utiliza la escala de Likert que sirve para conocer el nivel de acuerdo o desacuerdo de una persona respecto a una declaración.

Y por otro lado se utiliza una guía de pautas para realizar una entrevista con preguntas semiestructuradas, dirigida al Responsable de RR.HH de cada empresa vía telefónica y personalmente. Ambos instrumentos se encuentran en el Anexo N° 2.

#### *Análisis de datos*

En la presente investigación que se caracteriza por ser de enfoque mixto, en los datos recabados, estandarizados por Google Forms y Excel, se analizó el clima laboral y sus modificaciones, los factores de atracción y retención de las empresas bajo estudio y en qué grado su PVE se encuentra alineada a las necesidades de los trabajadores. Las variables analizadas en cada una de las organizaciones bajo estudio fueron las siguientes:

- *Clima Organizacional:*

Clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. (García y Zapata, 2009 p.54)

Para su análisis operacional, se confecciona una entrevista dirigida a los gerentes de Recursos Humanos y un cuestionario dirigido a los colaboradores de la organización. Las siguientes preguntas fueron vinculadas a esta variable: N°4, N°5, N°6, N°7, N° 8 (a,b,c,d,e,f,g,h,i,j,k) / (A-B-C-D-E-F)

- *Atracción y Retención:*

Atraer talento radicará en convencer a candidatos de que la empresa es un excelente lugar para trabajar y realizarse en su posición. Incluirá definir políticas y prácticas de gestión de personal, las cuales habrán de buscar el desarrollo personal y profesional de las personas (Mina P, 2015 p19) Retener talento es un “proceso que implica mantener las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados” (Bejarano, 2013, P. 11)

Para su análisis operacional, se confecciona una entrevista dirigida a los gerentes de Recursos Humanos y un cuestionario dirigido a los colaboradores de la organización. Las siguientes preguntas fueron vinculadas a esta variable: N° 1, N°10, N°11, N°12. / (G-H-I-J-L-M-N-)

- Propuesta de valor al empleado (PVE):

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)

Para su análisis operacional, se confecciona una entrevista dirigida a los gerentes de Recursos Humanos y un cuestionario dirigido a los colaboradores de la organización. Las siguientes preguntas fueron vinculadas a esta variable: N°2, N°3 A-B, N°9 (l,m,n,ñ,s,t,u,v,w,x,y,z,I,II,III,IV,V8) N°13,N°14,N°15 / (K-O-P-Q-R-S-T)

## Resultados

Para la confección de este apartado, se utilizó una muestra constituida por cinco organizaciones, todas pertenecían a empresas de servicios esenciales. Las organizaciones serán denominadas “EMPRESA A”, “EMPRESA B”, “EMPRESA C”, “EMPRESA D” y “EMPRESA E” con el fin de preservar su identidad.

### *Clima Organizacional*

Lo primero que se pudo vislumbrar en los resultados, fue que la totalidad de los responsables de RRHH estuvieron de acuerdo en que la situación que generó la pandemia trajo muchas modificaciones en el ambiente de trabajo. En lo que coincidieron las cinco empresas fue que implementar el “Home Office” y cuidar a sus recursos fueron los mayores desafíos.

A pesar de esto, ninguna de las empresas dejó de lado el clima laboral, al contrario indican que pasó a ser uno de los factores principales y al que se le dio mayor prioridad.

Todos los responsables de RRHH coincidieron en que para poder desarrollar el trabajo debe existir un buen clima laboral y todas las empresas apuntan a alcanzarlo. Para esto realizan encuestas de satisfacción constantemente para detectar en qué aspectos hay que mejorar y poder descubrir en qué situación se encuentra la empresa.

Cuando se consultó cual es el factor fundamental para mantener un buen clima de trabajo, la “EMPRESA A” y “B” respondieron que tiene que haber buenas compensaciones, en cambio la “EMPRESA C” “D” y “E” coincidieron en que el factor fundamental es el respeto y la comunicación constante. En estas últimas tres organizaciones, lo primordial fue implementar un plan de comunicación, el cual se basó en estar constantemente informando

al colaborador respecto de las novedades y estar disponibles para cualquier consulta que tuvieran, predominó la comunicación transversal.

Todos los candidatos respondieron que en sus organizaciones se mantuvo una comunicación constante y transparente. Por un lado la “EMPRESA C”, “D” Y “E” realizaban reuniones semanales con los directivos de la empresa para informar o dar novedades respecto a la situación. Por otro lado la “EMPRESA B” Y “C” realizaban reuniones mensuales con los directivos y en casos excepcionales reuniones semanales, predominando la comunicación vertical.

Respecto a las encuestas realizadas a los colaboradores de las diferentes empresas, cuando se les consultó si sintieron que la pandemia había afectado su rendimiento, el 30% estuvo de acuerdo, el 24% de los candidatos encuestados estuvo de acuerdo en que se sentían desmotivados a la hora de ir a trabajar aunque el 39% respondió que está totalmente en desacuerdo en que fue tedioso desarrollar sus tareas y el 58% estuvo totalmente de acuerdo en que sentía seguridad a la hora de ir a trabajar.

Además, el 88% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo que su organización priorizó el bienestar de los colaboradores. Respecto a la relación que se generó entre los colaboradores, el 36% estuvo de acuerdo en que se reforzó la relación con sus compañeros de manera positiva y se trabajó como un verdadero equipo. Y por último el 79% estuvo totalmente de acuerdo en que el factor clima laboral es importante a la hora de desarrollar su trabajo.

**Figura 1: Satisfacción de clima laboral de los colaboradores**



*Fuente: Elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.*

#### *Atracción y Retención*

Cuando se consultó a los responsables de RRHH si tuvieron que innovar en la modalidad para atraer nuevos talentos en la organización y que nuevas herramientas tuvieron que implementar, todas las organizaciones implementaron el mismo cambio, pasaron de tener procesos de selección totalmente presenciales a totalmente virtuales.

La “EMPRESA D” destaca que la manera en que se adaptaron y lograron innovar fue creando un sistema de selección el cual facilitó y aceleró el proceso, antes duraba aproximadamente un mes y pasó a completarse entre 4-5 días.

Por un lado, los encargados de RRHH de la “EMPRESA C” “D” y “E” comentan que el proceso de selección se dejó de lado y se priorizó la capacitación de los colaboradores que la organización ya tenía para desarrollar nuevas tareas. Por el otro lado, los encargados de RRHH de la “EMPRESA A” y “B” indican que tuvieron muchas incorporaciones ya que su rotación de personal fue alta.

**Tabla 1: Canales de atracción del personal más utilizados por las organizaciones**

Herramienta utilizada para Reclutar personal	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Portales de empleo	NO	SI	NO	SI	NO
Portales de universidades	SI	SI	NO	NO	SI
Portal interno de la empresa	NO	NO	SI	SI	SI
Recomendaciones	SI	SI	SI	SI	SI
LinkedIn	SI	SI	SI	SI	SI
Selección interna	SI	SI	SI	SI	SI

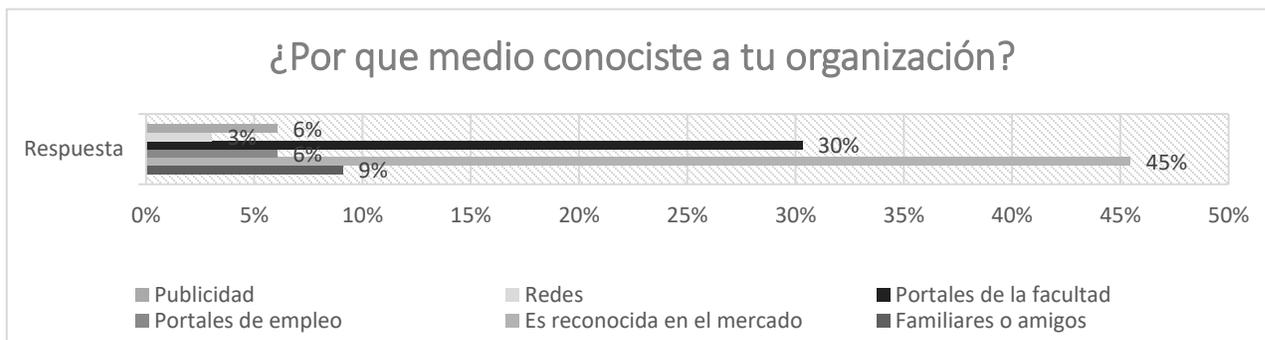
*Fuente: Elaboración propia con datos suministrados de las entrevistas.*

La “EMPRESA C” “D” “E” se destacan por implementar factores de atracción en los cuales se promueve a obtener el equilibrio entre la vida laboral y personal, se destaca la flexibilidad laboral, feedback y retroalimentación constante para brindarle la contención y acompañamiento necesario en el desarrollo de sus colaboradores.

Tanto la “EMPRESA A” como la “B” comentan que no creen que su proceso de atracción y retención sea algo a lo que la organización le da más prioridad y muchos de los beneficios que se les brindaba tuvieron que ser suspendidos.

Si bien el 86% de los colaboradores respondieron que si recomendarían a su organización por diferentes ventajas que ellas tienen, ya sea flexibilidad laboral, comodidad en la ubicación, clima laboral, capacitación, entre otras; el 14% restante coincidió en que la organización no les brindaba los beneficios suficientes y que seguían trabajando porque no les quedaba otra alternativa, pero estaban disconformes con los valores, beneficios, feedback, entre otras cosas.

**Figura 2: Canales de reclutamiento por el cual conocieron a su organización**



*Fuente: Elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.*

#### *Propuesta de valor al empleado (PVE)*

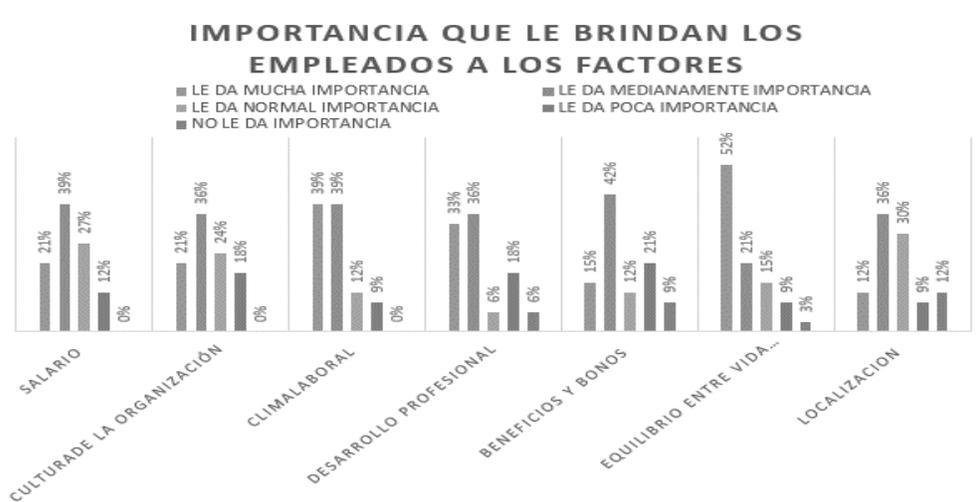
Por un lado, se puede destacar que las nuevas propuestas de valor implementadas en las organizaciones tuvieron que ver con reforzar la seguridad del colaborador. Tanto la “EMPRESA A”, “C”, “D” Y “E” ofrecieron contención psicológica permanente para que los colaboradores puedan acceder al sistema de salud mental. Todas las organizaciones implementaron protocolos y capacitaron constantemente a los trabajadores para que no sientan desprotegidos. Se promovió constantemente el Home Office y se les brindó las herramientas suficientes, para que los trabajadores se quedaran en sus casas y realicen sus tareas desde allí.

La “EMPRESA C” Y “D” en algunos puestos tuvo que mantenerse la modalidad presencial más que nunca se le dio prioridad al bienestar de sus colaboradores.

Únicamente la “EMPRESA D” Y “E” poseen un plan estratégico de PVE, el cual lo están revisando constantemente mes a mes para cumplir con las expectativas de sus colaboradores, los cuales son considerados el factor fundamental de la organización.

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas podemos afirmar que, el 89% está parcialmente de acuerdo en que su organización ofrece beneficios interesantes. Por otro lado el 82% está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que el lugar donde trabajan cumple con sus expectativas personales, sin embargo el 27% respondió que los objetivos organizaciones están desalineados con los personales. Y por último el 36% indicó que está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que le falta capacitación.

**Figura 3: Importancia que le dan a las PVE los colaboradores**



*Fuente: Elaboración propia con datos suministrados de las encuestas*

## Discusión

El objetivo general del presente trabajo final de grado consistió en indagar como las empresas de servicios esenciales, bajo un contexto de pandemia, modificaron y adaptaron sus PVE para continuar promoviendo un buen clima de trabajo e implementaron políticas de atracción y retención para obtener al mejor talento del mercado y así descubrir, si estos cambios lograron alinearse correctamente a las expectativas y necesidades de los colaboradores.

Esta situación trae muchas modificaciones en todos los sentidos, genera que las organizaciones tengan que hacer su propia introspección e identificar donde se encuentran paradas, cuáles serán sus prioridades, objetivos, que cambios se generaron y como se ven afectadas para aprovechar lo aprendido y salir adelante. Debido a un escenario como el que se está transitando, las empresas tendrán que analizar y realizar los ajustes necesarios en su estrategia actual para lograr que la cultura de la empresa se adapte a la nueva realidad de la compañía y del entorno.

La pandemia, si bien ha causado consecuencias negativas, también ha inspirado a las personas a practicar más valores y comportamientos asociados a la amabilidad, compasión y buscar conexiones humanas. En definitiva, el proceso de la pandemia, está moldeando y transformando la cultura organizacional a una más empática, donde hay un mayor intercambio de preocupaciones y sentimientos, habilitándose espacios de mayor conversación. Esto permite generar más apoyo y minimizar el malestar. (KPNG 2020, P.26 <https://shortest.link/fAW> )

La problemática planteada en este trabajo final de grado, se pudo abordar correctamente sin embargo es un acercamiento a la realidad quedando así muchos aspectos

más a investigar y descubrir. Al ser una temática actual, la cual comenzó a ser un punto de interés para muchas investigaciones y en la cual se puede abordar infinitas perspectivas. Para esta investigación se optó por investigar los cambios que tuvieron que implementar, empresas consideradas esenciales de la Ciudad de Córdoba, en sus tareas y como afectó esta situación a las organizaciones, al área de recursos humanos y a los colaboradores.

Es a partir de dicha problemática que el primer objetivo específico de este trabajo final de grado se centró en indagar como el clima organizacional se vio afectado por la pandemia y los cambios que se tuvieron que implementar en las organizaciones para reforzar este factor y continuar siendo una empresa con buena Marca empleadora.

Respecto a los cambios en el clima laboral se puede observar que hubo muchas modificaciones, pero no son 100% negativas. Si bien se generó una situación de incertidumbre constante, las organizaciones aseguraron que inmediatamente buscaron y tomaron las medidas necesarias para que esta situación no afecte completamente el clima laboral.

Como se indicaron en los resultados de la investigación de KPNG (2020) en Costa Rica, estar posicionado en el mercado para las organizaciones dejó de ser prioridad, ahora el objetivo y mayor desafío será lograr posicionarse entre los colaboradores, es decir contenerlos totalmente en esta situación. Como sabemos, el escenario que generó esta pandemia, aumentó el nivel de estrés, la ansiedad y agotamiento en las personas, por eso para solucionar esta situación se tuvieron que ajustar las estrategias respecto al personal para lograr mantener al capital humano, comprometido y motivado.

Las principales medidas que se tomaran, consistirán en promover y priorizar el bienestar del colaborador ante todo, las organizaciones se enfocaran en el cliente interno y sus prioridades. Es importante reforzar el sentido de pertenencia y el nivel de confianza en cada uno de los integrantes de la organización, para mantener el clima laboral y que no se vea alterada la productividad de cada integrante. Teniendo en cuenta lo que se menciona en la investigación de PWC Argentina (2020), la principales medidas que se tomarán en las organizaciones se centraran en brindarles seguridad laboral, así es como la mayoría de las organizaciones deben capacitar a sus líderes para lograr este objetivo y transitar satisfactoriamente esta situación de incertidumbre. Esto se logrará brindando la contención necesaria para que los empleados se sientan seguros a la hora de desarrollar sus tareas, sin embargo, desarrollar tareas en un momento de incertidumbre, puede afectar totalmente el rendimiento del colaborador así es como, el 30% afirman sentirse superados por esta situación.

Por esta razón, la misión del área de recursos humanos y de los directivos, será lograr revertir esta situación para que no se siga viendo afectado el rendimiento de los colaboradores y que vaya mejorando al paso del tiempo. Continuar siendo una buena Marca Empleadora en tiempos de incertidumbre es un doble desafío, ya que más que nunca hay que tener en claro cuáles serán las propuestas de valor al empleado a implementar, como serán comunicadas y que a su vez estén alineadas a los objetivos y expectativas de los colaboradores.

Una situación de incertidumbre como la que causó el contexto de pandemia, no es algo que se pueda manipular fácilmente pero si se pueden implementar medidas para manejarla y promover un buen clima laboral, y es esto lo que las organizaciones lograron, así es como el 52% de los colaboradores está totalmente en desacuerdo que el ambiente de

trabajo es tenso incómodo y el 85% de los colaboradores están conformes con las medidas que su organización tomó sobre la situación generada por la pandemia. Muchos afirmaron que las organizaciones fueron eficaces y eficientes a la hora de brindar información y una respuesta acorde a la situación que se estaba transitando, que lograron visualizar como la comunicación fue la protagonista y que la seguridad y bienestar de cada uno pasó a ser la prioridad ante todo.

Además de la incertidumbre que se genera día a día, uno de los de principales desafíos de las organizaciones es adaptarse a una nueva modalidad de trabajo. Como se menciona en la investigación de KPNG (2020) en Argentina, los principales desafíos para la organización y el Área de Recursos Humanos específicamente, serán enfocarse en desarrollar nuevas habilidades para adaptarse al trabajo remoto e implementar la capacitación constante, la cual será un pilar fundamental para lograr cumplir con las necesidades cambiantes de la organización.

El cambio rotundo de la modalidad de trabajo que tuvieron las empresas fue el mayor desafío para afrontar, pero fue positivo ya que los ayudó a mejorar en varios aspectos, principalmente fortalecer la conectividad, implementar una comunicación transparente y continua y brindarle un apoyo constante al empleado formando un gran equipo de trabajo. Estos cambios, fueron muy beneficiosos ya que favorecieron la cultura organizacional, fortaleció el sentido de pertenencia de los colaboradores y mejoró la satisfacción. Como indica Stephen P (2009) involucrar al empleado en un proceso participativo, logrará incrementar el compromiso de todos con el éxito de la organización, ya que involucrar al personal en decisiones que lo afectan, incrementará su autonomía y control sobre su vida

laboral, logrará que esté más motivado y comprometido con la organización haciendo que sea más productivo.

Siguiendo el informe de KPNG (2020) publicado en Costa Rica, el tener una buena comunicación interna clara pasó a ser un aspecto fundamental, se considera que es la herramienta que facilitara a difundir correctamente los protocolos de salud y seguridad, comunicar novedades y cambios que se van produciendo para mantener alertas a los colaboradores. Por lo tanto, se puede afirmar que se ha logrado mantener el clima laboral a pesar de la situación de pandemia, sin embargo es un factor que las empresas no deben dejar de darle importancia y tienen que ir reforzando constantemente para mantenerlo.

Enfocándose en el segundo objetivo de esta investigación, el cual buscó indagar respecto a las políticas que se utilizaban para atracción y retención de talento en las empresas de servicios esenciales y descubrir si tuvieron cambios y/o modificaciones debido a la situación de pandemia, se pudo descubrir que los resultados coinciden con lo que se menciona en la investigación de KPNG (2020), en la cual se indica que todas las organizaciones antes de la pandemia tenían como prioridad atraer y retener al mejor talento y en la actualidad, bajo situación de pandemia, ninguna de las organizaciones lo tienen como prioridad.

Se puede afirmar que ninguna de las empresas encuestadas, destaca la importancia de este factor, sin embargo algunas de ellas si continuaron con este proceso debido a una alta rotación de personal y el principal cambio a implementar fue la modalidad del proceso de selección; cuando antes era totalmente presencial paso a ser virtual teniendo algunas excepciones en donde el puesto era importante y requería una instancia presencial.

El 60% de las organizaciones si tuvo que implementar procesos de búsqueda debido a la alta rotación de personal que existió a causa de diferentes circunstancias como licencias, empleados de riesgos, casos positivos, contactos estrechos etc. Por otro lado, el 40% de las organizaciones dejaron de lado la búsqueda de nuevos talentos y aprovecharon los que ya tenían, así es como que reforzaron el factor de retención brindándoles beneficios como mayor capacitación, comisiones, flexibilidad horaria a sus talentos para que cooperen y logren los objetivos organizacionales.

La mayoría de las organizaciones destaca la importancia de implementar factores de atracción y retención ya que, será la herramienta para obtener a los mejores talentos y continuar siendo una buena marca empleadora, indicando que el principal atractivo que debe brindar la organización es el promover el equilibrio entre la vida laboral y personal, que exista la flexibilidad laboral, capacitación constante y que los colaboradores puedan recibir feedback y retroalimentación constante ya que todo esto, le brindara contención, proactividad y acompañamiento constante en el desarrollo profesional.

El último objetivo específico abordado en esta investigación, fue examinar si los cambios implementados en las PVE se alinearon a los objetivos, expectativas y necesidades de los colaboradores. Como Valdebenito Z (2016) indica en su trabajo final de grado tomando como referencia a Hernández (2012) una PVE bien estructurada y comunicada será una pieza clave para que la organización logre ser Marca empleadora y el empleador como referente, contribuirá a la atracción de nuevos talentos y además generará un mayor sentimiento de pertenencia entre los empleados. La comunicación de estas PVE deberá contener atributos o características que aludan a que la empresa sea percibida como un buen lugar para trabajar.

Será importante entonces identificar, cuáles atributos logran que los empleados elijan trabajar en una determinada empresa y no en otra y a su vez poder implementarlos en las propuestas de valor al empleado, para que sean alineadas a los objetivos y expectativas del talento humano. *“La compañía debe crear una propuesta de valor que englobe 3 aspectos fundamentales para el trabajador a la hora de elegir una oferta de trabajo: la recompensa monetaria, la motivación y la aportación social.”* (Alba García Bueno 2019 p.19)

Como se menciona en la investigación de PWC Argentina (2020) las organizaciones deberán reforzar sus variables de estrategia en la cual deberán incorporar los aprendizajes para lograr identificar y capturar las nuevas oportunidades del mundo laboral. Además se deberá comenzar a considerar ecosistemas alternativos de negocio y a su vez realizar un ajuste al modelo de negocio para que este alineado a la nueva realidad. Por otro lado, se deberá dar prioridad a la variable de capital humano para lograr reforzar el clima y la motivación de los colaboradores, se deberá revisar el diseño organizacional para incorporar flexibilidad y agilidad en las tareas y tener en cuenta que puede ser enriquecedor adoptar una cultura digital.

Siguiendo a Alba García Bueno (2019), el cual eligió los factores que hacen que un profesional opte por una u otra empresa para desarrollarse profesionalmente teniendo en cuenta lo que indicaba ‘Randstad Employer Brand Research 2018’, para esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes: salario atractivo, buena conciliación laboral y personal, ambiente de trabajo, oportunidades de carrera y formación, cultura organizacional y buena localización. Así es como se pudo descubrir que el factor que tienen como prioridad los empleados es el equilibrio entre la vida laboral y profesional, en segundo lugar el ambiente de trabajo, luego el desarrollo profesional y oportunidades de carrera, en cuarto lugar la

cultura de la organización y a los factores que menos importancia se les da es al salario y localización del trabajo.

Según los resultados de las encuestas realizadas, podemos ver que no coinciden con los resultados del informe de Randstad (2021) en respuesta a mediciones que se realizaron tanto a empresas como a candidatos durante el aislamiento en Argentina, en las cuales los resultados indican que el 53% afirma que seguridad laboral es uno de los factores más importantes al elegir un empleador, luego de salario y beneficios atractivos, ambiente de trabajo agradable y oportunidades de desarrollo de carrera. Por lo tanto, se puede afirmar que la importancia que se les da a las PVE es muy variable y va a ser diferente en cada organización por eso es muy importante escuchar a los colaboradores y percibir sus prioridades para lograr alinear las PVE con sus expectativas.

En este caso, este objetivo final si se logró cumplir ya que se descubrió que las organizaciones pudieron adaptar las PVE a las expectativas de sus colaboradores. Teniendo en cuenta la situación en la que se está viviendo, las empresas detectaron que no sólo es importante brindar premios y beneficios a los empleados, sino que hay que dejar esto en segundo plano y lo principal ahora es priorizar la salud y bienestar de los colaboradores, así es como ofrecer contención psicológica fue una de las propuestas que implementaron las organizaciones. Por otro lado, la capacitación sobre protocolos de seguridad fue fundamental, y además una de las nuevas PVE a incluir fue facilitar y brindar las herramientas, información y capacitación necesarias para que los trabajadores se adapten a la modalidad Home Office y no afecte su rendimiento.

Las principales fortalezas de este Trabajo Final de Grado (TFG) son, poder trabajar e investigar respecto a una temática actual que impacta al mundo laboral e involucra a toda la

población, poder trabajar con cinco empresas que se encuentran posicionadas como Marca Empleadora en el mercado laboral de la provincia de Córdoba, lo cual permitió indagar y descubrir de forma satisfactoria los objetivos de la problemática de esta investigación.

Además, se descubrieron y obtuvieron resultados exitosos de todos los objetivos planteados. A pesar de ser una temática novedosa y que se pueden encontrar diversas investigaciones respecto a esta problemática, ha resultado significativo realizar esta investigación debido a que se eligió investigar un rubro específico y adentrarse a la realidad desde otra perspectiva de la cual no existían antecedentes.

Es importante mencionar que una de las principales limitaciones en esta investigación fue que muchas organizaciones no pudieron colaborar debido a la situación de pandemia, lo que hace que esta investigación no sea generalizable ya que la muestra que se obtuvo es muy pequeña por ende es limitada y poco representativa. Además, al ser una temática actual, de la cual se está comenzando a investigar, hubo dificultad a la hora de captar antecedentes relevantes a la temática para enriquecer este trabajo.

La investigación de esta problemática es de suma importancia, debido a que como se mencionó anteriormente adopta una problemática que atravesó al mundo entero, y que lo seguirá haciendo a corto, mediano y largo plazo. Es importante indagar y descubrir como diversas organizaciones de diferentes partes del mundo o diversos rubros del mercado laboral conviven con esta situación y que estrategias implementan para solucionar los problemas a diario. Como también será fundamental descubrir como el Área de Recursos Humanos debe reinventarse para lograr alinear las estrategias organizacionales con las de los colaboradores y convivir con una situación de incertidumbre.

Hoy en día, el plan estratégico sobre las PVE ya no se podrá implementar y crearse para un plazo determinado, sino que va a tener que ir modificando las propuestas a lo largo de las circunstancias y las principales necesidades de los colaboradores. Ahora más que nunca las organizaciones tienen que plantear un plan estratégico en el cual se mantenga motivado el colaborador, se le brinde la contención necesaria y además que se logre plasmar una buena marca empleadora y ese es el nuevo desafío del Área de Recursos Humanos: lograr mantener a sus colaboradores informados, protegidos, brindándoles seguridad laboral y gestionar un liderazgo transparente. A continuación, se presentan sugerencias como futuras líneas de investigación:

- Profundizar acerca los factores de atracción y retención de personal, ya que en esta investigación no se indagó lo suficiente en este aspecto, por lo tanto no se lograron descubrir resultados relevantes sobre este punto. También se sugiere profundizar acerca de las PVE en la muestra a investigar.

- Esta investigación se enfocó principalmente en empresas de servicios esenciales, más específicamente en obras sociales y servicios financieros. Se recomienda profundizar esta temática e indagar rubros públicos o privados que desarrollen otras actividades para luego poder compararlos con los estudiados en esta investigación.

- Por último, como futuro estudio a desarrollar, se recomienda actualizar la muestra para que sea más amplia lo que ayudará a obtener resultados más representativos y generalizables.

## Referencias

- Alles M (2014), “*La Marca RR.HH: Como lograr prestigio dentro de la organización. 1a edición*” –Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Granica 2014. Recuperado de <https://es.scribd.com/read/449899852/La-marca-RR-HH-Como-lograr-prestigio-dentro-de-la-organizacion#> el 02/04/2021
- Alles, M (2017), “*Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*” 2da Edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial Granica, 2017. Recuperado de <https://es.scribd.com/read/441911855/Comportamiento-organizacional-Como-lograr-un-cambio-cultural-a-traves-de-Gestion-por-competencias#> el 06/04/2021.
- Chiavenatto (2009) “*Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones.*” Novena edición. Idalberto Chiavenatto 2009, Editorial The McGraw-Hill. Recuperado de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_hu\\_manos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_hu_manos_-_chiavenato.pdf) el 29/03/2021
- Hernández Sampieri R (2006), “*Metodología de la investigación Cuarta edición*” Editorial The McGraw-Hill. Recuperado de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf> el 29/03/2021
- Hernández Sampieri R (2014) “*Metodología de la investigación Sexta edición.*” Editorial The McGraw Hill. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf> el 30/03/2021.

[https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG\\_Gesti%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_del\\_talento\\_humano\\_nueva\\_realidad.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_talento_humano_nueva_realidad.pdf) el 12/04/2021.

- Stephen P (2009) “*Comportamiento organizacional: Decimotercera edición*” Editorial Pearson Educación, México, 2009. Recuperado de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf) el 30/03/2021
- Alba García Bueno (2019) “*Employer Branding: herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas*” Trabajo de Fin de Grado para Grado en Administración y Dirección de Empresas Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/40245/TFG-E-800.pdf?sequence=1&isAllowed=y> el 07/04/2020.
- Bejarano Pedro (2013) “*Gestión del Talento Humano como estrategia para retención de personal*” Trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1> el 30/04/2021
- Boletín Oficial de la República Argentina (2020). “*Decreto 297/2020: Aislamiento social preventivo y obligatorio*” Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320> el 15/04/2021
- KPMG Argentina (Octubre 2020) “*Encuesta KPMG RR.HH. Pulse Survey 2020: La función de RR.HH. debe reinventarse para afrontar los desafíos post pandemia.*”

Recuperado de <https://home.kpmg/ar/es/home/media/press-releases/2020/10/la-funcion-de-recursos-humanos-debe-reinventarse-por-completo.html> el 27/04/21

- KPMG Costa Rica (Agosto 2020) “*Gestión estratégica del talento ante la nueva realidad: Informe sobre prácticas de recursos humanos en tiempos de COVID-19*”.

Recuperado de [https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG\\_Gesti%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_del\\_talento\\_humano\\_nueva\\_realidad.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cr/pdf/KPMG_Gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_del_talento_humano_nueva_realidad.pdf)

- Liu Rivas M (Abril 2015) “*Marca empleador y atractivo Organizacional: Estudio de la valoración de atributos según perfiles de segmento*” Tesis para Aplicar a Grado

de Magíster en Marketing. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136615/%20Marca%20empleador%20y%20atractivo%20organizacional%20an%C3%A1lisis%20de%20las%20diferencias%20en%20la%20valoraci%C3%B3n%20de%20atributos%20seg%C3%BAn%20perfiles%20de%20segmentos.pdf?sequence=1> el 08/04/2021

- Mónica García Solarte (2009): “*Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*” Recuperado de

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/2192/Clima%20Organizacional%20y%20su%20Diagnostico.pdf;jsessionid=6F761D434588914DBB591D0E029F3950?sequence=1> el 25/03/2021

- Municipalidad de Córdoba (2019) “*Córdoba una ciudad en cifras 2019: Guía estadística de la ciudad de Córdoba.*” Recuperado de

[https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Guia2019-version-final\\_bIwxG3z.pdf](https://gobiernoabierto.cordoba.gob.ar/media/datos/Guia2019-version-final_bIwxG3z.pdf) el 25/04/2021.

- Organización Mundial de la Salud (2020). *“Información Básica sobre COVID 19”* Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19> el 15/04/2021.
- Osvaldo Raúl Gutiérrez Iriart (2011) *“La motivación en los niveles jerárquicos La aplicación del Modelo de Mc Clelland en una empresa del medio”* Tesis de Licenciatura en Administración. Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/4710/tesina-chiavacci.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4710/tesina-chiavacci.pdf) el 15/04/2021.
- Pablo Miguel Mina (2001) *“Problemática en empresas IT de Argentina”* Tesis de Maestría de atracción y retención del talento. Recuperado de [https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089\\_Mina\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y) el 01/04/2021
- PWC (Abril 2020) *“Recursos Humanos en tiempos del Covid-19: Una visión desde la gestión y lo regulatorio”*. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/assets/document/webcast-08-04.pdf> el 16/06/2021
- Summers C (01 octubre 2017), *“El desarrollo de la ‘marca empleadora’, un desafío cada vez más evidente”* Revista Digital ACDE. Recuperado de <https://empresa.org.ar/2017/el-desarrollo-de-la-marca-empleadora-un-desafio-cada-vez-mas-evidente/> el 05/04/2021
- Valdebenito Z. (Abril 2016) *“Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total”* Tesis de grado para Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional Recuperado de

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1&isAllowed=y> el 05/04/2021

- Randstad Argentina (Abril 2021) “RRHH post-Covid: cómo cambiará la contratación después de la crisis. Recuperado de <https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/estrategia-gestion-rrhh/rrhh-post-covid-cambiara-contratacion-despues-crisis/> el 10/06/21

## Anexos

### Anexo N° 1: Consentimiento informado



#### UNIVERSIDAD SIGLO 21 ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo ..... acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación “*Employer Branding: La gestión de Recursos Humanos en tiempos de inestabilidad*” dirigido por la Sra. Bonichelli Delfina 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 herramientas, criterios y factores que inciden en los procesos de reclutamiento, selección y clima organizacional de la empresa.

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

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

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

_____ <b>Nombre Participante</b>	_____ <b>Firma</b>	_____ <b>Fecha</b>
_____ <b>Nombre Investigadora Responsable</b>	_____ <b>Firma</b>	_____ <b>Fecha</b>

*Cualquier duda o consulta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la Sra. Bonichelli Delfina*

➤ *Datos de contacto: Celular (0351) 152090245, Correo electrónico  
bonichellidelfina@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 N° 2: Cuestionario para colaboradores de empresas bajo estudio

### Imagen N° 1: Modelo del cuestionario para los colaboradores de empresas bajo estudio

#### Trabajando en tiempo de pandemia

A continuación se presenta un formulario para que completes según como te sentiste en tu empleo durante la pandemia. El objetivo de esta encuesta es poder conocer como se desarrollan los colaboradores en esta situación de incertidumbre que estamos transitando.

Llena este formulario rápido y comparte tus opiniones con nosotros (tus respuestas serán anónimas).

Gracias por participar en esta investigación.

Atte. Delfina Bonichelli

**\*Obligatorio**

1. ¿Cómo conociste la empresa en la cual estas trabajando? \*

\_\_\_\_\_

2. Actualmente, ¿Cuál es tu modalidad de trabajo? \*

Marca solo un óvalo.

- Presencial  
 Home-Office  
 Ambas  
 Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿Crees que tu organización se adaptó correctamente a la situación actual respecto a la modalidad de trabajo? \*

Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5  
 1 = Totalmente en desacuerdo                  5 = Totalmente de acuerdo

4. 3- A ¿Podrías comentar que cambios se implementaron en tu Organización debido al COVID-19 ?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. 3-B ¿Podrías comentar que cambios se implementaron en tus tareas debido al COVID-19 ?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. 4. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción respecto a las medidas y protocolos implementados debido al COVID-19? \*

Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5  
 1 = Totalmente en desacuerdo                  5 = Totalmente de acuerdo

7. 5. ¿Sentís seguridad a la hora de ir a tu empleo? \*

Marca solo un óvalo.

1      2      3      4      5  
 1 = Totalmente en desacuerdo                  5 = Totalmente de acuerdo

Elaboración propia: <https://forms.gle/tXvUCTcR5Q3hbVY97>

*Imagen N° 2: Modelo del cuestionario para los colaboradores de empresas bajo estudio*

8. 6. ¿Consideras importante el ambiente laboral? \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1= Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	5 = Totalmente de acuerdo				

9. 7. ¿Qué tan satisfecho estas con el ambiente laboral que existe en tu organización? \*

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
1= Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	5 = Totalmente de acuerdo				

10. 8. ¿Qué tan de acuerdo estas respecto a las siguientes afirmaciones? \*

1 = Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Parcialmente de acuerdo 4= De acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
a. Frente a esta situación de pandemia se priorizo mi bienestar	<input type="radio"/>				
b. La situacion de incertidumbre afecto mi rendimiento	<input type="radio"/>				
c. El ambiente de trabajo es tenso e incomodo.	<input type="radio"/>				
d. Me sentí cómodo y satisfecho en el ambiente de trabajo pese a las circunstancias	<input type="radio"/>				
e. Me sentía desmotivado e inseguro al ir a trabajar	<input type="radio"/>				
f. Cambio la relación con mis compañeros, comenzamos a trabajar como un verdadero equipo	<input type="radio"/>				
g. La situacion de incertidumbre afecto el ambiente de trabajo de manera negativa	<input type="radio"/>				
h. No me sentía seguro a la hora de desarrollar mis tareas por miedo a contagiarme	<input type="radio"/>				
i. Tuve un buen manejo frente a situaciones de presión	<input type="radio"/>				
j. Se me hace tedioso desarrollar mis tareas	<input type="radio"/>				
k. Se siente un ambiente de trabajo ameno.	<input type="radio"/>				

Elaboración propia: <https://forms.gle/tXvUCTcR5Q3hbVY97>

Imagen N° 3: Modelo del cuestionario para los colaboradores de empresas bajo estudio

11. 9. ¿Qué tan de acuerdo estas respecto a las siguientes afirmaciones? \*

1 = Muy insatisfecho 5 = Muy satisfecho

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
i.El salario es un factor fundamental para mi	<input type="radio"/>				
m.Mi empresa ofrece beneficios interesantes	<input type="radio"/>				
n.No me siento identificado con los propósitos de mi empresa	<input type="radio"/>				
ñ.El salario es un factor determinante a la hora de buscar trabajo	<input type="radio"/>				
o.El lugar en donde trabajo cumple mis expectativas	<input type="radio"/>				
p.Estoy conforme con la forma en la que mi organización afronto la situación de pandemia	<input type="radio"/>				
q.Los valores son un factor determinante a la hora de buscar trabajo	<input type="radio"/>				
r.No recibo beneficios suficientes o no cumplen mis expectativas	<input type="radio"/>				
s.Creo que los objetivos de la empresa están alineados a los míos	<input type="radio"/>				
t. Que sea una empresa reconocida aumenta el interés a la hora de buscar trabajo	<input type="radio"/>				
u.Recibo retroalimentación y formación constante	<input type="radio"/>				
v.Creo que me falta capacitación.	<input type="radio"/>				
w. Me siento motivado cuando una organización brinda la oportunidad de formarse y aprender continuamente	<input type="radio"/>				

x. El lugar en donde trabajo deja mucho que desear	<input type="radio"/>				
y.Consideras que es fundamenta que tu empleo tenga una buena localización.	<input type="radio"/>				
z. Me brindan feedback constante respecto a mi	<input type="radio"/>				
I La capacitación constante, horarios flexibles o home office, planes de crecimiento a corto plazo son fundamentales a la hora de optar por un empleo	<input type="radio"/>				
II Recibo beneficios como bonos o reconocimientos en efectivo, premios y vales de descuentos	<input type="radio"/>				
III Contar con una obra social es fundamental a la hora de elegir empleo	<input type="radio"/>				
IV Continuo trabajando por que es una necesidad para mí.	<input type="radio"/>				
V Siento que estoy atascado en mi puesto laboral y no puedo crecer.	<input type="radio"/>				

Elaboración propia: <https://forms.gle/tXvUCTcR5Q3hbVY97>

*Imagen N° 4: Modelo del cuestionario para los colaboradores de empresas bajo estudio*

12. 10. Asigne un orden de importancia a los siguientes factores según su experiencia \*

1=Mínimo 2=Máximo

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5
Salario	<input type="radio"/>				
Cultura de la organización	<input type="radio"/>				
Clima laboral	<input type="radio"/>				
Desarrollo profesional	<input type="radio"/>				
Beneficios y bonos	<input type="radio"/>				
Equilibrio entre vida laboral y personal	<input type="radio"/>				
Localización	<input type="radio"/>				

13. 11. ¿Recomendarías trabajar en tu organización ? ¿Por que? \*

\_\_\_\_\_

14. 12.¿Podrías mencionar al menos 2 o más cualidades del lugar en donde trabajas? \*

\_\_\_\_\_

15. 13. ¿Podrías mencionar al menos 2 o mas defectos del lugar en donde trabajas? \*

\*

16. Comentarios..

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Elaboración propia: <https://forms.gle/tXvUCTcR5Q3hbVY97>

Anexo N° 3: Guía de preguntas para la entrevista dirigida a responsables de RR.HH de las empresas bajo estudio

- A. ¿Cómo atravesó su organización la pandemia? ¿Cree que esta situación afectó a su organización? ¿En qué sentido?
- B. ¿Desde el área de Recursos Humanos se tuvieron que implementar cambios para atravesar esta situación? ¿Cuál cree que fue el desafío principal? ¿Qué área cree que se vio más afectada?
- C. En una situación de incertidumbre, donde no se tiene manejo de la situación. ¿Cómo lograron resolver esta problemática? ¿Qué políticas se utilizaron para brindarles seguridad y apoyo a sus empleados para que esta situación no altere el ambiente de trabajo?
- D. ¿Podría describir qué importancia tiene el factor “clima laboral” en su organización? ¿Por qué?
- E. ¿Qué aspecto considera fundamental y no puede faltar en una organización para que haya un buen clima de trabajo? ¿Realizan encuestas de satisfacción en su organización?
- F. ¿Cree que tener un buen clima laboral hace la diferencia y los destaca de otras organizaciones?
- G. ¿Cómo encargado del área de RR.HH, me podría comentar respecto a ¿Qué factores de atracción del personal utiliza su organización? (Canales de reclutamiento, publicidad, etc.)
- H. ¿Qué factores de retención del personal utiliza su organización? (Planes de carrera, oportunidades de crecimiento, etc.) ¿Cómo es el proceso de comunicación?
- I. ¿Tuvieron que innovar a la hora de atraer nuevos talentos debido a la situación que se vivió? ¿Qué métodos de reclutamiento utilizaban y cuales debieron agregar en la pandemia?
- J. ¿Hubieron cambios notables en la rotación de personal?
- K. ¿Qué creen que los destaca de empresas similares a ustedes?
- L. ¿Cuál cree que es el mejor medio para atraer talento? ¿Cuál es el que más utilizan?
- M. ¿Qué planes de formación y desarrollo posee su empresa?
- N. ¿Cree que esta situación dificultó la retención de su talento?
- O. ¿A través de qué procesos se da a conocer la cultura de la empresa? ¿Consideras que los empleados se sienten parte de la misma?
- P. ¿Poseen un plan de propuestas de valor al empleado? ¿Qué propuestas incorporaron luego de la pandemia?
- Q. ¿Qué beneficios ofrecen, a los trabajadores, que los diferencian al resto de las organizaciones?
- R. ¿Cuáles son sus prioridades a la hora de brindarle beneficios a los empleados?
- S. ¿Tienen un programa a la hora de plantear los incentivos?
- T. Si tuviera que indicar 4 cualidades de su organización ¿cuáles serían? ¿Cuáles son sus principales propuestas de valor?