

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado: Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



Marca Empleadora: atracción y retención del Talento Humano en empresas de Jujuy.

Employer Branding: attraction and retention of Human Talent in Jujuy's companies.

Autor: Lucio Mamaní

LEGAJO: RHU02640

Tutor: Lic. Natalia Gambino

Ciudad de Córdoba – Córdoba

2021

Agradecimientos

Al pueblo de Jujuy.

A mis padres, porque sin su esfuerzo y voluntad etcétera y que hicieron posible que yo etcétera; y que saben que los quiero mucho.

A Guillermo Ortiz, por la difusión.

A las empresas de Jujuy por la voluntad de su colaboración.

Resumen

Esta investigación buscó conocer las acciones de atracción y retención de empleados talentosos que llevan adelante las empresas de la provincia de Jujuy. Se aplicó una encuesta a 10 empresas de Jujuy, y se analizaron los datos bajo la teoría de Marca Empleadora, que utiliza al atractivo organizacional para atraer y retener empleados, basándose en la Propuesta de Valor para el Empleado. Se consideró la perspectiva del Talento Humano, siendo la suma de capacidades, voluntad de acción y compromiso lo que conforma el desempeño.

Se determinó un alto interés por la temática y se conoció un orden de relevancia en las propuestas que hacen atractivas a las empresas, siendo este orden el salario, la estructura, la motivación y el crecimiento profesional.

Se demostró la falta de formalización de procesos de Recursos Humanos en la mayoría de las empresas de la provincia, y de Marca Empleadora en todas ellas. Se constató sin embargo, que las empresas de Jujuy son conscientes de lo que ofrecen a sus empleados actuales, no así a los posibles, ya que estas propuestas no son trasladadas al reclutamiento.

Palabras clave: Marca Empleadora, atracción, retención, Talento Humano, Propuesta de Valor para el Empleado.

Abstract

This investigation looked forward to know actions that companies in Jujuy do to attract and retain talented employees. A survey was applied to 10 Jujuy companies. Data was analysed from the Employer's Branding perspective, which uses the organisation's offered attractiveness for employees' attraction and retainment, based on Employee's Value Proposals. The Human Talent perspective, being the sum of a worker's Abilities, Innovation and Compromise as a form of analysing performance, was also considered.

A high interest in the subject was determined, and a relevance order was shown when naming proposals that made companies attractive, that order being salaries, company's structure, motivation and professional growth.

It was demonstrated that most Jujuy companies lack HR processes' formalisation and all of them lack Employer's Branding processes' formalisation. It was also demonstrated that Jujuy companies are conscious of what they offer to their present employees; not that of plausible ones, for those proposals are not translated to the recruitment process.

Key-words: Employer's Branding, attraction, retainment, Human Talent, Employee Value Proposal.

Índice

Introducción	4
Métodos	
<i>Diseño</i>	20
<i>Participantes</i>	20
<i>Instrumentos</i>	22
<i>Análisis de datos</i>	23
Resultados	
<i>Nivel de conocimiento de Marca Empleadora</i>	25
<i>Acciones de Marca Empleadora para atraer y retener personas talentosas</i>	26
<i>Propuestas de Valor para el Empleado</i>	27
Discusión	30
Referencias	41
Anexos	43
<i>Anexo I</i>	
<i>Anexo II</i>	

Introducción

Así como en muchas otras provincias de la Nación Argentina, en la provincia de Jujuy las organizaciones batallan no solo contra la constante crisis económica sino también contra uno de sus efectos: el atraso de la actualización. Podemos decir que “[la organización] debe mantener un difícil equilibrio entre el ajuste de sus características organizativas a los cambios ambientales y el ajuste de sus elementos internos en torno a determinados fines y rutinas”. (Hernandez Perlines & Peña García-Pardo, 2007, pág. 210).

En efecto, aquellas organizaciones que pueden enfrentar sus costos a pesar de la crisis económica general de su contexto, pueden dedicar mayor inversión al desarrollo de acciones de Recursos Humanos dentro de su estructura, desde contar con profesionales dedicados exclusivamente a las acciones de administración de personal, hasta la aplicación de estrategias organizacionales específicas de y para Recursos Humanos, tales como el desarrollo de la Marca Empleadora consistente en acciones de comunicación de la identidad atractiva de la organización, las Propuestas de Valor para el Empleado, que son la esencia de la Marca Empleadora, o la formalización de la línea de pensamiento de la Gestión del Talento Humano, que sitúa al empleado motivado, capaz y comprometido como la máxima ventaja competitiva con la que cuentan las organizaciones (Conrero & Cravero, 2019, pág. 10). Todos estos conceptos serán detallados en profundidad más adelante.

Estas organizaciones (que tienen los recursos para enfrentar los desafíos económicos de su contexto), capaces de invertir en Recursos Humanos, suelen ser aquellas ubicadas en los centros económicos del país, como la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Las provincias periféricas como la

provincia de Jujuy se encuentran en evidente desigualdad productiva y económica respecto a las provincias previamente nombradas, debido al contexto histórico y social que acompaña a todas aquellas provincias que no poseen grandes extensiones de tierra fértil para el cultivo masivo, que a su vez se encuentran lejos de los puertos y que, por el poco interés de capitales, tanto por recursos como por distancias, han sido relegadas históricamente en cuestiones económicas, demográficas y, por lo tanto, productivas, derivando en “un modelo regional con escasa movilidad territorial hacia un punto de mayor igualdad económica” (Russo & Ceña Delgado, 2000, pág. 166).

En este contexto económicamente inestable en particular y establemente inequitativo en general, las empresas de las provincias periféricas se enfrentan a mayores desafíos económicos que las empresas de provincias no periféricas. El caso de la provincia de Jujuy es uno de los más notorios, puesto que no solo son llamativos los conceptos de Marca Empleadora y de Talento Humano, sino que muchas de las empresas de la provincia no cuentan siquiera con departamentos específicos y/o profesionales de Recursos Humanos. Acerca de los procesos de Recursos Humanos en situaciones económicas desfavorables, Laura Ferri Ramírez (2016) indica que:

(...) el reclutamiento y la selección de personal se centran exclusivamente en temas de costes: se contrata sólo cuando hay una vacante a cubrir y tomando en consideración el coste de contratación. Es decir, sin considerar competencias, potencial de desarrollo y, mucho menos (siendo el menos valorado), cuando el candidato reúne requisitos considerados estratégicos para la empresa(...). El reclutamiento en el futuro se basará, cada vez más, en la consideración de las competencias acreditadas, y se llevará a cabo en función del potencial del desarrollo de la persona a contratar. Igualmente se incrementará el uso de

procedimientos probados y aprobados por la profesión en detrimento de aquellos de carácter informal, fruto de la intuición y la experiencia (pág. 39).

Esto se refiere, específicamente, a las personas idóneas para un puesto de trabajo, que a los fines de esta investigación serán llamadas “personas talentosas”, que, además, pueden contribuir no solo al puesto, sino a los objetivos de la organización en general. Otros autores, para referirse a esta forma de gestionar a las personas idóneas para las organizaciones han optado por la denominación “Gestión del Talento Humano”, que será exployada más adelante.

Antes de analizar en mayor detalle las acciones de la Marca Empleadora para la atracción y la retención de las personas talentosas, a través, mayormente, del compromiso entendido como motivación, será necesario revisar antecedentes acerca de estos temas.

Pareciera ser una situación generalizada en todo el país, pero particularmente, al no haber estudios previos acerca de estas temáticas en la provincia de Jujuy, se recurrió a datos que reflejan las realidades de las provincias en su mayoría, por parte de investigaciones realizadas en territorio argentino sobre estos temas.

Un estudio llevado adelante en Argentina por la firma holandesa de RRHH Ranstad (2019) y con más de mil setecientos empleados participantes encuestados, determinó las cinco razones principales que tienen los empleados para quedarse en una empresa, como también las cinco principales para irse:

las 5 razones para quedarse

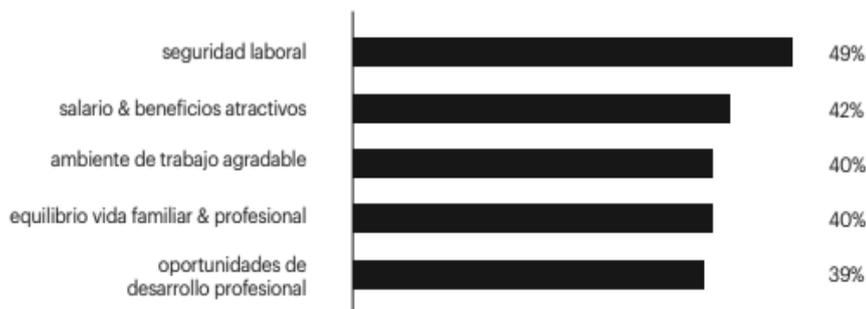


Figura 1. *Razones por las que los argentinos deciden quedarse en las empresas.* La figura ubica a la gratificación inmaterial de la seguridad laboral tanto como a la gratificación material del sueldo como las principales razones por las que las personas deciden quedarse en una organización. Extraído de “¿qué factores hacen que los argentinos decidan irse o quedarse en una empresa?”(Randstad, 2019, pág. 26, https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/migration/descargas/country_report-2019-Randstad.pdf)

las 5 razones para irse

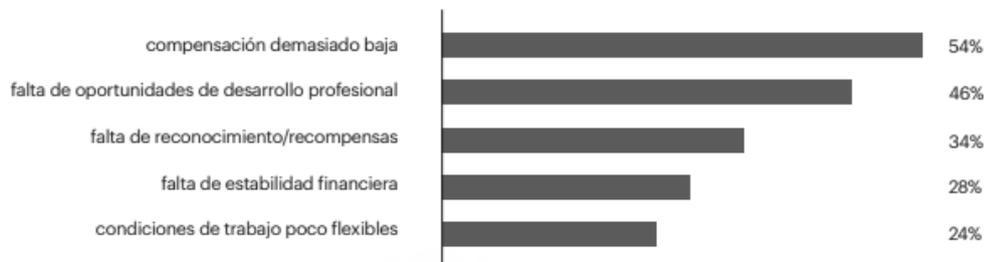


Figura 2. *Razones por las que los argentinos deciden irse de las empresas.* La figura ubica una baja gratificación material (salario) como el primer factor, con el 8% de diferencia con el segundo factor “falta de oportunidades de desarrollo profesional”, que se trata de una gratificación inmaterial. Extraído de “¿qué factores hacen que los argentinos decidan irse o quedarse en una empresa?”(Randstad, 2019, pág. 26, https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/migration/descargas/country_report-2019-Randstad.pdf)

Es preciso definir en primera instancia un concepto importante, que los profesores Pierre Berthon, junto a Ewing y Hah (2005), llamaron el “atractivo empleador” y que es

definido como “los beneficios pre-visualizados que un potencial empleado observa de trabajar en una organización específica” (pág. 156). Con este simple concepto se determina el atractivo como algo que el empleado (o posible empleado) espera de la organización, es decir, es algo que la organización entrega al empleado lo que la hace atractiva para este.

De esta manera, resulta apropiado coincidir con el estudio de la firma holandesa y afirmar que lo que hace “atractiva” a una organización en Argentina son las posibilidades de mantener el trabajo con un buen salario, un buen ambiente de trabajo, equilibrio entre la vida personal y laboral o con condiciones de trabajo flexibles y las posibilidades de desarrollo profesional.

Asimismo, AL Grupo Humano (2016), hizo la siguiente pregunta a las empresas argentinas: “¿Qué dice tu propia gente de tu marca empleadora?” con la premisa de conocer si los empleados recomendarían dichas empresas a un amigo. Esta sola premisa muestra la relación existente entre la imagen/reputación de la empresa en el imaginario colectivo con los procesos de atracción, reclutamiento y selección de recursos humanos. Los resultados fueron los siguientes:

1. El 75% de los encuestados evalúa positivamente la Marca Empleadora de la empresa para la que trabajan.
2. De presentar oportunidades para el desarrollo profesional, tener objetivos claros y poder los empleados sentirse orgullosos del proyecto total de la empresa, más del 90% de los encuestados recomiendan a su empleador.
3. El salario (81%) es un factor significativo a la hora de recomendar a una empresa, por encima de la flexibilidad horaria (77%) y el status autopercibido por trabajar en determinada empresa (74%)

4. Las personas recomiendan en mayor medida a su empleador cuando son reconocidas y valoradas por el resultado de sus acciones y no igualadas a personas que no se desenvuelven de la misma manera.
5. La Generación Y/Millennial indica ser más proclive a la recomendación de su lugar de trabajo siempre que sienta orgullo por lo que está haciendo (93%). De no sentir orgullo, esta posibilidad de recomendación desciende (-30%).
6. “Los colaboradores más jóvenes valoran que el trabajo sea más que un medio de vida, apreciando fuertemente el estar orgullosos del proyecto al cual contribuyen” (AL Grupo Humano, 2016, págs. 4-9).

Tomando estos indicadores como referencia, surge a primera vista una coincidencia con Ranstad en lo referente a las posibilidades de desarrollo profesional, el salario y la flexibilidad. Estos indicadores son, en otro orden de cuestiones, los que se utilizan específicamente para la atracción de personal a la empresa en los procesos de reclutamiento y selección de personal, más precisamente, en los anuncios de empleo y las primeras entrevistas de selección.

Pero AL Grupo Humano (2016) aportó dos datos estrechamente relacionados con algunas definiciones de relevancia para esta investigación: el orgullo de contribuir y pertenecer a un proyecto, y la valoración y el reconocimiento del trabajo realizado. Estas dos consideraciones se dan una vez dentro de las compañías, una vez que el empleado ya ha prestado servicios efectivamente. Estas dos variables presentadas por AL Grupo Humano (2016) hacen referencia a la retención del personal en las empresas, y, dentro del marco del Talento Humano (próximo a detallar), a cómo mantener activo el compromiso del empleado para con la organización.

El empleado con alto nivel de compromiso no hace algo “*para cumplir*”. Tiene una mirada muy distinta a la de quien se limita a lo mínimo que se espera de su puesto. Piensa en objetivos. Tiene iniciativa propia. Es proactivo. Se apasiona con los desafíos. Acciona de forma alineada a la misión de la empresa. (...) Si las compañías no comparten abiertamente su misión, su visión, tienen una actitud de desconfianza. Y con desconfianza no es posible el compromiso (Borracchia, 2015, pág. 47).

Actualmente, el mercado de trabajo está casi exclusivamente conformado por personas de las Generaciones X e Y, por lo que los puntos número cinco y seis indicados por AL Grupo Humano (2016), referidos exclusivamente a la Generación Y, y habiendo hecho su investigación hace ya cinco años, se refieren actualmente a la mayoría de los trabajadores del mercado. Es inminente para las empresas la puesta en acción de estrategias de retención de su Talento Humano, sobre todo centradas en la valoración del trabajo realizado por los empleados y en el orgullo que sienten por pertenecer a las empresas.

¿Y qué es el Talento Humano?

El Talento Humano (en adelante TH) no debe ser entendido simplemente como un sinónimo de Recurso Humano o de Capital Humano. Las autoras Conrero y Cravero (2019) definen al TH como “la conjunción entre habilidades, compromiso y capacidad de acción en el marco de un equipo de trabajo y al servicio de un objetivo mayor” (pág. 26). Las autoras toman como referencia a Pilar Jericó (2008), que menciona tres componentes del TH:

1. Las capacidades: entendidas como los conocimientos, las habilidades, las competencias y las actitudes de una persona.
2. La acción: entendida como la voluntad de innovación ante la competitividad y velocidad del mundo actual. “Puesto que no puede detenerse la evolución tecnológica, lo mejor es posicionarse en primera línea y hacerlo antes que otro” (pág. 75).
3. El compromiso: que “llamábamos hace unos años, el “factor camiseta”” (Pedace, 2010, consejorpp.wordpress.com/2010/07/19/marca-empleador-el-aporte-de-las-relaciones-publicas/). Se refiere específicamente a las motivaciones, las razones por las cuales un empleado decide no irse de la organización y, lo que es más, “aquellas cuestiones que son el motor de una persona, aquello que hace que, en cada contribución, se busque dar lo máximo posible” (Conrero & Cravero, 2019, pág. 22).

Para concretar una definición del TH, Jericó (2008) además plantea las siguientes conjugaciones entre los tres componentes:

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si, por el contrario, el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que alguno se le ha

podido adelantar. Hoy por hoy, ni la evolución tecnológica ni la competencia ni los clientes esperan. O eres rápido, o estás fuera del mercado (pág. 76).

Es solamente en la conjunción de los tres componentes que una persona es definida como “talentosa” y es esto, en definitiva, lo que conforma al TH: las acciones de atracción y retención del TH no son de cualquier persona, sino de personas talentosas.

Por otro lado, cualquier persona puede ser talentosa ya que “(...) el talento implica variedad. Su condición de talento adquiere sentido en un contexto de trabajo determinado y al servicio de un objetivo o meta puntual” (Conrero & Cravero, 2019, pág. 26). Cada organización debe entonces, bajo este criterio de variedad, definir el perfil de las personas talentosas que busca reclutar y retener. Pero para ello deberá definir primeramente a qué objetivos o metas puntuales y compartidas deben responder estas personas talentosas, y lo hará a través de la elaboración de una Misión, una Visión, unos Valores, etcétera.

El compromiso, sin embargo, será el componente más importante a los fines de esta investigación puesto que refiere tanto a la manera en la que un empleado se relaciona con la organización de la que es parte, como también a las acciones que la organización lleva adelante para mantener esa relación.

Carolina Borracchia (2015) da cuatro características del compromiso de los empleados con una organización:

1. El compromiso es invisible a los ojos. Sucede dentro y fuera del trabajo.
2. El compromiso es diverso. Lo que genera compromiso es diferente en cada persona.
3. El compromiso está vivo. Cambia con el tiempo y las circunstancias.
4. El compromiso es finito. No tiene por qué ser para siempre (pág. 26).

Seguidamente identifica los tres momentos definitorios del compromiso:

1. Antes de entrar: un tiempo ideal para lograr el convencimiento del empleado. Son momentos de mucha expectativa y se debe generar la mayor predisposición posible.
2. Al comenzar la relación: se debe tener cuidado de romper con toda expectativa por el desorden que conlleva no haber preparado la ocasión para un nuevo empleado (no tener su puesto de trabajo listo, poca cordialidad en la recepción y el trato, indiferencia). Procesos de introducción e inducción, presentación de materiales, entorno y tareas, pueden influir enormemente en la percepción que el nuevo empleado tiene sobre su propio lugar de trabajo. De aquí en adelante tienen efecto las dos consideraciones de AL Grupo Humano (2016) que fueron detalladas anteriormente, puesto que una vez dentro de la empresa, es la propia empresa la que batalla constantemente contra la rotación del personal, esto es, que realiza acciones de retención de personal.
3. Después de la “Luna de Miel”: una vez conocedor y usuario de los códigos de la organización, el empleado ya conoce qué es lo atractivo para él y lo que no, tanto en entorno, como en tareas o relaciones. El compromiso puede estar “dormido” en las personas que llevan bastante tiempo en la compañía y que realizan sus actividades con una misma rutina y ritmo, con automatismo (Boracchia, 2015, págs. 36-39).

Sugiriendo cómo solucionar esta decaída del compromiso, Justo Villafañe expone que:

El orgullo de pertenencia y la motivación y el reconocimiento constituyen, desde una perspectiva empírica, las dos claves principales no sólo de los trabajadores satisfechos, sino también los rasgos que mejor definen a las personas

comprometidas con sus organizaciones y se convierten en objetivos operativos, muy concretos, para alcanzar el anhelado reto del compromiso (2017, pág. 1168).

A los fines de esta investigación, se definirá formalmente al compromiso como la motivación del empleado retroalimentada por las organizaciones en forma de gratificaciones materiales o inmateriales. Estas gratificaciones pueden ser el reconocimiento, el orgullo de pertenencia, un salario competitivo, un buen clima laboral, premios y bonificaciones, entre muchas otras.

Entonces, ¿cómo logra una empresa que sus empleados deseen quedarse trabajando dentro de ella? ¿Cómo se puede traducir el compromiso en acciones?

Una de las estrategias de las que una organización puede hacer uso es la Marca Empleadora, y su piedra fundacional, la PVE o Propuesta de Valor para el Empleado.

Si los profesionales de marketing trabajan para captar clientes, mantenerlos y fidelizarlos, los responsables de la gestión de personas en las compañías están interiorizando que se torna necesario adquirir una perspectiva «marketiniana» en aras de atraer y comprometer a los mejores (Aguado & Jiménez, 2017, pág. 105).

La palabra “Marca”, remite insoslayablemente a la idea del Marketing, disciplina que cada vez más contagia a los demás procesos de las organizaciones. Es en este sentido que, con el paso de los años, el significante ha cambiado su significado: la “marca” pasó de ser la “cara visible” (logos, colores, denominaciones, slogans) a ser la “esencia” (procedimientos, misión, visión, valores, objetivos, reglas, expectativas). Hoy se habla de Marca Empleadora, es decir, la marca llevada a los espacios del empleador, a sus tareas, a sus procedimientos.

Citando a Lloyd (2002), Berthon, Ewing y Hah (2005) definen a la Marca Empleadora como “la sumatoria de los esfuerzos de una compañía para comunicar a empleados existentes y prospectivos que la misma es un lugar deseable para trabajar” (pág. 153).

En marketing, la Propuesta de Valor es “el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 22), por lo que es correcto establecer, ya que también entendemos a los empleados de una organización como clientes internos de la misma y de sus procesos, que una Propuesta de Valor para el Empleado es aquella que hace que los empleados elijan a determinada organización, tanto para ingresar a ella como para quedarse.

Sobre la influencia de la Marca Empleadora y el atractivo de una empresa al momento de reclutar personal, un estudio llevado adelante por los investigadores Gomes y Neves (2010), concluyó que “una marca empleadora positiva de la organización refuerza el proceso que lleva a la IAJV¹ y que este proceso es más débil cuando los candidatos tienen un asesoramiento negativo de la marca empleadora de la organización” (pág. 231). Afirman también que esta es una labor casi exclusiva de los encargados de los Recursos Humanos de las organizaciones:

[Los encargados de la Gestión de Recursos Humanos] deben ser conscientes de que, cuando publiquen una vacante de puesto, los posibles candidatos le darán importancia a los atributos organizacionales. Recomendamos que los mensajes de reclutamiento en anuncios de empleo le presten atención a los atributos

¹ Intención de Aplicar a una Vacante de Puesto, por sus siglas en inglés.

organizacionales, ya que probablemente prediga la percepción del atractivo y determine la IAJV de los candidatos. De la misma manera, la marca empleadora es un elemento clave en este proceso, ya que puede astringirlo (pág. 231).

Sobre el mismo tema y a nivel local nacional, el presidente del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de Argentina, se refiere al reclutamiento de personas talentosas a través de la Marca Empleadora, afirmando definitivamente los beneficios de esta última para los procesos de Recursos Humanos:

Se abarata el costo de reclutamiento, se baja el ausentismo sin sentido, la rotación se adecúa a los objetivos, los empleados se transforman en emisores creíbles, en verdaderos embajadores de esos valores [de la organización]. El retorno se mide en el talento que se recluta (...) en múltiples respuestas, entre las cuales hay una muy gratificante, que es la que traduce la identificación de los empleados con su lugar (...) (Pedace, 2010, <https://consejorpp.wordpress.com/2010/07/19/marca-empleador-el-aporte-de-las-relaciones-publicas/>).

Es imprescindible, entonces, desarrollar acciones de Marca Empleadora para el reclutamiento de personal que hagan a la empresa un lugar atractivo para trabajar, no solo porque se expande la probabilidad de encontrar a la persona talentosa que se busca para el puesto, sino porque desde un principio el empleado conoce la esencia de la organización, aumenta sus expectativas, y su compromiso existe incluso antes de entrar a la empresa, como se ha dicho.

Expuesto todo esto, dos situaciones nos atañen:

Primeramente, en la provincia de Jujuy rara es la ocasión en la que una empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos en general, por lo que, como se dijo, Marca Empleadora y Talento Humano son conceptos todavía algo ajenos para las empresas de

la provincia, pero, ¿es posible poseer una PVE sin la formalización de una Marca Empleadora? ¿Puede que las empresas de Jujuy estén realizando acciones para atraer tipo de perfil de personas talentosas sin haber definido lo que es el TH para ellas? Sobre esto y antes que nada, resulta conveniente “tener una foto de la situación mediante un diagnóstico de la imagen de marca como empleador tanto entre nuestros empleados como entre aquellos potenciales candidatos que conforman el público objetivo” (Jiménez, 2015, pág. 90). El diagnóstico se torna ahora necesario.

En segundo lugar, ¿qué hay del compromiso? ¿A las empresas de Jujuy les importa mantener comprometidos a sus empleados? ¿Qué acciones específicas de retención de personas talentosas llevan a cabo? Borracchia (2015) sugiere, para cualquier empresa, un problema de comunicación: “(...) en cualquiera de los modelos básicos (mucha, moderada o escasa comunicación), es muy baja la proporción de mensajes pensados para crear compromiso (...)” (pág. 67).

Despertar el compromiso no es una cuestión burocrática. Es poder hacer que las personas que trabajan en una compañía se conecten desde un lugar emocional con ella. Es muy diferente a la forma que se suele tener en RR.HH. de comunicar las cosas. No está en los planes de nadie trabajar en comunicación para lograr un compromiso, sin pedir nada concreto a cambio (...) (Borracchia, 2015, pág. 70).

Por último, Borracchia (2017) se refiere a aquellas empresas que hacen, efectivamente, acciones de Marca Empleadora, pero que no forman parte de ninguna estrategia de Marca Empleadora:

La mayoría de las compañías hacen acciones pequeñas, sin que respondan a una estrategia de posicionamiento. Eso hace que la gestión de Marca Empleadora se

vea como puro maquillaje. Sin estrategia no hay indicadores para medir. Se desperdicia un presupuesto que puede ser usado mejor (pág. 41).

En definitiva, la implementación de una estrategia de Marca Empleadora, como así también el diseño formalizado de una Propuesta de Valor para el Empleado permitirá a las organizaciones formalizar las acciones de generación y fortalecimiento del compromiso del empleado para con la empresa, y de la empresa para con el empleado, y, por sobre todas las cosas, establecer acciones específicas para atraer y retener al Talento Humano, es decir a las personas talentosas según las necesidades de la organización.

Se busca conocer, por lo tanto, qué acciones pueden estar realizando las empresas jujeñas para generar y fortalecer el compromiso de los empleados que trabajan en ellas, como también cuál es el nivel de conocimiento acerca de la Gestión de la Marca Empleadora, de las Propuestas de Valor para el Empleado y de la Gestión del Talento Humano.

En segundo lugar, es relevante para esta investigación identificar cuál es el estado actual de las empresas de Jujuy acerca de cuestiones estructurales de Recursos Humanos en general, tales como la mera existencia de un departamento o área dedicada específicamente a las tareas de Recursos Humanos (puesto que habitualmente es un empleado no profesional de RRHH que realiza dichas tareas), o acerca de acciones específicas de Recursos Humanos en particular, como los procesos de reclutamiento y selección de personal y las acciones de retención de personal.

Para el caso de estudio, toda la teoría presentada sobre “compromiso” se incluye dentro de la idea de “personas talentosas” (más específicamente, en la retención de las personas talentosas), que, como se ha indicado, es el factor de más peso para la Gestión del Talento Humano. De esta manera, se han planteado los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Identificar qué acciones de Marca Empleadora realizan las empresas de Jujuy para la atracción y retención de personas talentosas.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar el nivel de conocimiento de las empresas de Jujuy sobre Marca Empleadora.
- Registrar acciones específicas realizadas por las empresas de Jujuy para atraer y retener personas talentosas mediante Marca Empleadora.
- Determinar si las empresas de Jujuy poseen Propuestas de Valor para el Empleado y cuáles son estas propuestas.

Métodos

Diseño

El alcance de esta investigación se ha definido como descriptivo, ya que, por el momento, si bien es poca la información pre-existente, tanto a nivel nacional acerca del tema “Marca Empleadora”, como en la provincia de Jujuy acerca de todos los temas abordados, los objetivos planteados permitieron conocer y describir la realidad de las empresas de la provincia de Jujuy en la materia, como también las acciones que llevan a cabo.

Su enfoque fue cuantitativo, pues lo que se ha pretendido es responder si existen patrones de comportamiento y acciones que las empresas de la provincia llevan adelante sobre distintos temas, a través de la interpretación de datos numéricos y enumerativos obtenidos con los instrumentos pertinentes.

En relación a los datos, se trató este de un trabajo de diseño no experimental, puesto que únicamente se han recopilado y luego interpretado dichos datos de fenómenos que suceden en la realidad de la provincia norteña. Del mismo modo, los datos fueron tomados en un momento único y específico, por lo que también fue un diseño de tipo transversal.

Participantes

Al no contar la provincia de Jujuy con una gran cantidad de empresas (de cualquier tamaño), resultó apropiado presentar a todas las empresas de la provincia de Jujuy como población de estudio, siendo estas aproximadamente (hasta el 2019, sin contar al sector primario) 1.112 empresas en toda la provincia. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2019). Se ha elegido esta población amplia, debido a que es imperante la desigualdad respecto a la cantidad de empresas en comparación a otros sectores del

país. A modo de simple ejemplo, al año 2017, las empresas de la provincia de Córdoba representaron el 9,6% del total de empresas del país, y las de la provincia de Jujuy solamente el 0,8%. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2018, <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>). Se tomó como muestra a diez organizaciones de distintos puntos de la provincia de Jujuy, dedicadas todas a actividades diferentes. Estas fueron:

- Una azucarera de nivel nacional, cuya sede se encuentra en el departamento de San Pedro.
- Una minera de capitales extranjeros dedicada a la extracción de litio en la puna jujeña, cuya sede se encuentra en la ciudad de San Salvador de Jujuy y su sucursal más importante en el departamento de Susques.
- Una compañía de seguros principalmente del sector tabacalero con sede en San Salvador de Jujuy.
- Una empresa constructora y de inversiones inmobiliarias presente en provincias del NOA y Bolivia, con sede en San Salvador de Jujuy.
- Una empresa de servicios médicos asistenciales y obra social de nivel nacional, con sucursal en la ciudad de San Salvador de Jujuy.
- Un instituto de educación gastronómica profesional de nivel nacional con sucursal en San Salvador de Jujuy.
- Una organización mundial de más de 20.000 miembros dedicada al asesoramiento de emprendedores, CEOs, dueños y ejecutivos de empresas, con sucursal en San Salvador de Jujuy.
- Una pinturería presente en distintas ciudades de la provincia, con más de 3 sucursales y cuya sede se encuentra en San Salvador de Jujuy.

- Una empresa agrícola de producción y comercialización de huevos y otros productos de la localidad de San Antonio.
- Un reconocido comercio de muebles ubicado en la ciudad de San Salvador de Jujuy.

La disposición y elección de estas empresas hicieron de este un muestreo no probabilístico e intencional, ya que fueron las que accedieron a participar de esta investigación, del total de las propuestas por el investigador para representar al total de empresas de la provincia. Al mismo tiempo, al tratarse la mayoría de ellas de empresas muy reconocidas y de gran tamaño (en el caso de la minera, la obra social, la aseguradora, la azucarera, el grupo asesor y la constructora), son también formadoras de tendencias para las demás organizaciones de la provincia en lo que a estructura y profesionalización de procesos se refiere, por lo que resulta posible inferir que muchas otras empresas funcionan o buscan funcionar de manera parecida.

Los participantes han sido referentes de RRHH o bien directores de las organizaciones mencionadas, puesto que no todas cuentan con personas dedicadas a RRHH. Se proporcionó a todos los participantes información acerca del tema en general pero no se dio detalles de importancia conceptual para no influir en las respuestas brindadas. También se les informó acerca de la privacidad de todo dato que pudieran brindar y se obtuvo su consentimiento mediante la firma del documento disponible en el Anexo 1.

Instrumentos

En aras de conseguir la mayor coordinación posible en la organización de los datos obtenidos, se utilizó la técnica de encuesta, para lo cual se brindó a todas las organizaciones el mismo cuestionario como instrumento, dividido en secciones por cada

tema, con preguntas abiertas y cerradas, escala de Likert, y breves textos orientadores en las preguntas que así lo requerían. Se encuentra disponible en el Anexo II.

Análisis de datos

El cuestionario fue proporcionado a los participantes vía link web por aplicación de mensajería y/o correo electrónico para ser respondido mediante la aplicación Forms, de Google. El análisis de los datos obtenidos mediante el cuestionario ha sido de carácter cuantitativo, y su recolección siguió las variables conceptuales y operacionales presentadas a continuación.

Se ha decidido reunir bajo el mismo objetivo y bajo la misma variable a las acciones de Atracción y Retención, puesto que si bien son procesos muy distintos, se han analizado ambos bajo una misma conceptualización, que es el atractivo que la organización tiene frente a sus empleados, tanto posibles (en la atracción) como actuales (en la retención).

Tabla 1.

Análisis de Variables Conceptuales y Operacionales confeccionadas para la investigación.

Ítem	Variable Conceptual	Variable Operacional
Marca Empleadora.	Acciones de comunicación de una identidad organizacional atractiva para empleados posibles y actuales.	Preguntas 10, 11, 12 y 16 del cuestionario del Anexo II.
Atracción y Retención de personas talentosas mediante Marca Empleadora.	Acciones de una organización destinadas al convencimiento de la persona talentosa para que elija trabajar en ella por sobre las demás.	Preguntas 3, 4, 6, 7, 8, 9 y 14 del cuestionario del Anexo II.
Propuesta de Valor para el Empleado.	Gratificación material o inmaterial ofrecida por una organización para que sus empleados posibles o actuales elijan trabajar en ella por sobre las demás.	Preguntas 5, 13, 14 y 15 del cuestionario del Anexo II.

Fuente: elaboración propia

Resultados

Los resultados obtenidos mediante la encuesta se han de presentar a continuación relacionados en grupos que responden a cada uno de los objetivos específicos planteados anteriormente.

Nivel de conocimiento de Marca Empleadora

Un primer indicio específico de la variable analizada fue que el 70% de las organizaciones encuestadas desconocían el concepto de Marca Empleadora. El 30% restante, que afirmó conocer el concepto, la definió como el prestigio o bien la imagen que la organización presenta ante los empleados.

A su vez y luego de haber sido presentada como parte de la pregunta una definición breve y formal pero completa del concepto bajo análisis, del total de participantes encuestados, la mitad aseguró que su organización efectivamente realiza acciones de Marca Empleadora (independientemente de manejar dicho concepto o no). El restante total respondió negativamente.

Acto seguido, al ser consultados los participantes acerca de la ventaja que supondría la aplicación de acciones formales de Marca Empleadora como estrategia para la atracción de personas talentosas en sus empresas, una gran mayoría de los participantes (el 70% de los mismos) afirmó que sí favorece la atracción, un 20% respondió no saber si realmente existe este favorecimiento, y el restante 10% aseguró que las acciones de Marca Empleadora no significan en absoluto ninguna ventaja a la hora de realizar el proceso de atracción de personal (independientemente de si este proceso de atracción está formalizado o no).

Finalmente, se preguntó a los participantes acerca de la voluntad que los mismos tendrían para aplicar acciones de Marca Empleadora para atraer y retener empleados

talentosos en sus organizaciones, con un 70% de los participantes habiendo respondido afirmativamente a esta pregunta, que es el eje de interés y piedra fundacional de esta investigación.

Acciones de Marca Empleadora para atraer y retener personas talentosas.

Habiendo definido en el cuestionario lo que una persona talentosa requiere para ser tal, el total de participantes (100%) afirmó que en sus respectivas organizaciones existen personas talentosas y a su vez, preguntados específicamente por los empleados comprometidos dentro de la empresa, definidos en la encuesta como aquellos motivados para elegir a su organización sobre las demás, una vez más el total de participantes (100%) respondieron afirmativamente a la existencia de los mismos.

Referidos particularmente y solicitados a mencionar aquellas razones o factores por los cuales un empleado decide seguir trabajando en su organización y no irse a otra que el colaborador considerara que ofrece una mejor situación laboral, sea en retribuciones tangibles o intangibles, se detallan a continuación las respuestas más usuales enumeradas por los participantes:

“Remuneración” (mencionada por el 50%), “Crecimiento” (mencionada por el 40%), “Trabajo en blanco” (mencionada por el 30%) y “Beneficios” (mencionada por el 30%).

Por otro lado, la mayoría de las respuestas mencionaron factores emocionales/personales de motivación, tales como “Clima laboral” (40%), “Crecimiento” (30%) y “Prestigio de la empresa” (20%).

Un 30% de las respuestas se refirieron a beneficios económicos extra-salariales, detallando acciones particulares todas referidas a los beneficios o facilidades pecuniarias que las organizaciones ofrecen a sus empleados.

Por último, un 30% de las respuestas configuraron un grupo referido a las cuestiones estructurales atractivas de las organizaciones como los horarios flexibles o la diversidad de campos de acción y la posibilidad de realizar diferentes actividades dentro de la empresa, entre otros.

Adentrándose en el concepto de Marca Empleadora de la empresa y sus efectos al momento de realizar búsquedas de empleo, se preguntó por la importancia que las organizaciones otorgaban a la reputación o imagen de la misma al momento del proceso de reclutamiento y selección, más específicamente, en la búsqueda de empleo (sea con el proceso formal de selección de personal o bien por medios informales). La pregunta fue diseñada para que las respuestas se reflejen en una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 era “Muy poca importancia” y 5 “Mucha importancia”, con los siguientes resultados:

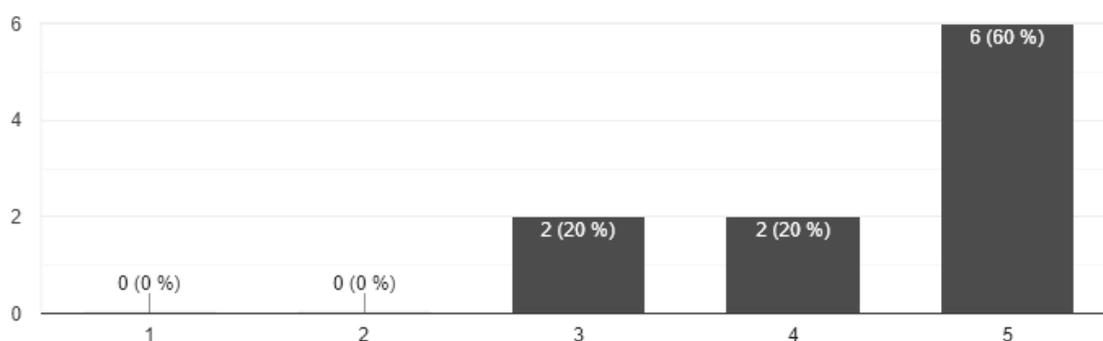


Figura 3. *¿Qué tanta importancia se le da a la imagen/reputación de su organización al momento de realizar búsquedas laborales?* La mayoría de las respuestas indicaron mucha importancia atribuida a la reputación de la compañía al momento del proceso de reclutamiento.

Referidos específicamente al proceso de atracción de los empleados, la mitad de los encuestados afirmaron realizar anuncios de empleo a la hora de realizar búsquedas laborales, frente a la otra mitad que afirmó no realizarlos. El 50% que respondió afirmativamente, se dividió luego entre una mayoría del 60% que aseguró que en dichos

anuncios de empleo se indican los beneficios que la organización ofrece a sus empleados, y el restante 40% indicó lo contrario.

Propuestas de Valor para el Empleado

Presentada la Propuesta de Valor para el Empleado como el fundamento de la Marca Empleadora y definida como los beneficios de la organización para sus empleados, se preguntó si, en consideración, la empresa por la que respondían ofrecía una Propuesta de Valor para sus propios empleados. El 70% afirmó que sí (independientemente de manejar o no el concepto).

Seguidamente, se pidió enumerar en orden de importancia las acciones que la organización lleva adelante para convencer al empleado de trabajar allí y no en otro lugar, siendo las respuestas representativas las siguientes:

La acción específica más mencionada (en el 40% de las respuestas) fue la capacitación, bajo los nombres de “Capacitación” y “Formación permanente”. Otra acción similar mencionada fueron los “Planes de desarrollo” (20%).

Respecto a cuestiones salariales/pecuniarias, se mencionaron acciones de este tipo en el 60% de las respuestas, tales como el pago del salario en tiempo y forma (en el 30% de las respuestas) o una “remuneración acorde” (en el 20% de las respuestas).

Referido a cuestiones principalmente de motivación emocional/personal o más “blandas” (como suele decirse en el argot de RRHH), las acciones mencionadas tomaron lugar en el 50% de las respuestas, con sub-grupos tales como aquellas respuestas relativas a las relaciones interpersonales (como “Ambiente de trabajo” o “Buen trato”), en un 30% de las respuestas totales, o aquellas alusivas a la importancia dada a cada empleado como individuo (tales como “Delegación de responsabilidades (pertenecer)” o “Contención y responsabilidad”) que se dio también en un 30% del total de respuestas obtenidas.

Finalmente, haciendo alusión a cuestiones estructurales u organizacionales atractivas de las empresas encuestadas, un 40% de las respuestas obtenidas se ubicó dentro de esta clasificación, con acciones mencionadas tales como “Horarios flexibles” (en un 30% de las respuestas) o “Flexibilidad laboral” (en un 20%).

Discusión

Independientemente de que las organizaciones de la provincia de Jujuy conocieran o no el concepto y gestión de la Marca Empleadora, se ha planteado el objetivo general de esta investigación refiriéndose a las acciones que dichas organizaciones realizan para la atracción y retención de personas talentosas. Como se ha establecido desde un principio, en la provincia no existe aún una fuerte base de conocimientos de gestión de organizaciones, y, al no contar muchas de las empresas de Jujuy con una gestión específica de los Recursos Humanos o personas que se dediquen exclusivamente a ellos (según lo respondido en la encuesta), es posible que estas acciones (que sí son específicas de Recursos Humanos) sean realizadas bajo el total desconocimiento del uso de la Marca como estrategia de dicha gestión, posibilidad a la que se le dio suma relevancia tanto al momento de introducir el tema como para concientizar a los participantes dentro del mismo instrumento de relevamiento de datos. En este sentido, y tomando como sólida base la cantidad de respuestas de los participantes referidas a las acciones específicas que son realizadas por las empresas según su reputación para atraer y para retener a las personas, ha resultado posible responder al objetivo de esta investigación.

En primer lugar, se deberá tener en cuenta la distinción primordial de saber o no saber lo que es la Marca Empleadora para las empresas de Jujuy. Como se ha dicho, gran parte de quienes contestaron desconocían el concepto. No habiendo muchas (o no muy distintas) corrientes de pensamiento acerca de este tema, la mayoría de las definiciones solicitadas a aquellos que afirmaron conocer el concepto se refieren únicamente a una cuestión de mera imagen o prestigio, o bien no están en absoluto relacionadas a la definición presentada en este manuscrito, siendo esta la sumatoria de esfuerzos de comunicación del atractivo de la organización (Berthon, Ewing, & Hah, 2005, pág. 153).

Sin embargo, una vez se hubo presentado a los participantes esta definición formal, la mitad de ellos afirmó que sus empresas sí realizaban acciones de Marca Empleadora. Es decir que la pregunta inicial de esta investigación queda respondida: en efecto, siendo mayor el porcentaje de empresas que aplican acciones de Marca Empleadora al porcentaje que afirma conocer el concepto, es correcto inferir que, a pesar de su desconocimiento (o independientemente de él) es posible aplicar acciones de Marca Empleadora en las organizaciones. En otras palabras, es muy probable que muchas empresas de la provincia de Jujuy estén realizando acciones de Marca Empleadora sin saberlo.

Respecto a la postura de las empresas de aplicar o no acciones formales de Marca Empleadora como estrategia de Recursos Humanos para atraer y retener a las personas talentosas, el panorama se presenta favorable hacia la innovación: la mayoría de las empresas encuestadas afirma que, de no hacerlo, sí aplicaría formalmente las acciones pertinentes a la comunicación del atractivo de la empresa hacia los empleados.

Es de interés rescatar que, si bien se trata de la minoría, no deja de ser una cantidad llamativa que el 30% de los participantes haya respondido negativamente a esta voluntad de realización. Habría que preguntarse si este rechazo se trata de una cuestión de simple desinterés, de sincera escasez de recursos, o bien de verdadero convencimiento acerca de los resultados reales (y aparentemente no satisfactorios) de su aplicación.

La opción más sencilla en la que pensar es en la escasez de recursos para la puesta en marcha de acciones de Marca Empleadora. “El norte argentino (NEA y NOA) concentra solo el 11% de las empresas” (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2018, <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>). Como se vio, muchas de las empresas encuestadas no cuentan con profesionales de Recursos Humanos o con un área

específica para tal fin, sino con personas que realizan tareas relacionadas. Es así que una gestión que se dedique a las acciones de Marca Empleadora resulta para la mayoría de las empresas de Jujuy tanto una idea atractiva como una posibilidad todavía muy lejana.

Si, por otra parte, se tratase de simple desinterés, es posible atribuir el mismo a la relegación no solo económica de cuestiones de desarrollo de las organizaciones, como se habló en un principio, sino más bien a un relegamiento social y cultural de este desarrollo, provocado por la concentración de la gestión en las mismas cuestiones económicas y administrativas. La propuesta (y respuesta) lógica para este desinterés es la integración de las actividades propias de Recursos Humanos no solo bajo un departamento propio, sino de la incorporación de los objetivos generales y estrategias de Recursos Humanos en la gestión estratégica empresarial:

En el ámbito de los recursos humanos, la reducción en la eficiencia interna que se produce como consecuencia de la constante adaptación a un entorno cambiante, será tanto menor cuanto más integrada esté la Dirección de Recursos Humanos. Esta hipótesis, por tanto, hace referencia a la necesidad de integrar los aspectos relativos al personal en el proceso de planificación estratégica como garantía del éxito de las actividades de recursos humanos realizadas. (Hernandez Perlines & Peña García-Pardo, 2007, pág. 210)

Para cerrar este asunto, el convencimiento de que las acciones de Marca Empleadora son irrelevantes y/o inefectivas para la atracción y retención de personas talentosas, es posible que esté dado por el mismo factor desencadenante: la esfera económica de la organización. ¿Realmente vale la pena dedicar atención, tiempo y dinero a un proceso específico de Recursos Humanos que tampoco es fundamental para el simple funcionamiento de la organización? Habiendo cuestiones prioritarias fundamentales para la existencia de la empresa, es posible que la gestión de la Marca Empleadora sea

voluntariamente descartada o, en el mejor de los casos, pospuesta. Bajo este punto de vista, también sería posible deducir que las empresas que no están dispuestas a aplicar estas acciones (es decir, las que lo indicaron en la encuesta) son aquellas que no tienen un gran tamaño o no cuentan con un área de Recursos Humanos, pero esto es solo una suposición; las razones por las que empresas con gran tamaño, disponibilidad de recursos y área de Recursos Humanos se negaran a aplicar acciones de Marca Empleadora por considerarlas inefectivas o irrelevantes son materia de estudio de otra investigación.

Respecto a la atracción y retención de personas talentosas a través de acciones de Marca Empleadora, y al haber respondido todos los participantes afirmativamente acerca de la existencia de personas tanto talentosas como comprometidas con la organización para la que trabajan, el enfoque ahora es puesto en, específicamente, las acciones propiamente dichas, por las cuales las empresas atraen a personal talentoso, y por las cuales retienen al existente dentro de la estructura.

En primer lugar, tomando como referencia aquel concepto de atractivo empleador desarrollado por Berthon, Ewing y Hah (2005), las empresas de Jujuy le dan mucha importancia a la imagen/reputación al momento de realizar búsquedas laborales. Cabe aclarar que la mitad de los encuestados afirmó que en su empresa no se realizan anuncios de empleo en la búsqueda de personal, y es posible deducir que el reclutamiento de personal podría darse en estas organizaciones, como se ha dicho, de una manera informal o a cargo de los mismos directores de la empresa o jefes de área, ya que la realización de anuncios de empleo es una función bastante primaria de Recursos Humanos. Posiblemente, la ausencia de esta acción corresponda a empresas de pequeña estructura. Sea de la manera que sea, de las que sí realizan anuncios de empleo, la mayoría no incluye en ellos los beneficios que la organización otorga a sus empleados. Es posible concluir que, si bien la mayoría atribuyó mucha importancia a la imagen y al prestigio de la

empresa a la hora de buscar empleados, esta cuestión no avanza de las características meramente visuales u opiniones que funcionan como herramienta de convencimiento del atractivo laboral. Es decir, los beneficios no están contemplados en la acción de comunicación de ofertas laborales en la mayoría de las empresas que sí realizan anuncios formales de empleo, por lo que el alcance de la búsqueda de personas talentosas se ve lógicamente reducido por verse reducido el alcance general.

Las razones por las cuales los empleados (según los empleadores) deciden quedarse trabajando en una organización son parecidas sino idénticas a las acciones que las mismas organizaciones afirman realizar para lograr la retención del personal, con el siguiente orden de relevancia:

1. Acciones de remuneración: como el pago en tiempo y forma, acorde al trabajo realizado, vacaciones pagas, estabilidad salarial, entre otras.
2. Acciones de motivación emocional/personal: como el prestigio de la organización, el trabajo sobre el sentido de pertenencia, el cumplimiento de normas de ética por ejemplo en el buen trato y la integración, la posibilidad de desarrollo y capacitación constante, acciones sobre el clima laboral, el reconocimiento y compromiso, y la sociabilización fuera de la empresa.
3. Acciones estructurales: como la flexibilidad de los horarios, las políticas de Administración de Personal (como atención ante accidentes laborales, incentivo de horas extras, días libres por fechas importantes, etcétera), acciones de comunicación o la delegación de responsabilidades.

Este orden coincide plenamente con los factores expuestos por Randstad (2019) según los cuales la seguridad laboral y la remuneración son las principales razones por las cuales un empleado decide quedarse en la organización para la que trabaja. Seguidamente, al igual que los resultados expuestos, el tercer factor determinante es el relacionado con la

motivación emocional o personal, como un clima laboral agradable o la conjugación de vida personal y laboral. Paralelamente al antecedente nombrado, en último lugar se encuentra la cuestión profesional/estructural, siendo en ambos casos el desarrollo profesional.

Respecto a la Propuesta de Valor para el Empleado, el objetivo queda respondido al igual que con la Marca Empleadora (ya que es su base conceptual): es seguro que las empresas jujeñas ofrecen a sus empleados un valor agregado propio de cada empresa, ese factor de convencimiento que hace que el empleado decida quedarse, independientemente de que el otorgamiento de estos beneficios, de este valor agregado, esté formalizado o no.

Y, al igual que sucede con la aplicación de acciones de Marca Empleadora para la atracción y retención de empleados, como plantean los lineamientos ideológico-conceptuales presentados en esta investigación, la mayoría de las empresas encuestadas está a favor del uso de las acciones de Marca Empleadora para la atracción y retención del personal.

La explicación de este favorecimiento está dada por la PVE. Hablamos de factores o razones por las cuales los trabajadores estarían interesados en ser parte de la organización, de comprometerse con ella. Sin embargo, antes de proceder a ese análisis, es preciso conocer el siguiente dato: una vez más, existe un minoritario y no por ello menos relevante porcentaje de encuestados que no coinciden con este favorecimiento.

Pero a diferencia de la voluntad de aplicación de acciones de Marca Empleadora por el sí o por el no, esta vez solamente uno de los encuestados considera la no-existencia de la ventaja que significan estas acciones al momento de reclutar personal. El resto de los discordantes con la mayoría afirmativa, se tratan de casos de duda, lo cual deja un panorama abierto a la reflexión una vez más: ¿Qué acciones podrían resultar atractivas

para que los trabajadores talentosos se sientan atraídos a trabajar dentro de una organización?

Las razones o factores por los cuales las empresas afirman que sus empleados deciden seguir trabajando en dichas empresas son de lo más variadas. Coincidiendo con Randstad (2019) nuevamente, priman por demasía factores relacionados a la remuneración, lo cual muestra que en las empresas jujeñas de cualquier tamaño, la mayor atención está puesta en la principal retribución del trabajo, y que demuestra el planteo primigenio de esta investigación: el factor económico es el motor primero de toda acción en las empresas de provincias como Jujuy, esta vez visible desde el elemento motivacional personal por parte de los empleados, desde el factor que hace que un empleado no se vaya de la empresa jujeña. Reafirma esta concepción del atractivo empresarial de bases económicas el hecho de que muchos otros encuestados respondieron el “trabajo en blanco” o el “pago de salarios en tiempo y forma” como razón por la que un empleado decide quedarse.

El estado del arte de la gestión empresarial identifica a los factores mencionados como condiciones de lo más básicas para el funcionamiento de una empresa. Es decir, no cabe duda de la importancia primera del pago en tiempo y forma de los salarios o de que el trabajo debe ser formalizado. Pero una vez más debe pensarse esta situación dentro el contexto en el que las empresas encuestadas se desenvuelven, en provincias donde el trabajo informal es prima facie la primera opción de trabajo para la mayoría de las personas. Podría este tema ser desarrollado desde el punto de vista organizacional y de los altos costos que significan para una empresa en provincias de entornos económicos desfavorables la contratación formal de empleados, pero no compete a los objetivos de esta investigación.

Al contrario, solamente se afirma que, como en cualquier provincia, las empresas que pueden afrontar estos costos (y muchos más) existen, y algunas de ellas también han sido

encuestadas en esta investigación. En efecto, el resto de respuestas acerca de las razones por las que un empleado decide quedarse trabajando en una organización escapan al facilismo del sueldo y el respeto de los derechos laborales, y se enfocan en cuestiones motivacionales y profesionales tales como la formación constante, el buen clima laboral, y el prestigio de ser un trabajador de una compañía de gran tamaño y que cuenta, por tanto, con procesos profesionalizados, que es lo que hace a dichas empresas no solo organizaciones atractivas para las que trabajar, sino un ejemplo a imitar por las demás organizaciones.

Visto el orden y calidad de las razones por las que los empleadores creen que sus empleados deciden quedarse prestando servicios con ellos, un cambio de mentalidad acerca de las prioridades empresariales en las empresas de la provincia podría ser, si bien un muy lejano horizonte, un gran paso hacia la profesionalización de las empresas. La atracción y retención de empleados talentosos o idóneos son factores determinantes de la cuestión económica, dado que los costos variables de la rotación constante (es decir, de un constante proceso de reclutamiento, selección, capacitación, etc.) son mucho mayores a los costos fijos que pueden representar las acciones de retención; acciones que en definitiva deben ser comunicadas mediante Marca Empleadora, que potencian un buen proceso de selección de personal, y que mantiene motivado al personal actual.

Como se dijo, las empresas de la provincia de Jujuy conocen los factores por los cuales los empleados deciden trabajar allí y no en otro lugar, como también conocen las acciones que realizan al mismo respecto, y saben (o al menos muestran en la práctica) que esas acciones son trascendentales para la conformación del compromiso, para la atracción de personal calificado y talentoso, y la mayoría de ellas está convencida de que la formalización de dichas acciones es de interés mayúsculo para el logro de una mayor

eficiencia de las capacidades y talentos de los Recursos Humanos, tanto actuales como posibles.

Esta investigación se encuadra como uno de los por ahora muy pocos estudios realizados en la provincia de Jujuy acerca del amplio campo de conocimientos que constituyen la teoría de los Recursos Humanos y de la gestión de las organizaciones. Probablemente también se trate de una de las primeras investigaciones llevadas a cabo en la provincia acerca del tema específico que concierne este trabajo, es decir, de las acciones de Marca Empleadora.

Las limitaciones de este trabajo estuvieron dadas, en gran parte, por la muestra de estudio, que no fue lo suficientemente amplia para abarcar a toda la población, es decir, todas las empresas de la provincia de Jujuy, y por lo tanto resulta no generalizable. Otras limitaciones se dieron debido a la posible imprecisión de algunas mediciones, a la confección limitada del instrumento por la cantidad de factores de interés, a la ambigüedad o sencillito malentendido de algunas de las preguntas del instrumento que determinó la supresión de algunas respuestas inadecuadas, entre otras.

Finalmente, fue posible determinar que las empresas de Jujuy, como se supuso en un principio, efectivamente realizan acciones de Marca Empleadora para la retención y atracción de empleados talentosos, aun habiendo diagnosticado un bajo conocimiento del tema y no habiendo definido (pero si poseyendo) una Propuesta de Valor para el Empleado. Bajo la misma luz del entendimiento, se pudo identificar qué acciones específicas realizan para tal fin las empresas de Jujuy como también conocer cuáles consideraban las mismas organizaciones que eran las PVE, traducidas como factores atractivos que incentivaban la permanencia de los empleados en la relación laboral.

En conclusión, las empresas de Jujuy no solamente cuentan con acciones que pueden resultar atractivas para los trabajadores talentosos, sino que, además, logran reconocerlas. Y en el caso, real y conocido, de que las empresas no cuenten con los recursos necesarios para formalizar acciones de Recursos Humanos tan específicas como la de la Marca Empleadora, queda en evidencia que es necesario profesionalizar o al menos formalizar las acciones generales de Recursos Humanos, seguidamente contar con personas que se dediquen exclusivamente a las tareas de reclutamiento y de retención y en última posición ordinal según la importancia vital del funcionamiento empresarial, formalizar las acciones de comunicación del atractivo organizacional.

A su vez, es importante afirmar que si bien las empresas de Jujuy no tienen formalizada una gestión de Marca Empleadora, la base de la misma (la PVE) existe definitivamente. Se recomienda profundizar, por lo tanto, acerca de los efectos de la formalización de acciones de comunicación del atractivo de la organización en el proceso de reclutamiento, como también un desarrollo más exhaustivo en la investigación del Talento Humano en las organizaciones de Jujuy, tema que quedó poco claro o bien poco desarrollado en el instrumento. Resultará propicio, entonces, dar respuesta certera a la negativa de aplicación de acciones de Marca Empleadora de manera formal, cuestión no relevada en el instrumento. Se recomienda también la posibilidad de tomar distinto tipo de muestra de investigación, tales como los empleados actuales o bien los candidatos que aspiran a trabajar en determinadas organizaciones o tipos de ellas.

En un distinto orden de cuestiones, es amplio el espectro de investigaciones posibles de ser realizadas en el mundo empresarial de la provincia de Jujuy, por lo que las futuras líneas de investigación pueden ser de lo más diversas y ricas. En esta oportunidad, los temas de interés para futuras investigaciones serán coincidentes con el desarrollo de los

factores por los cuáles una persona decide quedarse en determinada organización, los efectos de las acciones de Marca Empleadora, la percepción del atractivo de la organización por parte del empleado, y un desarrollo más exhaustivo de los temas Compromiso y Talento Humano.

Referencias

- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*. Editorial Almuzara.
- AL Grupo Humano. (2016). *¿Qué dice tu propia gente de tu marca empleadora? Investigando el sentir de las personas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: AL Grupo Humano.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 151-172.
- Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Carolina Borracchia.
- Borracchia, C. (2017). *Las compañías también tienen zona de confort*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Carolina Borracchia.
- Conrero, S., & Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Ciudad de Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.
- Ferri Ramírez, L. (2016). *La gestión del talento en un entorno de crisis*. Alicante: Área de innovación y desarrollo S.L.
- Gomes, D. R., & Neves, J. (2010). ¿Limita la Marca del Empleador la Conducta de Búsqueda de Empleo? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 223-234.
- Hernandez Perlins, F., & Peña García-Pardo, I. (2007). Validez de los enfoques universalista y contingente de la dirección de recursos humanos en el sector financiero de la economía social. *CIRIEC-España*, 193-222.
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Madrid: Pearson.
- Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, 84-91.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2018). *Datos y Análisis*. Obtenido de GPS de Empresas: <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2019). *Encuesta de Indicadores Laborales*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Pedace, G. (19 de Julio de 2010). *Marca Empleador - El aporte de las Relaciones Públicas*. Obtenido de Blog del Consejo Profesional de RR.PP. de Argentina: <https://consejorpp.wordpress.com/2010/07/19/marca-empleador-el-aporte-de-las-relaciones-publicas/>
- Randstad. (2019). *Country report Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Randstad Argentina

Russo, J. L., & Ceña Delgado, F. (2000). Evolución de la convergencia y disparidades provinciales en Argentina. *Revista de Estudios Regionales*, 151-174.

Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *El profesional de la información* , 1159-1170.

Anexos

Anexo I

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo,....., de..... años de edad, en la fecha de hoy..... de..... de 2021, en la ciudad/localidad de.....en la provincia de Jujuy, doy mi consentimiento, firma mediante, para participar voluntariamente en el Trabajo Final de Grado de Investigación acerca de “RRHH y Marca Empleadora: acciones de atracción y retención del Talento Humano en la provincia de Jujuy”, acerca de acciones específicas de procesos de Recursos Humanos para la atracción y retención de personas talentosas por parte de las organizaciones, que es llevado a cabo por el investigador LUCIO MAMANI, alumno de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo 21 en la provincia de Córdoba.

Declaro haber sido informado de los objetivos de esta investigación, como también haber sido informado de que toda, y absolutamente toda la información que proporcione será de uso exclusivo del investigador para esta, y solo esta investigación. Del mismo modo, tengo conocimiento de que el investigador mantendrá mi anonimato y el de los datos proporcionados, como también que mi participación en esta investigación no implica ningún tipo de riesgo.

Reservo el total derecho de abandonar este proceso de investigación en cualquier momento del mismo, por iniciativa propia y sin necesidad de explicación alguna, más que la simple notificación al investigador. Por todo lo descripto, firmo en conformidad.

.....
Firma y Aclaración del Investigador

.....
Firma y Aclaración del Participante

*Anexo II***Cuestionario para empresas de Jujuy**

“RRHH y Marca Empleadora”

Acciones de atracción y retención del Talento Humano en las empresas de Jujuy. LOS DATOS PERSONALES (como e-mail, ubicación, tiempo de entrega, etcétera) DE ESTA ENCUESTA SON ANÓNIMOS PARA TODOS, INCLUIDO EL INVESTIGADOR.

1) ¿Su empresa/organización cuenta con un departamento o área dedicada a los Recursos Humanos?

- Sí.
- No.

2) ¿Se dedica usted a los Recursos Humanos específicamente?

- Sí.
- No, pero realizo acciones propias de RRHH.
- No.

3) Para esta investigación, llamamos Talento Humano (o personas talentosas) a personas con las capacidades para hacer correctamente su trabajo, una actitud de innovación y participación, y compromiso con la organización para la que trabaja. ¿Considera usted que en su organización existen personas talentosas?

- Sí.
- No.

4) El componente primordial del Talento Humano es el Compromiso, que definimos como la motivación por la cual un empleado elige seguir trabajando en una organización por sobre las demás. ¿Considera usted que hay empleados comprometidos con su organización?

- Sí.
- No.

5) Por favor, enumere las razones o factores por los cuales usted considera que los empleados de su organización deciden seguir trabajando en la misma, siendo el primero el más importante.

6) Donde 1 es "Muy poca importancia" y 5 es "Mucha importancia", por favor indique qué tanta importancia se le da a la imagen/reputación de su organización al momento de realizar búsquedas laborales.

1. Muy poca importancia	2	3	4	5. Mucha importancia
-------------------------	---	---	---	----------------------

7) En su organización, ¿Se tienen formalizadas la Misión, la Visión y los Valores?

- Sí.
- No.
- No lo sé.

8) Al momento de realizar búsquedas laborales, ¿Se realizan anuncios de empleo?

- Sí.
- No.
- No lo sé.

9) SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE “SÍ”, ¿Se indican los beneficios que la organización brinda a sus empleados en el anuncio de empleo?

- Sí.

- No.
- No lo sé.

10) ¿Sabe usted lo que es la Marca Empleadora?

- Sí.
- No.

11) SI SU RESPUESTA ANTERIOR FUE "SÍ", ¿Cómo define usted a la Marca Empleadora?

12) La Marca Empleadora es el conjunto de acciones de comunicación de una identidad organizacional "atractiva" para empleados posibles y actuales. ¿Considera que su organización realiza acciones de Marca Empleadora? (Independientemente de si maneja el concepto o no)

- Sí.
- No.

13) El fundamento de la Marca Empleadora son los beneficios (materiales o no) que la organización entrega a sus empleados. Esto se llama Propuesta de Valor para el Empleado. ¿Considera que su organización ofrece una Propuesta de Valor para el Empleado? (independientemente de si maneja el concepto o no)

- Sí.
- No.

14) Por favor, enumere qué acciones considera usted que lleva adelante su organización para convencer al empleado de trabajar allí y no en otro lugar, siendo la primera la más importante.

15) ¿Considera usted que el uso de la Marca Empleadora favorece/favorecería la atracción de personas talentosas al momento del reclutamiento y selección de personal?

- Sí.
- No.
- No lo sé.

16) De no hacerlo actualmente, ¿Aplicaría usted acciones formales de Marca Empleadora para atraer y retener empleados talentosos en su organización?

- Sí.
- No.