

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado. Manuscrito científico.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

La verdad del employer branding en bancos de Buenos Aires.

The truth about employer branding in the banks of Buenos Aires.

Paola Roxana Coco

Legajo: VRHU12073

Tutor: Germán Federico Muller

Quilmes, junio 2022

## Índice

Agradecimiento	2
Resumen y Palabras claves	3
Abstract y Keywords	3, 4
Introducción	4
Método	15
Diseño	15
Participantes	15
Instrumentos	16
Análisis de datos	16
Resultados	17
Discusión	27
Referencias	34
Anexos	36

## **Agradecimientos**

Agradezco especialmente a mi mamá Beatriz y hermana Karina por la ayuda que me brindaron en la crianza de mi hija Natalie y que hizo posible que llegara a esta instancia. A Naty por las horas de juego y acompañamiento que le quité por estudiar en esta etapa de mi vida. Espero que el esfuerzo que este recorrido representó para mí llegue a ser un ejemplo para ella. A Gastón por convencerme a que tome la iniciativa. A Marcelo por enseñarme a que yo era capaz y a Teresita por su gran apoyo y compañía en el primer año de carrera.

## **Resumen**

El estudio tuvo como objetivo investigar si los bancos situados en Buenos Aires desarrollan una estrategia de marca empleadora, así como también, el grado de concordancia entre la propuesta de valor brindada por estos y la deseada por los empleados bancarios. Para lograrlo se aplicó un enfoque mixto, realizando entrevistas a referentes de recursos humanos de 4 entidades bancarias y cuestionarios a 30 empleados bancarios. De los resultados obtenidos, se puede asegurar que la población estudiada son conocedores de employer branding y aspiran a la profesionalización continua con futuras inversiones en la materia. Algunos poseen mayor experiencia y otros se encuentran en pleno desarrollo de su marca empleadora. Sin embargo, se detectó la necesidad de mayor escucha activa por parte de los empleadores y más compromiso, en la materia, de los directivos de las organizaciones. Resultó un dato no menor, la totalidad de los empleados recomendaría su actual empleador como un lugar para trabajar. Las propuestas de valor se encuentran en concordancia con la aspirada por los empleados, resaltando el desarrollo profesional, la capacitación continua, programas de incentivos y reconocimiento a la labor realizada.

## **Palabras claves**

Marca empleadora, propuesta de valor, bancos, atracción de talento, retención de talento.

## **Abstract**

The study aimed at investigating whether the banks located in Buenos Aires develop an employer branding strategy, as well as see if they are in line with the value proposition provided by them and the one bank employees expected. To achieve this, a mixed

approach was applied, interviewing human resources referentces of 4 banking entities and providing questionnaire to 30 bank employees. From the results obtained, it can be ensured that the population studied is aware of employer branding and aims at the continuous professionalization with future investments in the matter. Some of the banks have more experience and others are in full development of their employer brand. However, the need for greater active listening on the part of employers and more commitment on the matter of the directors of the organizations, was detected. Not to mention the fact that all employees would recommend their current workplace as a place to work. The value propositions are in accordance with the ones expected by the employees, Among the most remarkable banks value propositions are professional development, continuous training, incentive programs and recognition of the work done

### **Keywords**

Employer branding, value proposition, bank, talent attraction, talent retention.

### **Introducción**

El éxito de una empresa no se mide solamente por su nivel de ventas o su facturación, sino que se debe integrar y tomar en cuenta cómo trabajan y se sienten al hacerlo las personas en esa organización. Cualquiera sea el rol de esa persona en la empresa: gerencial, administrativo u operativo, es igual de importante.

Algunas empresas aparentan ser exitosas en términos de rentabilidad. Y tal como indican Faga y Ramos Mejía (2006), la rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio. Se trata de un objetivo válido para cualquier empresa. Ahora bien, cuando puertas adentro denotan problemas en la gestión de personas, entonces, ¿podemos decir que es una empresa realmente exitosa?

La concordancia entre lo que muestra la empresa hacia el exterior y lo que realmente sucede en el interior es uno de los grandes desafíos que atraviesan las empresas. El objetivo es que haya coherencia entre lo que se dice que se hace y lo que realmente se hace. Cabe citar a Avilian Lammertyn (1999), quien afirma que la imagen institucional es una proyección de la identidad corporativa y que es el conjunto de características que

logran que sea reconocida y personalizada por el público. Una manifestación visual externa de esa interioridad que incluye hechos, valores y normas, el sistema estructural, reglas y leyes y la cultura organizacional.

Hablamos de comunicar eficientemente tanto hacia adentro como hacia afuera, qué es lo que hace la empresa y cómo se comporta en los distintos ámbitos donde interviene. Ya sea con un empleado, con un candidato, con un proveedor, con un cliente, con la comunidad, con el medio ambiente o con el gobierno. Hoy con las redes sociales y las nuevas tecnologías difícilmente pueda ocultarse. Todo queda expuesto: lo bueno y lo malo.

Por todo lo dicho, adherimos a la afirmación de Alles (2014), que a la imagen que proyecta un negocio en su calidad de empleador se lo denomina marca empleadora.

Jiménez (2015), socio fundador de People Matters, indica que la marca empleadora, también conocida como employer branding, surge en los Estados Unidos a finales de los años 80. Es allí donde por primera vez se nota en el mercado laboral la caída de la natalidad de los años 60. Al resentirse el mercado laboral norteamericano, hace que cada día sea más difícil encontrar jóvenes. Estados Unidos comienza a luchar por el talento y a utilizar la marca para atraer, retener y comprometer al mejor talento.

En resumen, y tal como menciona Alles (2014), marca empleadora constituye formar una imagen positiva en el mercado, que los futuros colaboradores y los actuales nos vean como *buenos empleadores*. Y esta buena reputación estará estrechamente ligada a la correcta implementación de los subsistemas de recursos humanos y sus buenas prácticas.

La marca empleadora debe sostenerse en el tiempo y para esto resulta importante una propuesta de valor al empleado (PVE) alineada a las necesidades de los colaboradores y que permita retener el talento ya existente. Así como también, atraer nuevo talento con proyección a largo plazo. Lograr penetrar en el público aspirado por la empresa es uno de los grandes retos.

“La PVE es un concepto proveniente del branding, del mismo modo que un producto tiene una propuesta de valor para el consumidor, un trabajo también la tiene”. (Borracchia, 2020, p. 32).

Tal como afirman Jiménez, Pimentel y Echeverría (2002), es necesario contar con una propuesta de valor donde la importancia de la ética, la garantía de empleabilidad y el respeto hacia el individuo sean la ventaja competitiva.

“La propuesta de valor (PVE) debe ser consistente, auténtica y basada en un trabajo pormenorizado de lo que aportamos y nos hace diferentes al resto”. (Durán Asencio, 2018, p. 32)

Borracchia (2020), especialista en employer branding, expone que las marcas fueron creadas para construir confianza. Ese principio se aplica a todos los tipos de marcas y también las marcas empleadoras. El principal objetivo debe ser velar porque la nuestra esté generando confianza.

Marca empleadora trata de comunicar a las personas que están afuera el ADN de la compañía para que la conozcan y de esta manera reclutar el talento que se necesita. Fundamental será identificar el talento que se desea atraer y retener. “El talento escasea, de ahí que cuando se tiene es importante retenerlo”. (Baguer Alcalá, 2009, p. 319). Esto dependerá de la estrategia corporativa y de la estrategia de gestión humana sabiendo cual

es la población que se necesita contratar y desarrollar para cumplir con los objetivos corporativos.

Hernández, (2020) CEO de STN People - Corporate Wellness & HR explica que El concepto de marca empleadora adquiere una gran relevancia en este entorno digital dominado por las redes sociales, ya que convergen dos tipos de información. Por un lado, está la de la empresa, la de nuestro negocio, donde ponemos parte de nuestra cultura organizacional, misión, visión, valores, objetivos de negocio, historia, testimonios de clientes y colaboradores. Podemos decir que esta información está bajo nuestro control. Por otro lado, encontramos los blogs, LinkedIn, comunidades online, Facebook, grupos dentro de redes donde se congregan personas con intereses afines y también profesionales, relacionados por industria, por especialidad, por profesión o por haber colaborado con empresas en común. Sin embargo, entender a estas personas, estar al tanto de ellas y saber qué es lo que realmente opina la gente que ha colaborado en nuestra empresa o que quizá esté buscando hacerlo, sí nos puede permitir incidir de tal manera que lo que estamos publicando en los medios que sí controlamos sea congruente con ello y que además nos sirva a los objetivos del negocio.

Siguiendo los conceptos de Hernández (2020) una verdadera marca empleadora se construye sabiendo comunicar los verdaderos valores organizacionales. Los beneficios principales son atraer y retener al mejor talento, pero también mejorar el clima laboral y fortalecer el compromiso de los colaboradores. Es un beneficio que se construye hacia el mediano y largo plazo, es mejorar la reputación global de la empresa y esto no abarca solo los colaboradores, sino también a clientes, inversionistas, proveedores y la sociedad en general.

Como empleadores es fundamental escuchar a los colaboradores, consultarles que valores buscan en el trabajo y en qué medida la empresa cumple esos valores, cuáles de ellos no cumple, qué los trajo a trabajar en la organización, qué expectativas tenían al inicio, qué es lo que más les gusta de trabajar con nosotros y en qué medida recomendarían a alguien trabaja en su mismo lugar.

También es recomendable entrevistar a gente que jamás pensaría trabajar con nosotros, pero cuyo perfil sea similar al por nosotros buscado. Consultarles cuál es la impresión general que poseen sobre nuestra empresa, cuáles son los valores que buscarían, en qué medida creen que los cumplimos y en qué medida consideran que no lo hacemos.

Una vez recabada esta información, buscar las discrepancias, qué encontramos afuera y qué creemos de nuestro negocio. Lo importante es tomar conciencia porque es ahí donde vamos a poder desarrollar una marca conscientemente. Se trata de aceptar la realidad, aunque no nos guste.

Debemos plantearnos qué queremos que la gente piense sobre nuestra empresa y saber si es algo realista. Analizar toda la información que obtuvimos de empleados reales, como de y ser valientes, reconocer aspectos negativos y áreas de oportunidad.

En la primera etapa de análisis interno y análisis del entorno se debe responder ¿dónde se encuentra la organización? En este punto de la planeación estratégica se identifican las oportunidades y amenazas que se presentan en el presente y en el futuro (análisis externo). Por otra parte, se analizan las fortalezas y debilidades actuales de la empresa (análisis interno).

Estos cuatro aspectos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas forman parte del análisis conocido como FODA, del cual se apoyan muchas empresas como punto de partida para su planeación.

Una vez que se tiene un análisis claro del contexto, se procede a identificar los principales puntos sobre los cuales se puede actuar, es decir ¿a qué le prestaremos atención? o ¿qué es lo que le otorgará mayor valor a nuestro negocio?

Se debe ser coherente, alinear el mensaje que daremos con la marca corporativa que habla sobre nuestros productos y servicios. No solo vendemos un producto o servicio, ofrecemos una experiencia profesional, laboral, de vida, para seres humanos.

En esencia la marca empleadora es la imagen que ofrece una empresa a sus colaboradores actuales, futuros y a la sociedad en general. Así como existe una marca comercial que busca vender productos y servicios al público, también existe la marca empleadora que busca. Tanto es importante que los clientes den fe de que hacemos productos y damos servicio de inmejorable calidad, es igual de importante que nuestros colaboradores conozcan la marca, la promuevan e incluso se vuelvan embajadores de ella. Una buena marca empleadora es esencial para atraer y retener al mejor talento disponible ya que beneficia la reputación global de la empresa.

Y como afirma Borracchia (2020), en su libro *Data driven employer branding*, parte de los errores que cometen las compañías tienen que ver con activar marca empleadora sin tener detrás una estrategia de posicionamiento. Haciendo un paralelismo con un equipo de fútbol, resalta la importancia de tener un buen director técnico que determine la estrategia. Puede haber buenos delanteros, defensores y un buen arquero, pero si no se tiene una idea de juego, cada uno jugará independientemente y no será un equipo de trabajo.

La imagen corporativa se ha posicionado entre una de las principales preocupaciones de los directivos de empresas, debido a la observación que sobre ella hacen las personas interesadas en la búsqueda de trabajo.

En un estudio realizado por la consultora argentina Combo Latam (2020), una de las más especializadas en marca empleadora. Se encuestó a referentes de RRHH de empresas de distintos rubros en Latinoamérica. En ella se observa ante la pregunta ¿cuál crees que es el mayor desafío que se encuentra enfrentando actualmente el área de RRHH? que la *atracción y retención de talento* es el desafío principal según los especialistas en RRHH.

Como hemos venido estudiando, la marca empleadora resulta una herramienta fundamental para el desafío planteado en el párrafo anterior. Lo sorprendente es que en la misma encuesta ante la pregunta ¿alguna vez participaste de una capacitación específica sobre marca empleadora? 4 de cada 10 entrevistados no participaron en ninguna. Es importante mencionar también que sólo 3 de cada 10 declara que su compañía cuenta con una estrategia de posicionamiento y manual de marca empleadora.

Focalizándonos específicamente en nuestro país, Argentina, y ante la consulta ¿cuál es la compañía que más admiras por sus prácticas en marca empleadora? Estos fueron los resultados:

1. Banco Galicia
2. Unilever
3. Mercado Libre
4. Google
5. Natura

Great Place to Work es una firma de People Analytics y consultoría que ayuda a las organizaciones a obtener mejores resultados de negocio, focalizándose en la experiencia laboral de todos los empleados. Anualmente realiza una de las encuestas más conocidas en Argentina, donde participaron en el último año aproximadamente 86 empresas de distintos rubros. Estos fueron los resultados arrojados por la misma:

Figura 1: Ranking de los mejores lugares para trabajar en Argentina 2022:



Grate Place to Work (2022), Los mejores lugares para trabajar en Argentina 2022. Fuente:

[https://blog.greatplacetowork.com.ar/informes/contenidos/informes/ranking\\_gptw\\_argentina\\_2022](https://blog.greatplacetowork.com.ar/informes/contenidos/informes/ranking_gptw_argentina_2022)

Podemos notar que 4 de las 21 empresa seleccionadas como uno de los mejores lugares para trabajar son entidades financieras. Posicionándose en segundo lugar el Banco Galicia, empresa que en la encuesta de la consultora Combo Latam, previamente citada, ocupó el primer lugar al ser elegida la compañía más admirada por especialistas de RRHH, por sus prácticas en marca empleadora.

El estudio realizado por Merco (2021), monitor empresarial de reputación corporativa, denominado Merco Talento, presenta los siguientes resultados en relación con la banca argentina.

*Figura 2: Ranking de los mejores bancos para trabajar en Argentina:*

**BANKING**

Position	Company
1	SANTANDER
2	BBVA
3	BANCO GALICIA
4	HSBC
5	ICBC
6	CITIBANK
7	BANCO MACRO
8	BANCO SUPERVIELLE
9	BANCO HIPOTECARIO
10	BANCO NACION
11	BANCO ITAU
12	BANCO PROVINCIA
13	BANCO CREDICOOP

Merco Talento, (2021), Análisis e investigaciones. Fuente:

<https://www.merco.info/ar/ranking-merco-talento>

Por sus amplias redes de sucursales en todo el país, los bancos constituyen un lugar en la mira de aquellos que emprenden una búsqueda laboral. El reto de los bancos radica en construir una marca empleadora que resulte atractiva para la contratación y

Como antecedente más específico del sector financiero, podemos mencionar un estudio realizado sobre una empresa multinacional del sector bancario desarrollada en

tres países: Portugal, Argentina y México por Blasco López, Fernández Lores, & Rodríguez Tarodo, (2014). La investigación se basa en la transmisión de valores y ventajas de la compañía a sus empleados, transmisión que se realiza a través de mecanismos de comunicación interna, así como la mejora en el sentimiento de pertenencia a la marca empleadora. En el mismo se puede observar en sus conclusiones que un sentimiento de pertenencia fuerte hacia la marca del empleador hace una marca más fuerte. Esa identificación entre la marca y el empleado es un elemento esencial, se trata de un factor emocional clave que provoca que el empleado tome a su compañía con mayor responsabilidad porque lo que le pase a ella es *casi* como si le pasara al él mismo.

Focalizándonos en nuestro contexto local y ante la ausencia de investigaciones relacionadas con esta temática, nos preguntamos: ¿los bancos situados en la provincia de Buenos Aires realizan acciones de marca empleadora? ¿sus propuestas de valor en qué medida coinciden con las que seducen a los empleados o futuros empleados? retención de los talentos buscados.

No quisimos desaprovechar la generosidad de Carolina Borracchia y le consultamos sobre el tema de investigación. Como dijimos anteriormente, Carolina es uno de los principales referentes de employer branding en la actualidad. Borracchia (2022) resalta la importancia de investigar sobre marca empleadora específicamente sobre la industria bancaria. Y nos afirma que cuando se habla de ME, se habla de personas. Cada industria posee su impronta. Particularmente en la banca nos encontramos con compañías, tanto locales como globales, con muchos años en el mercado, con historias muy largas. Los bancos están viviendo una revolución a la cual debe adaptarse, como otras tantas compañías. No tratan de empresas nativamente digitales, sino que resultan compañías que deben subirse a la *transformación*.

Nos agrega que, si uno observa el headcount de la banca y lo segmenta en un rango etario, es muy común encontrar una variada convivencia generacional. Por eso resulta atractivo entender la industria desde esta mirada ya que cada generación trae sus propios valores, prioridades y su noción de éxito. En este sentido, el desafío que tiene la banca es cómo dar lugar a esta nueva cultura a un negocio que está obligado a crecer con personas que no nacieron junto a esta industria y comienzan a tomar posiciones de liderazgo.

Nos encontramos en un momento de ebullición donde la banca como industria atraviesa una continua transición y donde el cambio no se debe solo enfocar hacia el cliente externo donde se presentan nuevas formas de inversión, donde encontramos nuevos inversores, y donde antes invertir era exclusivo de unos pocos. Hoy las inversiones y formas de operar se están democratizando. Pero asimismo debemos observar y concretar un cambio hacia adentro, hacia el cliente interno. Muchas veces las compañías entienden el negocio de cara hacia afuera pero no lo entienden en sentido a su cultura. En general la banca tiene olor a viejo, con una cultura de pedir permiso para todo, con olor a naftalina. Y hoy en día las personas que están en condiciones de elegir una marca empleadora, definitivamente no eligen este tipo de culturas. De ahí la importancia de un verdadero cambio en lo que produce el engagement.

La intención de este manuscrito presenta un objetivo de investigación general y tres objetivos específicos:

Objetivo general:

Investigar si las entidades financieras con presencia en Buenos Aires desarrollan una estrategia de marca empleadora y el grado de concordancia entre la propuesta de valor (PVE) de la empresa y la valorada por el empleado.

Objetivos específicos:

-Identificar la existencia del desarrollo de las marcas empleadoras en entidades bancarias con presencia en Buenos Aires.

-Describir las propuestas de valor que los bancos consideran más relevantes para el cliente.

-Describir las propuestas de valor que los empleados bancarios consideran más atractivas.

## **Métodos**

### **Diseño**

La presente investigación ha tenido un alcance exploratorio y descriptivo. Exploratorio porque se investigó un tema no estudiado científicamente, identificándose datos relevantes sobre marca empleadora en entidades bancarias situadas en Buenos Aires. Descriptivo porque se buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de un grupo en particular.

El enfoque ha sido mixto, tanto cuantitativo como cualitativo. Para este último se obtendrá la información a través de entrevistas concretadas con empleados de capital humano de nivel jerárquico en entidades bancarias (directivos, gerentes, jefes, etc.). Consistirán en preguntas abiertas realizándose posteriormente un análisis de la información. En relación con el enfoque cuantitativo se realizará una muestra de estadísticas arrojadas sobre la encuesta realizada a empleados bancarios, cualquier sea su función.

El tipo de investigación ha sido no experimental, ya que no existió manipulación deliberada de variables, nos limitamos a una observación. Investigación de tipo transversal o también llamada transeccional. Observándose la información tal cual fue recogida en un momento único para luego ser analizada.

## **Participantes**

El universo explorado fueron entidades bancarias. Nos limitamos a la población de bancos situados en Buenos Aires y se trabajó sobre una muestra de interés de estudio constituida por referidos.

Cabe mencionar que, según información brindada por el Banco Central de la República Argentina, el sistema financiero argentino está conformado por 64 bancos, de los cuales 13 son públicos y 51 son privados.

El muestreo ha sido de tipo no probabilístico también llamado dirigido, se han seleccionado los elementos muestrales en forma no aleatoria. Se han escogido cuatro bancos por conveniencia a fin de garantizar que los casos interesen a los fines de la investigación y que lleguen a ofrecer una gran riqueza para recolección y el análisis de los datos. Las unidades de análisis consultadas han sido cuatro referentes del área de recursos humanos de cuatro entidades bancarias distintas. En relación con los empleados, se han contactado a 30 en total y por conveniencia. Tanto mujeres como varones de todas las edades y con diferente antigüedad y posición en la estructura organizativa.

Todos los participantes han firmado el consentimiento informado (ver anexo 1 adjunto).

## **Instrumentos**

El instrumento que se ha utilizado para la recolección de datos son entrevistas en profundidad cuya herramienta consiste en una guía de pautas, con preguntas abiertas a los referentes de recursos humanos (ver anexo 2). El instrumento aplicado a los empleados bancarios ha sido un cuestionario (ver anexo 3).

### **Análisis de datos**

El análisis de datos ha sido mixto, tanto cualitativo como cuantitativo.

La presente investigación analizó principalmente los siguientes términos:

- **Marca Empleadora**

Variable conceptual: proceso que se diseña al interior de las empresas para identificar cuál es el ADN de las organizaciones y comunicarlo, tanto al talento externo que queremos atraer, como al talento interno que queremos retener.

Variable operacional: cuestionarios y entrevistas.

- **Propuesta de valor**

Variable conceptual: recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una empresa puede aportar a sus clientes.

Variable operacional: cuestionarios y entrevistas.

### **Resultados**

Los resultados del presente manuscrito serán presentados de acuerdo con los objetivos de estudio planteados en el apartado de introducción.

*Desarrollo de la marca empleadora en entidades bancarias con presencia en Buenos Aires*

La totalidad de los bancos entrevistados han afirmado poseer como comunidad única e individual, un conocimiento común y concreto de su *visión, misión, objetivos y metas estratégicas*. Pudiendo identificar cuál es el *talento* que necesita la organización para alcanzarlo.

Cada empresa ha sabido qué los diferencia desde su cultura y el estilo de trabajo. Mencionando en su gran mayoría la cercanía y la agilidad, posicionando al cliente tanto interno como externo como centro de atención.

En relación con la pregunta sobre los verdaderos motivadores del compromiso de su fuerza laboral, han surgido como más relevantes los siguientes: misión, propósito, cultura de trabajo, diálogo permanente y feedback, trabajo en tribus con metodologías OKR (objectives and key results).

Los cuatro referentes de RRHH de los principales bancos de Bs. As. han afirmado tener conocimiento sobre Marca Empleadora. En su gran mayoría llevan años realizando acciones para impulsarla y han logrado posicionarla. Solo uno de ellos manifestó que aún está en pleno proceso de desarrollo.

El 100% de las empresas entrevistadas se reconocen con un buen posicionamiento de su Marca Empleadora, ocupando los primeros lugares en encuestas como Grate Place to Work y Merco Tecno. No obstante, una de ellas hace hincapié en que la percepción varía en relación con la zona geográfica donde se encuentra desarrollando sus tareas el empleado.

Las acciones mencionadas para implementar Marca Empleadora fueron: participación en ferias de empleos; compartir iniciativas de negocio, diversidad, inclusión, sostenibilidad e inclusión en diversos canales; generar propuestas de valor

para atraer y lograr la permanencia de talento clave y definir beneficios competitivos en el mercado.

El público objetivo de los bancos resulta un auditorio general y en segundo término un perfil básicamente digital y tecnológico. En tercer lugar, resulta relevante el financiero y por último fue mencionado el de jóvenes profesionales.

Tres de las cuatro empresas consultadas afirman escuchar a su público objetivo. Algunas exponen hacerlo a través de encuestas internas como GPTW, Peakon, encuestas pulso, feedback a ingresantes sobre el proceso en sí mismo, etc. También a través de LinkedIn,

Las empresas consideran que alguien aspiraría a trabajar con ellos, en su gran mayoría, por la posibilidad de desarrollo profesional que en ellas se ofrece. También se ha mencionado la diversidad e inclusión, el equilibrio entre la vida personal y laboral, la promoción de hábitos saludables y por lo que la empresa en sí representa en el sector bancario.

Tres de las cuatro empresas aseveran que la Marca Empleadora es una solución para fidelizar el capital humano. Sin embargo, dos de los bancos citan que no es una solución por sí sola y que fidelizar depende de muchos factores y singularidades.

Ante la pregunta de si el desarrollo de la marca empleadora influyó notablemente en la capacidad de contratar los candidatos aspirados por la empresa. Todas, a diferencia de una, respondieron afirmativamente y alegaron que tener una marca consolidada es necesario para competir por el mejor talento disponible. No poseerla te hace poco atractivo en un mercado muy competitivo. Cabe mencionar que la única entidad que

discrepó en la respuesta es aquella que, como mencionamos anteriormente, se encuentra en pleno desarrollo de su marca empleadora.

Sin lugar a duda, la totalidad de las empresas planifican seguir invirtiendo en acciones de employer branding.

El 75% de las empresas mide a través de encuestas si las acciones de marca empleadora adoptadas funcionan. El 25% no realiza ningún tipo de medición.

Al interrogar sobre si disponen del apoyo de la alta dirección en el desarrollo de la marca empleadora: dos referentes de RRHH contestaron afirmativamente y dos prefirieron abstenerse. Cabe mencionar que una de las empresas denominó a la alta dirección como *nuestros influencers*.

Los empleados bancarios son considerados embajadores del employer branding por cada uno de los bancos participantes. El entrevistado N° 1 aseguró incluso tener abierto un canal de asesoría para la realización de posts en LinkedIn. El entrevistado N°3 afirmó: *la atracción de talentos se construye entre todos*. Y el entrevistado N°4 destacó como acción para fomentarla la visibilidad en redes, la participación en charlas y congresos y la presencia en universidades.

El conjunto de las empresas ha declarado que su marca empleadora requiere aún más desarrollo. Uno de los referentes entrevistados resaltó que *el employer branding va cambiando y ellos como institución evolucionan en el mismo sentido*. Otro de los referentes proclamó: *tenemos la vara ya muy alta, sin embargo, siempre hay algo nuevo por realizar*.

Al requerir nombrar una entidad financiera que merezca ser destacada en consideración a la ME, dos de los referentes de RRHH nombraron al Banco Galicia.

Uno de los referentes manifestó: *creo que todos poseen una estrategia acorde a lo que persiguen posicionar*. Y el último referente dijo: *banco ninguno, Mercadolibre sin duda*.

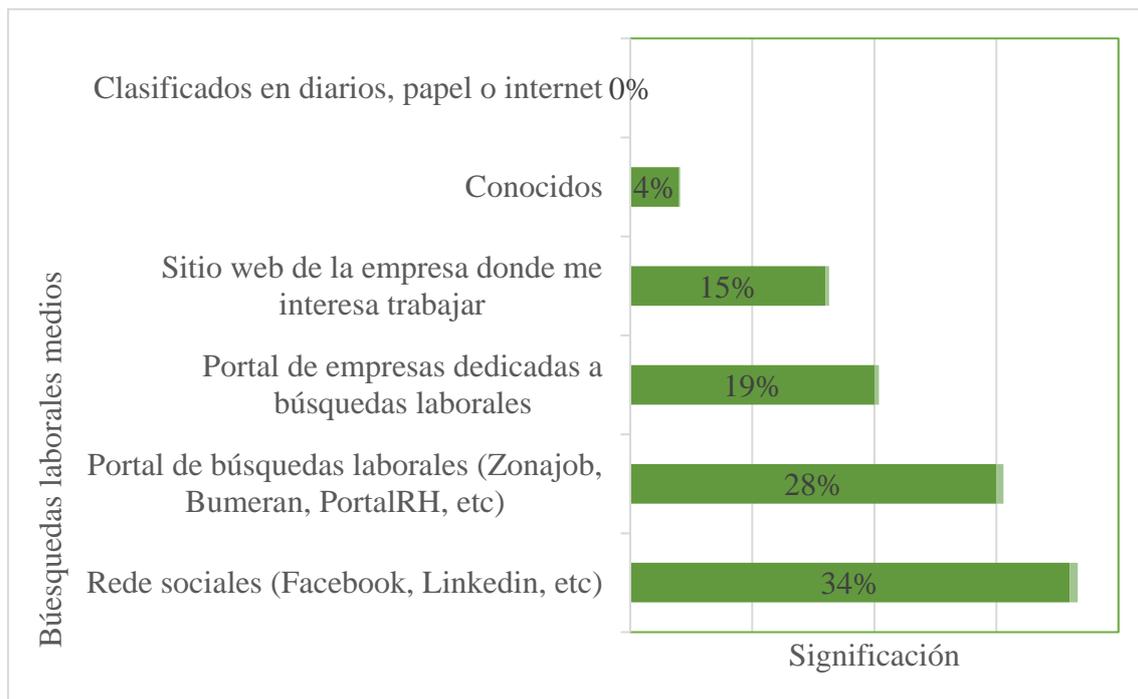
Entre las dificultades para el desarrollo de employer branding no se encontró concordancia entre los entrevistados. Uno de ellos afirmó no encontrar obstáculos. El resto mencionó: la cultura, el presupuesto y tener más foco en las acciones de ME.

De los 30 empleados bancarios encuestados el 16% respondió no conocer a la empresa en la cual hoy en día se encuentran trabajando, antes de ser contratado. El 84% si la conocía y los principales medios a través de los cuales lo hicieron fueron: en primer lugar, mediante un conocido; en segundo lugar, publicidad; el tercer lugar a través de la web y el cuarto fue para las redes sociales.

En cuanto a si la empresa donde trabajan los empleados bancarios es conocida en el mercado laboral. La mayoría, un 90° contestó que sí era conocida. Mientras que el 10% restante dijo que no lo era.

El 100% de los empleados bancarios recomendarían a colegas y amigos la empresa con la cual poseen un contrato de trabajo en la actualidad.

## Medios utilizados para búsquedas laborales



*Figura 3.* Medios utilizados por los empleados bancarios de Buenos Aires para emprender búsquedas laborales. El eje Y representa las herramientas utilizadas por los empleados. El eje X representa el orden de importancia de las herramientas, siendo 0% no utilizado y 100% el más utilizado

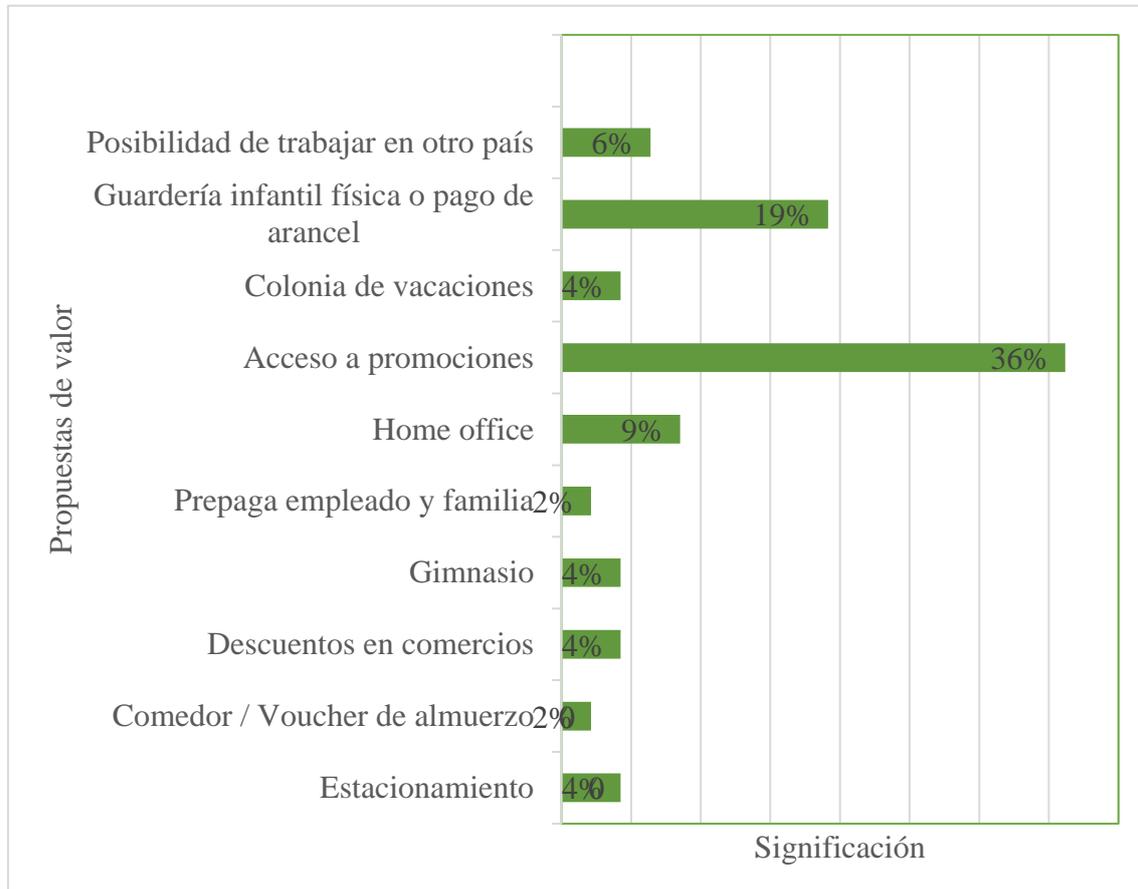
### *Propuestas de valor que los bancos consideran más relevantes para el cliente*

Los referentes de RRHH han manifestado poseer como programas de incentivo y reconocimiento, planes de carrera o programas de altos potenciales, así como incentivos económicos de acuerdo con la performance individual del colaborador, y key players.

Se identificaron como propuesta de valor implementadas de la empresa a sus colaboradores: desarrollo profesional y de carrera, compensaciones competitivas en el mercado, beneficios pensando en el bienestar y buen clima laboral.

Las empresas participantes consideran que los empleados valoran como más importantes las propuestas de valor que se muestran a continuación.

PVE que los bancos consideran son más valoradas por los empleados.

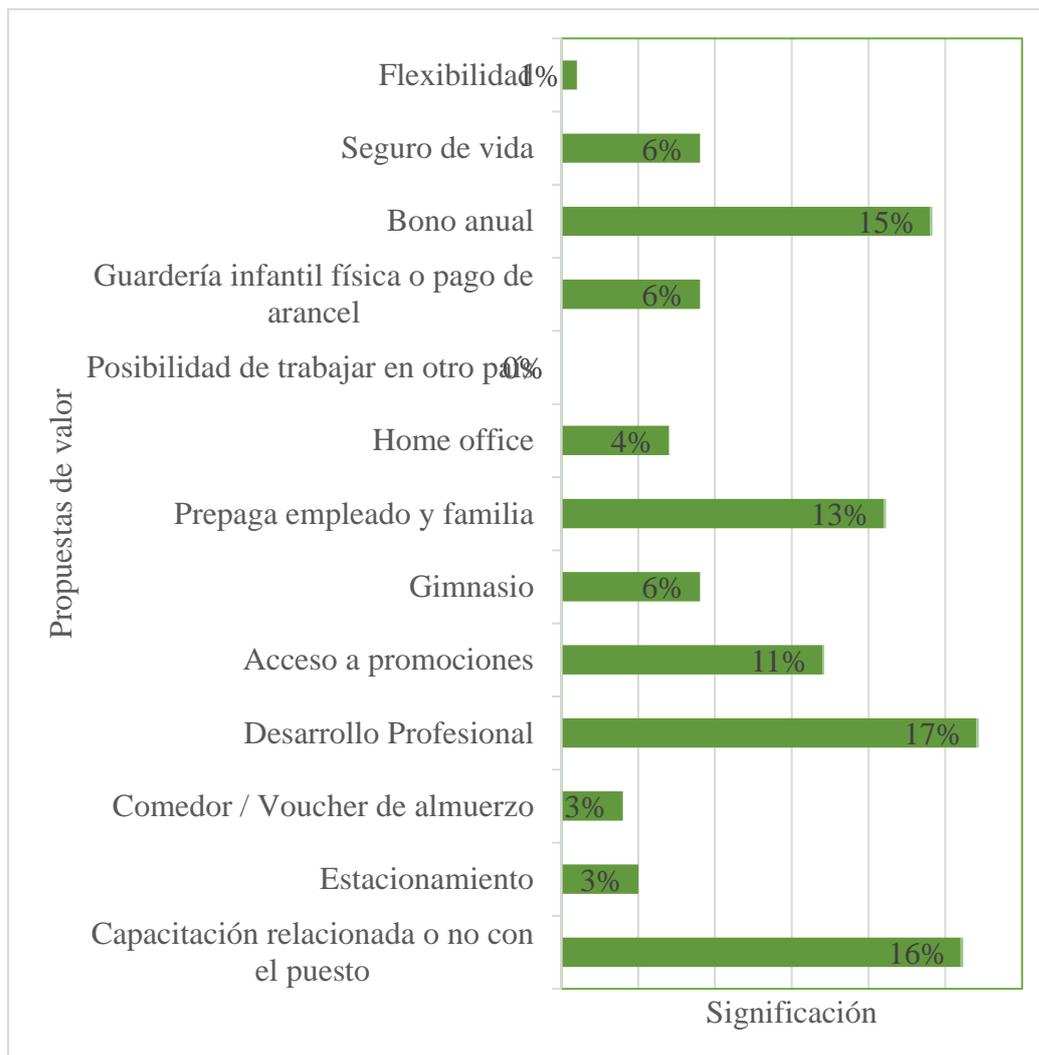


*Figura 4.* Propuestas de valor que los bancos de Buenos Aires consideran que los empleados más valoran. El eje Y representa las propuestas de valor. El eje X representa el orden de importancia de las PVE, siendo 0% no valorada y 100% la más valorada.

La pluralidad de las entidades financieras formuló comunicar la PVE en el primer contacto del empleado con la compañía y a través de plataformas de comunicación interna donde se comparten novedades periódicamente.

Para describir las propuestas de valor proporcionadas por los bancos, se requirió a los empleados bancarios señalar las PVE vigentes en las empresas donde trabajan.

## Propuestas de valor ofrecidas a empleados bancarios.



*Figura 5.* Propuestas de valor que reciben los empleados bancarios de Buenos Aires. El eje Y representa las propuestas de valor ofrecidas por los bancos de Buenos Aires en la actualidad. El eje X representa el orden de importancia de las PVE, siendo 0% no ofrecido y 100% la más ofrecido.

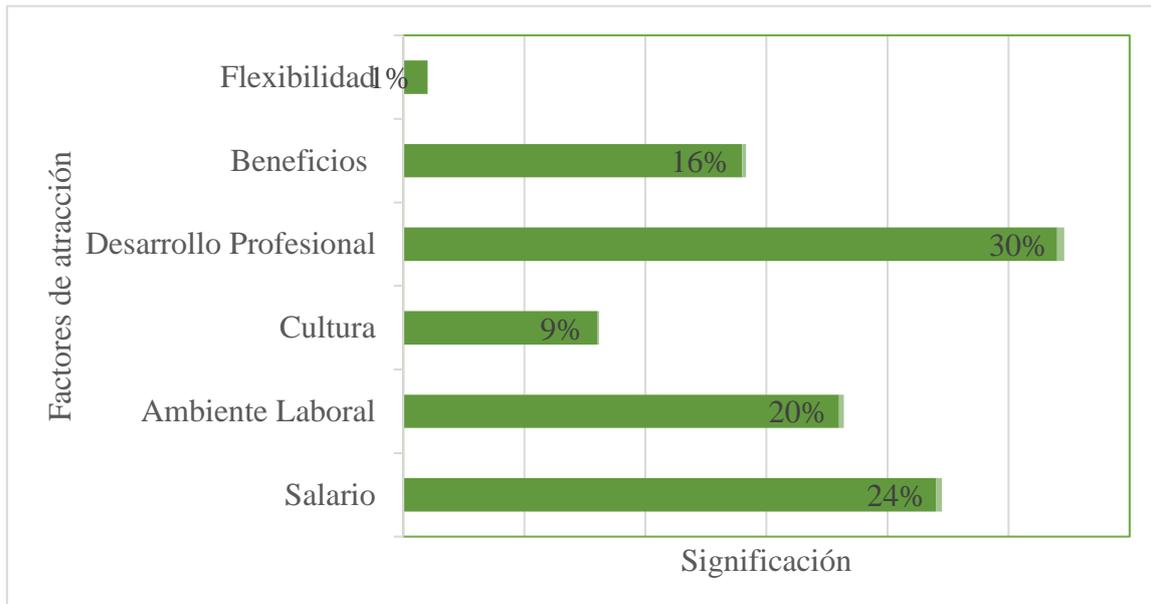
*Propuesta de valor que los empleados bancarios consideran más atractivas*

De los 30 empleados bancarios encuestados el 16% respondió no conocer a la empresa en la cual hoy en día se encuentran trabajando, antes de ser contratado. El 84% si la conocía y los principales medios a través de los cuales lo hicieron fueron: en primer

lugar, mediante un conocido; en segundo lugar, publicidad; el tercer lugar a través de la web y el cuarto fue para las redes sociales.

Para conocer qué tópicos atraen a los candidatos al momento de emprender una búsqueda laboral, se les solicitó que señalen los más relevantes según su propio interés.

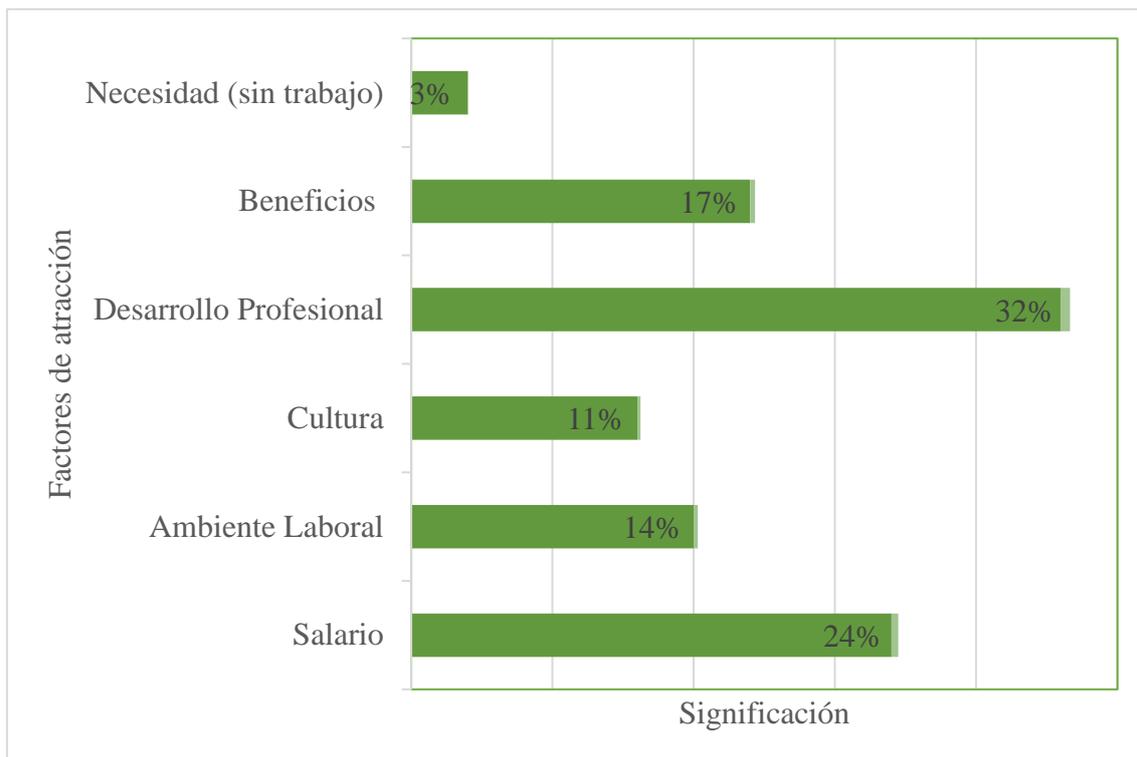
Factores que atraen en una búsqueda laboral.



*Figura 6.* Factores que presentan ser de mayor interés al momento de una búsqueda laboral para empleados bancarios de Buenos Aires. El eje Y señala los factores de atracción. El eje X señala el porcentaje de importancia, siendo 0% el de menos atracción y 100% el de mayor atracción.

Para determinar específicamente los factores que los incentivó a ingresar a trabajar en el banco en el cual actualmente desempeñan sus tareas laborales, se les requirió que señalen el que fue particularmente de su interés.

Factores de atracción que motivaron el ingreso a su actual trabajo.

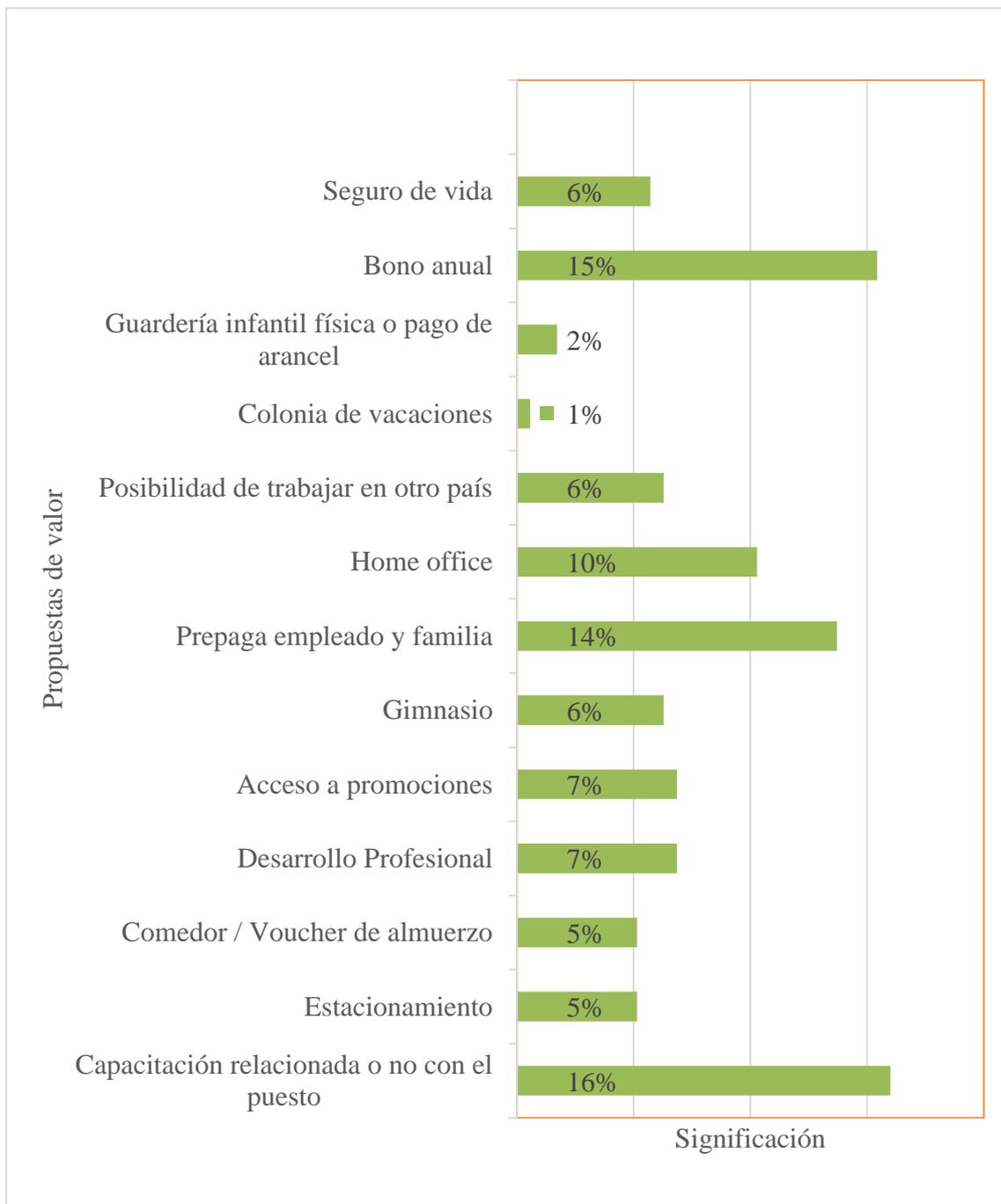


*Figura 7.* Factores que presentaron ser de mayor interés para empleados bancarios de Buenos Aires al momento de ingresar a su actual trabajo. En el eje Y se muestran los factores de atracción. Y en el eje X el orden de importancia de dichos factores, siendo 0% el de menor interés y 100% el de mayor interés.

Para conocer los medios más utilizados para búsquedas laborales, se consultó qué herramientas eran las utilizadas por los empleados bancarios.

A fin de determinar cuáles son las PVE que los empleados bancarios consideran más importantes se le consultó sobre ello.

## Propuestas de valor más importantes para empleados bancarios



*Figura 8.* PVE más valoradas por los empleados bancarios de Buenos Aires. El eje Y representa las propuestas de valor. El eje X representa el orden de importancia de las propuestas, siendo 0% no valorado y 100% el más valorado.

## Discusión

El trabajo realizado está enfocado en investigar la existencia de un desarrollo de estrategia de employer branding en entidades bancarias con presencia en Buenos Aires. Así como también el nivel de correspondencia entre la propuesta de valor brindada por los bancos a sus empleados y la realmente valorada por estos.

Focalizándonos en el primer objetivo de este trabajo de investigación en relación con identificar la presencia de acciones de marca empleadora en instituciones bancarias y a partir de las entrevistas realizada a referentes de RRHH, podemos resaltar que la comunidad en su totalidad manifiesta poseer un entendimiento de su visión, misión, objetivos y metas estratégicas. Resaltamos la importancia de lo anteriormente dicho haciendo mención de la afirmación de Swenson (2016) que al reclutar y desarrollar empleados que están alineados con la misión, visión y objetivos de la empresa, los empleadores gestionarán personas dispuestas a dar más de sí mismas.

Por otro lado, las empresas afirman identificar el talento que necesitan para alcanzarlo y como dice Torán (2016), *Lo importante no es identificar un gran número de talentos, sino tener claros cuáles son.*

Se puede asegurar que los bancos situados en Buenos Aires son conocedores del instrumento de employer branding y desarrollan acciones a fin de profesionalizarla. Algunos han adquirido mayor experiencia y trabajan para ser cada día más competentes en la materia y otros se encuentran en pleno desarrollo de su marca empleadora. Uno de los índices donde se refleja el trabajo que vienen llevando a cabo es en que solo el 16% de los empleados bancarios encuestados respondió no conocer, antes del ingreso, al banco donde actualmente trabaja.

Como fruto de esta continua labor que despliegan los bancos, la totalidad de las empresas consultadas están convencidas que su marca empleadora posee una buena

reputación en el mercado financiero y prueba de esto es que las compañías que formaron parte de la muestra se encuentran en alguna o en ambas de las encuestas anteriormente citadas en el marco teórico, *Grate Place to Work* o *Merco Talento*, donde se posicionan entre los mejores lugares para trabajar en Argentina. Adherimos a las palabras de Avilian Lammertyn (1999) sobre imagen institucional previamente invocadas.

Otra información que refuerza lo anteriormente dicho, es que la totalidad de los empleados consultados recomendarían a otra persona la empresa donde actualmente trabajan. Con esto se evidencia que las acciones que vienen desarrollando son acordes a los objetivos buscados por employer branding.

Un aspecto no menor para destacar es que sitúan tanto al cliente interno como al cliente externo como protagonistas de su atención. Aprobamos las palabras de Alles (2016) mencionadas sobre la importancia de que la buena percepción de la marca no sea solo del público objetivo de contratación, llamados futuros colaboradores, sino también de los empleados actuales, ya que son transmisores de las buenas prácticas de su empleador. Y tomando en cuenta que la mayoría de los empleados bancarios declaran haber conocido la empresa donde trabajan a través de un conocido, el concepto de la autora toma suma relevancia. La publicidad, la web y las redes sociales, respectivamente en el orden citados, fueron también, aunque en menor medida, mencionadas por los empleados cómo instrumentos que les facilitaron el conocimiento de la empresa donde actualmente trabajan. Se cree que aún es necesario un mayor despliegue de la ME en los medios antes mencionados. Concordando con los conceptos citados por Borracchia (2020), sobre que, así como un producto tiene una propuesta de valor para el consumidor, un trabajo también la tiene. Y es esa PVE la que debería tener una mayor visibilidad para

el público en general, tomando en consideración que resulta un complemento a la imagen que las empresas brindan sobre el producto y/o servicio que pretende vender.

Retomando la web, las redes sociales y la relevancia que las mismas mantienen debemos considerar que fueron nombradas principales herramientas para emprender búsquedas laborales.

Como apunta Pintado Blanco y Sánchez Herrera (2012), el compromiso es una carretera de dos direcciones: de la empresa al empleado y del empleado a la empresa. Tiene poco sentido demandar el compromiso de una plantilla a la que no se escucha. La comunicación es un gran aliado. Resulta fundamental diseñar canales que sirvan para hacer llegar opiniones y sugerencias. El 75% de las empresas consultadas implementan canales de escucha activa y si bien es un porcentaje no menor, se considera que todas las empresas deberían focalizarse aún más en este sentido. Las herramientas que utilizan para la escucha son diferentes, siendo principalmente encuestas. Se cree que falta hacer mayor hincapié en este terreno. Muy pocas empresas se preocupan por obtener el feedback de integrantes sobre el mismo proceso o en entrevistas de salida.

¿Qué le ofrecemos a nuestro equipo para que se sienta parte de la marca? La comunicación de empresa a empleado, de empleado a empresa y de empleado a empleado debe ser uno de los ingredientes”. (Pintado Blanco y Sánchez Herrera, 2012, p. 189)

Suscita interés la observación realizada por dos de los bancos consultados acerca de que el employer branding si bien ayuda a fidelizar el capital humano, no es una solución por sí sola y que la fidelización, también llamada retención, depende de muchos otros factores y singularidades. Podemos afirmar que la marca empleadora es solo un instrumento más, aunque sumamente importante, para la retención del talento que por

cierto escasea como afirma Baguer Alcala (2009). La falta de implementación de employer branding te deja en desventaja frente a una competencia arrolladora.

Se estima apropiada la labor que los bancos realizan para poner en marcha la marca empleadora: la participación en ferias de empleos, dar a conocer al público tanto interno como externo ideas de negocios, concretar acciones que evidencien diversidad, sostenibilidad e inclusión y la generación de propuestas de valor que generen la atracción y retención del talento clave. Así como también puntualizar en beneficios que resulten competitivos en el mercado laboral. Tema no menor y que desarrollaremos en los objetivos específicos subsiguientes.

En sintonía con las palabras de Baguer Alcalá y Borrachia sobre la necesidad de una estrategia corporativa, se valora que los bancos planifiquen continuar invirtiendo en acciones de employer branding. Sin embargo, no se percibe el total compromiso y acompañamiento de los directivos en esta gestión encabezada por el departamento de capital humano, de acuerdo con las respuestas obtenidas. Cabe destacar las palabras de uno de los entrevistados: *la dirección son nuestros influencers*. Así debería ser en todas las compañías.

Se evidencia igualdad de convencimiento sobre la necesidad de seguir desarrollando la marca empleadora. Los bancos intentan evolucionar en un mismo sentido.

Traemos a colación las palabras de Hernández (2020) acerca de que convergen dos tipos de información, la del empleador y la del empleado, en un contexto digital, donde el protagonismo está acaparado por las redes sociales. Es por esto por lo que cabe destacar que los empleados bancarios sean considerados por el conjunto de los participantes de la muestra como *embajadores del employer branding*. Aspectos

destacables son la asesoría a la que, en una de las entidades financieras, tienen acceso los empleados para efectivizar posteos en LinkedIn o la promoción por parte de la empresa de publicaciones de los colaboradores en redes sociales. Porque como cita uno de los entrevistados: *la atracción de talentos se construye entre todos*. Sustancial es la presencia en charlas y universidades como destaca uno de los referentes, siendo la cuna de futuros profesionales.

Se observa por parte de algunas de las empresas el reconocimiento de obstáculos en cuanto al desarrollo de ME, algunas otras aseguran no tener ninguno. Y está bien que así sea, cada entidad en particular enfrenta diferentes desafíos como fueron mencionados la cultura empresarial o la falta de foco en esta herramienta de ME que tanta relevancia ha tomado en los últimos tiempos.

Un segundo objetivo busca describir las propuestas de valor que los bancos consideran más relevantes para el cliente. En conformidad con la cita de Jiménez, Pimentel y Echeverría (2002), se cree que se encuentran bien encaminadas al considerar atractivo para el empleado principalmente: el desarrollo profesional junto con la capacitación, bono anual y la posibilidad de trabajar en otro país en el caso de empresas multinacionales. Complementando, en un nivel menor de importancia, el acceso a promociones o descuentos en diferentes rubros, guardería para niños, home office / flexibilidad, colonia de vacaciones o guardería para niños, seguro de vida, prepaga o estacionamiento, ya asumido como un beneficio para la alta gerencia. Atrás quedaron los comedores o vouchers de almuerzo que en ocasión fueron otorgados al personal y luego fueron incorporados al sueldo.

Los programas de incentivos y reconocimiento por la labor realizada, los planes de carrera en sintonía con las ansias de desarrollo profesional, sumando los programas de

altos potenciales, se consideran acertadamente actos de suma valorización por parte de los colaboradores.

Se cree acertada las acciones que evidencian un compromiso con la diversidad e inclusión. Como afirma Martínez (2020) una cultura organizacional de aceptación de la diversidad promovería, aprovechar el talento de las mujeres y las minorías que representan una parte importante de las personas.

El equilibrio que el colaborador pueda lograr entre la vida personal y laboral, la promoción de hábitos saludables y lo que como empresa representan en el sector bancario, son conceptos claves a la hora de diseñar las ofertas.

Asimismo, se consideran adecuados los canales de comunicación de estas propuestas de valor hacia los empleados: en un primer contacto de la empresa con el candidato, cómo podría ser en el proceso de inducción u onboarding, y más adelante a través de procesos de comunicación interna mediante plataformas como la intranet institucional, por ejemplo.

El tercer objetivo específico radica en la propuesta de valor que los empleados bancarios de Buenos Aires consideran más atractiva. En este aspecto, tanto al emprender una búsqueda laboral como al momento de seleccionar el lugar donde trabajar se prioriza la posibilidad de desarrollo profesional sobre la del salario. De más está decir que cuanto mayor sea el crecimiento profesional del empleado, mayores posibilidades tendrá de acceder a un salario más competente. Se afirma que la escala de prioridades por parte de los empleados es congruente en relación con lo que los bancos ofrecen.

Como menciona Arturo (2017) en su libro Dirección de Recursos humanos: se valoran una serie de aspectos no relacionados con lo puramente económico y que suponen

un beneficio o compensación no vinculados con la retribución económica y que se denomina salario emocional. Podemos afirmar entonces que el ambiente laboral y la cultura, son también factores de atracción para los candidatos y constituyen este paquete emocional del que habla Arturo.

Concluimos que los empleados bancarios valoran propuestas en línea con la que ofrecen los bancos en los que trabajan.

Se considera que se ha logrado responder la totalidad de los objetivos planteados en la investigación. La fortaleza del presente manuscrito radica en que se ha alcanzado a recaudar información sobre el tema marca empleadora en bancos de Buenos Aires, teniendo en consideración la escasez de análisis realizado sobre esta materia por otros investigadores. Se consigue brindar una perspectiva sobre el desarrollo de employer branding en entidades bancarias, las propuestas de valor brindadas por los empleadores y las realmente apreciadas por estos. Sin embargo, como limitación del presente trabajo podemos alegar que las empresas participantes de la muestra son bancos de primera línea, obteniendo una visión sobre cierto target de empresas. Se recomienda futuras líneas de investigación hacia un mercado objetivo de bancos más pequeños.

En resumen, posicionar una marca empleadora debe ser uno de los objetivos estratégicos de las empresas. Cuanto más sólida es la marca empleadora, mayor es la lealtad y la productividad. El compromiso que tienen los empleados con respecto a la empresa es directamente proporcional: a mayor fidelización de los empleados con sus puestos de trabajo, mayores probabilidades de compartir su experiencia positiva con el entorno.

Una remuneración justa y el establecimiento de beneficios y condiciones únicas y especiales son otros de los componentes fundamentales que definen a un gran lugar de trabajo, así como una buena gestión.

### Referencias

Alles, M. A. (2014). *La marca RRHH: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. (1ª ed). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.

Arturo A. (2017), *Dirección de recursos humanos*. (1º ed). España: Editorial Elearning S.L.

Avilia Lammetyn R. E. (1999). *Relaciones Públicas. Tácticas y estrategias de comunicación integradora*. (3ª ed). Buenos Aires: Revista Imagen.

Baguer Alcalá, A. (2009). *Dirección de personas. Un timón en la tormenta. Cómo implantar con sencillez, de forma práctica, la dirección de personas en la empresa*. Madrid, Buenos Aires, México D. F., Bogotá: Diaz de Santos.

Blasco López, M. F., Fernández Loes, S. & Rodríguez Tarodo, A. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>

Borracchia, C. (2020). *Data driven employer branding: la transformación digital de la gestión de la marca empleadora*. (1a ed). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia.

Combo Latam (2020). *¿Cuáles serán los #desafios2020 para RH?* Recuperado de <https://www.combolatam.com/copia-de-libro-centennials>

Durán Asencio, A. (2018). *Marca Personal*. (1º ed). España: Elearning S.L.

Faga, H. A., Ramos Mejía, M. E. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. (2ª ed.) Buenos Aires: Granica.

Grate Place to work 2022, *Los mejores lugares para trabajar en Argentina 2022*.

Recuperado de [https://blog.greatplacetowork.com.ar/informes/contenidos/informes/ranking\\_gptw\\_argentina\\_2022](https://blog.greatplacetowork.com.ar/informes/contenidos/informes/ranking_gptw_argentina_2022)

Hernández O. (2020), Una marca empleadora con imán para el talento.

Recuperado de [https://open.spotify.com/episode/4X2CPirY7cibbcSBVnhch?si=rS7hKv7wQLq3vE4daVXJhw&utm\\_source=whatsapp](https://open.spotify.com/episode/4X2CPirY7cibbcSBVnhch?si=rS7hKv7wQLq3vE4daVXJhw&utm_source=whatsapp)

Jiménez, A. (2015). Employer branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*. Recuperado de <https://www.peoplematters.com/es/noticias/employer-branding-14-preguntas-y-una-conclusion>

Jiménez, A., Pimentel, M., Echeverría, M. (2002). *España 2010: mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid: Díaz de Santos.

Martínez, A. (2022). *Selección de talentos en la era digital*. 1º ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.

Merco, (2021), Merco Talento. *Análisis e investigaciones* Recuperado de <https://www.merco.info/ar/ranking-merco-talento>

Pintado Blanco T., Sánchez Herrera J. (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: Esic.

Swenson, E. (2016). *The five A's of great employees. Breakthrough strategies for hiring and managing people*. Tucson: Wheatmark.

Torán F. (2016). *Eres Talento*. Madrid: La esfera de los libros.

## **Anexos**

### **Anexo 1**

Consentimiento informado mediante la firma de este documento,

Yo ..... de ..... años de edad, a la fecha ....., en Buenos Aires, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación final de grado sobre *Una mirada sobre el employer branding en entidades bancarias*, desarrollado por Paola Roxana Coco, alumna de la carrera Lic. En Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo 21.

Declaro que he sido informado sobre el propósito de la investigación, así como de los objetivos; teniendo conocimiento de que la información utilizada será solo y exclusivamente para fines de la investigación en mención; que el investigador utilizará adecuadamente dicha información asegurándome la máxima confidencialidad y conservando el anonimato; que mi participación en la investigación no implica ningún tipo de riesgo; que he escogido libremente participar, sin perjuicio de mis derechos legales y éticos, y que reservo el derecho de abandonar en cualquier momento la investigación por propia iniciativa y sin tener que dar ninguna razón.

Firmo en conformidad.

Firma del investigador

Firma del participante

### **Anexo 2**

#### Encuesta a empleados bancarios

Este cuestionario se realiza habiendo firmado previamente el Consentimiento Informado

- 1) Empresa donde trabaja

- 2) Nombre y apellido
- 3) Edad
- 4) Antigüedad
- 5) ¿Conocía la empresa antes de ingresar?
- 6) Si su respuesta fue afirmativa ¿por qué medio la conocía?

- Conocido
- Redes sociales
- Web
- Publicidad
- Trabajé antes en ella
- Otros (especifique)

- 7) Los siguientes factores me atraen al momento de una búsqueda laboral

- Salario
- Ambiente laboral
- Cultura
- Desarrollo profesional
- Beneficios
- Otro (especifique)

- 8) Los factores que me atrajeron de la empresa donde trabajo fueron:

- Salario
- Ambiente laboral
- Cultura
- Desarrollo profesional
- Beneficios
- Otro (especifique)

9) Asigne un orden de importancia a los siguientes factores según su interés.

Ubíquelos desde el más importante al menos importante.

- Salario
- Ambiente laboral
- Cultura
- Desarrollo profesional
- Beneficios

10) La empresa donde trabajo ofrece las siguientes propuestas de valor

- Capacitaciones (relacionadas y no relacionadas con el puesto)
- Estacionamiento
- Comedor o voucher de almuerzo
- Acceso a promociones
- Gimnasio
- Prepaga para el empleado y su grupo familiar
- Home office
- Posibilidad de trabajar en otro país
- Guardería infantil física o pago de arancel
- Bono anual
- Seguro de vida
- Otros (especifique)

11) Considero importantes las siguientes propuestas de valor

- Capacitaciones (relacionadas y no relacionadas con el puesto)
- Estacionamiento
- Comedor o voucher de almuerzo
- Acceso a promociones
- Gimnasio
- Prepaga para el afiliado y su grupo familiar
- Home office
- Posibilidad de trabajar en otro país
- Colonia de vacaciones
- Guardería infantil física o pago de arancel
- Bono annual
- Seguro de vida
- Otros (especifique)

12) Califique si la empresa donde trabaja es conocida en el mercado: (1 No conocida, 5 Muy conocida)

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

13) ¿Qué tan probable es que recomiende a sus colegas y amigo la empresa donde trabaja? (1 no recomiendo, 5 recomiendo considerablemente)

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

14) Busco trabajo a través de:

- Portales de internet (Zona Jobs, Bumeran, PortalRH, etc)
- Redes sociales (Facebook, LinkedIn, etc)
- Sitio web de la empresa donde me interesa trabajar
- Portales de empresas dedicados a búsquedas.
- Clasificados en diarios (papel o internet)
- Otros

### Anexo 3

#### Entrevista a Referentes de Recursos Humanos

Este cuestionario se realiza habiendo firmado previamente el Consentimiento Informado

- 1) Empresa donde trabaja
- 2) Posición / Cargo que ocupa:
- 3) Antigüedad laboral
- 4) ¿Tiene la empresa un conocimiento común y concreto de su visión, misión, objetivos y metas estratégicas?
- 5) ¿Sabe la empresa cuál es el talento que necesitará para alcanzarlo?
- 6) ¿Sabe la empresa claramente qué es lo que los hace diferenciadores desde de su cultura y el estilo de trabajo?
- 7) Mencione brevemente qué los diferencia.
  - 1) ¿Conoce cuáles son los verdaderos motivadores del compromiso de las diferentes poblaciones que componen su fuerza laboral?
  - 2) ¿Cuáles son los 3 principales?
  - 3) ¿Existen programas de incentivo y reconocimiento a los empleados?
  - 4) ¿Cuáles considera más relevantes?

- 5) ¿Tiene conocimientos sobre employer branding o marca empleadora?
- 6) ¿Cuál es su breve opinión?

En caso de que desarrollen marca empleadora:

- 7) ¿Cuál cree que es la percepción de marca empleadora que tienen sus colaboradores y futuros colaboradores de la empresa?
- 8) ¿Qué acciones implementan sobre marca empleadora?
- 9) ¿Tienen definido cuál es el público objetivo de la marca empleadora?
- 10) En caso afirmativo, menciónelos por favor.
- 11) ¿Considera que la empresa escucha a su público objetivo?
- 12) En caso afirmativo ¿qué herramientas utiliza para hacerlo?
- 13) ¿Por qué cree usted que alguien aspiraría trabajar en esta empresa?
- 14) ¿Cuál es la propuesta de valor (PVE) de la empresa a sus colaboradores?
- 15) ¿Cuáles de estas propuestas de valor cree usted que los empleados consideran importantes?
  - Capacitaciones (relacionadas y no relacionadas con el puesto)
  - Estacionamiento
  - Comedor o voucher de almuerzo
  - Descuentos en comercios
  - Gimnasio
  - Prepaga para el afiliado y su grupo familiar
  - Home office
  - Posibilidad de trabajar en otro país
  - Colonia de vacaciones
  - Guardería infantil física o pago de arancel
  - Otros (especifique)
- 16) Mencione 3 principales beneficios que evidenciaron al implementar marca empleadora en la compañía.
- 17) ¿Cree que marca empleadora es una solución para fidelizar el capital humano?  
¿Por qué?
- 18) ¿El desarrollo de la marca empleadora influyó notablemente en la capacidad para contratar los candidatos aspirados por la empresa?

- 19) ¿Cómo es el proceso de comunicación de las propuestas de valor a los empleados?
- 20) ¿Planifican seguir invirtiendo en marca empleadora?
- 21) ¿Cómo mide la empresa si la estrategia de marca empleadora adoptada funciona?
- 22) ¿La empresa tiene claro cuáles son los objetivos que persigue con la estrategia de marca empleadora?
- 23) En caso afirmativo, nombre los 3 principales, por favor.
- 24) ¿Considera que la empresa posee el apoyo de toda la alta dirección en el desarrollo de la marca empleadora?
- 25) ¿Considera que los empleados son embajadores de la marca empleadora?
- 26) En caso afirmativo, menciones alguna acción que los empleados realicen para fomentar la marca empleadora
- 27) ¿Considera que su marca empleadora requiere mayor desarrollo?
- 28) ¿Si tuviera que destacar la marca empleadora de algún banco que no sea el que usted trabaja, cuál elegiría?
- 29) ¿Cuáles son las dificultades con las que se encuentra la empresa para el desarrollo de la marca empleadora?