



Universidad Empresarial Siglo 21
Trabajo Final de Graduación – Manuscrito Científico
Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

“Potenciar la Marca Empleadora en el sector gastronómico en tiempos de crisis por el COVID-19”

“Promote Employer Branding in the gastronomic sector in times of crisis due to COVID-19”

Autor: Carla Agostina Paterno

Legajo: VRHU 14086

Tutora: Natalia Gambino

Formosa Capital

Resumen

El presente manuscrito científico tuvo como objetivo conocer los factores que posicionan a los comercios gastronómicos de la capital de Formosa como Marcas Empleadoras en tiempos de crisis por la pandemia causada por el COVID-19, y analizar si la propuesta de valor al empleado (PVE) de las empresas elegidas se encuentra contemplada en la estrategia organizacional y alineada a las necesidades de los colaboradores.

Para realizar el relevamiento de datos fue necesaria una investigación de carácter exploratorio y descriptivo, con un enfoque mixto y un diseño no experimental. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario con la técnica de encuesta, dirigidas a los responsables de Recursos Humanos de las organizaciones seleccionadas.

De los resultados obtenidos, se demostró que todas las empresas tenían conocimiento acerca de lo referente a Marca Empleadora, pero ninguna la ponía en práctica en su negocio. Asimismo, solo una empresa tenía en su PVE factores más desarrollados, especialmente los relacionados a las capacitaciones y comunicación en las áreas.

Palabras claves

Marca Empleador, Propuesta de Valor al Empleado, COVID-19.

Abstract

The objective of this scientific manuscript was to know the factors that position the gastronomic businesses of the capital of Formosa as Employer Brands in times of crisis due to the COVID-19 pandemic, and to analyze whether the employee value proposition (PVE) of The chosen companies are contemplated in the organizational strategy and aligned to the needs of the collaborators.

To carry out the data collection, an exploratory and descriptive investigation was necessary, with a mixed approach and a non-experimental design. As a data collection instrument, the questionnaire was used with the survey technique, addressed to the Human Resources managers of the selected organizations.

From the results obtained, it was shown that all companies had knowledge about the employer brand, but none put it into practice in their business. Likewise, only one company had more developed factors in its PVE, especially those related to training and communication in the areas.

Keywords

Employer Brand, Employee Value Proposition, COVID-19.

Índice

Introducción	3
<i>Objetivo General</i>	14
<i>Objetivos Específicos</i>	14
Métodos.....	15
<i>Diseño</i>	15
<i>Participantes</i>	15
<i>Instrumento</i>	16
<i>Análisis de datos</i>	17
Resultados	19
Discusión.....	23
Referencias.....	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO I: Consentimiento informado para participar en el estudio de investigación	34
ANEXO II: Encuesta	36

Introducción

Desde aquel 30 de enero del año 2020 en el que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que el brote del nuevo virus SARS-COV-2 (conocido como COVID-19) representaba una emergencia de salud pública de importancia internacional, la República Argentina comenzó a prepararse para afrontar este evento. A partir de principios de febrero de dicho año, el Gobierno Nacional aceleró la puesta en marcha de protocolos sanitarios.

A comienzos del mes de marzo, más precisamente el 03 de marzo, la crisis sanitaria causada por la COVID-19 llegó a la Argentina con la aparición del primer caso detectado, expandiéndose entre sus habitantes muy rápidamente. Como resultado, el mercado de trabajo del país, que ya afrontaba una situación de gran debilidad debido a políticas económicas desacertadas de décadas de antigüedad, con tasas de desempleo por encima de los dos dígitos y con más de 3 de cada 10 asalariados en una situación de precariedad laboral, estaba ante una situación mundial inédita.

Posteriormente el actual Presidente de la Nación, y con apoyo de los gobernadores provinciales y el Congreso de la Nación, comenzaron a establecer sucesivas medidas de contención de la propagación del virus, como el distanciamiento social, la utilización de alcohol en gel, frecuencia en el lavado de manos, barbijos, etc.; hasta que a mediados del mes de marzo se anunció el aislamiento social preventivo y obligatorio (ASPO), con ciertas flexibilizaciones para algunas industrias consideradas esenciales para afrontar la situación, como por ejemplo las industrias alimenticias, farmacéuticas, etc.; y en regiones con baja densidad poblacional o con pocos casos de coronavirus confirmados.

Por esto último, el Gobierno incorpora el término “**trabajadores esenciales**”, haciendo referencia al Personal de Salud, Fuerzas de seguridad, Fuerzas Armadas, actividad migratoria, servicio meteorológico nacional, bomberos, control de tráfico aéreo

y las industrias citadas, dejando a los demás trabajadores de otros rubros como “no esenciales” por la simple razón de que el traslado a su lugares de trabajo, en muchas oportunidades mediante el uso de transporte público, y su trabajo propiamente dicho, significaba que las oportunidades de contagio se incrementaran estadísticamente de manera exponencial.

Entre los sectores más afectados, se encuentra el **sector gastronómico** (al cual va enfocado este proyecto) y hotelero fueron los más damnificados, muchos de los cuales se vieron en la obligación de cerrar sus puertas debido a lo difícil que les fue poder mantener en pie un negocio sin clientes.

Los pocos locales que se mantuvieron en pie, tuvieron que endeudarse con préstamos bancarios, despedir a varios de sus empleados, cambiarse de ubicación geográfica para pagar un alquiler menos costoso y servicios acorde a lo que podían solventar.

En la ciudad de Formosa, centro político, administrativo y cultural de la provincia homónima, y su localidad más poblada, los emprendimientos gastronómicos lógicamente también sufrieron las consecuencias de las medidas sanitarias desde aquel entonces.

Con sus 222.226 habitantes, es una de las 20 ciudades más populosas de la República Argentina, según datos generados por la Encuesta Permanente de Hogares (INDEC, 2010) tuvo el segundo índice de desempleo más bajo del país con un 2,2 %.

En una entrevista realizada por el principal diario de la ciudad “La Mañana” al Secretario de la Unión de Trabajadores de Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA), afirma que el 50% de los locales gastronómicos en la provincia cerraron sus puertas, dejando sin empleo a un gran número de empleados (Diario La Mañana Formosa, 2021).

Cabe destacar que alrededor de un 75% de los habitantes de la ciudad de Formosa (datos recabados de una encuesta realizada para este proyecto), trabajan bajo la dependencia de algún organismo municipal, provincial o nacional. Esto es debido a la poca actividad privada de índole industrial, ya sea de origen nacional o empresas multinacionales, y pocas PYMES (en su mayoría gastronómicas), de las cuales un porcentaje muy pequeño recibe apoyo del Estado.

La mitad de los emprendimientos locales que se sostuvieron en el tiempo a pesar de las medidas y restricciones del Gobierno Provincial, lo hicieron bajo mucha presión desde lo económico, para mantener dicho local. En el aspecto político, sufrieron las consecuencias de salir a reclamar por sus derechos de trabajar cumpliendo los protocolos establecidos, recibiendo decenas de clausuras, multas y denuncias policiales, y sumando la incertidumbre de los empleados en medio de una crisis que dejó a muchos sin trabajo, o, mínimamente, con incertidumbre sobre su futuro laboral.

De igual forma, podemos observar como esto se replica y afecta a las principales ciudades del país; según Miranda (2020), secretario de la Cámara de Hoteles, Restaurantes, Confeiterías y Cafés de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, comparte en una entrevista realizada por La Agencia de Viajes Argentina: “En la mayoría de los casos nos tuvimos que adaptar y reinventar, poniéndonos de acuerdo con las plataformas de delivery, porque tampoco es momento de salir a contratar motos... Todavía estamos en fase 1 y recién en la fase 6, que es la última, se volvería a la normalidad, que sería con una capacidad al 50%. Cargamos una mochila de plomo e intentamos llegar a la otra orilla del río. Muchos quedaron en el camino, y van a seguir quedando. Los que lo logremos, tendremos distintas realidades. Entonces, primero hay que considerar toda la deuda que iremos arrastrando: pedidos, pagos que se postergando, para poder pagar sueldos y proveedores... Y después, cuando autoricen a abrir el salón, hay que hacer una

gran inversión en mercadería. Porque en otros rubros el stock está y no vence, pero no es nuestro caso. Y también tenemos que manejar la hipótesis de que en caso de que nos dejen abrir, después tengamos que volver para atrás. Si es así, nos matan”.

En la Provincia de Córdoba los comerciantes gastronómicos también se ven afectados por las medias del estado, en una nota realizada por la Universidad Católica de Córdoba informan que los hoteles y los restaurantes fueron los que más firmas perdieron: el 22 por ciento (una de cada cinco compañías de este sector dejaron de figurar en los registros de la SRT).

Otro dato significativo: la mitad del cierre total de empresas fue por los casos ocurridos en establecimientos hoteleros y gastronómicos.

“Por el lado del sector comercial, el impacto relativo fue menor: perdieron el tres por ciento del total de las empresas, pero en números absolutos significó 500 comercios menos en la provincia durante los primeros meses del aislamiento social”, añade el documento de la Bolsa cordobesa.

“Hasta los almacenes tienen que aprender a usar el e-market. Se aplica la misma lógica que con la salud: van a sobrevivir aquellas empresas que pudieron generar anticuerpos y barreras para enfrentar el virus económico que ataca en simultáneo con el virus sanitario”, subrayó la economista Gisela Veritier (2020), directora de la Escuela de Negocios (Icda) de la Universidad Católica de Córdoba.

La crisis por la pandemia global no fue lo único que afectó a los pequeños comercios de la Capital de Formosa, sino las restricciones y medidas desmesuradas tomadas por el Gobierno Provincial, que eran incongruentes a la realidad que se vivía en la provincia, ya que hasta ese momento no habían más que 7 personas con resultado positivo en sus ensayos de detección PCR's (siglas en inglés para “Reacción en Cadena de la

Polimerasa”, que es un tipo de pruebas de diagnóstico que se lleva utilizando durante años en diferentes crisis de salud pública relacionadas con enfermedades infecciosas).

Ante esta situación tan anómala, y en una reacción que no contempló de manera integral la situación general, solo la sanitaria, en marzo del corriente año, el Gobernador decidió que Formosa volvía a la fase 1. Esta decisión desató lo que se conoce como el “Viernes Negro”, es decir, la primera protesta multitudinaria de los ciudadanos formoseños en repudio a las normativas impuestas. Según declaraciones tomadas de los propios comerciantes integrantes de la protesta “acá hay muchísima gente que genera fuentes de trabajo y ahora está sufriendo. Si cerramos, muchos quedan sin el sustento diario” (Diario La Mañana Formosa, 2021)

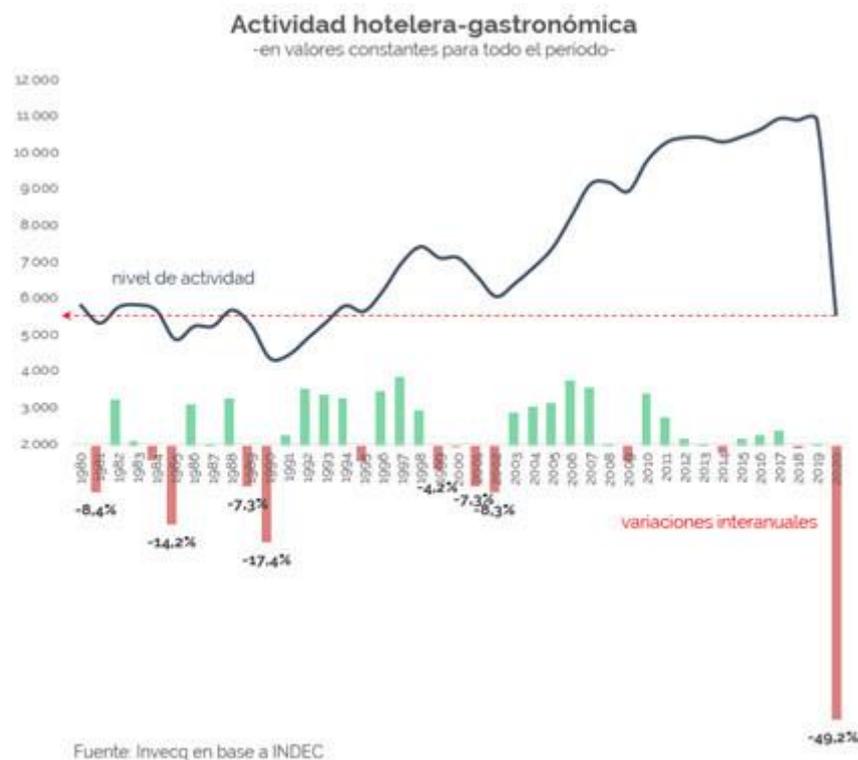
Al principio de la marcha pacífica que duró un día entero, todo estaba controlado y en orden ciudadano hasta el momento en que las fuerzas policiales comenzaron a actuar de manera represiva contra los manifestantes que solo exigían la creación de políticas para el control de la crisis sanitaria que no los obligara a cerrar, mediante la práctica de protocolos de bioseguridad implementables y accesibles para poder trabajar y llevar el sustento de cada día a sus casas.

A partir de ese día y durante 7 días, los formoseños de todas las edades y representando a todos los rubros comerciales, se reunieron día y noche frente a la Casa de Gobierno de la Provincia para reclamar que se levante la fase 1 y poder así volver a sus comercios y puestos de trabajo, cumpliendo todos los protocolos de sanidad correspondientes.

Los dueños de los comercios gastronómicos decidieron unir sus fuerzas para que juntos puedan volver a trabajar y tomaron, en conjunto, la medida de reabrir sus puertas a pesar de las restricciones impuestas. Esto provocó que la mayoría de ellos sufra las consecuencias legales de violar la Fase 1 impuesta, y recibieron las correspondientes

multas debido a su reclamo por el derecho constitucional de trabajar legalmente. Sin embargo, no pararon, y hasta el día de hoy, cumpliendo al pie de la letra todos los protocolos y con la responsabilidad social que conllevan sus trabajos, los dueños de los bares, café, restaurantes y locales de comida rápida, siguen trabajando y dando empleo a muchos formoseños en edad laboral.

Caída de la actividad hotelera en la Argentina, según la Fehgra



La crisis entonces propone un interrogante que me propongo dilucidar en este trabajo:

La Pandemia Global de SARS-COV-2 ¿fue una crisis que obligo a los dueños de las empresas a reinventarse en cuanto a maneras de trabajar, atender a los clientes, atraer y retener a sus colaboradores?

Retomando el concepto sobre el manejo de la crisis que nos propone Martha Alles en su libro Diccionario de Competencias la trilogía:

Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo para sus colaboradores por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto, con una visión y proyección de corto plazo. (Alles M. , 2009, pág. 182).

Por todo lo anterior analizado, es conveniente preguntarnos entonces:

¿Cómo se potencia la marca empleadora en tiempos de pandemia por COVID-19?

Para ello, se debe definir y dar a conocer en profundidad la cultura de trabajo, las condiciones laborales y otros aspectos que pudieran ser atractivos a la hora de apostar por ese trabajo. Fomentar el crecimiento y el desarrollo de los colaboradores, con cursos y capacitaciones atractivas que potencien al trabajador en su puesto de laboral y lo lleve a tener un alto desempeño, aumentar el sentido de pertenencia, más en estos tiempos de crisis, logrando así que los empleados se sientan orgullosos de trabajar en la compañía y ser parte de ella.

Parafraseando a Melina Cao (2020), directora de Recursos Humanos en Unilever Cono Sur, en su entrevista para la revista Forbes Argentina, donde destaca la importancia de cuidar la integridad física y mental de los equipos; "Estamos yendo a construir una organización donde las áreas no estén separadas, sino formando equipos y proyectos, que trabajen juntos en pos de conseguir un objetivo".

El propósito de este proyecto es indagar sobre la propuesta de valor al empleado (PVE) en estos tiempos de contingencias y analizar si la misma se encuentra contemplada en la estrategia organizacional y alineada a las necesidades de los colaboradores.

Para realizar el análisis, la clave será observar el desarrollo de prácticas que no solo permitan atraer y retener talento en los momentos de crisis; sino una política de desarrollo de marca que atraiga y retenga talentos con proyección a largo plazo. Es necesario conocer qué tipo de candidatos se quiere atraer, ya que los mismos deberán alinearse con la misión, la visión, los valores, la cultura de la organización y, de este modo, se promoverá y potenciará aún más la cultura que se quiere establecer en la organización.

Los candidatos no solo necesitan estar informados sobre el propósito para el cual se los incorporará, además necesitan desarrollar sentido de identidad y pertenencia que les permitirá potenciar el vínculo con la compañía a la cual le dedicarán gran parte de su tiempo. Además, es importante para la organización escuchar a sus clientes internos, conocer sus expectativas, inquietudes y preocupaciones, y generar acciones de respuestas.

Consuelo Summers (2017), en su publicación para la revista Empresa, “El desarrollo de la ‘marca empleadora’, un desafío cada vez más evidente” explica que tener un mentor, guía, líder con quien pueda conocer avances generara un fuerte sentido de pertenencia con la organización, favoreciendo un alto grado de compromiso de cada empleado. El líder deberá mantener una comunicación directa y permanente con dichos colaboradores respecto de sus competencias y avances, a fin de lograr una experiencia óptima.

Este modelo llevara a la organización a alinear las acciones hacia el logro de objetivos concretos, aumentando la satisfacción, la motivación, mejorando el clima laboral y la retención de talentos, promoviendo el aumento de la productividad, la reducción de índice de ausentismo y el desarrollo de equipos de alto desempeño.

Otro aspecto a considerar es la comunicación de estas acciones a través de las redes sociales, lo cual es una herramienta fundamental a la hora de promocionar el Employer Branding.

En concordancia con lo que propone la autora del libro “Social Media y Recursos Humanos” creemos que es importante “crear una imagen en social media y llevar adelante acciones concretas tendientes a crear, mejorar e intensificar la marca empleadora” (Alles A. M., 2012, pág. 133)

Si no están dadas las bases dentro de la organización, cualquier acción será negativa. Es importante recordar que los mejores difusores son los mismos empleados activos de la organización. La comunicación es fundamental para que la Marca Empleadora pueda atraer a los talentos que necesitan incorporar, y retener al capital humano que ya se encuentra trabajando dentro de la organización.

Es fundamental que el Employer Branding simbolice una organización motivadora e inspiradora para los talentos que necesitemos retener y conquistar en el mercado. Y la comunicación es la base de esa creación de valor.

En resumen, más allá de las posibilidades de desarrollo, un óptimo ambiente de trabajo, compensaciones y beneficios, condiciones de trabajo flexibles, estabilidad laboral; también debemos considerar la identidad y sentido de pertenencia que tiene el colaborador con la organización. Estos aspectos aportarán al desarrollo de la marca empleadora de manera sostenible. Analizaremos qué sucederá en caso de no contar con

un desarrollo de las variables detalladas y cuáles son las posibles amenazas a las que se enfrentara cada organización.

Y siguiendo lo que propone Regina Ávila (2020), directora de Marketing y Comunicaciones de Randstad para Argentina y Uruguay para revista Forbes sobre la importancia de que en este contexto que las empresas sigan gestionando su marca poniendo en primer plano la conciencia social y la gestión sustentada en los valores que sean la guía para navegar esta crisis, por medio del talento, empleados, sociedad, clientes y consumidores no olvidarán ni perdonarán la falta de autenticidad y empatía en un momento como este en donde mantenerse fiel a su identidad y valores debe ser el principio rector.

Mientras el mundo está sufriendo cambios dramáticos y el coronavirus ha paralizado gran parte de la economía y el mercado laboral en todo el mundo, con vacantes en caída libre y muchas más personas que estarán temporalmente desempleadas, no hay margen para pensar en cuestiones de marca. Y mucho menos en el employer branding. En otras palabras, mientras muchas empresas luchan por sobrevivir, ¿tiene algún sentido pensar en el Employer Branding?

Para responder esa interrogativa, citamos las palabras de la Directora de Marketing y Comunicaciones de Randstad para Argentina y Uruguay, Regina Avila (2020), “éste es exactamente el momento en que las organizaciones deben tener cuidado de respetar, proteger e incluso elevar su reputación a audiencias internas y externas. Ya sea que necesiten contratar rápidamente, enfrentar una reducción de su dotación o algo intermedio, mantener sus valores y sus promesas de marca, de manera transparente y honesta, es clave para administrar su reputación”.

Es tiempo de poner en primer plano la conciencia social y la gestión sustentada en valores para que sean la guía para navegar esta crisis. Porque liderar de manera

comprensiva y empática durante estos tiempos difíciles tiene el potencial de crear conexiones reales y duraderas que sobrevivirán a los impactos sociales y económicos de la pandemia.

Una vez pasada la tormenta, la actuación de las empresas en estos tiempos inciertos será juzgada no por sus resultados, sino por cómo trataron a las personas.

El propósito de este proyecto es indagar sobre la propuesta de valor al empleado (PVE), la misma consiste en los beneficios, tanto materiales como inmateriales, que una empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros. Estos beneficios, formulados como propuestas, delimitan la percepción de los empleados sobre el valor que se les ofrece al trabajar en una determinada empresa o al considerarla como futura empleadora; y analizar si la misma se encuentra contemplada en la estrategia organizacional y alineada a las necesidades de los colaboradores.

¿Conocen las empresas bajo estudio el significado de la propuesta de valor al empleado (PVE)?

¿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?

¿Cuáles creen que son esas propuestas de valor al empleado que la empresa tiene para ofrecer a sus colaboradores?

En estos tiempos de crisis por el COVID-19, ¿Creen que fue necesario modificar las PVE o implementar nuevas PVE?

¿Los empleados están al tanto de la propuesta de valor que se les ofrece? ¿Se sienten parte de la empresa a través de estas PVE?

¿Los colaboradores pueden aportar ideas o lo han hecho para mejorar el PVE y en consecuencia el employer branding de la empresa?

Objetivo General

- Analizar cómo se lleva a cabo una propuesta de valor al empleado (PVE) en tiempos de contingencia por el COVID-19 y cuáles son los factores determinantes que posicionan a una marca empleadora que se pueden aportar y complementar a la estrategia organizacional de las empresas bajo estudio.

Objetivos Específicos

- Analizar cuáles son los factores que posicionan a las organizaciones con reputación de marca empleadora.
- Identificar cuáles son los factores de la Propuesta de Valor al Empleado que utilizan.
- Explorar cuáles son los factores de la Propuesta de Valor al Empleado que mantienen a los empleados dentro de las organizaciones en tiempos de contingencias por el COVID-19.

Métodos

Diseño

Teniendo presente la problemática a solucionar y los objetivos mencionados con anterioridad, se estableció que el presente trabajo de investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo, con un enfoque mixto y un diseño no experimental. Para mayor comprensión haremos una breve explicación:

Según Sampieri (2014) el alcance busca especificar las características, las propiedades y los perfiles de individuos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, 2014, pág. 98).

El enfoque cuantitativo se representa por un grupo de procesos. “Decidir el programa de análisis de datos que se utilizará, explorar los datos obtenidos en la recolección, analizar descriptivamente los datos por variable, visualizar los datos por variable, evaluar la confiabilidad, validez y objetividad de los instrumentos de medición utilizados, analizar e interpretar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas (análisis estadístico inferencial), realizar análisis adicionales, preparar los resultados para presentarlos. (Hernández Sampieri, 2014, pág. 270)

Por último, cuando se menciona que el tipo de investigación es exploratorio, hace referencia a que para este problema de investigación no hay antecedentes sobre estudios realizados.

Participantes

En la presente investigación, la población escogida ha sido elegida de entre los 500 comercios gastronómicos ubicados en la zona céntrica de la ciudad de Formosa, las cuales fueron consideradas de un modo no probabilístico - intencional debido a que

elegimos la muestra (la misma tiene que ser representativa) seleccionando a los participantes intencionalmente y no aleatoriamente.

Debido a la contingencia que es de público conocimiento en todo el mundo y el país, y teniendo en cuenta que en la Provincia de Formosa actualmente se extendió la fase 1, se pudo tomar una muestra de 3 comercios del rubro gastronómico; se envió el consentimiento informado y el cuestionario vía whatsapp a los gerentes y dueños de dichos comercios.

Con la finalidad preservar la identidad de las empresas analizadas, se las denominó Comercio A, Comercio B y Comercio C.

El Comercio A se dedica, además de la elaboración de alimentos de bodegón, a la elaboración propia de cervezas artesanales.

El Comercio B se dedica a la elaboración de platos gourmet, desayunos y meriendas.

El Comercio C se dedica a la elaboración de platos gourmet y pizzas.

En el Anexo 1 se adjunta un modelo del “Consentimiento Informado” que ha sido enviado a cada organización.

Instrumento

El instrumento que se empleara, teniendo en cuenta que es una investigación con enfoque cuantitativo, es el cuestionario. Por medio de este se analizó los objetivos planteados en la introducción. Para lo cual, se creó un formulario mediante la plataforma de Google forms, dirigido al Responsable de cada organización.

La técnica usada para el cuestionario ha sido la encuesta.

Las encuestas fueron enviadas vía Whatsapp a los de cada compañía.

También se realizó para este trabajo de investigación una encuesta a través de la plataforma de Google forms, dirigida a todas las personas sin discriminar sexo ni lugar

de trabajo; la misma se realizó con el fin de establecer el porcentaje estimado de personas que se encontraban trabajando en relación de dependencia o si eran autónomos, el nivel de educación que poseían, y si las organizaciones para las que trabajaban les ofrecían capacitación constante o eso dependía de cada persona.

En dicha encuesta se tomó una muestra de hombres y mujeres de diferentes edades (63 en total), además se realizó la misma encuesta a través de la red social Instagram de la cual participaron más de 100 personas.

En el Anexo II adjunto la encuesta realizada en Google forms.

Análisis de datos

En los datos recabados mediante la herramienta de Google Forms, se analizó los componentes de atracción y retención del personal en tiempos de crisis (en este caso por la contingencia sanitaria a nivel mundial del COVID-19), la noción acerca de lo que representa la marca empleadora y en qué nivel su PVE está alineado a las necesidades de las organizaciones y los empleados.

Las variables analizadas en las organizaciones elegidas en esta investigación fueron las siguientes:

- *Marca Empleadora* (Employer Branding): es una técnica dirigida a transmitir dentro y fuera de la organización los valores y características que la definen como empleadora y le permite diferenciarse de otras. compañías y obtener una ventaja competitiva para contratar y retener a los mejores empleados.

Para su estudio operacional, se confecciono un cuestionario, y se envió a cada responsable de los comercios gastronómicos, se analizó la información recolectada y se

confecciono un gráfico estadístico. Las siguientes preguntas fueron vinculadas a esta variable: N° 1, N° 4, N° 7, N° 8.

- *Propuesta de Valor al Empleado (PVE)*: la misma consiste en los beneficios, tanto materiales como inmateriales, que una empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros.

- Como consecuencia de la Pandemia por el COVID-19, las empresas debieron incorporar nuevas PVE (*Propuesta de Valor al Empleado*), para mantener a los empleados dentro de dichas organizaciones.

Para su estudio operacional, se confecciono un cuestionario, y se envió a cada responsable de los comercios gastronómicos, se analizó la información recolectada y se confecciono un gráfico estadístico. Las siguientes preguntas fueron vinculadas a esta variable: N° 2, N° 3, N° 5, N° 6, N° 9, N° 10, N° 11, N° 12, N° 13, N° 14, N° 15, N° 16, N° 17, N° 18 y N° 19.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos hasta la fecha de los cuestionarios realizados a los responsables de los comercios gastronómicos de la Ciudad de Formosa.

Con la finalidad preservar la identidad de las empresas analizadas, se las denominó Comercio A, Comercio B y Comercio C.

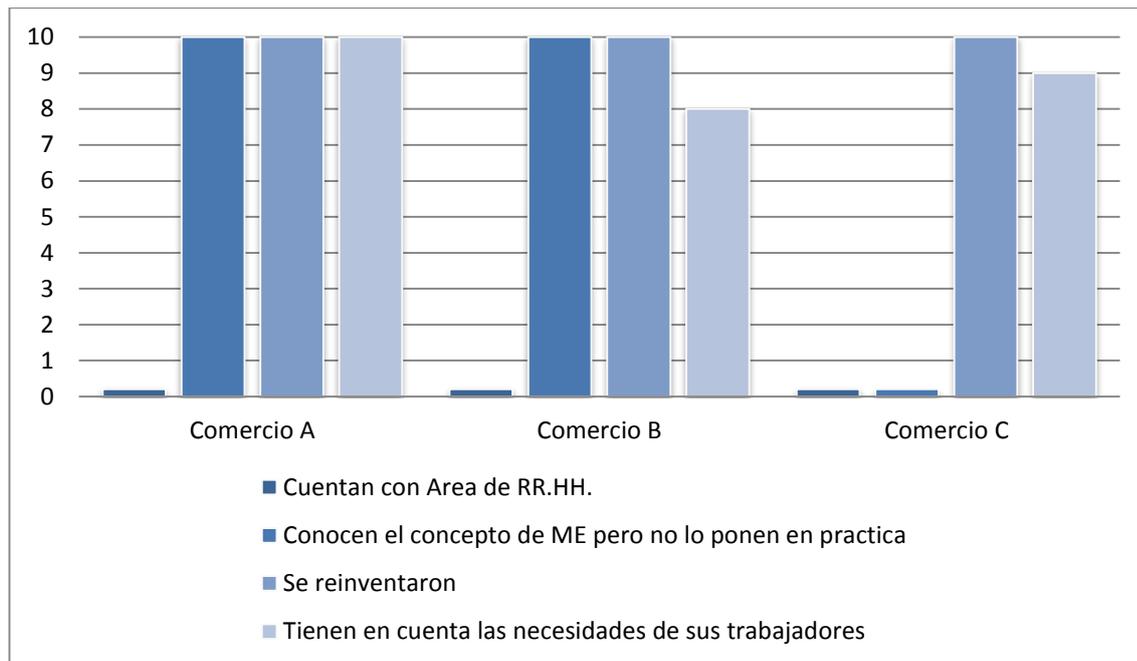
Variable a analizar Marca Empleadora:

Su objetivo fue indagar que grado de conocimientos poseían los comercios gastronómicos de la Ciudad de Formosa acerca de lo que es y significa la marca empleadora, y lo que conlleva la misma.

De la encuesta realizada a los Comercio Gastronómicos se pudo obtener la siguiente información:

Preguntas en relacionadas a la Marca Empleadora: los Comercio A, B y C (como el 90% de los comercios gastronómicos de la capital de Formosa según encuesta del Anexo II) no cuenta con un Área de Recursos Humanos dentro de su organización; los gerentes encuestados tiene noción de lo que significa la marca empleadora pero no trabajan en ella para ponerla en práctica en sus comercios; se tuvieron que reinventar durante este periodo de crisis y lo siguen haciendo pese a las restricciones que los limitan cada vez más, implementando nuevos platos que ofrecen a sus clientes mediante la red social Instagram que es la más utilizada por el Comercio A (el comercio más influyente a través de las redes de la ciudad); también tienen muy en cuenta (en un 90% según lo arrojado en la encuesta) las necesidades de sus trabajadores, más en estos tiempos de en qué todos atravesamos las contingencias sanitarias, comentan los gerente del Comercio A y B.

Grafico 1:



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.

Variable a analizar PVE (Propuesta de Valor al Empleado):

Su objetivo fue indagar que grado de conocimientos poseían los comercios gastronómicos de la Ciudad de Formosa acerca de lo que es y significa la Propuesta de Valor al Empleado, y lo que conlleva la misma.

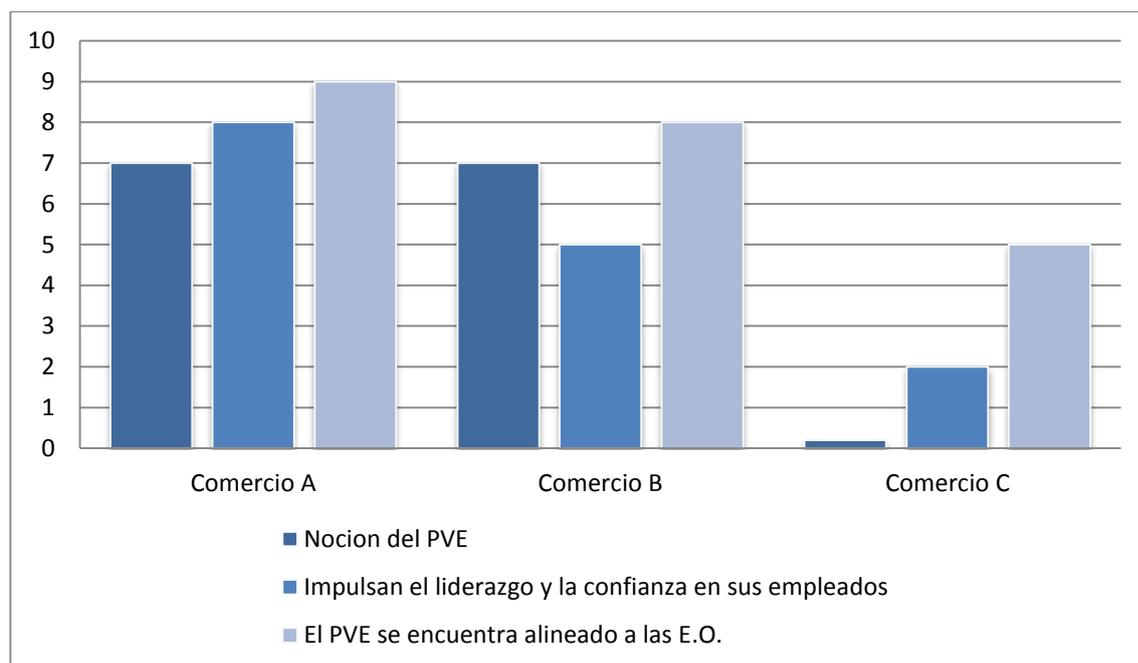
Además, se intentó detectar cuáles son las nuevas propuestas (PVE) que ofrecían los encargados de los comercios gastronómicos a sus empleados para retenerlos dentro de las organizaciones en medio de la crisis por la contingencia sanitaria del COVID-19.

De las encuestas realizadas a los Comercios Gastronómicos se pudo obtener la siguiente información:

Preguntas en relacionadas al PVE: Los Comercios A y B tienen noción de lo que es la Propuesta de Valor al Empleado pero no la ponen en práctica, el Comercio C no sabe lo que es la PVE; actualmente el comercio A cuentan con un plantel entre gerentes y empleados de 8 personas, anteriormente tuvieron que despedir a 3 empleados para afrontar el déficit económico que atraviesa el negocio; El comercio B cuenta con 7 empleados y el Comercio

C con 5; para contener a los empleados en estos momentos de crisis, los gerentes realizan reuniones semanales donde se pone en conocimiento la situación actual del comercio, se escucha a los empleados y sus preocupaciones, se repasan protocolos de cuidados tanto para ellos como para sus clientes, y se reciben propuestas para mejorar las condiciones del negocio; El comercio A impulsa en gran medida el liderazgo y la confianza a sus empleados, el Comercio B cree que es importante generar la confianza en de sus empleados y el Comercio C no le da importancia impulsar el liderazgo en su personal; según el gerente del Comercio A, el PVE se encuentra en un 90% alineada a las estrategias organizacionales, para el Comercio B en un 80% y para el Comercio C en un 50%.

Grafico 2:

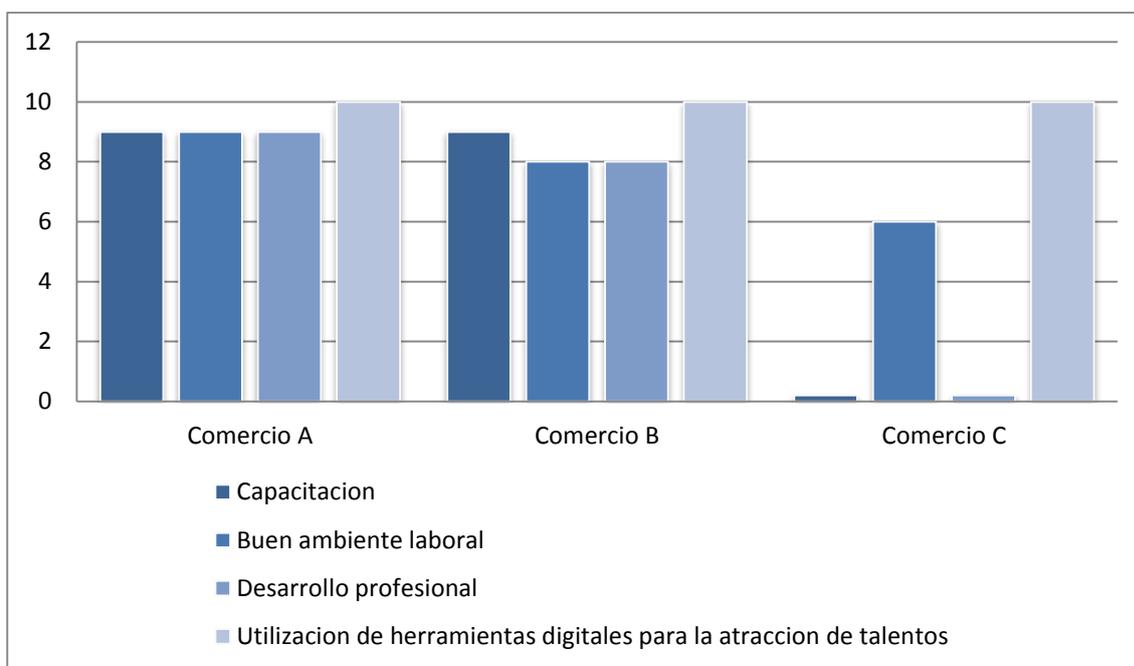


Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.

Preguntas en relacionadas a la Propuesta de Valor del Empleado (PVE) para retenerlos en las organizaciones en medio de la crisis sanitaria mundial por el COVID-19: dentro de sus políticas los Comercios A y B ofrecen capacitación a todos los puestos; ofrecen un buen

ambiente labora, el Comercio A en un 90%, el Comercio B en un 80% y el Comercio C en un 60% ; ofrecen a sus empleados desarrollo profesional, los Comercio A y B si lo ofrecen y el Comercio C no lo ofrece; para atraer nuevos talentos utilizan en mayor medida las redes sociales como ser Facebook, Instagram, LinkedIn, y Twitter (100% según los datos arrojados por la encuesta), se mantienen en constante comunicación informal con sus empleados, porque ellos sostienen que son como una familia, y los hacen sentir parte de ella.

Grafico 3:



Fuente: elaboración propia con datos suministrados de las encuestas.

Discusión

En referencia al objetivo general de este trabajo de grado que busca analizar cómo se lleva a cabo una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y cuáles son los factores determinantes que posicionan a las empresas bajo estudio como buena Marca Empleadora bajo el contexto de la pandemia mundial por el COVID-19, se logró detectar que tanto la PVE como el Employer Branding en cuanto estrategias organizacionales, son escasamente conocidas y en consecuencia su implementación es inexistente en el ámbito de las empresas gastronómicas de la provincia de Formosa; y que, de los comercios gastronómicos bajo estudio, ninguno cuenta con un área de Recursos Humanos o especialistas en el tema. Debido a los aspectos detectados y mencionados, se infiere que las organizaciones desaprovechan los beneficios que la Propuesta de Valor al Empleado y la Marca Empleadora otorgan a las empresas y que la función del gerente/dueño de estos comercios se desvirtúa como consecuencia de tener que encargarse de cuestiones relacionadas a lo organizacional y que le corresponden al personal competente o especialista en el área de Recursos Humanos. Lo antes dicho lleva a destacar la importancia de contar con una marca empleadora tal como lo menciona un informe de la revista Randast (2020) “La importancia de la Marca Empleadora”:

En una sociedad hiperconectada, la percepción de marca cobra una relevancia central. Las redes sociales aumentan la dimensión de todo lo que realizamos. Los sitios de opinión registran todos nuestros éxitos y fracasos. La información se difunde rápidamente gracias al avance de la tecnología. Por este motivo, es imprescindible velar por el cuidado de nuestra marca.

Las compañías que no invierten en su marca empleadora pueden llegar a duplicar sus presupuestos de contratación con respecto a aquellas que sí lo hacen. A su vez, casi la mitad de los encuestados declararon que no aceptarían un trabajo de una empresa con mala reputación, independientemente del salario.

En su blog Patricia Gómez (2019) deja en claro en breves párrafos la importancia de contar con un Departamento de Recursos Humanos.

Contar con un Departamento de Recursos Humanos es crucial para el éxito de una empresa y puede ser el recurso más importante para mejorar y mantener a los empleados motivados. Será el encargado de la selección, contratación, capacitación y motivación para así cumplir las expectativas de todo personal que conforma la empresa y los objetivos comerciales de la misma.

En resumen, Recursos Humanos se centra en ayudar y mejorar al máximo el talento con el que cuenta la empresa, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de sus empleados, los guiamos y les damos las herramientas necesarias para que se superen cada día. Ayudamos a lograr sus objetivos es una de nuestras finalidades principales.

En concordancia con los objetivos planteados al inicio de la investigación, se puede observar que en los 3 comercios gastronómicos de la provincia de Formosa seleccionados como muestra de estudio no se desarrollan procesos de Marca Empleadora que les permitan destacarse entre los demás comercios y ser potencialmente competitivos, esto podrá deberse a la falta de información referida a esta novedosa

herramienta, o al escaso interés por innovar en estrategias de negocios. Las encuestas realizadas a los dueños de dichos comercios permiten confirmar los motivos del no uso de los procesos del Employer Branding y la Propuesta de Valor al Empleado (PVE); los mismos afirman tener alguna noción de los conceptos mencionados pero no cuentan con tiempo, dinero, ni personal capacitado para la implementación de los mismos; así tampoco con el interés necesario para obtener más información o preparación sobre los beneficios que obtendrían si pusieran en marcha el uso de ambas herramientas, tanto para el interior de la organización, como para el exterior y lo que esta desea realmente transmitir al público.

Considerando las consecuencias adversas que ocasiona la pandemia por le COVID-19 a nivel económico, social y afectivo/emocional en el mundo y más aún en la provincia de Formosa, cuyas restricciones se mantuvieron por más tiempo en comparación con otras provincias de la Argentina, impidiendo a los comerciantes en general el desarrollo de sus labores habituales, se hace primordial conservar la calma para afrontar las dificultades y transmitirla al equipo de trabajo para lograr subsistir en el mercado.

Escuchar e incentivar al personal, hacerlos sentir parte imprescindible de la empresa, conservar y transmitir calma en tiempos difíciles, asistir a su equipo de trabajo en momentos de necesidad, ofrecer alternativas no monetarias para solventar el menor volumen de dinero que ingresa al comercio, como por ejemplo, la entrega de comida para el trabajador y su grupo familiar, las capacitaciones y reuniones semanales, interacciones en las redes sociales, delivery, facilidades en las formas de pago, etc., son cualidades que se reflejan en dos de los comercios estudiados y que desde nuestro marco teórico identificamos como factores de su Propuesta de Valor al Empleado, los cuales se podría trabajar en profundidad para ayudar a posicionarlas como Marcas Empleadoras. A decir de sus dueños estas características son las que mantienen a los empleados dentro

de sus organizaciones en estos tiempos de crisis, a su vez, desde el enfoque del personal, consideramos que la situación epidemiológica motivó el compromiso del empleado a dar lo mejor de sí para mantener su trabajo, especialmente en tiempos de pandemia.

Esta nueva forma de relación entre empleado y empleador, a través del vínculo de la marca, tiene como objetivos fundamentales la atracción y fidelización de los empleados, ya sean potenciales o actuales. Si bien la consecución del primero depende en gran medida de una adecuada imagen y comunicación de la marca del empleador, la fidelización, —también llamada retención—, lleva pareja la generación de un elemento indispensable en cualquier relación: el compromiso. (Fernandez-Lorez, Gavilan, Avello, & Blasco Lopez, 2018, pág. 40)

Dicho esto, es importante recalcar que la retención no significa que el trabajador no deje nunca la empresa, sino hacer de la relación empresario-trabajador una relación fructífera, aportando beneficios a ambas partes, y esto es de lo que se encarga la Marca empleadora.

Como fortaleza de este proyecto de investigación, podemos concluir que al ser una provincia en pos de desarrollo y que todavía le falta conocer muchas de las herramientas y procesos que en otras provincias ya la están implementando los especialistas de Recursos Humanos, se puede trabajar para incorporarlas como novedad en cualquier empresa o negocio que desee ir mas allá de lo conocido, a través de propuestas especialmente pensadas y diseñadas para cada comercio.

Otra de las fortalezas que encontramos, es que en la provincia de Formosa no existen las grandes cadenas de comercios gastronómicos o fast food como en el resto del país

(ej. McDonald's, Burger King, Beto's, entre otras), lo cual ya es una ventaja para las PyMEs de la capital que solo compiten con comercios que en su mayoría no ofrecen grandes novedades o se asemejan en los servicios que prestan.

A su vez, teniendo en cuenta que Formosa es una provincia que todavía no está tan desarrollada como la mayoría de las provincias del país, debido al hecho de que en esta provincia siempre existieron las limitaciones políticas en exceso; por lo tanto cualquier emprendimiento o comercio nuevo que los habitantes quieran iniciar, en especial en la ciudad, primero debe pasar por el aval del gobierno de turno, el cual sigue siendo el mismo hace más de 27 años.

Los comercios gastronómicos que siguen en pie a pesar de estas condiciones desfavorables, deben dedicarse a pensar nuevas estrategias para sobresalir en el mercado; en su mayoría la novedad bajo estas circunstancias fue el aplicar el uso de las redes sociales como método para captar la atención de los clientes, ofreciendo a través de estos medios sus productos y servicios, menús, combos, descuentos y envíos gratis.

Siguiendo con el tema de las plataformas virtuales, uno de los comerciantes que colaboro con el proyecto, fue el que más se destacó por su interacción en las redes desde la página oficial del negocio, captando así a más de 13 mil seguidores en Instagram (la red social más utilizada por este comercio), y contando con interacciones que van de los 500 a los 3.000 usuarios, participando en sorteos, comentado posts, contestando encuestas, subiendo fotos con los platos o cervezas clásicas que ofrecen el local y etiquetándolos, logrando así destacarse del resto de los comercios gastronómicos gracias a su participaciones en redes sociales.

Otra de las limitaciones que trae aparejada esta investigación es el tamaño de la muestra debido a la situación que la mayoría de los comerciantes afrontaba por la

pandemia mundial, por lo que se recomienda realizar nuevas investigaciones con muestras mayores para que los datos sean más representativos de la realidad.

La imprecisión de las mediciones utilizadas en esta investigación, y el no poder concurrir a los establecimientos por las restricciones por el COVID-19 para observar y entrevistar a los empleados de los comercios gastronómicos, puede incurrir en algunos errores comunes. El entrevistado querrá dar una buena imagen de la organización, se debe tener especial cuidado en lograr una entrevista objetiva siendo equitativo con todas las empresas evaluadas, por lo que se recomienda siempre hacer hincapié en el objetivo de la entrevista y en aquellos datos de los que se quiere recabar información.

Como conclusión, para poder empezar a pensar en el desarrollo la Marca Empleadora y la Propuesta de Valor al Empleado de estos comercios gastronómicos, se recomienda primero que nada crear en cada organización un área de Recursos Humanos o contratar un especialista en Recursos Humanos que pueda: capacitar a las empresas sobre los beneficios que traerá a sus organizaciones la implementación de estas herramientas y todo lo que refiere a las mismas, evaluar qué instrumentos o que información les falta para poder implementarlas y contar con personal capacitado que pueda llevar a cabo el desarrollo de las mismas. Planear las estrategias para que, a la hora de implementar mencionadas herramientas, las organizaciones puedan medir el impacto positivo y negativo del uso de las mismas; de esta forma, ayudarlas a alinear su misión, visión, los valores y la cultura de las organizaciones y la de sus empleados.

Por lo tanto, el sector encargado de los recursos humanos de las organizaciones, debe encontrar los factores que representan un interés para la población de su plantilla, luego, desarrollar diversas acciones estratégicas en conjunto con actividades de marketing, para poder destacar la marca de las demás.

Es por esto que el área de Recursos Humanos o los especialistas que van a formar parte de estas organizaciones, junto con acciones de marketing, deben elaborar una Propuesta de Valor al Empleado atractiva, que cautive a cada uno de los talentos que hacen a la organización, logrando incentivar, comprometer y motivarlos bajo un mismo objetivo y propósito que beneficie tanto a los colaboradores como a la organización.

Para aportar un plus a estas estrategias que a último momento tuvieron que implementar los dueños de los comercios gastronómicos, queremos sumarle las cuatro recomendaciones psico-emocionales que nos brinda la Facultad de Psicología de Córdoba para acompañar a los que trabajan durante la pandemia:

1. Enfocarse en el presente: Dedicar tu energía en aquello que puedes manejar, sin gastar esfuerzos en los que no puedes modificar.
2. Trabaja con las emociones y sentimientos, sin tenerles miedo: Reconoce y trabaja con tus emociones positivas y negativas. No te enfoques sólo en las emociones negativas.
3. Regula tus conductas, reconociendo que pueden estar más exacerbadas: En este contexto laboral, podrás observar (en vos y en los demás) algunas conductas o formas de actuar que no son las habituales, las cuales te pueden angustiar, preocupar y enojar.
4. Fortalece tus vínculos (familia – trabajo – amigos): Es importante que puedas encontrar la forma de mantener vínculos con tus afectos a pesar de la distancia, la tecnología y la creatividad serán nuestros aliados. En el trabajo, las restricciones en las reuniones y encuentros han modificado las formas de comunicación de los equipos. (Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba, 2020).

Estas herramientas, además de ayudar a contener al personal, ayudan a sus dueños. Entendiendo que todos los seres humanos estamos afrontando la misma crisis por la pandemia mundial, y que en especial los responsables de los comercios tienen la doble carga de enfrentarlo con un comercio a sus espaldas.

Como futuras líneas de investigación, destacamos y recomendamos algunos aspectos que resultaron ser potencialmente muy interesantes para desarrollar en trabajos complementarios y que deberán ser analizados próximamente, ya que su alcance escapa a los primariamente planificados, entre ellos: el uso y la incorporación de plataformas colaborativas como “Pedidos Ya”, “Glovo” o “Rappi”, que proveen servicios tanto de delivery como de mensajería para los clientes.

Estas plataformas le ofrecen a las empresas la posibilidad de exhibir sus menús completos, ofertas y descuentos ofrecidos por las mismas, delivery a un costo por debajo de los \$100, envíos a todos los barrios de la ciudad (la mayoría de los moto mandados particulares no llegan a barrios muy alejados de la ciudad), a los clientes les da la opción de hacer el seguimiento de sus pedidos en tiempo real, etc.

De igual manera, se podría incorporar el uso de las facturas electrónicas, que permite que instituciones, empresas y profesionales dejen atrás las facturas en papel y las reemplacen por la versión electrónica del documento tributario. Tiene exactamente la misma validez y funcionalidad tributaria que la factura tradicional en papel. Al igual que una factura tradicional, presenta un resumen del contenido de la compra y el número de la transacción. Esta herramienta permite reflejar la seriedad y el compromiso con el cliente, además de evitar futuras estafas virtuales.

Referencia

Aitana- Tecnología| Innovación| Compromiso. (3 de Septiembre de 2019). *La importancia de los Recursos Humanos en la empresa*. Obtenido de <https://blog.aitana.es/2019/09/03/importancia-recursos-humanos-empresa/>

Alles, A. M. (2012). *Social media y recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires: Granica.

Diario La Mañana Formosa. (20 de 04 de 2021). *Gastronomía en Pandemia: la mitad de los locales en Formosa cerró sus puertas por el avance de la crisis*. Obtenido de <https://www.xn--lamaanaonline-lkb.com.ar/noticia/50815/gastronomicos-en-pandemia-la-mitad-de-los-locales-en-formosa-cerr-sus-puertas-por-el-avance-de-la-crisis/>

Diario La Mañana Formosa. (12 de Marzo de 2021). *Manifestantes volvieron a poblar la avenida 25 de mayo, a una semana del "viernes negro"*. Obtenido de <https://www.xn--lamaanaonline-lkb.com.ar/noticia/49789/manifestantes-volvieron-a-poblar-la-avenida-25-de-mayo-a-una-semana-del-viernes-negro/>

Empresa de la revista digital de ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas). (1 de Octubre de 2017). *El desarrollo de la 'marca empleadora', un desafío cada vez más evidente*. Obtenido de <https://empresa.org.ar/2017/el-desarrollo-de-la-marca-empleadora-un-desafio-cada-vez-mas-evidente/>

Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba. (17 de Junio de 2020).

¿Cómo afrontar la ansiedad y los temores que produce el trabajo durante la pandemia? Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de <https://psicologia.unc.edu.ar/projects/como-afrontar-la-ansiedad-y-los-temores-que-produce-el-trabajo-durante-la-pandemia/>

Fernandez-Lorez, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco Lopez, F. (2018). 18 años de Employer Branding hacia una definicion más precisa. *aDResearch*, 40.

Forbes Argentina. (28 de Julio de 2020). *De "la nueva normalidad" a una normalidad mejor: los desafíos de la marca empleadora.* Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/summit/como-superar-segunda-ola-lo-cuentan-volkswagen-farmacity-pepsico-bbva-seguros-n6137>

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Wraw Hill Education.

Miranda, F. (5 de Agosto de 2020). *La gastronomía Argentina en crisis.* (G. Macoretta, Editor) Recuperado el 9 de Junio de 2021, de <https://argentina.ladevi.info/gastronomia/la-gastronomia-argentina-crisis-n24179>

Randstad. (28 de Mayo de 2020). *Pandemia, employer branding y el día después.* Obtenido de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/pandemia-employer-branding-y-el-dia-despues_485/

Randstad. (30 de Septiembre de 2020). *Pandemia, employer branding y el día después.*

Obtenido de <https://tiemposdetalento.randstad.com.ar/nota/22>

Ranstad. (20 de Mayo de 2020). *La importancia de la Marca Empleadora PDF.* Obtenido

de https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/migration/descargas/handbook_marcaempleadora-randstad-employerbrand.pdf

Veritier, G. (30 de Septiembre de 2020). *Economía enferma: el Covid-19 ya dejó a*

Córdoba con 1.300 empresas menos. Recuperado el 9 de Mayo de 2021, de <https://www.ucc.edu.ar/seguimiento->

[medios/econom%C3%ADa_enferma_el_covid19_ya_dej%C3%B3_a_c%C3%B3rdoba_con_1300_empresas_menos-7234.html](https://www.ucc.edu.ar/seguimiento-medios/econom%C3%ADa_enferma_el_covid19_ya_dej%C3%B3_a_c%C3%B3rdoba_con_1300_empresas_menos-7234.html)

ANEXO I: Consentimiento informado para participar en el estudio de investigación

Institución: Bar

Investigadora: Carla A. Paterno- Técnica En Gestión de Recursos Humanos

Título: “Estrategias para potenciar el Employer Branding en el sector gastronómico de Formosa Capital”

INTRODUCCIÓN:

Tengo el agrado de invitarlo a participar del estudio de investigación llamado: “Estrategias para potenciar el Employer Branding en el sector gastronómico de Formosa Capital”, para presentarlo como Trabajo Final de la carrera Lic. En Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo XXI.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO:

Como es de público conocimiento, la pandemia, el aislamiento y ahora las nuevas restricciones a nivel nacional y provincial, vienen dejando al sector gastronómico/hotelero con grandes pérdidas, sin contar la cantidad de locales que tuvieron que cerrar sus puertas por la contingencia.

Este estudio quiere hacer foco en este sector, y a través del mismo, conocer cuáles fueron las estrategias externas para mantener a la marca en pie, y cuales las estrategias internas para mantener el compromiso y la lealtad de los empleados.

La marca empleadora (employer branding) es una técnica dirigida a transmitir dentro y fuera de la organización los valores y características que la definen como empleadora y le permite diferenciarse de otras compañías y obtener una ventaja competitiva para contratar y retener a los mejores empleados.

METODOLOGÍA:

Si usted acepta participar, le informamos que se llevará a cabo de la siguiente manera:

Se le solicitará información de su empresa cuando se la requiera y por el medio que usted elija (visitas en el local, mail, whatsapp, etc.).

Toda la información que usted nos brinde será confidencial y solo la podrá leer el profesor tutor encargado de corregir el trabajo de investigación.

Si hay información que no preguntamos pero que a usted le gustaría aportar, siempre es bienvenida y será tomada en caso de ser precisada.

Puede solicitar leer el trabajo de investigación en cualquier momento del proceso.

Usted puede decidir dejar de participar en cualquier instancia de la investigación sin perjuicio de ello, siempre y cuando esto sea informado a la investigadora.

MOLESTIAS O RIESGOS:

No existe ninguna molestia o riesgo mínimo al participar en este trabajo de investigación. Usted es libre de aceptar o de no aceptar.

BENEFICIOS:

No existe beneficio directo para usted por participar de este estudio. Sin embargo, se le informará de manera personal y confidencial de algún resultado que se crea conveniente que usted tenga conocimiento.

COSTOS E INCENTIVOS:

Usted no deberá pagar nada por participar en el estudio, su participación no le generará ningún costo.

CONSENTIMIENTO:

Acepto voluntariamente participar en este estudio, he comprendido perfectamente la información que se me ha brindado sobre las cosas que van a suceder si participo en el proyecto, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

Firma del encargado del local	Fecha:
participante	
Nombre y Apellido:	
Nombre de la empresa:	
Rubro:	

ANEXO II: Encuesta**PREGUNTAS GENERACIONALES:**

A qué generación perteneces según tu año de nacimiento? 63 respuestas

Baby Boom (1949-1968) 0
 Generación X (1969-1980) 3
 Millennials (1981-1993) 31
 Generación Z (1994-2010) 29

SOBRE EL NIVEL EDUCATIVO:

Nivel educativo: 63 respuestas

Primario completo	0
Secundario completo	13
Primario/ secundario sin finalizar	2
Terciario	14
Universitario	31
Especialización, Maestría, Doctorado	3

Si posees un título Terciario, Universitario o de Grado, especifica cuál: 34 respuestas.

	Valor	Recuento
.		1
Abogada Especialista en Docencia Universitaria		1
Abogado		1

Valor	Recuento
Analista en Tecnologías de la Información y la Comunicación	1
Contador público	1
Informática	1
Lic en nutrición	2
Lic. En ciencias biológicas	1
Licenciada en Bromatología	1
Licenciada en psicología	2
Licenciado	1
Licenciado en gestión de recursos humanos	1
Mgm	1
No	1
No	1
Odontóloga	1
Profesor De danza orientación, Danza contemporánea; Profesor en Danza Orientación Danza Folklórica y Tango; Técnico Superior en Educación Artística	1
Profesorado en Ciencias de la Educación con Orientación en Psicología Educativa	1
Tec. Superior en Salud Materno Infantil	1
Técnica en gestión de recursos humanos	1
Técnico en Bromatología.	1
Técnico en dirección de organización de eventos, relaciones públicas y protocolo	1
Técnico superior en guía de turismo	1
Técnica en gestión en recursos humanos	1
Técnico Superior en Administración de Empresas	1
Técnico en Gestión Universitaria	1
Técnico universitario en Planificación Gerencial	1
Técnico universitario en sistemas de información	1
Universitario	3
ingeniería en informática	1

PREGUNTAS DEL ÁMBITO LABORAL:

Actualmente estas trabajando? 63 respuestas

Sí 46

No 17

En caso de ser desempleado, hace cuanto lo estás? 17 respuestas

Menos de 3 meses 0

Más de 6 meses	0
Más de 1 año	6
Más de 2 años	11

Cómo realizas la búsqueda laboral? 45 respuestas

Presentando CV	19
Por medio de algún conocido	15
Otro	11

En caso de ser empleado, especifique Autónomo o en relación de dependencia: 47 respuestas

Autónomo	11
En relación de dependencia	36

Con cuántos años de antigüedad laboral cuenta? 50 respuestas

Meses a 4 años	27
Más de 5 años	13
Más de 10 años	9
Más de 20 años	0
Más de 30 años	1

SOBRE CAPACITACIÓN:

La organización/empresa le brinda capacitación? O usted se capacita en forma voluntaria por fuera de la organización/empresa? 50 respuestas

Sí, cuenta con un plan de desarrollo interno (varias capacitaciones durante el año)	9
No, estoy constantemente buscando cursos de capacitación por mi cuenta.	25
No me capacito si la organización no me lo brinda.	4
Me capacita la organización y aparte busco capacitarme por mi cuenta.	12

SOBRE LA ROTACION DE PERSONAL

Has tenido que cambiar de puesto o de empleo en los últimos 10 años? 53 respuestas

Sí 19

No 34

Si tu respuesta fué sí, a cuáles de éstas razones se debe? 20 respuestas

Valor	Recuento
Mal clima laboral	5
Falta de oportunidades de crecimiento	7
Mejores salarios	8
Trabajo no satisfactorio	5
Falta de capacitación	3
Otro	6

Considera que por tus conocimientos y desempeño dentro del área, tu salario no es justo?

49 respuestas

Sí	19
No	14
Tal vez	16

Si pudieras sugerirle algo a tus jefes sobre el puesto que ocupas o en general sobre la organización, que sería? 25 respuestas

Blanqueo rápido

Un mejor manejo de horarios, flexibilización entre rotaciones

Apostar más por la inclusión de profesionales auxiliares de la educación. Perfiles no docentes, pero que ayudan a sostener la trayectoria pedagógica Del alumno y contenerlos frente aquellos situaciones que lo atraviesan pero se reflejan en el plano institucional.

En este momento ninguna. Está muy organizado

Saber delegar las tareas y responsabilidades

Valor más a los profesionales

Poder planificar desarrollo de carrera, acompañado de un plan de capacitación que perdure en el tiempo.

Cuidar la carrera administrativa

Vacaciones pagas, mejor trato por parte de los superiores a los trabajadores, monitoreo y capacitación al personal de recursos humanos.

Rotación de trabajo y capacitación

Mejorar los honorarios

Contemplar las necesidades laborales, tecnológicas y humanas que van surgiendo en la actualidad (COVID 19), invertir en capacitaciones para el personal en el área que corresponda, valorar el personal humano dando mejor remuneración y haciendo valer los derechos laborales sin importar la poca experiencia y edad en el ámbito.

Mayor distribución de las tareas

Desarrollar las capacidades funcionales de los que trabajan en el club

Que sean más organizados

Ninguna sugerencia la verdad que este nuevo trabajo están más organizados. Súper claro todo.

-evitar la reunionitis (hacer reuniones solo cuando se ha logrado un hito importante y llamar a reunión a las personas indicadas, no traer gente porque si nomas si después van a estar callados en toda la reunión) -inviertan en espacios de innovación abierta -utilicen metodología ágiles de trabajo (scrum, lean startup, etc) -hacer actualizaciones salariales cada 6 meses, ya que argentina es un país desequilibrado por cuestión de inflación - consideren con más seriedad los consejos de oportunidad de mejora que algún miembro pueda detectar

Actualización constante de la tecnología

Nada

Nada a sugerir

Tener conocimiento de lo que sucede realmente en todas las áreas de la dependencia.

MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO :)