

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Propuesta de valor al empleado en empresas argentinas  
inscriptas en la CESSI**

**Value proposition to the employee in Argentine companies  
registered in the CESSI**

Tomás José Ceriani

DNI: 39 552 303

Legajo: VRHU17920

Profesor tutor: Natalia Gambino

Buenos Aires, Argentina 2021

## **Agradecimientos:**

A mi madre, por su incondicional amor, apoyo y confianza.

A mis abuelos, por inculcarme su sabiduría y experiencia.

A Carolina por su apoyo y compañía.

A Laura por marcar mi carrera profesional ayudándome a encontrar un norte.

A todas aquellas personas que hicieron un aporte, por más pequeño, trascendió, me moldeó y me trajo hasta aquí.

A todos y cada uno ¡Muchas gracias!

## **Resumen**

El presente documento buscó analizar la implementación de la Propuesta de valor al empleado (PVE) en empresas argentinas inscriptas en la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI) con el objetivo de conocer el compromiso de los directivos en su desarrollo, las características de sus PVE (incluyendo ventajas y desventajas) e influencia de esta en los vínculos con los colaboradores.

Se realizaron entrevistas con alcance de tipo exploratorio y enfoque cualitativo a responsables de Recursos Humanos de tres empresas inscriptas en la CESSI que arrojaron resultados en cuanto a la gran relevancia de la experiencia de los colaboradores en las organizaciones para el desarrollo de vínculos duraderos y oportunos; y la complejidad para abordar el tópico por parte de quienes dirigen las compañías. Como conclusión Se puede afirmar que el desarrollo de una Propuesta de Valor al Empleado cimentada en una fuerte vinculación colaborador-organización posiciona a la organización de manera competitiva en el mercado y la lucha por los talentos, gestiona y mejora la imagen corporativa, y por ende su marca empleadora.

También se abrieron nuevas líneas de investigación a futuro con respecto a las estrategias de comunicación de las organizaciones en la era de la tecnología y el desarrollo de los vínculos en los medios tecnológicos que serán de vital importancia para complementar lo analizado en el presente.

*Palabras clave:* Propuesta de Valor – Compromiso – Vínculos – Comunicación

## **Abstract**

This document sought to analyze the implementation of the Employee Value Proposal (EVP) in Argentine companies registered in the Chamber of Software and Computer Services Companies of Argentina (CESSI) in order to know the commitment of managers in its development, the characteristics of its EVP (including advantages and disadvantages) and its influence on the links with collaborators.

Interviews with an exploratory scope and a qualitative approach were conducted with Human Resources managers of three companies registered with the CESSI, which yielded results regarding the great relevance of the experience of the collaborators in the organizations for the development of long-lasting and timely links; and the complexity to address the topic by those who run the companies. In conclusion, it can be affirmed that the development of an Employee Value Proposition based on a strong collaborator-organization relationship positions the organization competitively in the market and the fight for talents, manages and improves the corporate image, and therefore your employer brand.

New lines of future research were also opened with respect to the communication strategies of organizations in the era of technology and the development of links in technological media that will be of vital importance to complement what is analyzed in the present.

*Key words:* Value Proposition - compromise - relation - communication

# Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Índice</b> .....	4
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Métodos</b> .....	15
<i>Diseño</i> .....	15
<i>Participantes</i> .....	15
<i>Instrumentos</i> .....	17
<i>Análisis de datos</i> .....	17
<b>Resultados</b> .....	19
<i>Implicancia y convencimiento por parte de los directivos en el desarrollo del Employer     Branding</i> .....	19
<i>Características de la PVE, ventajas y desventajas de su implementación alineada a la     estrategia</i> .....	20
Tabla N°1: .....	21
Tabla N°2: .....	21
Tabla N°3: .....	22
<i>Desarrollo de los vínculos colaborador-organización y cimentación de la PVE en los mismos</i> .....	22
<b>Discusión</b> .....	24
<b>Referencias</b> .....	34
<b>Anexos</b> .....	36
<i>Anexo I:</i> .....	36
<i>Anexo II</i> .....	37

## Introducción

Según Diana Gavilán, María Avelló y Susana Fernández Lores (2013) en la investigación de enfoque cuantitativo “Employer Branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo”, donde citan a Dolan, Schuler y Jackson (2007): en las dos últimas décadas la importancia de la relación empleado-organización no ha dejado de aumentar. Una plantilla motivada y comprometida es, junto a la marca, el gran activo intangible en las empresas del siglo XXI.

Resulta relevante en la presente investigación, el documento antes mencionado, puesto que se propone ahondar en la relación entre compromiso y afectividad de los empleados con la marca empleadora.

En este sentido, y según PeopleMatters (2010), (citado por María Silvente Saiz 2017), entendemos que el concepto de marca empleadora es muy reciente en el tiempo. No es sino hasta finales del siglo pasado, concretamente en la década de los años 80', cuando empieza a utilizarse como una estrategia por parte de las empresas en los Estados Unidos.

Anteriormente, las grandes compañías sólo necesitaban llegar a los potenciales consumidores mediante los pocos canales de comunicación existentes, para crear una marca fuerte.

Sin embargo, a finales del siglo XX en EEUU, empieza a evidenciarse el problema de la escasez de talentos como consecuencia del descenso de natalidad que hubo después de la generación baby-boom (nacidos entre 1946 y 1964, durante la explosión de natalidad posterior a la Segunda Guerra Mundial) y las grandes compañías comienzan a tratar de

atraer jóvenes talentosos de otros países y a combinar el marketing y las políticas de recursos humanos para utilizar la marca y así retener a los mejores profesionales (PeopleMatters, 2010).

Esta estrategia llega a Europa, durante la década de los años 90', a los países escandinavos y al Reino Unido, y no llega a España hasta hace tan solo unos pocos años, concretamente en el año 2004, a través del “Plan Integral de Gestión de la Marca como Empleador” de Banesto (PeopleMatters, 2010).

A partir de ese momento otras empresas se hacen eco de la importancia de gestionar y emplear recursos en el Employer Branding y cada vez hay más conciencia de la importancia de esta estrategia para competir y asegurar una imagen fuerte.

Según Sodexo (2021), reconocida consultora española dedicada a la comercialización de servicios de Recursos Humanos, en la actualidad, la gestión de talento se sigue utilizando en empresas que son capaces de reconocer que lo que impulsa su éxito empresarial es el talento y las habilidades de sus trabajadores. Y, sobre todo, ante la inmensa dificultad de encontrar el talento adecuado al puesto de trabajo vacante, que busca algo más que un mero salario.

Las empresas que ponen en práctica la gestión de talento lo hacen principalmente para retener empleados, sabiendo el alto coste de una rotación frecuente de trabajadores, pero también, porque supone una mejora de la organización que incide en sus beneficios.

Según Borracchia (2017):

El mayor problema de las compañías no es que sean malas empleadoras, sino que son desconocidas como empleadoras.

**Construir marca se hace generando confianza.** Y todo esto se

da en un contexto globalizado en donde el emprendedurismo crece año tras años y el talento es cada vez más escaso, los jóvenes profesionales buscan corporaciones como medio para aprender y rotan buscando nuevos desafíos, aunque estén en “una gran compañía”. Las compañías que antes eran valoradas por su prestigio perdieron atraktividad y **solo aquellas que son capaces de adaptarse a los códigos de la cultura digital y que puedan transformarse en verdaderas usinas de intra-emprededurismo lograrán reinventarse y sobrevivir a la guerra por el talento.** ([bit.ly/2SmNbVO](https://bit.ly/2SmNbVO))

Antes de seguir ahondando en la temática que compete a la presente investigación, es importante traer claridad al concepto central que la motiva: ¿Qué es la “Marca Empleadora” o “Employer Branding”?

Según Sabbadin G. (2018), el término de Employer Branding es también conocido como Marca Empleadora, se refiere a aquellas estrategias que usan las compañías para ser atractivas tanto para su capital humano actual como para candidatos externos a los que quiere atraer.

Por otra parte, Mosley (2007); Davies (2008), mencionan que el Employer Branding es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida.



Por último, tomamos la definición de Aguado y Jiménez (2009), quienes sostienen que Employer Branding es un término anglosajón cuya traducción al español es: marca del empleador. Tal y como afirma el fundador de Idealista.com, Jesús Encinar, no se debe confundir con el diseño o el logo de una empresa, ya que son expresiones de la propia marca. Ésta es algo más, es la filosofía y la razón de ser de la empresa en el mercado.

Retomando la tesis de maestría en Recursos Humanos, Aguado y Jiménez (2009) citados por María Silvente Saiz, entendemos que el Employer Branding se trata de una actividad, un conjunto de acciones que se producen en el tiempo con miras a conseguir un resultado intangible: el sentimiento de pertenencia. Dicho resultado no se produce de forma instantánea ni en un período corto de tiempo, sino que requiere constancia y recursos.

Como podemos observar, el término Employer Branding, no solo hace referencia al atractivo de las compañías puertas adentro, sino también puertas afuera. Pero ¿Qué significa entonces ser una compañía atractiva?

Para Cortina y Linardi (2017), es fundamental que el Employer Branding simbolice una organización motivadora e inspiradora para los talentos que necesitamos retener y conquistar en el mercado. Y la comunicación es la base de esa creación de valor.

Rescatando algunos de los conceptos centrales de los desarrollados por los destacados autores que nutren el presente documento, podemos concluir en una definición abarcativa del “Employer Branding”, como el arte de desarrollar una plusvalía para el contexto colaborativo que pone en marcha y le da vida a una organización. Incluyendo en ese contexto a los actores que, desde lo más profundo de la organización, le dan vida y aquellos que desde la esfera externa la nutren. Las riendas, en esta generación de valor,

se encuentran en manos de la dirección de cada organización, que debe estar comprometida y convencida en el poder de lo que el “Employer Brandig” es capaz de lograr.

Finalmente se concluye que, “Employer Branding”, son aquellas estrategias que las empresas llevan a cabo para convertirse en organizaciones atractivas, tanto para sus miembros como para sus candidatos externos, basándose en la *comunicación* y en la creación de *valor*.

Según BUMERAN.COM ARGENTINA S.A. (2020), está comprobado que aquellos colaboradores que trabajan con ciertos beneficios y comodidades laborales tienen un mayor nivel de productividad y organización por sentirse a gusto. La construcción de la imagen de marca empleadora permite que se “pongan la camiseta” de la organización por decisión propia y sientan orgullo y satisfacción por trabajar allí.

Este sentimiento de pertenencia contribuye poderosamente a lograr la retención del mejor talento y de esta forma, se disminuye la rotación.

Según Summers, (2017), otro aspecto a considerar es la comunicación de estas acciones a través de las redes sociales, herramienta fundamental a la hora de promocionar la Marca Empleadora.

Como menciona Alles (2012), crear una imagen en social media y llevar adelante acciones concretas tendientes a crear, mejorar e intensificar la marca empleadora.

Retomando Borracchia (2017):

La propuesta de valor al empleado (PVE) es importante pero la percepción y valoración que hagan de ella tus

colaboradores es lo que realmente importa. Tus colaboradores y excolaboradores serán tus principales aliados en esta construcción y lo que ellos divulguen “en el asado del domingo” y en sus redes sociales se transformará en “el momento de la verdad” de tu marca empleadora.

Compartir en redes sociales cómo es el equipo de trabajo de la organización permite que otras personas estén al tanto de las últimas novedades, se sientan identificadas y quieran formar parte de la empresa.

Además, al construir una comunidad, los posibles candidatos ya sabrán qué esperar de una entrevista y de la cultura de trabajo de la compañía. ([bit.ly/3vPKbiq](https://bit.ly/3vPKbiq))

Según Adecco Argentina (2020), en una nota publicada en su blog, en la actualidad las empresas no solo compiten por tener el mejor producto o servicio, sino también por crear mejores entornos y culturas que permitan retener al talento y convertirse en la mejor opción durante el proceso de reclutamiento y selección de personal. En este sentido, delinear una estrategia para la construcción de la marca empleadora se convierte en un factor crucial.

Se deben plasmar la misión, la visión, los valores y la cultura de la organización, así como los procesos operativos, la forma de trabajar, el ambiente laboral y el modo de gestionar a los equipos de trabajo.

Por lo desarrollado, es vital comprender los beneficios que trae la inversión en marca empleadora a las organizaciones. Para ello, retomamos el informe de Randstad

(2018): “Employer Brand”, que nos permite entender en detalle la maximización en puntos neurálgicos que el desarrollo de esta práctica representa:

- Costo por contratación: una marca empleadora sólida determinará un mejor rendimiento de los costos. Por ejemplo, una marca débil con bajo volumen de candidatos, deberá realizar una inversión extra en publicidad o promoción a través de sus redes sociales para atraer talentos.

- Tiempo hasta la contratación: lograr una reducción en los tiempos de contratación es muy importante para el negocio. Es clave enfocarte en aquellos factores que puedan mejorar a partir de una marca empleadora sólida y permitan la reducción del tiempo de contratación.

- El mejor talento: una marca empleadora sólida te ayudará a atraer a los mejores talentos, lo que, finalmente, dará como resultado un desempeño organizativo exitoso.

- Retención del talento: una marca empleadora bien posicionada puede ayudar a una organización a reducir la rotación de personal, que a su vez reducirá los costos de contratación.

En resumen: las empresas con una marca empleadora sólida gozan de múltiples beneficios tales como: reducción en los costos de contratación, mayor retención y compromiso de los trabajadores, que, a su vez, lleva a una mayor productividad.

Claro está que la práctica, en ocasiones, difiere de la teoría y la realidad nos presenta algunas dificultades para concretar los conceptos teóricos hasta aquí desarrollados.

Según el informe de Randstad Argentina (2018), debido a diferentes razones, los líderes de RRHH suelen encontrarse con ciertos obstáculos a la hora de trabajar sobre su marca.

Entre los principales obstáculos se encuentran:

- Desconocimiento sobre lo que motiva a empleados y candidatos.
- Ausencia de un presupuesto asignado a la activación de la marca.
- Falta de conocimiento de la importancia de la marca empleadora.
- Desinterés por parte de los responsables a cargo de la toma de decisiones.

Sumado a los obstáculos antes mencionados, no podemos pasar por alto el contexto actual que atravesamos a nivel mundial y particularmente a nivel local.

La pandemia que el mundo atraviesa actualmente sumió, inclusive a las economías más sólidas, en una crisis de la que aún se encuentran en recuperación.

Particularmente en el contexto local, Argentina atraviesa una crisis económica muy importante, con dos fenómenos que simultáneos son letales: recesión y una gran inflación.

Según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) del Instituto Nacional de Censos y Estadísticas de la República Argentina (INDEC), Argentina sufrió una variación acumulada en 2020 del 29,4%, y en lo que va del 2021, lleva un 16,4%.

Este escenario, en el marco de la globalización de los talentos, el boom del teletrabajo y la baja competitividad salarial, a nivel mundial, de las organizaciones argentinas, conforma un cocktail complejo para selectores, encargados de atracción de talento y aquellos profesionales que se dedican al desarrollo y plenitud de estos.

Resulta imperioso, en medio de esta situación, el trabajo de los vínculos con los colaboradores y el desarrollo de buenas relaciones para poder pensar en el desempeño a largo plazo.

Por las razones mencionadas, el presente documento se propone también, indagar sobre la construcción del vínculo entre colaboradores-organización y analizar si la propuesta de valor al empleado (PVE) se encuentra contemplada en la estrategia organizacional y alineada a las necesidades de los colaboradores. Nos preguntamos entonces:

¿Poseen las empresas bajo estudio, una propuesta de valor al empleado (PVE) que aporte al desarrollo de marca empleadora, alineada a la estrategia organizacional y a las necesidades de los colaboradores desafiándolos de manera profesional y vinculándolos emocionalmente?

A modo de **objetivo general**, este trabajo analiza cómo se lleva a cabo la propuesta de valor al empleado (PVE) en las empresas argentinas inscriptas en la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) y cómo impacta la misma en los vínculos organización-colaborador.

Para lograrlo, se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

- Tomar conocimiento del compromiso y la relevancia de la marca empleadora para los directivos de las empresas en estudio.
- Indagar sobre la Propuesta de Valor al Empleado que brindan las empresas en estudio a sus colaboradores y las ventajas y desventajas de alinearla a la estrategia.
- Examinar si la propuesta de valor al empleado de las empresas en estudio vela por el desarrollo de vínculos colaborador-organización.

## **Métodos**

### *Diseño*

La presente investigación se llevó a cabo con un alcance de tipo exploratorio, es decir, buscamos ahondar e interiorizarnos acerca de problemas no abordados en profundidad. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), este tipo de estudios se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso.

El enfoque utilizado fue de tipo cualitativo. Según Taylor y Bogdan (1986), la metodología cualitativa es aquella que hace referencia "...a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable".

El abordaje al problema ha sido fenomenológico, es decir, buscamos por medio de métodos cualitativos obtener y generar datos descriptivos. En línea con Hernández Sampieri, Fernández Collado et al. (2014), los datos descriptivos consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos y definen variables.

El diseño que decidimos poner en práctica fue de tipo no experimental, de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado et al. (2014), la investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

### *Participantes*

La población de estudio estuvo compuesta por todas las empresas de la República Argentina inscriptas en la CESSI.



La Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina (CESSI) es una organización sin fines de lucro que nuclea a las empresas y entidades regionales dedicadas al desarrollo, producción, comercialización e implementación de software y todas las variantes de servicios en todo el ámbito de la República Argentina.

La Cámara juega un rol preponderante en el desarrollo y actualización de profesionales, gracias a su plan de recursos humanos y a la creación de un área dedicada a la capacitación, entre cuyos proyectos exitosos se destacan las Becas Control +F/+A, EMPLEARTEC, además de otras iniciativas.

Se contemplaron de esta forma, alrededor de 500 organizaciones empresariales según indica el organismo.

La muestra elegida es de tres empresas integrante de la cámara, con participación y rol protagónico. Las mismas fueron consideradas de un modo no probabilístico intencional.

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado et al. (2014), la ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Las entrevistas se realizaron a los responsables del área de Recursos Humanos/ Capital Humano (según la de denominación adoptada en cada una) de las empresas seleccionadas.

Se adjunta en el Anexo 1 el Consentimiento Informado por medio del cual se explicó el procedimiento de la realización de las entrevistas a cada participante.

### *Instrumentos*

En este caso, hemos decidido realizar la recolección de datos utilizando la entrevista en profundidad por tratarse de un trabajo de tipo cualitativo. La guía de pautas que se utilizó a fin de realizar la entrevista a los responsables de los sectores del área de capital humano mencionados se adjunta en el Anexo 2, y se desarrolla en función de las siguientes temáticas:

- Propuesta de Valor al Empleado de las empresas en estudio.
- Ventajas y desventajas de implementar una PVE alineada a la estrategia organizacional.
- Desarrollo de los vínculos colaborador-organización.
- Convencimiento e implicancia por parte de quienes dirigen la organización en el desarrollo del employer branding.

### *Análisis de datos*

Teniendo en cuenta que la presente investigación se realizó con un alcance de tipo exploratorio y un enfoque cualitativo, en los datos recabados se analizó el impacto de la implementación de la Propuesta de Valor al Empleado en las empresas estudiadas, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas que la misma conlleva, además, se analizó la construcción de los vínculos colaborador-organización y el rol asumido por quienes las dirigen.

Si bien el presente documento se plantea el estudio de la propuesta de valor al empleado en empresas argentinas inscriptas en la CESSI, se han analizado las siguientes variables:

- Se intentará saber si quienes se encuentran al mando de la organización están al tanto, desean desarrollar y apuestan a la implementación del Employer Branding. Para lograrlo, el presente documento se propone realizar la pregunta N°3 del Anexo II, cuyas respuestas constituirán datos fundamentales.
- Considerando a la estrategia organizacional, según Arturo K. (2020), como las acciones meditadas que una empresa realiza con el fin de alcanzar sus objetivos: se busca conocer los detalles de la Propuesta de Valor al Empleado en cada una de las organizaciones estudiadas, cómo la llevan a cabo, cómo la diagraman, las ventajas y desventajas de su implementación y construcción en conjunto con la estrategia de cada firma. En este sentido, será muy útil la pregunta N° 2 del Anexo II.
- Se desea analizar y comprender si la PVE es abordada y pensada para la facilitación de relaciones que fomenten el beneficio mutuo (win-win), tanto del colaborador como de la firma alineándola a los objetivos y resultados organizacionales, desarrollando vínculos colaborador-organización y cimentando la PVE en los mismos. Para ello, realizaremos la pregunta N°3 del Anexo II.

## Resultados

A través del presente documento se propone indagar si las empresas en estudio poseen una propuesta de valor al empleado (PVE) que aporte al desarrollo de marca empleadora, alineada a la estrategia organizacional y a las necesidades de los colaboradores desafiándolos de manera profesional y vinculándolos emocionalmente.

Se hará hincapié en determinar el convencimiento de los directivos de las empresas en estudio en el desarrollo de una Marca Empleadora. También ahondaremos en las PVE implementadas, sus ventajas y desventajas y cómo inciden en el desarrollo de las relaciones con los colaboradores.

Con la finalidad de asegurar el anonimato de las personas que han contestado las preguntas en profundidad realizadas y tomando en cuenta su rol representativo en cada una de las organizaciones, los denominaremos de ahora en más empresa n°1, empresa n°2, empresa n°3.

### *Implicancia y convencimiento por parte de los directivos en el desarrollo del Employer Branding*

Las respuestas que hemos recibido en esta instancia por parte de las distintas organizaciones han sido diversas y disimiles:

La empresa N°1 considera que “quienes dirigen la compañía se encuentran sumamente implicados, creen y fomentan el desarrollo del Employer Branding a partir de la comunicación y difusión de la PVE”.

Por otro lado, para la empresa N°2 el desarrollo del Employer Branding ha sido un tema prioritario unos años atrás. Por el momento consideran que, al haberlo

consolidado, no es un tema prioritario en la lista de prioridades del directorio. Pero sí hay convencimiento en cuanto a mantener y alimentar el desarrollo alcanzado.

En último lugar, en la empresa N°3 tal y como menciona el líder de Capital Humano, “no se nota una primacía del tema por parte de quienes nos conducen, por lo que uno podría inferir que no hay un pleno convencimiento en cuanto al poder del desarrollo de la marca empleadora o quizás sea un desconocimiento sobre la temática”, sin embargo, desde el área lo impulsan y están convencidos de lo benéfico de su desarrollo.

*Características de la PVE, ventajas y desventajas de su implementación alineada a la estrategia*

Tras realizar la encuesta en profundidad a los responsables del área de Recursos Humanos/Capital Humano de las empresas en estudio, hemos arribado a los datos que se exponen en las siguientes tres tablas en relación con las principales características de la PVE, las ventajas y las desventajas en su implementación y construcción en conjunto con la estrategia de cada firma:

Tabla N°1:

<b>Empresa</b>	<b>Características de la PVE</b>
N°1	La PVE en la organización de la cual soy parte, es la compensación total que se ofrece al colaborador teniendo en cuenta, la remuneración, los beneficios económicos y no económicos, acompañados del “Mapa de Experiencia del Colaborador”.
N°2	La PVE en mi organización se caracteriza por estar pensada como el ciclo de vida del colaborador en la organización. Desde que captamos su atención en las redes o en algún portal de empleo hasta que decide seguir su camino profesional en otra entidad. Como valor agregado intentamos pensar en cada uno de los momentos que van atravesando en la organización y preparamos acciones para acompañarlos.
N°3	El rasgo o característica más marcado de nuestra PVE sin duda lo encontramos en la experiencia del empleado. Nos esforzamos por crear experiencias gratas, en las que el colaborador pueda crecer y esté cómodo.

Tabla N°2:

<b>Empresa</b>	<b>Ventajas de una PVE alineada con la estrategia</b>
N°1	A través de una PVE alineada a la estrategia organizacional se genera Engagement, se logra que los colaboradores permanezcan más allá del salario, lo hacen porque tienen un propósito, o por el paquete de beneficios o porque encuentran atractiva la experiencia.
N°2	Desde que lo hacemos y lo pensamos como un ciclo de vida, las ventajas han sido unas cuantas, entre ellas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creamos un sentido de pertenencia, quienes forman parte de la organización se auto-catalogan como “XXXXanos”.</li> <li>• Hemos controlado considerablemente las tasas de rotación y lo atribuimos en gran parte a la puesta en práctica de este ciclo de vida apoyado y acompañado.</li> </ul>
N°3	Las ventajas se vuelven palpables en los resultados de la firma. El impacto de que el empleado se afiance, perdure y crezca es ventajoso por donde se lo mire.

**Tabla N°3:**

<b>Empresa</b>	<b>Desventajas de una PVE alineada con la estrategia</b>
N°1	-
N°2	-
N°3	No encuentro desventajas en su implementación, pero debe existir compromiso y asignación de presupuesto para su puesta a punto y su ejecución.

*Desarrollo de los vínculos colaborador-organización y cimentación de la PVE en los mismos*

En este punto encontramos que las tres empresas han ido en una línea común a la hora de esbozar sus respuestas.

Los resultados arrojados indican que las tres depositan su confianza en la construcción de lazos fuertes que logren perdurar en el tiempo. Poner esto en práctica se hace apostando en una PVE atractiva y competitiva a nivel mercado, que busque el desarrollo e implicancia de los colaboradores en la firma, ofreciendo oportunidad en plazos concretos de tiempo.

En la empresa N°1 creen en la construcción de una experiencia del colaborador, consecuencia de una PVE “rica”. Sostienen que esto permite generar engagement y vínculos “oportunos”.

Por su parte, quien comanda el área de Capital Humano en la empresa N°2, agrega que es fundamental el desarrollo de una PVE cimentada en vínculos: “la vida de la

empresa se trata de vínculos, por eso es tan importante hacer hincapié y generar un marco que los encamine a prosperar”.

Por último, y en cuanto a la empresa N°3, el referente del área de Recursos Humanos menciona que, para su firma, los vínculos se construyen día a día, son muy importantes, llevan trabajo, tiempo y muchas veces todo lo invertido se desmorona en cuestión de semanas. “Pensar en cimentar la PVE en los vínculos para nosotros es una utopía. Cuando pensamos en la PVE, tenemos muchos obstáculos y temas por abordar “.



## Discusión

El objetivo central que se plantea en el presente documento es analizar, comprender y obtener información acerca de la puesta en práctica de la Propuesta de Valor al Empleado en empresas argentinas inscriptas en la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) y como esta enriquece la marca empleadora de las mismas.

Se arribó de manera exitosa al objetivo propuesto con resultados que enriquecen acerca de la temática, con conclusiones muy valiosas y nuevas líneas de investigación que se plantean a futuro.

El primer objetivo específico que se propone abordar en esta investigación es el compromiso de los líderes y directivos de las organizaciones a la hora de apostar en una Marca Empleadora sólida que genere vínculos con los colaboradores sobre los que puedan establecerse las bases del aprovechamiento de la PVE elaborada por cada equipo de Capital Humano.

En este punto se retoma el informe de Randstad Argentina (2018) sobre dos de las cuatro principales dificultades que encuentran los líderes de RRHH a la hora de trabajar sobre su marca:

- Falta de conocimiento de la importancia de la marca empleadora.
- Desinterés por parte de los responsables a cargo de la toma de decisiones.

Este ha sido el tema, y esto es una observación personal, en el que más reticencia se encontró a la hora de entrevistar a los líderes de Capital Humano de cada una de las organizaciones seleccionadas en la muestra. En algunos casos con respuestas que

parecieran estar pre armadas y en otros casos, por el contrario, respuestas despojadas de todo tapujo.

Este documento se centra en los resultados obtenidos a pesar de la apreciación personal antes realizada:

Como se mencionaba, se encuentran diversas respuestas en este punto, desde directivos comprometidos con la temática, su desarrollo y puesta a punto, pasando por otros que presuponen haber superado su complejidad, llegando hasta otros que no confían o creen en el “poder” del desarrollo de una marca empleadora.

Estos resultados no hacen más que evidenciar la complejidad de la temática para quienes comandan el área de Capital Humano en las organizaciones entrevistadas:

Considerando esta complejidad como las diversas posturas de los directivos de cada organización, el contexto socio económico en el que se encuentra envuelta la muestra seleccionada en el presente documento con la crisis del COVID-19 vigente, altas demandas de talento que vuelven competitivo y sinuoso el camino a incorporarlos y la influencia de las decisiones en esta materia en los resultados de la firma.

Según Joaquín García-Huidobro (1996), “lo bueno parece ser sólo 'bueno para' una persona o grupos determinados, pero esto depende de las convicciones e intereses vigentes en cada momento y no podría ser establecido con carácter absoluto o definitivo”.

Lo desarrollado por García-Huidobro (1996) no hace más que reafirmar que, si bien la temática en cuestión es de vital importancia para las organizaciones del Siglo XXI, cada una tiene su propio ciclo de vida, urgencias y prioridades. Será en base a ellas que podrán apostar en el desarrollo de la marca empleadora, esto no las hará mejores o peores,

sino que cada una se encontrará peleando sus propias batallas, y es en base a lo que estas les permitan visualizar y abordar, la medida en que se podrán desarrollar.

El segundo objetivo específico que se propone busca desentrañar la ejecución de la Propuesta de Valor al Empleado en cada una de las firmas participantes. Se toma conocimiento acerca de los puntos favorables y desfavorables hallados por quienes dirigen las áreas de capital humano en cuanto a desarrollar la PVE alineándose a la estrategia que la organización posee y define.

En este sentido, se encuentra un foco común en las respuestas de los representantes de las tres firmas: **la experiencia del colaborador**. No es casual que surgiera este elemento, ya que según KPMG México (2019), entender y mejorar la experiencia del empleado puede lograr objetivos comerciales como mejorar la reputación de la empresa y presentarla como un mejor lugar para trabajar, lo que facilita y reduce los costos del reclutamiento y la retención.

Siendo que todas las firmas han aunado criterios (de manera involuntaria y sin manipulación de las variables), en cuanto a la Propuesta de Valor al Empleado y su relación con la experiencia del empleado, se puede afirmar y hacer extensiva esta relación al resto de las empresas de la muestra: La Propuesta de Valor al Empleado es en gran parte la experiencia que se le brinda al colaborador y por experiencia pensamos “todo el ciclo de vida”, desde que es postulante, cuando se transforma en colaborador y cuando deja de serlo.

En relación con el alineamiento de la estrategia organizacional a la experiencia que las firmas pueden ofrecer a sus talentos para ser más atractivas, se puede concluir en base a las respuestas obtenidas por parte de las empresas que formaron parte de la muestra

del presente documento, que son muchas más las ventajas que las desventajas que esta acción pudiera provocar. Pertenencia y engagement son algunos de los resultados que han mencionado los entrevistados, que, a través de estas prácticas, se pueden obtener, además de la reducción en la tasa de rotación.

Lograr que los empleados “se pongan la camiseta”, no solo fomenta su permanencia a lo largo del tiempo, sino que mejora los resultados, facilita el desempeño en situaciones de presión y colabora con el logro de los objetivos estratégicos que las organizaciones se proponen.

De esta manera, se deja en evidencia la importancia de los talentos y su buen desempeño para las organizaciones. Son las pequeñas piezas de un engranaje que permiten mantenerlo en movimiento y generar sinergia (o no).

Los buenos resultados, el logro de los objetivos y por ende la competitividad en un mercado cada vez más exigente, solo lo podrán garantizar colaboradores comprometidos que tengan una experiencia sana en la firma, amena, de desarrollo profesional y cumplimiento de objetivos.

El tercer y último objetivo específico que se propone, es ahondar en el foco de las organizaciones a la hora de pensar la PVE en cuanto a la construcción de vínculos colaborador-organización.

Si como ya se analizó, la PVE es en gran medida la experiencia que se le ofrece al colaborador en la firma, es imposible pensar en esta sin un fuerte cimiento en la generación de una relación vincular promotora de lazos fuertes y duraderos.

Solo se logrará el desarrollo de la experiencia deseada a partir de la construcción de vínculos, que sin dudas requerirán de una reciprocidad y materialización en los resultados.

Se presenta de esta manera una clara dificultad: el contexto de competencia por los talentos y la brutalidad con la que las empresas del rubro que se analiza, se “quitan” los recursos.

Las empresas del rubro IT se encuentran en una vorágine de competencia por talentos muy escasos, con habilidades extremadamente específicas, con sueldos fuera de la media y que merecen un apartado a la hora de analizar el mercado y proponerse revisiones y comparativas en lo que a remuneraciones respecta. Un análisis simplista de lo que sucede en este mercado es el de apelar a la ley de oferta y demanda: considerando que la demanda de estos talentos es mayor que la oferta, esta última se encarece.

No obstante, la problemática excede el plano remunerativo y permite el análisis desde otros focos en lo que a la competencia por los talentos respecta.

Este estudio pone en evidencia que las empresas sólidas y que dan batalla por los talentos, lo hacen desde un frente muy interesante, que excede el plano remunerativo de discusión y “empareja” las posibilidades de los distintos contrincantes en la disputa por los talentos: la cultura.

Las culturas de trabajo flexibles, adaptables, generadoras de intra-emprendedores, desafiantes para los colaboradores, que buscan entender sus necesidades y que se encuentran a su servicio fomentando su desarrollo, suelen competir con firmas como la conocida Mercado Libre, que ofrece sueldos bien posicionados en el plano internacional en cuanto a competencia remunerativa.

Teniendo en cuenta el contexto mencionado con anterioridad, se vuelve vital el desarrollo de vínculos con los colaboradores, la adaptación de la PVE a la fortificación de esos vínculos y el trabajo en la experiencia de los colaboradores en la firma. Así lo afirmaron los líderes de recursos humanos de las empresas entrevistadas. Quienes han hablado de términos claves como el engagement (conexión emocional) y los vínculos “oportunos”, haciendo referencia con estos últimos a su orientación y seguimiento de las etapas de cada empleado brindándoles las herramientas necesarias para su desarrollo y bienestar profesional antes, durante y luego del recorrido que realicen en la organización en la que se desempeñen.

Llegado a esta instancia, el análisis se detiene en lo mencionado por el líder de Recursos Humanos de la empresa N°3, que plantea el dilema de la inversión de tiempo y recursos en talentos efímeros y fugaces.

El desarrollo de una PVE cimentada en los vínculos colaborador-organización es un planteo, para el entrevistado, algo utópico. Dado que, para él, el desarrollo de vínculos se produce, además de a través de los esfuerzos de la organización, con el mero correr del tiempo. Y es este elemento tan preciado, con el que muy a menudo, los colaboradores de este rubro no suelen agradecer a las organizaciones, que, a pesar de ello, invierten y disponen presupuesto en su desarrollo.

La situación mencionada, complejiza las “reglas de juego” a la hora de pensar la PVE, en la que las organizaciones invierten dinero y tiempo, y que, a su vez, se ve afectada por tasas de rotación altas.

No es sencillo el camino para salir de este bucle y se requiere de la colaboración no solo del área de recursos humanos, sino que, quienes dirigen la compañía, los líderes

de cada área, gerentes y jefes, deben estar comprometidos y alineados en el desarrollo de los vínculos a través de los cuales la PVE que cada organización posea, será aprovechable y redituable.

Se puede afirmar entonces, a través de lo mencionado por los distintos referentes entrevistados, que la PVE cimentada en el desarrollo de los vínculos colaborador-organización, es trabajo de toda la firma y no solo del área de recursos humanos.

Se requieren lineamientos claros y puestos en práctica por toda la organización para lograr el objetivo que prima en este caso: lograr que quien ingresa en la organización “se ponga la camiseta, la sienta y la defienda”.

Entre las fortalezas del presente documento se destacan la participación y compromiso por parte de quienes la nutren con las respuestas a las entrevistas realizadas, y la relevancia dentro de la CESSI de las organizaciones representadas. Cada una de sus respuestas ha sido de vital relevancia, aportando datos, know how y solidez producto de la trayectoria de quienes las esbozaron.

También destacamos la recolección de información del mundo IT, rubro sobre el que existen escasos papers y documentos en relación con el desafío de las organizaciones para retener talentos, desarrollar PVE acorde a las necesidades de sus colaboradores y alinearla a la estrategia que la firma posea.

En cuanto a las limitaciones del presente, encontramos falencias en cuanto a la información recabada respecto de la comunicación a través de social media que realizan las organizaciones entrevistadas para difundir su marca empleadora. Este elemento es clave en el proceso de dar a conocer a la empresa. En la actualidad, en un mundo

totalmente digitalizado, la “fachada” de las firmas dejó de ser el edificio de sus oficinas y comenzaron a ser las redes sociales.

Por otro lado, no se ha preguntado en este documento, y esto es otra limitación de la investigación, si las empresas tienen una estrategia de comunicación proactiva de su marca empleadora, dándose a conocer en el mercado de talentos e influyendo puertas adentro. Aunque la respuesta a esta pregunta se deja entrever en algunas de las respuestas de las encuestas realizadas.

No obstante, el foco y rumbo a través del cual se llevó a cabo esta investigación, permite concluir apartados que a continuación se desarrollan:

Se puede afirmar que el desarrollo de una Propuesta de Valor al Empleado cimentada en una fuerte vinculación colaborador-organización, si bien no garantiza la continuidad del colaborador en la firma, posiciona a la organización de manera competitiva en el mercado y la lucha por los talentos, gestiona y mejora la imagen corporativa, y por ende su marca empleadora. Será vital en este proceso, la intervención y compromiso de toda la organización, más allá de los lineamientos de sus directivos en esta ejecución para asegurar el éxito.

También será de vital importancia para la empresa el elemento “experiencia del colaborador”:

De la experiencia que transiten los colaboradores en la firma dependerá el desarrollo de los vínculos. El bienestar a lo largo de su tránsito en la organización, la eficiencia, el logro de objetivos, su opinión acerca de la organización, “el boca en boca” de la organización, la imagen en el mercado de talentos y la infinidad de elementos que componen a la experiencia. Buenas prácticas en los detalles mencionados desembocarán



en buenos resultados, siempre y cuando se realice un trabajo efectivo, controlando las tasas de rotación (como menciona el representante de la empresa N°2), haciendo más eficiente la captación y retención de nuevos talentos y por último clasificando y cuantificando los resultados económicos producto de estas prácticas.

Se concluye entonces, que los colaboradores y las organizaciones experimentan ciclos de vida. Será de vital importancia para las organizaciones, estudiar y comprender dichos ciclos para poner al alcance de sus colaboradores herramientas para transitarlos de manera amena y propiciando su desarrollo.

Además, será importante, que cada organización sepa apreciar los ciclos de vida propios y de esta manera ser consecuentes con lo que puedan ofrecer. Este punto es muy importante, ya que ahorrará decepciones, malos tragos, pérdidas de tiempo, y de esta manera se mejorará positivamente la imagen de la organización en el ecosistema en el que habite.

Finalmente, se presentan algunos interrogantes que han surgido a lo largo de la investigación para futuras líneas de trabajo en relación con la temática abordada hasta aquí:

En primer lugar, resultará importante en el futuro, realizar estudios acerca del impacto de la comunicación en “social media” de la experiencia que se brinda a los colaboradores.

Los medios de comunicación social juegan un papel preponderante hoy en la vida de las personas. En este sentido, se vuelve vital comprender, analizar y generar conclusiones acerca de: cómo su uso estratégico, para dar a conocer la experiencia

diagramada por cada empresa para sus colaboradores, puede impactar en los resultados y objetivos.

En segundo lugar y en relación con el punto anterior, será relevante comprender la adaptación (o no) de la propuesta de valor al empleado de las empresas, en contextos digitales y más aún a partir de la pandemia del COVID-19, que forzó cambios y adaptaciones que ameritan también análisis y estudios exclusivos.

En tercer y último lugar, será vital detenerse en futuras investigaciones, ya que la pandemia atravesada ha sido y continúa siendo de momento un hito sobresaliente para la historia de la humanidad. Como hito conlleva cambios, crisis, tensiones y marca el fin de una era y el comienzo de una nueva.

Se concluye entonces, que resultará estratégico que las empresas desarrollen aptitudes para establecer vínculos con los colaboradores a través de los medios digitales. Es así como surge el interrogante final de este documento, que podría disparar una línea de trabajo a futuro: ¿Cómo las organizaciones podrán desarrollar vínculos fructíferos y duraderos con sus colaboradores, logrando engagement y sentimiento de pertenencia, virtualidad mediante?

## Referencias

- Gavilan, D., Avello, M. y Fernandez-Lores, S. (2013/01/01). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. aDResearch ESIC International Journal of Communication.  
[https://www.researchgate.net/publication/326388307\\_Employer\\_branding\\_la\\_experiencia\\_de\\_la\\_marca\\_empleadora\\_y\\_su\\_efecto\\_sobre\\_el\\_compromiso\\_afectivo](https://www.researchgate.net/publication/326388307_Employer_branding_la_experiencia_de_la_marca_empleadora_y_su_efecto_sobre_el_compromiso_afectivo)
- [https://www.randstad.com.ar/descargas/handbook\\_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf](https://www.randstad.com.ar/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf)
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/construir-la-marca-empleadora-es-el-gran-desafio-para-las-empresas-nid1875059/>
- <https://www.bumeran.com.ar/noticias/inforrh/como-construir-la-imagen-de-marca-empleadora-durante-la-cuarentena/>
- [https://www.utdt.edu/ver\\_contenido.php?id\\_contenido=14355&id\\_item\\_menu=25017](https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=14355&id_item_menu=25017)
- Alles, M. (2012). Social Media y Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Cortina, M. y Linardi, A. (2017). Marketing para recursos humanos. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Barrow, S. y Mosley, R. (2007) El Cliente más exigente: tu equipo. Barcelona: Gestión 2000.
- Linardi, A., Cortina, M. (2017) Marketing para Recursos Humanos: Comunicaciones internas para la marca empleador. Buenos Aires: Granica.
- Summers, C. (1 de octubre de 2017). El desarrollo de la ‘marca empleadora’, un desafío cada vez más evidente. En Revista Digital de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa. Recuperado de <https://empresa.org.ar/2017/el-desarrollo-de-la-marcaempleadora-un-desafio-cada-vez-mas-evidente/>
- <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/144590/retrieve>

- Sabbadin, G. (26 de marzo de 2018). Recursos humanos y clima laboral: Áreas claves para la gestión del Employer Branding. Identidad 21. Recuperado de <https://identidad.21.edu.ar/recursos-humanos-y-clima-laboral-areas-claves-para-la-gestion-del-employer-branding/> Página | 33
- Silvente Saiz, M. (2017). Employer Branding. Como diferenciarse en el mercado actual. (Máster Universitario en Recursos Humanos). Universidad Pontificia ICAI ICADI, Madrid. Recuperada de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135494/retrieve>
- <https://blog.adecco.com.mx/2020/04/20/marca-empleadora-ayuda-reclutamiento-retencion-personal/>
- <https://www.sodexo.es/blog/historia-gestion-talento-empresarial/>
- <https://www.cessi.org.ar/empresas>
- Taylor, S.; Bogan, R. (1986). Métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Paidós.
- <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-La-experiencia-empleado-empresa-digital-SECURED.pdf>
- Joaquín García-Huidobro (1996). La diversidad de opiniones éticas. Análisis de un argumento anti-iusnaturalista. <https://core.ac.uk/download/pdf/83565357.pdf>
- <https://www.crecenegocios.com/estrategias-de-una-empresa/>

## **Anexos**

*Anexo I:*

### **Formulario de consentimiento informado**

El presente cuestionario formulado por **Tomás José Ceriani** tiene la finalidad de indagar sobre la construcción del vínculo entre colaboradores-organizaciones y analizar si la propuesta de valor al empleado (PVE) se encuentra contemplada en la estrategia organizacional y alineada a las necesidades de los colaboradores.

La participación a la cual está siendo invitado no implica riesgo alguno y tiene la finalidad de aportar información relevante y de calidad en el marco del estudio para el trabajo final de grado de la Universidad Empresarial Siglo XXI del Alumno que formula el presente cuestionario. Deberás contestar las preguntas que a continuación se presenten con la ética y el compromiso que como profesional lo representan.

Se asegura la confidencialidad de los datos aportados y el participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación en cualquier momento si así lo desea.

Nombre y Apellido del participante \_\_\_\_\_.

Edad \_\_\_\_\_.

El presente documento es firmado en Buenos Aires, Argentina, el día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_, del año \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Firma del participante

\_\_\_\_\_  
Firma del autor

## *Anexo II*

Guía de preguntas, entrevista en profundidad:

1. ¿Considera que la PVE de su organización debería estar fundada en el desarrollo de los vínculos colaborador-organización? ¿Por qué?
2. ¿Cómo caracterizaría la Propuesta de Valor al empleado (PVE) que ofrece la organización de la cual usted es parte? Mencione las ventajas y desventajas que considera usted que tiene la implementación de una PVE alineada a la estrategia organizacional.
3. ¿Considera que en su organización existe convencimiento e implicancia por parte de quienes la dirigen en el desarrollo del Employer Branding? ¿Por qué?