

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado- Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Marca Empleadora y desarrollo de la Responsabilidad Social**

**Empresaria en empresas familiares**

***Employer Branding and development of the Corporate Social***

***Responsibility in family businesses***

Melisa Estefanía Fortuna

DNI: 42.048.375

Legajo: VRHU17899

Natalia Gambino

Mina Clavero, Córdoba, 2022.

## **Agradecimientos**

A mi familia por apoyarme en este proceso, ser mi sostén y darme el ánimo necesario para continuar el camino hacia el logro de mis objetivos.

A mis coordinadores del centro de aprendizaje Mina Clavero, que me brindaron acompañamiento en todo momento.

A mis amigos por darme su apoyo incondicional.

A todas las personas que contribuyeron con su ayuda a lo largo de toda la carrera e hicieron posible la culminación de este trabajo.

## **Resumen**

El presente manuscrito científico analizó la propuesta de valor al empleado que brindan las empresas familiares de la zona de Traslasierra, provincia de Córdoba, a sus colaboradores, basándose en el desarrollo de objetivos y políticas propias de la responsabilidad social empresaria, como aporte al posicionamiento de la marca empleadora de las organizaciones estudiadas. La investigación se sustentó en un alcance de tipo exploratorio y descriptivo, cuyos métodos utilizados se basaron en un enfoque mixto, con un abordaje cualitativo por medio de una entrevista semi-estructurada destinada al nivel gerencial de las empresas y una indagación cuantitativa a través de una encuesta, aplicada a los trabajadores de las mencionadas organizaciones. Los resultados que arrojó el estudio demuestran que las compañías analizadas tienen una marca empleadora promedio de 6 puntos, en tanto que las propuestas de valor al empleado se condicen en ciertos aspectos con las preferencias más valorados por los colaboradores, principalmente de la generación Z; además se comprueba la demanda por parte de los trabajadores de pertenecer a una organización con responsabilidad social, en concordancia con el compromiso social y territorial que manifiestan las empresas familiares. Finalmente se concluye que, si bien la marca empleadora no es gestionada estratégicamente, se desarrollan propuestas de valor destinadas a atraer, retener y fidelizar al mejor capital humano del mercado laboral; asimismo las empresas analizadas tienen en cuenta los intereses de los principales stakeholders y la sociedad en general, en virtud de la responsabilidad como organización a nivel social, económico y ambiental.

*Palabras claves:* Marca Empleadora - Propuesta de Valor al Empleado - Empresas Familiares - Responsabilidad Social Empresaria.

## **Abstract**

The current scientific manuscript analyzed the employee value proposition that family business provides in Traslasierra, Cordoba Province, to their collaborators, based on the objective developed and owned policy social business responsibility, as an input to the employer branding of the organization's positioning studied. The research has been supported on an exploratory and descriptive scope, whose methods used have been founded on a mixed approach, with a qualitative approach by a semi-structured interview destined to the management lever of the business and a quantitative by a poll, applied to the employees. The study result shows that the analyzed companies have an employer brand of 6 points, while the value proposals to the employee are consistent in certain aspects of preferences most valued by the collaborators, mostly the Z generation; also checked the demand by workers to belong to an organization with social responsibility, by the social and territorial commitment that manifest the family businesses. Finally, although the employers brand is not strategically arranged, value propositions are developed to attract, retain and retain the best human capital in the labor market, likewise the analyzed companies take into account the interests of the main stakeholders and the society in general, by the responsibility as an organization at the social level, economic and environmental.

*Key words:* employer branding - the value proposals to the employee - family businesses  
- social business responsibility

## Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	1
<b>Resumen</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	5
<b>Métodos</b> .....	20
<i>Diseño</i> .....	20
<i>Participantes</i> .....	20
<i>Instrumentos</i> .....	21
<i>Análisis de Datos</i> .....	22
<b>Resultados</b> .....	24
<i>Marca empleadora</i> .....	24
<i>Propuesta de valor al empleado</i> .....	24
<i>Preferencia de PVE</i> .....	26
<i>Responsabilidad Social Empresaria</i> .....	28
<b>Discusión</b> .....	29
<b>Referencias</b> .....	39
<b>Anexo</b> .....	41
Anexo I: Consentimiento Informado para empleados.....	
Anexo II: Consentimiento informado para alta gerencia empresarial.....	
Anexo III: Encuesta.....	
Anexo IV: Entrevista.....	

## Introducción

En un mercado altamente competitivo, exigente y con permanentes cambios, donde el mercado laboral no es la excepción, las empresas familiares locales deben competir por el talento humano en un mundo globalizado e interconectado, razón por la cual resulta cada vez más imperioso desarrollar estrategias innovadoras para atraer y retener a los colaboradores más idóneos. Marca empleadora enfocada en la Responsabilidad Social Empresarial admite una nueva perspectiva transformadora que genera ventajas en el mercado en función de las propuestas de valor al empleado que ofrecen las empresas familiares a sus trabajadores.

Las empresas familiares constituyen la base de la economía mundial, su importancia es enorme, conforman la mayoría de las empresas del mundo, son la fuente de trabajo más grande, y el motor de la economía de todos los países (Echezárraga, 2010). En nuestro país dichas empresas representan entre el 80% y el 90% de las compañías argentinas, generan alrededor del 50% del PBI -producto bruto interno- nacional y componen la mayor fuente de empleo privado (Lucero Bringas, Ribbert, & Goddio, 2018).

Según una investigación del Instituto de la Empresa de Familia (Instituto de la empresa familiar KPMG, 2015), las empresas familiares tienen elementos culturales distintivos:

1. Vocación de largo plazo: se caracterizan por tener una visión a largo plazo del negocio, con la intención del sentido de transferencia a la siguiente generación de la familia empresaria.

2. Espíritu emprendedor y orgullo de pertenencia: el emprendedurismo es una cualidad fundamental del fundador que pretende transmitir a las generaciones venideras. Otro aspecto a destacar es el alto sentido de pertenencia a raíz de la historia de la empresa y los lazos generados con los grupos de interés más cercanos, por medio del deseo del fundador de trascender y la emocionalidad que dichos vínculos implican.

3. Agilidad y flexibilidad: basadas en el principio de confianza, las empresas familiares cuentan con mayor habilidad para adaptarse a los permanentes cambios del entorno empresarial.

4. Prudencia y reinversión de beneficios: este tipo de empresas se caracteriza por asumir un nivel de riesgo con cierto nivel de seguridad, lo que permite un crecimiento sostenido de la organización. Además, tienen la propensión a ser autosuficientes, es decir que reinvierten los beneficios y el capital en el mismo proyecto, antes de incurrir en un endeudamiento externo.

5. Un modelo corporativo basado en la confianza: los vínculos y la responsabilidad que comparten los propietarios y al ser al mismo tiempo quienes a su vez gestionan la empresa familiar, genera un alto sentimiento de confianza y un sistema organizacional sólido.

6. Compromiso con el territorio: las empresas familiares cuentan con la particularidad de surgir en el lugar de origen del fundador, generando un vínculo emocional, lo cual propicia el crecimiento de polos de desarrollo y la activación de actividades económicas alejadas, incluso, de las grandes urbes y los centros industriales.

7. Compromiso social: este tipo especial de empresas suelen ser más proclives a desarrollar estrategias de responsabilidad social, con un alto sentido de obligación moral hacia la sociedad donde surgió la organización, desarrollando no solamente acciones concretas y tangibles, sino que promueven, además, valores éticos a través de la calidad de las relaciones establecidas con los stakeholders (Instituto de la empresa familiar KPMG, 2015).

Para ilustrar las características de las empresas familiares mencionadas y en especial las relacionadas con la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se toma como ejemplo, un modelo de aplicación exitoso de RSE en una empresa familiar de la provincia de Córdoba, la compañía multinacional ARCOR. Dicho antecedente es de especial interés para el presente trabajo de investigación en conformidad con la relación y el compromiso social que asumen las empresas familiares en su lugar de nacimiento, y en específico con sus colaboradores.

Grupo ARCOR (2020) en su último reporte de sustentabilidad *Alimentando vínculos para el desarrollo* expuso 4 temáticas desarrolladas de acuerdo con los derechos humanos y laborales:

- Condiciones del entorno de trabajo
- Condiciones de contratación
- Inclusión y diversidad
- Comunicación y gestión de clima laboral

El informe enfatiza en programas de equidad de género, inclusión laboral de personas con discapacidad y empleo para jóvenes. La organización promueve políticas y



estrategias que disminuyen los índices de accidentología, con 34 plantas certificadas por normas ISO 45001.

En cuanto al desarrollo y formación profesional, la compañía cuenta con el programa de Búsqueda Interna Arcor (BIA), planes de vinculación con Universidades de interés, y el programa de Liderazgo emergente, entre otros.

Además, entre los beneficios cabe resaltar, asistencia médica, descuento en gimnasio, entrega de productos de la compañía, obsequios por casamiento, seguro de vida optativo adicional, etc. En tanto, la empresa, también cuenta con el desarrollo de utilidades dedicados a la infancia: ayuda económica mensual por hijo hasta 6 años a la madre que trabaja, kit de indumentaria y útiles escolares por hijo, jornada reducida por maternidad, licencia por maternidad y paternidad adoptiva, entre otras cosas (Grupo Arcor, 2020).

En cuanto a la dimensión teórica, no existe una única definición de qué es concretamente una empresa familiar; sin embargo, distintos autores han intentado dar mayor precisión sobre el término a lo largo del tiempo, así, por ejemplo, según Davis y Tagiuri (1982) es una organización donde la política y dirección están sujetas a la influencia de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida por medio de la propiedad y a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.

Para Ward y Dolan (1988) la empresa familiar es la que será transferida a la siguiente generación para que sea dirigida y controlada.

En tanto, Le-Van (2000, cit. Rueda, 2011) expone que es una empresa donde la propiedad y el control está en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.

Por su parte Belausteguigoitia (2003) explica que una empresa familiar es una organización controlada y operada por miembros de una familia que se caracteriza por implementar su cultura y valores en ella.

A partir de lo manifestado hasta el momento, se puede resumir que las empresas familiares son organizaciones que concentran a uno o más núcleos de una misma familia, los cuales tienen el control de la propiedad total o casi en su totalidad y cuyos miembros de la familia ocupan puestos estratégicos de dirección y gestión de la empresa. La compañía se caracteriza por incorporar la cultura y valores de la familia empresaria, con el deseo y la intención final de ser transferida a la siguiente generación.

Este tipo particular de empresas cuentan con tres características principales:

1. su propiedad es controlada por una familia, proporcionalmente la familia empresaria fundadora posee entre el 80% y el 100% del capital accionario;
2. los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, generalmente los dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida que las empresas crecen, los integrantes de la familia pasan a formar parte del directorio ocupando roles de supervisión y gobierno estratégico;
3. y finalmente, la tercera cualidad consiste en el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador (Echezárraga, 2010).

A raíz de lo expresado, se deduce una relación implícita entre las políticas y estrategias de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y las características diferenciadoras de las empresas familiares.

La RSE señalada es un fenómeno que ha ido adquiriendo notoriedad en el ámbito empresarial a raíz de las presiones y cambios en el contrato empresa-sociedad. Surgió en la década de los 50' como disciplina empresarial con la publicación del libro *La Responsabilidad Social Empresaria* atribuida al economista y premio Nobel de Economía (1972) Kenneth Arrow (Ruiz Otero, et al., 2013).

Acercas del término existen múltiples acepciones, para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en relación con los demás actores.

El Banco Mundial considera que es el compromiso de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo sustentable trabajando con todos los stakeholders relevantes para mejorar sus vidas, que sean buenas para la empresa, la Agenda del Desarrollo Sustentable y la sociedad en general.

En base a un estudio de la División de Desarrollo Sustentable y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Responsabilidad Social Empresaria se refiere a una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

Por su parte, para el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria, conforme a Baltazar Caravedo, la Responsabilidad Social Empresarial es una filosofía corporativa adoptada por la alta gerencia para actuar en beneficio de sus propios

trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas, procurando el bienestar de la comunidad en la que se involucran (IARSE, 2018).

La RSE implica siete principios basados en la guía de la Norma ISO 26000:

1. Rendición de cuentas: a modo de transparencia y compromiso con los stakeholders, las empresas deben rendir cuentas por los impactos tanto positivos como negativos en la sociedad, economía y el medio ambiente.
2. Transparencia: brindar información clara, completa y precisa sobre las actividades, políticas y decisiones tomadas por la compañía.
3. Comportamiento ético: el comportamiento ético por parte de las organizaciones es el eje central de la responsabilidad social empresaria.
4. Respeto a los intereses de las partes involucradas: las empresas deberán considerar, respetar y responder a los intereses de todos los grupos de interés, afectados tanto directa como indirectamente por las actividades de las empresas.
5. Respeto al principio de legalidad: las empresas deberán actuar de forma obligatoria conforme a los lineamientos legales del territorio de aplicación, ya sea leyes nacionales, provinciales y/u ordenanzas municipales.
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento: implica la aplicación de normas internacionales que adopta el Estado Nacional.

7. Respeto por los derechos humanos: las organizaciones deberán respetar y reconocer la importancia universal de los derechos humanos (Rojas Forero, et al., 2013).

La misma, supone una toma de decisiones voluntarias por parte de las organizaciones con la intención de implementar acciones estratégicas en sus actividades, en pos de reparar, mitigar y/o generar impactos positivos en el ámbito social y ambiental, con un enfoque puntual en los grupos de interés, entre los que se destacan principalmente, los encuadrados en el ámbito laboral.

Una de las principales ventajas que genera la RSE es la diferencia competitiva en el mercado de aquellas empresas que deciden incorporarla en su cultura organizacional, además de reforzar y potenciar la marca corporativa.

Continuando con esta línea de pensamiento, los grupos de interés o stakeholders son un punto focal a tener en cuenta. Los mismos se componen de todos aquellos sujetos que de una forma directa o indirecta se relacionan con la corporación.

El concepto stakeholders fue popularizado por Edward Freeman en 1984, quien declara que las partes interesadas tienen una relación identificable y específica con la organización. Los empleados por su parte, son uno de las partes interesadas más influyentes ya que conducen a la empresa a ser más productiva, pero exigen unas adecuadas condiciones de trabajo, así como oportunidad de desarrollo (Fernández García, 2018).

Este trabajo de investigación hace hincapié en los grupos de interés internos, específicamente en los empleados y sus familias.

Los empleados y sus familias para las compañías son:

- En función de su importancia un grupo primario,
- Según su ubicación un grupo interno,
- De acuerdo a la voluntad, un grupo voluntario,
- Y según la estrategia de la compañía, un grupo prioritario

(Rojas Forero, et al., 2013).

Para este grupo de interés los objetivos de la RSE, según el Libro Verde de la Responsabilidad Social Empresa de la Unión Europea promovido en el año 2001, enfatizan en:

- Formación y desarrollo profesional
- Conciliación de la vida personal y familiar
- Comunicación
- Salarios justos
- Salud y seguridad en el trabajo (Ruiz Otero, et al., 2013)

A la vista de lo expresado, las políticas concretas de recursos humanos para lograr incorporar la Responsabilidad Social Empresaria consisten en la retención del trabajador con talento, seguridad y salud laboral, igualdad y no discriminación, y la conciliación de la vida familiar y laboral, entre otros métodos (Ruiz Otero, et al., 2013). Las cuales pueden ser medidas por medio de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que las empresas familiares ofrecen a sus trabajadores, lo que constituye uno de los puntos nodales de la Marca Empleadora.

La marca empleadora o employer branding implica una imagen positiva de la organización frente al mercado laboral y el desarrollo de la misma posibilita una buena reputación de la empresa como empleador. Si bien involucra un apoyo importante en

publicidad, la marca empleadora no debe sustentarse sólo en este aspecto, debe fundamentar sus bases en materias concretas de Recursos Humanos (Alles, 2014).

El término Marca Empleadora fue acuñado por Ambler y Barrow (1996), definiéndose como el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el trabajo e identificados con la organización empleadora (como se citó en Gavilan & Arvello, 2011).

Employer branding encierra cierta analogía con la marca comercial que pretende atraer y fidelizar consumidores, en el caso de la marca empleadora el fin último es atraer, retener y fidelizar personas que constituyen la organización o podrían formar parte de la misma.

Según Backhaus y Tikoo (2004) la marca empleadora brinda una oferta de valor determinada para los actuales y posibles colaboradores que pretenden recibir cuando trabajen en la empresa y es la más codiciada en el mercado laboral.

Para Borracchia (2016), en su libro *Los jóvenes no sueñan con compañías*, la marca empleadora es aplicar conceptos de Marketing y publicidad y trabajar a la compañía como una marca, cuyo consumidor son aquellos que potencialmente podrían querer trabajar en ella. La misma autora agrega en su libro *Data driven employer branding. La transformación digital de la gestión de la marca empleadora* (2020), que la marca empleadora debe enfocarse en brindar experiencias personalizadas atractivas para los colaboradores y futuros colaboradores.

De los argumentos antes expuestos se desprende que la marca empleadora más que construirla debe gestionarse, ya que la misma se encuentra implícitamente desarrollada en la organización. Consiste en el significado que le proporcionan los

colaboradores a la compañía, lo cual genera la reputación de la empresa como ente empleador ante la sociedad, apoyándose en técnicas de marketing y publicidad. Constituye, en gran medida, una difusión informal por parte de los empleados al resto de la comunidad, en una primera instancia entre familiares y amigos, de lo que simboliza pertenecer a determinada organización y la identidad que la misma genera.

Con base en los argumentos expresados hasta el momento, la marca empleadora a causa del incremento de la implicación del personal con la empresa aumenta los niveles de productividad. Conforme a Burnman y Zeplin (2009) se identificó 3 conductas congruentes con una marca empleadora sólida: disponibilidad para ayudar, entusiasmo hacia la marca y productividad. En tanto, para Merz et al. (2009) en su modelo el Valor de Marca Empleadora, señala efectos relacionados al desempeño laboral como la lealtad, disminución de la rotación y la selección de la población económicamente activa como empleador.

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que brindan las empresas es un vértice fundamental de la marca empleadora, pero no el único. La cultura organizacional, los líderes/embajadores y los beneficios funcionales que la conforman, teniendo en cuenta compensaciones y condiciones objetivas, desencadenan en razones concretas y palpables para que una persona elija incorporarse a una organización o permanecer en ella (Borracchia, 2020).

La PVE es táctica, efímera, coyuntural y de corto plazo (Borracchia, 2020), lo cual implica una “segmentación de mercado” donde los beneficios ofrecidos por las empresas permiten que cada trabajador o potencial colaborador de las compañías construya su propia PVE.



La mencionada fragmentación del mercado constituye múltiples factores, como el contexto sociocultural y económico del mercado laboral que se analiza, así como también la diversidad generacional de la población activa: Baby Boomers, generación X, generación Y, y generación Z, cuyas características se detallan a continuación,

- Baby Boomers: nacidos entre 1956-1970, generación reflexiva y analítica, les gusta trabajar y formar parte del equipo, se plantean el trabajo como un reto personal y se comprometen con el proyecto empresarial. No obstante, presentan resistencia a los cambios que suceden y a la rapidez de los mismos.

- Generación X: nacidos entre 1971-1981, generación “puente” entre los BB y el gen Y, con sentido común y cierto exceso de responsabilidad. Se orientan al cumplimiento de los objetivos y persiguen la excelencia en el desempeño profesional.

- Generación Y o Millenials: nacidos entre 1982-1992, se caracterizan por su orgullo de pertenencia, se orientan a retos, la innovación forma parte de su ADN y quieren que sus aportes sean reconocidos.

- Generación Z: nacidos entre 1993-2010, nativos digitales, generación con mayor comprensión de la rapidez de los cambios y más conciencia social y compromiso con las causas solidarias (Observatorio GT, 2016, <https://acortar.link/cTb2Ka>).

A raíz de lo expresado y continuando con el mismo orden de ideas, el informe Country Report Argentina -Employer Brand Research 2020- de la consultora Randstad (Randstad, 2020), sienta las bases de un antecedente en el análisis estadístico de la PVE más relevantes para la población activa. Dicho estudio profundizó y detalló de 30

empresas representativas del país, los 5 atributos más importantes para los argentinos a la hora de elegir un empleador son:

1. Salario y beneficios atractivos, entre los cuales como más destacados se encuentran:

- a) Asistencia médica
- b) Horario flexible
- c) Vacaciones adicionales
- d) Capacitación interna y educación complementaria subsidiada
- e) Posibilidad de trabajar desde casa

- 2. Ambiente de trabajo agradable
- 3. Oportunidad de desarrollo profesional
- 4. Seguridad laboral
- 5. Flexibilidad

También es importante resaltar que dicho informe plantea, entre otros aspectos, 3 factores principales donde existe una brecha entre la expectativa de los trabajadores y potenciales trabajadores y la percepción real respecto a las empresas:

- 1. Salario y beneficios atractivos
- 2. Ambiente de trabajo agradable
- 3. Desarrollo profesional

Todos estos puntos distinguidos constituyen, en promedio, lo que los argentinos consideran una propuesta de valor atractiva para posicionar a una empresa como una marca empleadora positiva.

Del mismo estudio se desprende que existen variaciones de las preferencias de propuesta de valor según la etapa generacional de cada individuo. Así, por ejemplo, para la generación X la conciliación y/o equilibrio entre vida profesional y personal es un punto importante de motivación. En tanto, los millenials, buscan oportunidades de desarrollo profesional. Y finalmente, la generación Z, en promedio valora más la flexibilidad laboral (Randstad, 2020).

Como se desarrolló a lo largo del manuscrito científico las empresas familiares conforman una de las mayores fuentes de trabajo en el país y por consecuencia en la zona de Traslasierra, Córdoba donde se llevó a cabo el trabajo de campo de la investigación. Las mismas reúnen características particulares, desde su conformación hasta su interrelación con los grupos de interés, donde se destacan principalmente dos cualidades, 1) compromiso con el territorio y 2) compromiso social, en relación con los ejes de la Responsabilidad Social Empresaria, fenómeno que genera no sólo una ventaja competitiva a las empresas que la emplean, sino que permite un impacto positivo en la comunidad donde las organizaciones se desarrollan.

Cabe aclarar además que dicho fenómeno impacta positivamente en la gestión de la marca empleadora de una empresa incorporando tales valores en la cultura organizacional, lo cual permite una propuesta de valor al empleado acorde a las necesidades y requerimientos actuales.

Si bien a lo largo del escrito se ha logrado entablar una interrelación entre los distintos términos abordados como centrales, no hay antecedentes concretos y específicos sobre la temática, razón por la cual es propicio preguntar **¿Qué propuesta de valor al**

**empleado** (PVE) brindan las **empresas familiares** que aporten al desarrollo de **marca empleadora** alineada con los objetivos de la **responsabilidad social empresarial** (RSE)?

El *objetivo general* del actual trabajo de investigación es analizar la propuesta de valor al empleado que brindan las empresas familiares alineada con las estrategias y objetivos de la responsabilidad social empresarial en base al desarrollo de la marca empleadora organizacional.

En tanto los *objetivos específicos* consisten en:

- Analizar el posicionamiento de la marca empleadora de las empresas familiares.
- Identificar las propuestas de valor que implementan las empresas familiares para atraer y fidelizar al personal.
- Indagar cuáles son las propuestas más valoradas por los colaboradores.
- Detallar las políticas de RSE que implementan las empresas familiares.

## Métodos

### *Diseño*

Este trabajo de investigación se basó en un alcance del tipo exploratorio y descriptivo cuyo fin fue investigar y examinar los temas poco abordados a los que pretendió dar respuesta este informe, además de especificar características de la propuesta de valor al empleado percibidas por los colaboradores y las tendencias de las empresas familiares en pos de la gestión de la marca empleadora y la aplicación de la RSE. El enfoque se caracterizó por ser de tipo mixto, es decir se combinaron los métodos cualitativos y cuantitativos, a través de la recolección de datos numéricos a fin de realizar un análisis estadístico y establecer patrones de comportamiento de las empresas familiares frente a la propuesta de valor y llevar a cabo una indagación no numérica entre los hechos concretos e interpretación de los mismos.

El diseño propiamente dicho fue no experimental, ya que las variables del estudio no pueden manipularse y los fenómenos fueron analizados en estado natural, esto es tal y como se presentaron en la realidad, de tipo transversal, debido a que los datos recabados se recogieron en un único momento, a saber, en el lapso de 4 meses que duró toda la investigación.

### *Participantes*

La población total del trabajo de investigación son 60 empresas familiares del Valle de Traslasierra, ubicado al oeste de la provincia de Córdoba. La muestra fue tomada en 4 empresas familiares de bienes y servicios, con la participación de los trabajadores de las mismas, con un total de 21 colaboradores y 3 personas pertenecientes a la alta dirección de las empresas.

La investigación consistió en un muestreo no probabilístico intencional, donde las empresas seleccionadas para el estudio fueron escogidas en función del criterio del investigador de acuerdo a las características de las organizaciones y la representatividad de la población que simbolizan, en función de la historia de cada empresa y su surgimiento como familiar, su ubicación geográfica e impacto como empleador en la comunidad.

El estudio al ser realizado con la participación de personas, contó con un consentimiento informado (Anexo I y II), el cual consiste en una solicitud que expresa la voluntad de cada participante de formar parte de la investigación y la aprobación para que la información brindada sea confidencial y con exclusivos fines académicos, en base a la ética profesional, dando la libertad a cada contribuyente de abandonar el estudio en cualquier momento.

### *Instrumentos*

Los instrumentos escogidos para recolectar la información necesaria, son 2 tipos diferentes teniendo en cuenta el enfoque mixto:

Enfoque cuantitativo: **Encuesta**, recolección de información estandarizada y estructurada, permite obtener datos primarios de tipo indirecto (Anexo III), en este trabajo de investigación este instrumento fue administrado al personal de las empresas seleccionadas.

Enfoque cualitativo: **Entrevista**, es un método flexible y brinda datos del tipo primario, en este caso se desarrolló una entrevista de tipo semi-estructurada (Anexo IV), la misma se aplicó a ejecutivos de la alta dirección de 3 de las 4 empresas seleccionadas como muestra. La misma se aplicó de forma presencial, en la empresa del entrevistado.

Luego de la firma del consentimiento informado se procedió con un dialogo guiado por preguntas preestablecidas con la posibilidad de repreguntar y agregar preguntas adicionales para complementar la información brindada

### *Análisis de Datos*

A raíz de que los datos recabados tienen un enfoque mixto por un lado se llevó a cabo el análisis cuantitativo y por otro el cualitativo.

Análisis cuantitativo: se tabularon todas las encuestas realizadas a los empleados de las distintas organizaciones, se clasificó la información según las respuestas obtenidas y se diseñaron gráficos representativos de los datos estadísticos arrojados, a través del programa Microsoft Excel 2016.

Análisis cualitativo: se analizaron las respuestas de las entrevistas brindadas por los directivos de las empresas seleccionadas, se clasificaron las respuestas con sus respectivas preguntas y se contrastó dicho análisis con la pregunta de investigación y los objetivos planteados.

- Variables de investigación

**Variable 1:** Marca empleadora, consiste en la imagen y reputación que una organización tiene como buen empleador, frente a sus colaboradores o potenciales empleados. Se analizó principalmente con la entrevista, en las preguntas 7 y 8. También se abordó en las preguntas 1,2 y 3 de la encuesta a los colaboradores.

**Variable 2:** Propuesta de valor al empleado, conjunto de aspectos valorados por el mercado laboral que brindan las empresas familiares a sus colaboradores. Se profundizó principalmente con la encuesta a los empleados a fin de medir la percepción

de los mismos, concretamente en las preguntas 6 y 7. También se ahondó en la entrevista en las preguntas 5 y 6.

**Variable 3:** Preferencia de PVE, factores trascendentales y más valorados para los colaboradores, cuyos elementos constituyen la propuesta de valor con la que cada empresa cuenta en un mayor grado de importancia según la percepción de la población económicamente activa. Se investigó específicamente por medio de la encuesta a través de las preguntas 4 y 5.

**Variable 4:** Responsabilidad Social Empresarial, implica un compromiso voluntario de impacto social, económico y medioambiental positivo de las organizaciones con la comunidad en la que se desenvuelven y sus grupos de interés. Se indagó a través de la encuesta en la última pregunta y se desarrolló ampliamente el tema en las primeras 4 preguntas de la entrevista.



## Resultados

En base a la ampliación de los instrumentos desarrollados y con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados en este manuscrito se llegó a los siguientes resultados:

### *Marca empleadora*

Las empresas familiares estudiadas en este informe en la zona de Traslasierra, provincia de Córdoba, y en función de las encuestas realizadas, arrojó como resultado que, en un promedio de 6,7 puntos las mismas son conocidas como marca empleadora en la zona y el sector en el que se desarrollan.

El 48% de los colaboradores tenían conocimiento de la existencia de la empresa antes de trabajar, mientras que el otro 52% no tenía referencias de la organización. En tanto que el 57% de los encuestados obtuvo información de la empresa en la cual actualmente trabaja por medio de familiares y amigos.

Desde otra perspectiva, los precursores de los emprendimientos familiares evaluados, visualizan el reconocimiento de su marca empleadora en base a la cantidad de trabajadores interesados en prestar servicios en ellas y en relación con aquellos colaboradores que deciden reincorporarse a las organizaciones.

### *Propuesta de valor al empleado*

De las *entrevistas* realizadas a los dueños y fundadores de 3 empresas familiares de las 4 organizaciones de estudio, se logró determinar que las propuestas de valor brindadas por las empresas familiares se centran en la flexibilidad laboral, salario justo y beneficios económicos adicionales.

La flexibilidad laboral es plasmada por unanimidad por parte de los entrevistados, al expresar la posibilidad con la que cuentan los trabajadores de modificar horarios, días de franco, turnos laborales en función de los requerimientos y disponibilidad de los mismos.

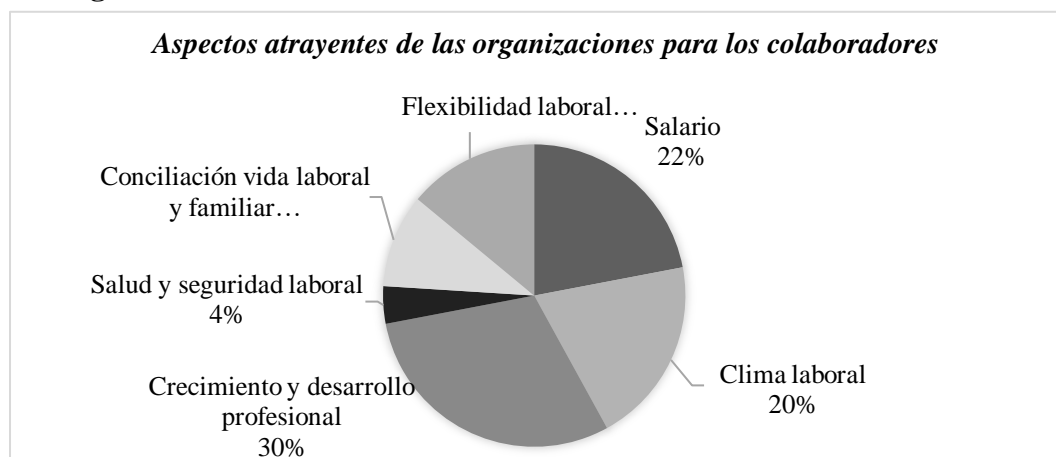
El salario justo, según las personas indagadas, afirman abonar un salario superior a sus colaboradores, en función de lo establecido por la ley y lo acordado por los respectivos convenios colectivos de trabajo correspondientes a los distintos rubros presentes en cada compañía.

En cuanto a los beneficios económicos adicionales, en concreto la empresa N° 3 cuenta con un sistema específico de premiación económica en función de la finalización de cada proyecto que ejecuta la organización.

Por otra parte, de las *encuestas* realizadas se desprende, que los colaboradores fueron atraídos a la hora de incorporarse a la organización en la que actualmente se desempeñan por el crecimiento y desarrollo profesional, seguido por el salario y el buen clima laboral.

En tanto que con menor importancia para los consultados se encuentran la salud y seguridad laboral; tal y como se expresa en la siguiente figura 1:

**Figura 1**

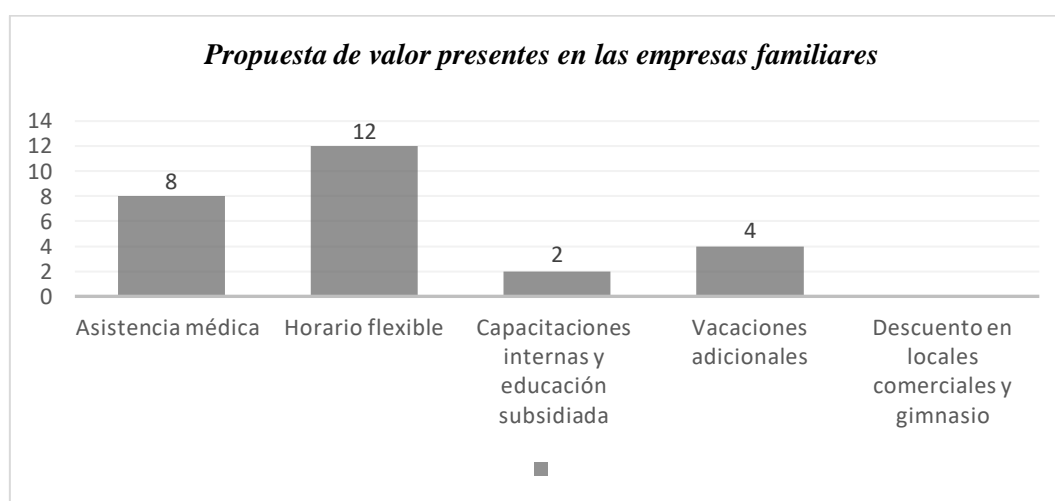


Fuente: elaboración propia

Además, en virtud de las propuestas que se desarrollan en las empresas los trabajadores destacan horario flexible, asistencia médica y vacaciones.

La figura 2 expone en valores porcentuales los atributos presentes en las empresas familiares analizadas que valorizan los trabajadores.

**Figura 2:**

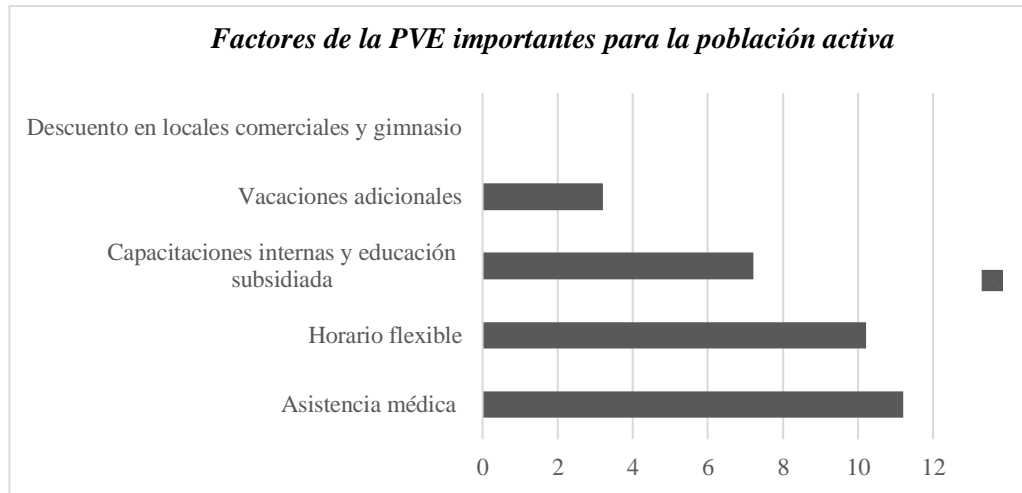


Fuente: elaboración propia

### *Preferencia de PVE*

Con base en las encuestas ejecutadas, y con el objetivo de conocer las preferencias de los colaboradores, los aspectos más relevantes y apreciados por la población activa son: la asistencia médica y el horario flexible; como se visualiza en la figura 3:

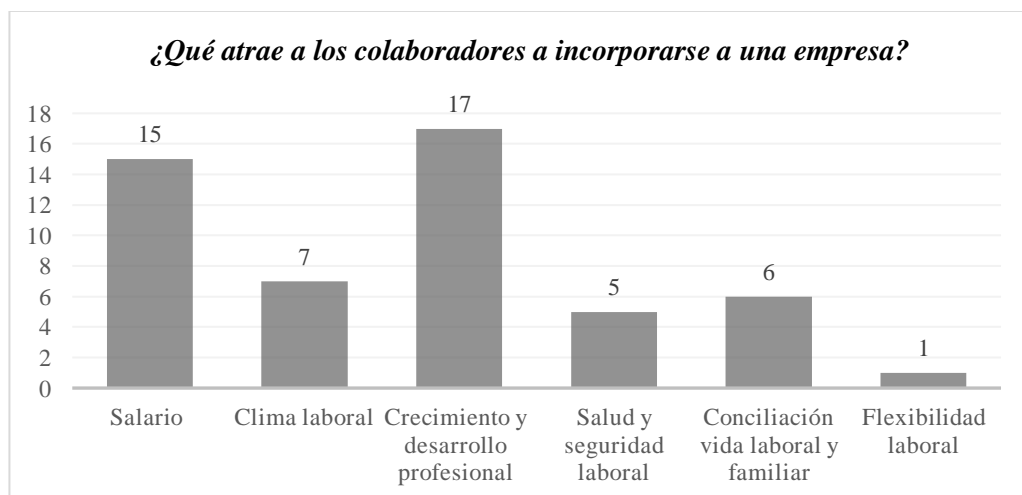
**Figura 3**



Fuente: elaboración propia.

También resulta de interés destacar los factores que captan al capital humano, es decir los puntos que tienen en cuenta a la hora de decidir incorporarse a una organización y no inclinarse por otra. Entre los elementos que prevalecen como destacados estadísticamente se encuentran: el crecimiento y desarrollo profesional, salario, clima laboral y conciliación vida laboral y familiar.

**Figura 5**



Fuente: elaboración propia.

### *Responsabilidad Social Empresaria*

En relación a la variable 4 de la presente investigación, para las personas indagadas es relevante que la empresa donde se desempeñan tenga en cuenta principios asociados a la RSE, tal y como se observa en la siguiente Tabla 1.

**Tabla 1: Importancia de la RSE para los colaboradores**

Importancia de los elementos de RSE	Nada importante	Poco importante	Neutral	Muy importante	Totalmente importante
a) Respeto por los Derechos Humanos	-	5%	10%	52%	33%
b) Cumplimiento de las leyes laborales	-	-	14%	57%	29%
c) Promoción de la igualdad y diversidad laboral	5%	-	9%	54%	62%
d) Generación de impactos positivos en la comunidad	-	-	29%	38%	33%

Fuente: elaboración propia

Así mismo, y en relación con los valores que promueven las empresas familiares, se aprecia la responsabilidad con los empleados, el fomento del compañerismo interno y el compromiso social, haciendo hincapié y poniendo de manifiesto prácticas compatibles con la RSE.

Entre los recursos utilizados por las organizaciones se enfatiza en el salario justo, el respeto por los derechos humanos y las normativas vigentes, procurando la igualdad y diversidad laboral, basando sus procesos de reclutamiento y selección de personal en las capacidades de los postulantes, brindando ayuda social y generando fuentes de empleo permanente en la zona de nacimiento de las empresas.

## Discusión

El propósito del presente trabajo de investigación es el análisis de las propuestas de valor brindadas por las empresas familiares de bienes y servicios de la región de Traslasierra, provincia de Córdoba, a sus colaboradores. Las mencionadas organizaciones constituyen una de las principales fuentes de trabajo privado de la región, tal y como ocurre a nivel nacional, donde representan alrededor del 85% de las compañías argentinas. Se examina, en correlación con las estrategias y objetivos de las compañías, la responsabilidad social empresarial de las mismas, que cuentan con un compromiso social y sentido de deber moral con la comunidad en donde nació la empresa, a raíz de que el lugar donde se desarrollan, es el sitio de origen de la familia empresaria y del propio fundador. Todo lo expresado hasta el momento, se ve plasmado en la visibilidad que tienen las organizaciones analizadas en el presente estudio, como marca empleadora en el actual y vertiginoso mercado laboral, en el rubro al que cada una pertenece.

En primer lugar y en base a los resultados obtenidos, el presente manuscrito analiza el posicionamiento de las empresas familiares como empleador en el mercado laboral de la zona de Traslasierra, de la cual se desprenden dos análisis.

Por un lado, desde la perspectiva de la dirección de las organizaciones, sus compañías poseen una marca empleadora reconocida, aduciendo como fortaleza la amplia trayectoria en el mercado, entre 30 y 60 años de antigüedad aproximadamente, y el hecho de la reincorporación de trabajadores que abandonaron en periodos anteriores la empresa. Sin embargo, no cuentan con estrategias y políticas concretas que gestionen activamente la marca empleadora, se desconoce con precisión los beneficios corporativos de la misma. Desde la óptica empleadora se confunde la marca comercial, gestionada y con inversión

destinada a estrategias comunicacionales del producto o servicio brindado, con la marca empleadora, que se dirige a un público interno con propuestas de valor para el mercado laboral, en función de las características particulares del contexto y las preferencias de cada generación.

Por otro lado, lo antes expresado se refleja desde el punto de vista de los colaboradores. Más de la mitad de los trabajadores encuestados manifiestan no haber tenido conocimiento de la organización previamente a su ingreso, lo cual contiene relación con los bajos niveles de esfuerzos por parte de la dirección de las empresas de gestionar este aspecto. Aseguran, además, que ingresaron a la empresa gracias a familiares y amigos, lo que exhibe la informalidad de la marca empleadora.

Del mismo modo, en promedio, las empresas evaluadas tienen un puntaje de 6 puntos como empleadores, dejando en evidencia la necesidad de procedimientos estratégicos de la misma, con el fin de alcanzar los beneficios propios que desprenden del employer branding. Entre las ventajas que proporciona la marca empleadora, tal y como mencionan algunos autores, sobresalen el incremento en los niveles de productividad, disminución de los índices de rotación, mayor fidelización y compromiso de los colaboradores con la organización y el desarrollo de líderes embajadores de la marca.

En segundo lugar, se identifican las propuestas de valor que las empresas familiares ofrecen a uno de sus grupos de interés primario: los colaboradores.

En función de las entrevistas realizadas se establece que las empresas evaluadas brindan a sus empleados tres elementos fundamentales:

- Flexibilidad laboral

- Salario
- Beneficios adicionales.

Factores claves a la hora de fidelizar y retener el personal teniendo en cuenta las características de la generación predominante en los datos recabados y el contexto del mercado laboral.

Según los datos obtenidos, el promedio de edad es de 25 años, lo cual permite establecer ciertos patrones de comportamiento de la generación Z, que se caracteriza por altos niveles de conciencia social, priorizan las oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral, y la posibilidad de conciliar vida laboral y personal, exigen salario competitivo sumado a incentivos económicos y programas de formación interna o educación subsidiada (Observatorio GT, 2016).

No obstante, los trabajadores encuestados mencionan como los aspectos más atractivos de una organización y los que se encuentran presentes en las empresas familiares donde actualmente se desempeñan, 5 elementos predominantes:

- Crecimiento y desarrollo profesional
- Salario
- Clima laboral
- Horario flexible
- Asistencia médica

Los puntos tenidos en cuenta, se condicen y comprueban lo expuesto en el Country Report Argentina (Randstad, 2020), el cual señala que los argentinos a la hora de inclinarse por una organización para trabajar priorizan el salario como fuente de



estabilidad laboral y seguridad económica. Por su parte, el crecimiento y desarrollo profesional junto con el clima laboral constituyen dos factores claves para retener y fidelizar al personal; sin embargo, al no ser expuestos por la alta dirección de las empresas se estima que son aspectos no gestionados, es decir que son intrínsecos del puesto de trabajo, se impulsan de manera informal en el ámbito laboral o bien, son innatos de la cultura organizacional. Así mismo, la flexibilidad laboral y puntualmente el horario flexible se relaciona con las tendencias actuales del mercado y las preferencias generacionales de la población económicamente activa, junto al interés incipiente de la conciliación de la vida laboral y profesional con la vida personal y familiar. En tanto, y no menos importante la asistencia médica se presenta como reflejo de seguridad de una de las necesidades básicas de todo ser humano: salud y bienestar.

En tercer lugar, se analizan las propuestas que más valoran los colaboradores al momento de integrarse o permanecer en determinada organización, teniendo en cuenta las preferencias generacionales de la fuerza de trabajo predominante en la investigación (Gen Z) los resultados de las encuestas efectuadas confirman referencias teóricas del estudio *Diagnóstico de la diversidad generacional*.

**Tabla 1: Preferencias laborales de la Generación Z**

<b>Preferencias laborales Generación Z</b>	
<b>Estudio Diagnostico de la diversidad (Observatorio GT, 2016)</b>	<b>Resultados del presente trabajo investigativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de desarrollo profesional</li> <li>• Flexibilidad y posibilidades de conciliar la vida laboral y personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y desarrollo profesional</li> <li>• Salario</li> <li>• Asistencia médica</li> </ul>

- 
- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario competitivo y otros incentivos económicos</li> <li>• Programas excelentes de formación (internos y externos).</li> <li>• Reputación social creíble y coherente</li> <li>• Carrera internacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario flexible</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Capacitaciones internas y educación subsidiada</li> </ul> |
|---|---|
- 

Fuente: elaboración propia.

En función de la indagación realizada, se establece que no todos los factores expresados como aspiración o deseo, están presentes o son desarrollados completamente en las empresas en las que actualmente trabajan los encuestados, o bien no son gestionados activamente por los empleadores. Como se puede observar en el caso de las capacitaciones internas y la educación subsidiada la cual no es tomada en cuenta por los empleadores, la flexibilidad laboral sólo se encuentra presente en el horario laboral, aunque se gestionan políticas como, por ejemplo, amoldar los horarios laborales a las necesidades de los trabajadores, no se implementan estrategias complementarias como home office, semana de trabajo reducida, etc.

En el mismo orden de ideas de lo expuesto hasta el momento, se corresponde con la brecha trazada entre las expectativas de los trabajadores y lo real o concreto que acontece con las propuestas de valor que brindan las organizaciones. Cabe hacer notar que se marcan 3 elementos principales, según el Country Report Argentina (2020), donde se ve plasmada la marcada diferencia: salario y beneficios atractivos, los cuales a su vez incluyen asistencia médica, horario flexible y capacitaciones internas o educación complementaria subsidiada, entre otros; ambiente de trabajo agradable y desarrollo profesional.

No obstante, las preferencias de la población económicamente activa evaluada, confirma que dichos factores expuestos encuentran relación con los objetivos establecidos por la RSE, según el Libro Verde de la Unión Europea (2001), para con uno de los principales grupos de interés de las empresas:

- formación y desarrollo profesional,
- salarios justos,
- salud y seguridad,
- conciliación de vida personal y familiar.

Cabe, además añadir, que las políticas de responsabilidad social empresarial se condicen con los intereses y la conciencia social que caracteriza a la generación Z en concordancia con los valores que distinguen a las empresas familiares como el compromiso con el territorio y el compromiso social (Instituto de la empresa familiar KPMG, 2015).

Y, por último, se describe y analiza las políticas de RSE que implementan las cuatro empresas familiares evaluadas, donde los colaboradores encuestados valoran con altos porcentajes que las organizaciones en las cuales se desenvuelven sean conscientes de las estrategias de responsabilidad social empresarial, teniendo en cuenta:

- El respeto por los derechos humanos y las legislaciones vigentes tanto internacionales como nacionales, como por ejemplo el Decreto 721/2020 de cupo laboral para personas travestis, transexuales y transgénero, y la Ley 22.431 de cupo laboral para personas con discapacidad.

- Políticas que promuevan la igualdad y diversidad laboral de distintos grupos vulnerables o minorías sociales, a través de planes de inclusión en concordancia con políticas gubernamentales para jóvenes y mujeres.
- El impacto que las actividades de dichas organizaciones tienen en el entorno en el que se desarrollan, en función de los tres vértices de la RSE: social, económico y ambiental. Y cómo impactan dichas empresas en el contexto social en el que están insertas.

A su vez, la dirección de las compañías admite desarrollar políticas de selección de personal basadas en competencias aportando a la igualdad de oportunidades, contribuyen a la comunidad y la economía regional brindando fuentes de trabajo estable y generando seguridad económica, además de encargarse de desarrollar planes de ayuda social con sus productos y servicios.

Los programas mencionados en el párrafo anterior, se alienan con ciertos principios de RSE plasmados en la norma ISO 26000, entre los cuales prevalecen en las empresas familiares evaluadas:

- Comportamiento ético con la comunidad, teniendo en cuenta que una de las principales características de las empresas familiares es el compromiso social y el sentimiento de deber moral con la sociedad de la que forman parte.
- Respeto por los intereses de las partes involucradas, teniendo como punto focal las preferencias y atractivos valorados por uno de los grupos de interés primarios y prioritarios con mayor influencia en las

corporaciones: los trabajadores, el principal stakeholder interno en orden de importancia.

- Respeto al principio de legalidad, respetando leyes laborales nacionales e internacionales que promueven la inserción laboral de minorías sociales, la igualdad de oportunidades y la protección de los trabajadores.
- Respeto por los derechos humanos de igualdad, equidad de condiciones y no discriminación laboral.

Así mismo, es propicio señalar que el actual trabajo de investigación se encontró con ciertas limitaciones.

En primera instancia, la muestra no es representativa de la población total que comprende el estudio; teniendo en cuenta que el número de encuestados representa un porcentaje ínfimo con relación a la población económicamente activa total y que además las cuatro empresas familiares relevadas estadísticamente representan una reducida porción del universo muestral de empresas familiares presentes en el campo de investigación.

Además, el estudio se vio acotado en la profundización y análisis exhaustivo de la marca empleadora, teniendo en cuenta que los fundadores cuentan con un limitado conocimiento de los beneficios que implica la misma y la gestión en las empresas se da de manera informal.

Sin embargo, las fortalezas de la investigación se centran en la replicabilidad de los instrumentos desarrollados a gran escala y la respuesta a la pregunta de la pesquisa,

abriendo una nueva perspectiva de análisis, por la novedad de la óptica de abordaje y la interrelación de conceptos teóricos analizados en la práctica.

En conclusión, la marca empleadora no es gestionada como parte de la estrategia empresarial. La dirección de las organizaciones tiene un nulo o reducido conocimiento de la gestión y beneficios de aplicación de la misma.

Se confunde la marca empleadora con la marca comercial de la empresa, se atribuye la identidad como empleador al posicionamiento de la empresa en el mercado comercial en base a la trayectoria del negocio y el reconocimiento de la familia empresaria.

No obstante, se desarrollan propuestas de valor al empleado en pos de la atracción y fidelización de los colaboradores. Dichas propuestas cuentan con puntos fuertes y son común a todas las empresas familiares evaluadas, tales como el salario justo y el horario flexible.

Las PVE se condicen en determinados aspectos con las propuestas más valorados por la población económicamente activa, en función principalmente de las características particulares que presenta la generación Z, predominante en la muestra tomada de la actual investigación.

Cabe considerar, por otra parte, el compromiso social y con el territorio de las empresas familiares con la comunidad donde se desempeñan, contribuyendo a la RSE. En tanto, si bien existe una conciencia latente de la importancia que conllevan las políticas de la RSE por parte de los colaboradores y desde el lugar de los empleadores, las prácticas no son gestionadas estratégicamente. No obstante, de forma involuntaria se tienen en

cuenta conceptos y objetivos de la RSE que son desarrollados por las empresas familiares de la región evaluada, beneficiando al entorno.

Se recomienda ampliar el tamaño de la muestra tomada, incluyendo mayor cantidad de empresas familiares y un número más elevado de participantes de la fuerza de trabajo; además, se sugiere expandir el espacio geográfico de aplicación de los instrumentos de medición y asimismo amplificar el espectro generacional de la población económicamente activa. En tanto, y no menos importante, se propone indagar previamente sobre el conocimiento de las empresas familiares en cuanto al concepto y beneficios de la gestión de la marca empleadora, antes de proceder a la aplicación del cuestionario.

En efecto, para futuras líneas de investigación, se sugiere inquirir sobre los planes y procedimientos de estrategias concretas de marca empleadora llevadas a la práctica por las empresas familiares. Además, se propone analizar las políticas y programas de comunicación de los objetivos de RSE presentes en las compañías de la zona de Traslasierra, Córdoba, brindando información clara y precisa a los stakeholders sobre las actividades, impactos y decisiones de las mismas, que repercuten en el entorno social en el que se desenvuelven las organizaciones, profundizando en el principio de transparencia.

## Referencias

Alles, M. A. (2014). *La marca Recursos Humanos. Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías : por qué debés gestionar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Borracchia, C. (2020). *Data Driven Employer Branding : la transformación digital de la gestión*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Echezárraga, J. M. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Buenos Aires: Ediciones Garnica S.A.

Fernández García, R. (2018). *La responsabilidad social corporativa como modelo de gestión empresarial*. Madrid: Wolters Kluwer España, S.A.

Rojas Forero, G. D., Ramírez Méndez, C. H., & Danna Vélez, J. (2013). *Gerencia de la responsabilidad social en las organizaciones de hoy*. Ibagué, Colombia: Universidad de Ibagué.

Ruiz Otero, E., Gago García, M. L., García Leal, C., & López Barra, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: McGraw-Hill España.

Gavilan, D., & Arvello, M. (mayo de 2011). *Employer Brand Attraction: factores para captar talentos*. Obtenido de [https://eprints.ucm.es/id/eprint/35332/1/Employer%20Brand%20Attraction\\_factores%20para%20captar%20talento.pdf](https://eprints.ucm.es/id/eprint/35332/1/Employer%20Brand%20Attraction_factores%20para%20captar%20talento.pdf)



Grupo Arcor. (2020). *Alimentando vinculos para el desarrollo: Reporte de Sustentabilidad*. Obtenido de <https://imagen.arcor.com/institucional/reportes-de-sustentabilidad-2020.pdf>

IARSE. (4 de abril de 2018). *Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria*. Obtenido de <https://www.iarse.org/publicaciones>

Instituto de la empresa familiar KPMG. (2015). *Una visión de la empresa familiar excelente*. España. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/vision-empresa-familiar-excelente.pdf>

Lucero Bringas, M. d., Ribbert, E., & Goddio, C. (2018). *Informe Observatorio Empresa Familiar CEF*. Córdoba: Centro de la Empresa Familiar UCC y el Ministerio de Industria de Córdoba. Obtenido de <https://www.ucc.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

Observatorio GT. (2016). *Diagnóstico de la diversidad generacional*. Obtenido de [https://generaciona.org/wp-content/uploads/2020/04/Estudio-Diagn%C3%B3stico-Diversidad-Generacional-An%C3%A1lisis-del-Talento-Intergeneracional-en-la-organizaciones-Obse.asd\\_.pdf](https://generaciona.org/wp-content/uploads/2020/04/Estudio-Diagn%C3%B3stico-Diversidad-Generacional-An%C3%A1lisis-del-Talento-Intergeneracional-en-la-organizaciones-Obse.asd_.pdf)

Randstad. (2020). *employer brand research: country report Argentina, tiempos de talento*. Argentina. Obtenido de <https://tiemposdetalento.randstad.com.ar/uploads/reportes/fa5bde9b68438eadce36e2d45aae56c0.pdf>

## Anexo

### Anexo I: Consentimiento Informado para empleados

#### Consentimiento Informado

Por medio del presente documento (*Nombre del participante*), DNI N° \_\_\_\_\_, con domicilio en calle \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_, localidad \_\_\_\_\_, de la provincia de Córdoba, doy mi consentimiento a participar voluntariamente en el trabajo final de grado de la Srta. Fortuna Melisa Estefanía, DNI N° 42.048.375, con domicilio en calle Los Valles, N° 1778, localidad de Mina Clavero, provincia de Córdoba, por medio de una *encuesta*. La mencionada investigación consiste en el análisis de la propuesta de valor brindada por la empresa familiar, en pos del posicionamiento como marca empleadora siguiendo los objetivos y lineamientos de la responsabilidad social empresaria.

Soy consciente que la información brindada será completamente confidencial y con fines netamente académicos, la misma formará parte de un Manuscrito Científico que se presentará como trabajo final de grado de la carrera Lic. en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Empresarial Siglo 21.

Estoy plenamente informado que dicha participación no incurre en ningún riesgo ni beneficio, la cual es completamente voluntaria y anónima.

Además, conozco del derecho y la libertad que a mi persona le concierne de abandonar la investigación en cualquier monto que lo desee.

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

Firma del investigador \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## Anexo II: Consentimiento informado para alta gerencia empresarial

**Consentimiento Informado**

Por medio del presente documento (*Nombre del participante*), DNI N° \_\_\_\_\_, con domicilio en calle \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_, localidad \_\_\_\_\_, de la provincia de Córdoba, doy mi consentimiento a participar voluntariamente en el trabajo final de grado de la Srta. Fortuna Melisa Estefanía, DNI N° 42.048.375, con domicilio en calle Los Valles, N° 1778, localidad de Mina Clavero, provincia de Córdoba, por medio de una *entrevista*. La mencionada investigación consiste en el análisis de la propuesta de valor brindada por la empresa familiar, en pos del posicionamiento como marca empleadora siguiendo los objetivos y lineamientos de la responsabilidad social empresaria.

Soy consciente que la información brindada será completamente confidencial y con fines netamente académicos, la misma formará parte de un Manuscrito Científico que se presentará como trabajo final de grado de la carrera Lic. en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad Empresarial Siglo 21.

Estoy plenamente informado que dicha participación no incurre en ningún riesgo ni beneficio, la cual es completamente voluntaria y anónima.

Además, conozco del derecho y la libertad que a mi persona le concierne de abandonar la investigación en cualquier monto que lo desee.

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

Firma del investigador \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## Anexo III: Encuesta

Sexo		Edad		Antigüedad		
Masculino		Menor de 25 años		5 años o menos		
Femenino		Entre 26-35 años		De 6 a 10 años		
		Entre 36-45 años		De 11 a 20 años		
		Entre 46- 55 años		Más de 20 años		
		56 años o más				
1. ¿Tenía conocimiento de la empresa en la que actualmente trabajo antes de ingresar?					Si	No

2. De ser afirmativa la respuesta anterior ¿Por cuál medio conocí la empresa?	
● Familiares y amigos	
● Redes sociales	
● Avisos en medios masivos	
● Trabaje antes en la misma empresa	
● Otro	

3. Del 1 al 10 qué tan conocida en el mercado es la empresa donde trabajo:

***Marcar con X las opciones que considere***

4. ¿Qué factores me atraen al momento de elegir una empresa donde trabajar?	
● Salario	
● Clima laboral	
● Crecimiento y desarrollo profesional	
● Salud y seguridad laboral	
● Conciliación vida laboral y familiar	
● Flexibilidad laboral	

5. ¿Cuáles de las siguientes propuestas de valor considero importantes?	
● Asistencia médica	
● Horario flexible	
● Capacitaciones internas y educación subsidiada	
● Vacaciones adicionales	
● Descuento en locales comerciales y gimnasio	
Otros:	

6. ¿Cuáles de los siguientes aspectos me atraen de la empresa en la que actualmente trabajo?	
• Salario	
• Clima laboral	
• Crecimiento y desarrollo profesional	
• Salud y seguridad laboral	
• Conciliación vida laboral y familiar	
• Flexibilidad laboral	

7. ¿Cuáles de las siguientes propuestas de valor se aplican en la empresa donde trabajo?	
• Asistencia médica	
• Horario flexible	
• Capacitaciones internas y educación subsidiada	
• Vacaciones adicionales	
• Descuento en locales comerciales y gimnasio	
Otros:	

¿Cuán importante es para mí que la empresa donde me desempeño...					
	Nada importante	Poco importante	Neutral	Muy importante	Totalmente importante
a) Respete los Derechos Humanos					
b) Cumpla las leyes laborales					
c) Promueva la igualdad y diversidad					
d) Genere impactos positivos en la comunidad					

## Anexo IV: Entrevista

1. Como empresa familiar ¿qué valores promueve su cultura organizacional?
2. ¿Se tiene en cuenta dentro de la empresa el respeto por los Derechos Humanos y las distintas legislaciones laborales?
3. ¿Dentro de la organización se brinda salario justo, salud y seguridad laboral, igualdad de oportunidades y diversidad, entre otros puntos relacionados con la RSE?
4. ¿La empresa familiar conoce los beneficios de implementar los objetivos y estrategias de responsabilidad social empresaria?
5. Como grupo de interés primario, ¿qué propuestas de valor se les brinda a los colaboradores?
6. ¿Qué beneficios adicionales se les ofrecen? Por ejemplo, asistencia médica adicional, horario flexible, home office, etc.
7. ¿Conoce de la ventaja competitiva que genera gestionar la marca empleadora de la empresa?
  - a) ¿En caso de NO gestionar actualmente su marca empleadora, le gustaría que su empresa gane reputación y se posicione como buen empleador?
  - b) ¿En caso de SI gestionar actualmente su marca empleadora, qué beneficios considera que le trae a su empresa?
8. ¿Considera que su empresa tiene una marca empleadora positiva y reconocida?