

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADO



**Construir marca empleadora en las Instituciones de Salud, un desafío
intergeneracional**

Building employer branding in Health Institutions, an intergenerational
challenge

Mariana Verónica Diaz Compañy

Legajo: VRHU17277

DNI: 25.178.662

Tutora: Natalia Gambino

Punta Alta – Buenos Aires

2022

Agradecimientos

A Fabian, mi compañero de vida, quien siempre confió en mí, me apoyo y acompaño en todo mi trayecto académico.

A Benjamín y Olivia, mis adorados hijos, por sus sonrisas, su comprensión y su paciencia.

A la Universidad Siglo 21, por tener la opción EDH que me facilito cumplir mi sueño.

A la docente Natalia Gambino por guiarme en el trayecto final de mi carrera.

A las empresas y participantes por su disposición, por su tiempo, su interés y su compromiso para colaborar en este TFG.

Resumen

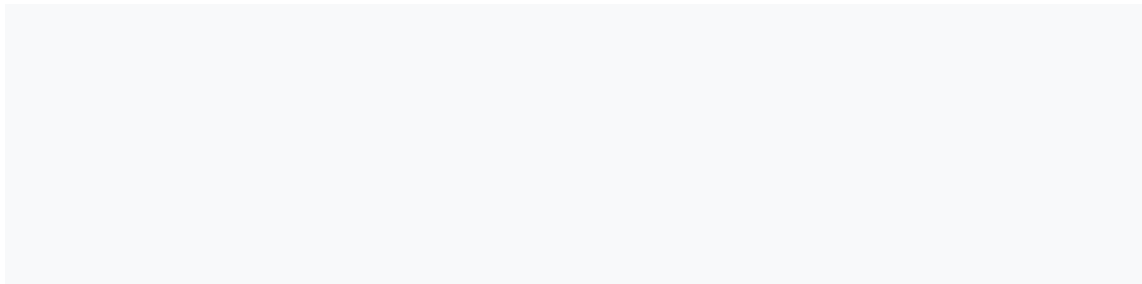
El presente manuscrito científico tuvo como objetivo conocer los factores determinantes de marca empleadora, que utilizan las instituciones de salud en la ciudad de Punta Alta, e indagar si la propuesta de valor al empleado se encuentra alineada con las necesidades de sus colaboradores. Para llevar a cabo el relevamiento fue necesario una investigación de carácter exploratorio, con enfoque cualitativo y un diseño no experimental, transversal. Como instrumento de recolección de datos se utilizó la técnica de entrevista, dirigida a directivos, a profesionales de la salud y personal administrativo. De los resultados obtenidos, se demostró que tenían conocimiento de la herramienta Marca Empleadora pero no sabían como aplicarla, a pesar de que en forma innata las cuatro instituciones de salud tenían en su propuesta de valor al empleado factores muy desarrollados. Se pudo concluir de esta manera, que están perdiéndose la oportunidad de aprovechar esta herramienta tan valiosa, capaz de retener y atraer el talento humano, evitar la rotación, pérdida de compromiso y motivación de todos los empleados, lo que perjudica la productividad de las instituciones.

Palabras claves: Marca Empleadora – Propuesta de Valor al Empleado – Retención

Abstract

The present scientific handwriting had as its objective to know the determining factors of employer branding which are used by Health Institutions in Punta Alta city, and investigate if the proposal of employer value is lined up with the needs of their collaborators. To carry out the survey, it was necessary an exploratory investigation, with qualitative approach and a non-experimental design, a transversal one. As instrument of data recolection, the technique of interview was used. This interview was directed to Hospital Heads, Health professionals and administrative staff. From the obtained results, it was shown that they had knowledge of employer branding but they did not know how to apply it, despite the fact that the four Health Institutions had, in their proposal of employer value, highly developed factors. As a conclusion it could be seen that they are missing the opportunity to take advantage of this valuable tool, which is able to retain and attract human talent, to avoid the rotation, lack of compromise and motivation of all the employer, something that harms Institution productivity.

Key words: Employer Branding – Proposal of Employer Value Employee – Retention



Índice

| | |
|-------------------------------------|----|
| Introducción..... | 5 |
| Métodos..... | 22 |
| Diseño..... | 22 |
| Participantes..... | 22 |
| Instrumento..... | 23 |
| Análisis de datos..... | 23 |
| Resultados..... | 25 |
| Propuesta de Valor al Empleado..... | 25 |
| Conflictos emergentes..... | 26 |
| Reclutamiento y Fidelización..... | 27 |
| Discusión..... | 30 |
| Referencias..... | 42 |
| Anexos..... | 45 |

Introducción

La marca empleadora (ME) o employer branding (EB), es un concepto que hace referencia al desarrollo y gestión de la reputación e imagen de una empresa cuando pensamos en ella como empleadora, es una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales.

Muchas instituciones quieren ser catalogadas como *la mejor para trabajar* y es por esto que trabajan sobre varios aspectos invirtiendo en campañas de marketing que gestionan y transmiten una serie de características, políticas y valores para posicionarla como única y diferente al resto. Esa cultura es transmitida a las demás personas, como trabajadores, candidatos y clientes con el objetivo de conseguir que se identifiquen con dicha cultura para atraerlos y fidelizarlos. Todo este proceso generó muchos cambios como ser la oferta, la demanda, el masivo ingreso de jóvenes profesionales y principalmente los nuevos tipos de trabajos que se buscan. Los medios han cambiado (la mayoría de los que conforman la generación Y, no ha buscado trabajo utilizando los medios tradicionales), la comunicación ha cambiado y, por ende, la adaptación a estos cambios requiere de varios pasos a tener en cuenta. A medida que fue evolucionando la tecnología, también ha ido cambiando la forma de seleccionar candidatos. Las redes sociales son el puente más usado para promover este mensaje, a través de ellas los candidatos pueden acercarse a las instituciones y observar desde afuera como se convive en ese ambiente, como sus empleados trabajan, cual es el clima laboral y decidir si les son atractivos o no para ofrecer sus servicios.

Por eso uno de los mayores desafíos que enfrentan las instituciones contemporáneas es la detección y retención del talento dentro de las nuevas generaciones.

Debido a este cambio de paradigma, las instituciones son más conscientes del impacto que deben tener en los candidatos potenciales y en sus propios trabajadores, estando alineados con las nuevas tendencias del mercado ofreciendo no solo buenas condiciones laborales, sino también beneficios cualitativos que aporten a los trabajadores una situación óptima para trabajar, creando un entorno dinámico y proactivo donde exalte el aprendizaje y la mejora continua.

En base a lecturas de bibliografías, papers y artículos científicos, el área más activa de investigación sobre EB, se enfoca en la propuesta de valor al empleado (PVE) y la clave de esa investigación fue el desarrollo y la retención del talento dentro de las diferentes generaciones. Alles (2018) afirma que “los perfiles son cada vez más exigentes, la dura competencia que deben afrontar las empresas deriva en que esta mayor competitividad se refleja en mayores exigencias para los colaboradores” (p.8.). Dentro del mercado laboral, se presentan diferentes situaciones: oferta mayor que la demanda (las ofertas de empleo de las organizaciones exceden al número de candidatos para satisfacerlas), oferta igual a la demanda, oferta menor a la demanda (las ofertas de empleo hechas por las organizaciones son pocas, hay escasez y exceso de candidatos). (Chiavenato, 2000, p. 180).

La investigación llevada a cabo por Amadeo (2017) de tipo cualitativa, donde pudo obtener mediante entrevistas con referentes, la información necesaria para identificar los factores críticos en el proceso de atracción de Millennials hacia la organización, hizo referencia a que la fuerza laboral Argentina:

Está conformada por un 55% por miembros de la generación Millennials y continuara creciendo en los próximos años, razón por la cual ninguna compañía puede desentenderse de la importancia que reviste este conjunto

de individuos que comienza a ser el motor de las organizaciones y que ya esta asumiendo posiciones de liderazgo (p. 7).

En ese sentido, cabe prestar atención a las propuestas de la organización para acoplarse a las necesidades de las nuevas generaciones, en este caso, consideradas impacientes y perezosas, debido a la imparable disrupción tecnológica con la que han experimentado el cambio constante; buscan salidas alternativas y creativas para solucionar sus problemas. Esta generación, mas ambiciosa también, no esperaría 3 o 5 años por un ascenso, sino que tomaran otras propuestas que los conduzcan por un camino mas efectivo para llegar a sus objetivos. Es notable como alteran el índice de rotación en las organizaciones, las cuales se encuentran cada vez mas preocupadas por medir esfuerzos en retención y motivación.

Meza y Ramírez (2018) en su investigación mixta; de enfoque cualitativo ya que buscaban comprender la perspectiva de los Millennials acerca de los fenómenos que los rodean, y de enfoque cuantitativo porque analizaron los resultados en base al método estadístico, dejando la importancia sobre motivación y percepción de la fuerza laboral, mencionan que:

Realizan tareas con rapidez y agilidad, no ponderan errores y buscan la eficiencia en su máxima expresión. De hecho, están cambiando el mundo inminentemente. Con la creación de la economía colaborativa demuestran sus rasgos mas importantes: colaborativos y cambiantes. Son emprendedores y anteponen sus prioridades particulares (p.6)

La ME se la puede describir como una parte integral del proceso de reclutamiento y fidelización del personal dentro de las organizaciones. A través de la creación de una

ME fuerte, las organizaciones intentan influir en las opciones de trabajo de los potenciales candidatos talentosos y competentes.

En un artículo publicado por Janice León (2018), para Banco Frances, *Por que los Millennials son un reto para las empresas*, explico que, para poder atraerlos, se debe conocer los aspectos que mas valoran en el área laboral. Aspiran a tener buenos ingresos, pero lo que mas les importan es que la empresa donde trabajen valore sus competencias y habilidades. Motivar y empoderar a estos jóvenes para que participen y tener en cuenta sus opiniones es lo que una organización debe aspirar a hacer para retenerlos. Deben evitarse los procesos engorrosos y las largas reuniones, el millennial no quiere invertir mas del tiempo necesario en cuestiones que no lo ameritan. Además, es igual de importante que el trabajo no le quite tiempo para desarrollar otro tipo de actividades o proyectos personales. Otro aspecto, tiene que ver con el clima laboral y la relación que establezcan con sus jefes directos. Del mismo modo, no debe dejarse de lado la Responsabilidad Social. Los Millennials han crecido con una gran conciencia ambiental y valoran a las empresas socialmente responsables.

Sin embargo, la poca duración de los Millennials en los puestos de trabajo, obliga a las organizaciones a adaptarse si quieren atraer y mantener a los talentos jóvenes del milenio. Proveer a las firmas de los talentos clave, será necesario para ser competitivos en el futuro.

Las tradicionales prácticas de RRHH no son adecuadas para gestionar a los más jóvenes, la nueva fuerza laboral alienta a las organizaciones a adoptar nuevas formas de gerenciamiento que brinden a esta generación oportunidades para desarrollarse en un contexto de libertad y flexibilidad dentro de un dinamismo reiterado (Fuigeres, M, 2017, p. 21).

Dentro de un equipo de trabajo, los diferentes trabajadores pueden actuar de distintas maneras en función de sus intereses y preferencias, así como de sus formas de entender la realidad y el trabajo. Molinari (2011) señala que en la Argentina se ha producido un quiebre generacional entre los baby boomers, por un lado, y las generaciones X e Y, por el otro, generando diversos problemas en el ámbito laboral. Como dijo Molinari (2011) los diez conceptos claves donde se encuentra la raíz del conflicto intergeneracional, ya que cada uno le asigna un significado distinto, son trabajo, desarrollo, reconocimiento, feedback, calidad de vida, respeto, compromiso, autoridad, trabajo en equipo y tecnología.

Si bien estos estudios no profundizan en estrategias para implementar la ME, nos dan un antecedente de como las organizaciones no aprovechan al máximo el talento interno. Los valores y las actitudes de las personas son más relevantes que su edad. Para el éxito de la organización, es vital atraer y fidelizar a los empleados más talentosos.

A la hora de desarrollar una estrategia de ME, las instituciones siempre deben estar alineadas con su estrategia de imagen corporativa, por ejemplo, una institución que se presenta como innovadora y líder del mercado, debe reflejar estos atributos en su PVE y en toda la comunicación de su imagen. Debe quedar claro como el trabajo de sus empleados los ayuda a diferenciarse de sus competidores y como una carrera profesional en la institución, les aporta a sus empleados valor y sensación de logro. A las personas no les alcanza con conocer la propuesta, necesitan verla y sentirla. La ME debe ser absolutamente complementaria con la imagen corporativa, tratando a los candidatos como potenciales empleados y clientes valiosos. A la hora de desarrollar una estrategia de ME, siempre se debe tener en cuenta los atributos que hacen que la institución se destaque. Si

reafirman estos valores en los candidatos, empleados y otros públicos, la impresión que dejen se expandirá con el tiempo.

En esta investigación resaltaremos lo expuesto por Alles (2014) en su libro:

El término marca empleadora se utiliza para describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen positiva es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores como para los futuros. (p. 219).

Como señala Alles (2014) lo primero que debe hacerse es lograr una marca positiva de Recursos Humanos y luego ir en busca de una valoración positiva de ME creando acciones para que el mercado logre una imagen positiva de la organización y las personas quieran trabajar en ella. Esa imagen positiva debe construirse sobre la base de acciones concretas en materia de RRHH y no sobre consignas publicitarias.

El término ME surge a partir de tomar el concepto de marca utilizado en Marketing, y llevarlo a las prácticas de RRHH para atraer y retener el talento. Ambler y Barrow (1996) introducen este concepto en su investigación, donde concluyen que el mismo existía implícitamente dentro de las corporaciones, aunque de manera difusa; y aquellas compañías conscientes de ello, que seguían un modelo implícito de ME, parecían tener un índice de retención alto, particularmente entre sus empleados más calificados, además de que eran capaces de atraer fácilmente a los mejores candidatos.

En Argentina existe un gran problema, están las empresas que no encuentran los perfiles requeridos por la calidad o la competencia de los candidatos disponibles y por otro lado, muchas personas que no encuentran trabajo por la calidad o competencia requerida del puesto, esto se debe a que los perfiles solicitados tienen el foco muy cerrado,

por lo tanto esos profesionales que se necesitan no se encuentran e indica que esta realidad se da igual en todas las especialidades (Alles, 1998, p. 80). En su libro Selección por competencias, utiliza el termino talento como sinónimo de competencias y las define como las características de la personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2006, p.20). En su libro Cuestiones éticas en RRHH (Alles, 2004) expresa “Las cuestiones éticas en RRHH deben ser consideradas más allá del encuadre legal de cada país y aun de las mismas políticas de la propia organización. Debemos asegurarnos el comportamiento ético de todos sus integrantes dada la naturaleza de los factores intervinientes: el management y los empleados” (p.6).

Backhaus (2016) menciona en su publicación que la ME implica el desarrollo de una PVE y el marketing de esa propuesta tanto interna como externa, luego de forma adicional nombra como uno de los objetivos de este proceso a la diferenciación de la empresa dentro del mercado empleador, y apunta como segundo objetivo a mantener el compromiso del empleador con la organización a través de un sentido de unidad con la marca.

Una Propuesta de Valor al Empleador (PVE) diferenciada agrega impulso a la ME y describe un futuro deseado relativo a los objetivos estratégicos de la organización, declaran Botha, Bussin, & De Swardt (2011). Estos definen la PVE como un set único de atributos y beneficios que motivarán a los candidatos target a unirse a la empresa, y a los actuales candidatos a quedarse en esta misma y luego concluyen que la PVE se compone de cinco dimensiones principales: el ambiente de trabajo y la afiliación (valores, cultura, calidad de colegas, gerentes y líderes); contenido del trabajo, incluyendo qué tan desafiante es el trabajo en sí, y el equilibrio entre vida laboral y personal; beneficios que

incluyen el desarrollo como profesional y la proyección de carrera (premio financiero indirecto); y la remuneración (premio financiero directo). Estas dimensiones se condicen con la teoría de necesidades en el lugar de trabajo de Alles (2005), que manifiesta que el ser humano necesita que sus necesidades sean satisfechas en 5 aspectos esenciales: necesidades fisiológicas, seguridad, sentido de pertenencia, estima y desarrollo del potencial.

Love y Singh (2011) afirman que las distintas dimensiones del conocimiento de marca; entre ellas el awareness, atributos, beneficios, imágenes, pensamientos, emociones, actitudes y experiencias, tienen relación directa sobre las asociaciones de marca y la lealtad de marca. Señalan además que el valor de marca se crea cuando los clientes tienen un alto nivel de awareness de la marca; asociaciones fuertes, positivas y únicas; actitudes positivas hacia la marca; lealtad y compromiso intenso hacia la marca; y un alto grado de actividad de marca. Así, el branding es esencial para que las organizaciones puedan comunicar el valor de su marca de manera efectiva, y de esta forma aumentar el atractivo organizacional percibido por los potenciales candidatos.

Los departamentos de RRHH han comenzado a adoptar nuevas responsabilidades y a enfrentarse a distintos retos; como el despliegue de equipos multinacionales sustentables, el suministro de recursos a las operaciones internacionales en mercados competitivos, y el desarrollo de patrones de carrera y requerimientos de entrenamiento, entre otros (Hurn, 2014). El cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones está a su vez en manos de las gerencias de RRHH; estos últimos deben diseñar los sistemas de gestión, las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos que se necesitan para preparar a los empleados en el compromiso y contribución efectiva con la realización de los objetivos (Dubois & Dubois, 2012). En palabras de Ulrich

(1998), para confrontar estas fuerzas competitivas es necesaria la excelencia organizacional a través de un foco en aprendizaje, calidad, trabajo en equipo y reingeniería; que solo se puede lograr con el trabajo de los RRHH. Así, los RRHH no debieran definirse por lo que hacen, sino por lo que entregan; resultados que enriquecen los valores de la organización para los clientes, inversionistas y empleados (Ulrich, 1998). En este sentido, un manejo efectivo de los recursos humanos puede contribuir de manera importante al desempeño organizacional; los asuntos de recursos humanos son centrales en la creación de ventajas competitivas sostenidas (Grant, 2013). Más aún, en el próximo año, las organizaciones tendrán que enfrentar un gran número de empleados retirándose. Con el retiro de los llamados Baby-boomers, aquellas personas nacidas entre 1946 y 1964, las funciones de políticas y prácticas de gestión de RRHH deberán atraer y comprometer a una generación de jóvenes profesionales, que está uniéndose recientemente a la fuerza laboral (Kultahlati & Viitala, 2015). Estos jóvenes profesionales, también denominados como la Generación Y o Millennials representan la nueva generación de empleados; son talentosos, proactivos y orientados a la tecnología, pero también un poco controversiales en lo que a sus drivers de empleo se refiere (Howe & Strauss, 2009). La Gen-Y ha sido descrita como una generación impulsada por el éxito y con una amplia gama de opciones de trabajo, lo que los ha vuelto más demandantes que sus contrapartes en los lugares de trabajo (Levenson, 2010).

Según Kupperschmidt (2010), el término Millennials, citado por Aguado y Jiménez (2017), refiere “una generación se compone de personas que, por haber nacido en un mismo periodo de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas” (p.49).

El termino Gen-Y ha recibido, a lo largo del tiempo, distintas definiciones conceptuales, y al tratarse de un anglicismo al día de la fecha no hay una definición exacta. Aguado y Jiménez (2017), indican que la Gen-Y esta compuesta por nativos digitales y lo que realmente la diferencia con respecto a generaciones anteriores es su relación con la tecnología. “Esta diferencia ha logrado que los Millennials hayan desarrollado competencias que otras generaciones no tienen, como por ejemplo el pensamiento visual, la capacidad de procesar información, el aprendizaje continuo de forma autónoma o el trabajo en red” (Aguado y Jiménez, 2017, p.59). La PVE dirigida a la generación Millennials debe tener en cuenta que dicha generación recibió distintos estímulos y educación con respecto al resto de las generaciones, y por lo tanto, sus intereses son distintos. La PVE adecuada debe pensarse teniendo en cuenta los factores que motivan y desmotivan a este grupo etario. “La motivación que mueve a los Millennials frente a otras generaciones es vivir una vida con significado y trascendencia” (Aguado y Jiménez, 2017, p.54). En su libro “Empresas que dejan huella”, nos indican cuales son las aspiraciones que tiene la generación del milenio a la hora de buscar el trabajo perfecto. Los millennials buscan principalmente el enriquecimiento personal y el aprendizaje, por lo que, elementos como trabajar en proyectos distintos que fomenten su habilidad multitarea o poder acceder a formación continua son clave. Les atraen las herramientas digitales, ya que se trata de una generación constantemente conectada, por lo que perciben a las redes sociales o internet como herramientas de trabajo básicas, así como sus principales fuentes de información y de autoaprendizaje. Los millennials buscan ser desafiados, el trabajo repetitivo o monótono no les queda cómodo, ya que buscan trabajos desafiantes que les permitan progresar profesionalmente. La flexibilidad horaria es un elemento muy valorado por dicha generación, ya que buscan un equilibrio entre su vida profesional y su

vida personal, por lo que valoran más el trabajo por objetivos que el trabajo establecido por rango de horarios (Aguado y Jiménez, 2017, p. 54-55).

Es entonces que la ME toma fuerza como estrategia a largo plazo, cuyo objetivo será crear una imagen de marca de buen empleador, tanto de manera interna: trabajadores actuales, como externa: futuros candidatos potenciales. Con el fin de conseguir atraer, motivar y retener a los actuales trabajadores, y además, que los futuros empleados perciban la empresa como preferente a la hora de elegir el destino en el que desarrollar su carrera profesional (Alba García Bueno, 2019).

Backhaus (2016) hace referencia a Love y Singh (2011) y Elving, Westhoff, Meeusen y Schoonderbeek (2013) diciendo que gran parte de la investigación sobre los aspectos externos de la ME se ha centrado en los factores de elección del empleador. Con una proliferación de organizaciones que premian al mejor empleador con galardones, para varios grupos demográficos; los investigadores han investigado formas en las que la ME pueden formularse para obtener los mejores honores como lugar de trabajo.

Sin embargo, como sostiene Borracchia (2018) figurar en un ranking no significa ser una buena ME; cada empresa debe construir su propia ME a la medida de sus necesidades.

En la misma línea, Backhaus (2016) expone en el resumen final, que los investigadores y los profesionales han invertido una gran cantidad de energía en encontrar el conjunto correcto de características de la ME que atraerán al empleado ideal; y que, como lo han demostrado años de investigación sobre el tándem persona-organización, no existe una marca correcta en particular. Cuando los mensajes de la marca son claros y honestos, los empleados más adecuados se sentirán atraídos por la empresa. Por lo tanto, el énfasis debe pasar de buscar el mejor mensaje de marca, a buscar una forma de

comunicar el mensaje de marca, de manera tal que transmita con mayor precisión como es trabajar para la empresa.

Cabe destacar que la ME no es una herramienta que aparece solamente en las multinacionales, con sus grandes departamentos de RRHH y comunicación, sino que también se puede plantear y desarrollar en pymes e incluso startups. Quizás un startup no disponga de la motivación para invertir en este aspecto concreto u ofrecer grandes retribuciones, pero esto no debe ser un impedimento para que se pueda desarrollar estrategias de ME que la posicionen como lugar donde desarrollar un proyecto profesional atractivo, en un espacio de trabajo amable y la flexibilidad. Cuando una empresa desarrolla una serie de políticas internas con la intención de favorecer la conciliación de sus empleados se está orientando hacia el work-life balance, que no se trata de horarios flexibles, sino de buscar el equilibrio emocional de los empleados durante el desempeño de sus funciones, por ejemplo, eliminando en la medida de lo posible el estrés y afianzando el sentido de pertenencia hacia la empresa.

El sentimiento de pertenencia se observa cuando el empleado está orgulloso de formar parte de la organización y tiende a identificarse con la misma (Mosley, 2007). Según este autor, el EB influye en la imagen proyectada por un empleador a través de sus políticas, procedimientos y acciones. Esta imagen repercute en las actitudes, compromiso y sentimiento de pertenencia de los empleados a través de la imagen de ME promovida por la cultura de la organización.

La ME implica promover, tanto dentro como fuera de la organización, una visión clara de lo que hace que esta sea diferente, única, identificable y deseable como empleador, es decir una de esas organizaciones donde los empleados son felices y dicen con orgullo que trabajan en una buena empresa, realzando las ventajas de trabajar en dicha

organización. Cada vez es más evidente que la felicidad de los empleados en una organización está estrechamente vinculada con la reputación e imagen que la misma proyecta, tanto a nivel externo como interno. El compromiso que los empleados tienen con respecto a la reputación de la empresa es directamente proporcional. A mayor fidelización de los empleados con sus puestos de trabajo, mayor va a ser la probabilidad de compartir su experiencia con el entorno. Es importante aclarar que el término fidelización no significa que el empleado no se vaya nunca de la empresa, sino que se logre hacer de la relación empleado-empendedor una relación rentable, aportando beneficios a ambas partes. (Borracchia, 2015).

Como dice Santiago Vázquez (2012), agradecer algo en el trabajo hace que disminuyan los pensamientos negativos y den paso a los positivos. Mucho de los empleados y líderes dan por hecho el trabajo de los demás y no ponen en práctica la gratitud. En cambio, agradecer hace que los colaboradores sean más felices, aumenten su confianza, lo que conlleva a más situaciones de gratitud. Puede sonar algo obvio, que se da por descontado, pero en la diaria, y con la vorágine de trabajo no resulta un hábito tan sencillo de seguir, se trata simplemente de agradecer el esfuerzo cuando sea necesario y ofrecer todas las herramientas que estén a su alcance para su desarrollo profesional. (Vázquez, 2012).

Uno de los mayores problemas que se presenta en las Instituciones de salud públicas es que la fuerza laboral actual es más plural que en las empresas privadas, tanto en términos de edad y género, como de origen, experiencia, cultura, puntos de vista y valores. La convivencia de distintas generaciones en el lugar de trabajo es necesaria, aunque muchos se empeñen en desequilibrar la balanza hacia el lado de los más jóvenes. Las nuevas generaciones a diferencia de sus predecesores, son menos fieles a sus

empleados, desean cambiar de trabajo en pocos años, ya que les gusta experimentar, pero especialmente buscan retos constantes y que puedan aprender algo distinto cada día, de hecho, para estas personas el sueldo ha dejado de ser la principal motivación para trabajar. Se puede ver aquí un claro problema, estas diferencias desencadenan en distintos conflictos dentro de los equipos de trabajo. Desde el punto de vista de Molinari (2011), los conflictos generacionales son similares a los interculturales, ya que lo diferente es percibido como erróneo. Para poder comprender esto, es necesario indagar en los equipos para poder comprender y poder describir correctamente dichos conflictos que pueden traer como consecuencia la disminución de la efectividad de los equipos y la retención de talentos (Molinari, 2011).

Entonces, si la mayor preocupación de las organizaciones es medir esfuerzos en retener y motivar a esta generación que altera notablemente su índice de rotación, porque no, cambiar el enfoque y priorizar a las generaciones anteriores, porque perder el talento de generaciones responsables y comprometidas con su trabajo, con redes de contactos valiosas que pueden transmitir a las nuevas generaciones. Si ahora las instituciones son las que luchan por seducir al mejor profesional es un error descapitalizarse de este talento que aporta el conocimiento y la experiencia laboral que hoy en día requiere la transformación que está experimentando el mercado laboral.

En las Instituciones de Salud, como en muchas empresas, los equipos de trabajo son multigeneracionales, la gestión de estos grupos de colaboradores, con visiones, capacidades e intereses distintos, es, sin duda, de una gran complejidad, pero también es una gran fuente de oportunidades, de innovación, competitividad y conocimiento. El mayor desafío que tienen los profesionales de RRHH es acomodar las expectativas y cohesionar a los equipos, independientemente de cual sea su edad, evitando estereotipos

y segmentaciones por generación. Segmentar a los colectivos de trabajo por edades sería incurrir en una simplificación excesiva. Agrupar a los empleados de la misma franja etaria refuerza los estereotipos y no contribuye a la integración de las diferentes generaciones. El reto de los profesionales de RRHH es que cada generación valore a la otra, sacar lo mejor de ambas y crear un equipo mixto de alto rendimiento. En la actualidad conviven hasta cuatro generaciones diferentes, desde los llamados Baby Boomers hasta la Generación Z. No obstante, ya sea por un tema de resistencia al cambio o falta de determinadas competencias digitales, se deja relegado a tareas de poca índole a los colaboradores mayores de 50 años, que aún tienen un mínimo de entre 10 y 15 años de carrera por delante. Si bien es cierto que la competencia digital es necesaria, también se puede aprender, y para conectar la innovación y la ideas con la gestión de la organización son necesarios profesionales con experiencia, conocimiento de los clientes y capacidad de networking. La experiencia, el engagement del personal que lleva alrededor de 20 años en la institución son competencias extraordinariamente importantes.

Para poder integrar a un equipo de edades tan amplia en la fuerza laboral, es preciso entender sus motivaciones y expectativas, así como su contexto y realidad. Según los expertos, las características más destacadas de los diversos grupos de edad son las siguientes:

Baby boomers, nacidos entre 1946 y 1964, de naturaleza a menudo más conservadora y con experiencia sobre todo analógica. Esta generación busca seguridad y estabilidad, y se caracterizan por un gran compromiso y experiencia. Normalmente, desempeñan gran parte de la vida profesional en la misma empresa.

Generación X, también llamada generación bisagra, integrada por los nacidos entre 1965 y 1980. Crecieron en el mundo analógico, pero han tenido que adaptarse

continuamente al entorno digital. Actualmente, son mayoría en el mercado laboral y ocupan puestos de liderazgo. Prefieren el desarrollo profesional en la misma empresa y se caracterizan por ser buenos gestores de equipos.

Generación Y o Millennials, nacidos entre 1981 y 1996, son nativos digitales y no conciben el mundo laboral sin la influencia de la tecnología. Son emprendedores, creativos y, a menudo, disruptores. Tienen mas tolerancia al fracaso. Se caracterizan por un gran sentido del propósito y buscan la implicación y el compromiso de las organizaciones en temas medioambientales y sociales. No le temen al cambio profesional e intentan priorizar el equilibrio entre la vida personal y la laboral. Tienen mentalidad global y se sienten cómodos en ambientes multiculturales.

Generación Z, nacidos en los años noventa. Son nativos digitales, multitarea y generadores de contenido. Estudian, trabajan o se relacionan online y es difícil captar su atención. Buscan la flexibilidad por encima de todo. Debido a la crisis que les ha tocado vivir, ya sea financiera como el COVID-19, es posible que sean económicamente mas cautos que las generaciones anteriores.

Nos encontramos, ante generaciones muy distintas entre sí, en cuanto a sus valores y su forma de entender la vida y el trabajo. Evidentemente, las percepciones y las expectativas de cada generación son distintas, porque han crecido en entornos diferentes. Pero, más allá de las etiquetas, lo importante es ver como estas generaciones pueden aportar un valor diferencial a la institución y que políticas innovadoras de RRHH, formación y talento deben articularse para que ello sea posible.

Por lo tanto, el presente trabajo, pretende evaluar una problemática actual, que servirá de referencia a los profesionales del área, no solo en el contexto generacional que

viven las instituciones, sino también en los cambios económicos, tecnológicos, jurídicos y en la necesidad de mantenerse competitivas.

Sin la intención de agotar el asunto planteado y con el propósito de que la investigación sirva de precedente para la realización de futuros trabajos, aportes mas generales, que involucren también a instituciones de otra índole y como base para plantear estrategias de transformación; se plantea la pregunta de investigación: ¿Poseen las instituciones de salud comprendidas dentro de Región Sanitaria 1, una propuesta de valor al empleado que aporte al desarrollo de marca empleadora, alineada a la estrategia organizacional y a las necesidades de las diferentes generaciones que conviven en una misma institución?

De acuerdo con lo expresado, el *objetivo general* de este proyecto de investigación es:

-Analizar los factores determinantes para atraer y retener al talento idóneo, tanto interno como externo, que utilizan las instituciones para complementar su estrategia organizacional y posicionarla como marca empleadora, e indagar si la propuesta de valor al empleado se encuentra alineada a las necesidades de los colaboradores, con el fin de conocer los conflictos que origina la diversidad generacional.

Los objetivos específicos de esta investigación

- Conocer la PVE que implementan las instituciones de salud
- Indagar los conflictos emergentes
- Analizar si a través de la marca empleadora se logra el reclutamiento y fidelización del capital humano.

Métodos

Diseño

En función de la problemática planteada y los objetivos establecidos para esta investigación, se determinó que la misma tiene un alcance exploratorio, con enfoque cualitativo y un diseño no experimental, transversal.

Participantes

La población estudiada, está compuesta por los 14 centros de salud, dentro del distrito de Coronel Rosales, al que pertenece la Ciudad de Punta Alta, pcia. de Bs. As., según Región Sanitaria 1 del Ministerio de Salud de la pcia. de Buenos Aires 51 N°1120. La muestra está constituida por cuatro instituciones de salud, que se encuentran específicamente dentro de la Ciudad de Punta Alta: un hospital escuela de alta complejidad perteneciente a la Armada Argentina, cuyos fondos para sustentarse provienen del estado nacional y de la obra social de las tres fuerzas; un hospital público perteneciente a la provincia de Bs. As., que se sustenta en parte con los fondos destinados a salud que envía el gobierno provincial y en parte con lo recaudado por el Municipio; una sala médica ubicada en las afueras de la ciudad, dirigida por miembros de una sociedad de fomento en colaboración con asociaciones civiles sin fines de lucro y una institución de salud privada gerenciada por una fundación y obras sociales privadas.

Se utilizó un muestreo no probabilístico accidental, ya que la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación. Cabe aclarar que estas instituciones no tienen profesionalizadas las gestiones de RRHH, pero están realizando acciones tendientes a desarrollar una ME.

Cada participante fue notificado de las condiciones y derechos al colaborar en la presente investigación a través del consentimiento informado, presentado en el *Anexo n°1* por escrito, que fue entregado y firmado por cada uno de ellos y donde se plasmaron los datos de mi persona, los datos del investigado, una breve descripción de esta investigación y lo que se necesito saber.

Instrumento

Para esta investigación con enfoque cualitativo, se optó por utilizar la técnica de entrevista estructurada, a los colaboradores de distintas generaciones de cada institución, con una guía de pautas y preguntas como instrumento de recolección de datos, que se puede ver en el *Anexo 2*.

Análisis de datos

El análisis de datos tiene un enfoque cualitativo, por lo cual se transcribieron a texto las respuestas de las entrevistas realizadas, organizando los datos recogidos con mis objetivos específicos, según su variable conceptual y operacional.

La variable conceptual de Propuesta de Valor al Empleado, consiste en los beneficios tanto materiales como inmateriales, que las instituciones de salud ofrecen a sus empleados actuales y potenciales o futuros; y su variable operacional como objetivo de análisis fue conocer estas propuestas, ya que será el principio que guiara todas las actividades posteriores, es esencial conocer con precisión todo lo que las instituciones pueden ofrecer; el instrumento utilizado fue la entrevista profunda desde la pregunta 4 a la 6.

La variable conceptual de conflictos, consiste en que los diferentes trabajadores pueden actuar de distintas maneras en función de sus intereses y preferencias, así como

de sus formas de entender la realidad y el trabajo, los Millennials son emprendedores y anteponen sus prioridades particulares; y su variable operacional como objetivo de análisis fue conocer si las diferencias generacionales generan determinados tipos de conflictos; el instrumento utilizado fue la entrevista profunda desde la pregunta 7 a la 9.

La variable conceptual de fidelización, a través de ME, consiste en que las instituciones son más conscientes del impacto que deben tener en los candidatos potenciales y en sus propios trabajadores, estando alineados con las nuevas tendencias del mercado ofreciendo no solo buenas condiciones laborales, sino también beneficios cualitativos que aporten a los trabajadores una situación óptima para trabajar, creando un entorno dinámico y proactivo donde exalte el aprendizaje y la mejora continua; y su variable operacional como objetivo de análisis fue conocer la calidad de los colaboradores, fomentando el sentido de identidad y pertenecía, desarrollando un vínculo fuerte con la organización, teniendo presente las expectativas de carrera de cada individuo y planificando en consecuencia; el instrumento utilizado fue la entrevista profunda desde la pregunta 10 a la 12.

Resultados

La muestra estuvo constituida por cuatro empresas, las cuales serán denominadas: Institución N°1, N°2, N°3, y N°4 con el fin de preservar su identidad.

Propuesta de Valor al Empleado

Según lo descrito y analizado en las entrevistas, las ventajas que tiene la aplicación de una PVE efectiva, en primera instancia es el desarrollo de la carrera profesional hacia los colaboradores. Las cuatro instituciones estuvieron de acuerdo en que todas las generaciones necesitan que su puesto de trabajo les de la posibilidad de desarrollarse y formarse para no quedar estancados en el mismo puesto. Como plantean los colaboradores, la carrera profesional en las Instituciones de Salud es muy importante tanto para el personal profesional como administrativo, pero solo las Instituciones N°1 y N°2 lograron desarrollar profesionalmente un departamento de Docencia e Investigación encargado de diseñar, planificar e implementar actividades de formación específica relacionadas con herramientas de gestión (diseño, implementación, seguimiento y evaluación de proyectos), comunicación institucional (interna y externa), integridad y trabajo en equipo. Las otras dos Instituciones (N°3 y N°4), fomentan la capacitación constante a través de becas o bonos de ayuda económica ya sea para la culminación de estudios (terciarios, universitarios o postgrados) y hasta brindan programas de management para capacitar en liderazgo o poder rotar en diferentes puestos. El desarrollo profesional fue el punto en el que se observó una gran similitud de respuestas, los colaboradores se sienten parte del crecimiento de las Instituciones y consideran que las empresas los quieren ver crecer, valoran la posibilidad de ser escuchados y sentirse parte.

De acuerdo con lo analizado los beneficios son una PVE superadora para las cuatro Instituciones, que incluyen desde un sueldo competitivo, prepaga para todo el

grupo familiar, desayunos de trabajo y Home Office Day cuando los colaboradores lo crean necesario. Un dato curioso la Institución N°1, otorga permisos especiales, adoptados con normalidad, que son utilizados muy a conciencia por los colaboradores. La Institución N°4 demostró poner mas énfasis en los beneficios para futuros empleados; esto se observó en el hincapié que pusieron al comentar los eventos sociales, competencias, charlas, flexibilidad y reuniones para evaluación de desempeño que la Institución realiza para atraer talentos.

Conflictos

Mediante los resultados obtenidos en las encuestas el consenso general fue que dentro de las Instituciones hay dos tipos muy notorios de conflictos intergeneracionales, los problemas que comentaron y los distintos choques encontrados fueron muy similares entre ellos.

La responsabilidad y el compromiso frente al trabajo fue una de las variables más importantes que se pudo observar en las cuatro Instituciones, Los conflictos que se generaban impactaban directamente en la resolución de las tareas que se asignaban. La Institución N°4 fue la que menos conflictos detecto ya que su personal es el que menos variable generacional tiene, priorizan la vida personal con la laboral y buscan placer y diversión en el trabajo. Las otras Instituciones (N°1, N°2 y N°3) sufrieron un quiebre en cuanto a las actitudes, aparecieron los extremos, pero coincidían en que no hay que dejar las tareas por la mitad, pero tampoco dejar la vida por un trabajo. La falta de predisposición de los más jóvenes hace que las generaciones mayores confíen menos y se carguen con más trabajo. Otra fuente de conflicto que se observo a lo largo de las entrevistas es el modo de realizar las tareas, los integrantes de las generaciones más jóvenes no están dispuestos a hacer cualquier tipo de trabajo, sino que quieren que las

actividades que deban efectuar sean prácticas, entretenidas y que tengan relevancia importante en el resultado final del objetivo, la Institución N°1 muestra la contraposición, ya que la mayoría de sus miembros son de las dos generaciones mas antiguas que sienten que pueden realizar cualquier tarea y creen que el éxito se logra a partir del gran esfuerzo y largas horas de trabajo.

La otra variable importante que surgió como conflicto fue la formación que tiene cada una de las generaciones, la manera de pedir las cosas, las respuestas y la forma de expresarse, esto pudo traer como consecuencia una comunicación cada vez menor, que haya malas interpretaciones, pudiendo derivar en malos entendidos. En esta variable también encontramos lo que llamamos imagen, con esto nos referimos a como se viste cada una de las generaciones y la puntualidad con la que llegan al trabajo. Si bien no es un gran conflicto, podemos decir que generalmente no hay problema hasta que los más jóvenes comienzan a perder el respeto y son capaces de llegar hasta una hora mas tarde.

Tabla 1:

Tipos de conflictos que genera cada una de las fuentes identificadas

| GENERACION | FUENTE DE CONFLICTO | CONFLICTO DE TAREAS | CONFLICTO DE RELACIONES |
|-------------------|--|----------------------------|--------------------------------|
| BABY BOOMER | Responsabilidad y confianza | * | * |
| X | Mediadores No se observa en ellos fuente de conflicto | | |
| Y - Z | Vida personal como prioridad | * | |

Reclutamiento y fidelización

Las cuatro Instituciones entrevistadas trabajan fuertemente en su perfil y coinciden en la importancia de analizar las diferentes opiniones en relación a la cultura

organizacional. Cuando se les pregunto sobre su punto de vista acerca de la ME, si bien ninguno asociaba el término a una definición en particular, al describir lo que las Instituciones realizan como marco de trabajo, conjunto de valores y beneficios, se notó que dichos elementos correspondían a la definición de la ME. A pesar de esto los resultados que se obtuvieron en las entrevistas fueron muy distintos, con las Instituciones N°1 y N°2 se obtuvo que la Institución que logro llegar a desarrollar y mantener una ME fidelizo a sus colaboradores, evito rotaciones, promovió el desarrollo y también hizo que los externos quieran ser parte, el factor más ponderado una y otra vez fue la posibilidad de hacer carrera dentro de la Institución, muchos encuestados se refirieron a la posibilidad de ser parte de una Institución que va a hacer historia, otros se refirieron a la motivación constante y a la estabilidad. Por otro lado, la Instituciones N°3 y N°4 al ser Instituciones con una organización más plana y flexible, sin jerarquías y con una filosofía horizontal ideal para captar el capital humano, no es suficiente para lograr la fidelización, ya que antes se encuentran muchas variables para definir y satisfacer las demandas de las generaciones más jóvenes, se puede capacitar con masters o postgrados a los colaboradores y, sin embargo, luego ellos, se van sin devolver a la Institución lo que se invirtió en ellos, de todas maneras sirve para atraer los mejores perfiles y así tener el mejor recurso humano.

La cuatro Instituciones utilizan a la comunicación interna como un doble objetivo decisivo para la ME. Por un lado, optimizan los flujos de trabajo entre departamentos y empleados dentro de la Institución, por otro lado, vinculan emocionalmente a los colaboradores con la cultura y expanden sus valores.

Pese a que en general las Instituciones de Salud no tienen el mismo nivel de recursos para poder acceder a las nuevas tecnologías (tics) las cuatro coincidieron en que

es de suma importancia para mejorar su ME. Los entrevistados de la Institución N°4 afirman que las tics son un aliado para el reclutamiento moderno, implementaron video entrevistas, pruebas en línea, procesos masivos en redes sociales y son los mas avanzados en materia de home office, explicaron como la tecnología los ayudo, de una u otra forma, a acceder a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales. Otra área de atracción con un gran impacto son las redes sociales que además de compartir las publicaciones de ofertas de empleo, los grandes canales sociales ofrecen una forma de publicar la cultura organizacional de la Institución y a su personal de una forma divertida e informal. Las otras Instituciones cuentan con tecnología que utilizan para reducir costos, acortar tiempos y mejorar la calidad de su fuerza laboral. Son conscientes de su importancia y están en proceso de cambios, saben que las tics tienen un impacto inmediato en la gestión.

Discusión

El presente trabajo final de grado consistió en analizar, como se menciona en su Objetivo General, los factores más determinantes de marca empleadora que utilizan las instituciones de salud en la región sanitaria 1, para atraer nuevos talentos y sobre todo para detectar y retener el capital humano interno más capacitado. A su vez, indagar si la propuesta de valor al empleado se encuentra alineada con las necesidades de los colaboradores, para conocer los conflictos que origina la diversidad generacional. Cabe mencionar que no existen investigaciones previas de marca empleadora en instituciones de salud dentro de la provincia de Bs As, por esa razón en esta investigación se optó por conocer cuales son las estrategias más eficientes que se utilizan para conseguir que los profesionales las prefieran y evitar la fuga de talentos.

Por lo que conduce a indagar si en la actualidad la PVE de las instituciones encuestadas, transmite razones sólidas y relevantes para que un candidato quiera trabajar en ella. Esta propuesta debe expresar claramente las ventajas, pero también estar en línea con los valores, para que los potenciales candidatos perciban realmente qué tipo de institución es, cuál es su misión, y cómo trata a sus colaboradores. Este es el pilar sobre el que se construyen todas las actividades de marca empleadora, una PVE bien gestionada puede mejorar significativamente la retención del talento, cuando las instituciones ponen en marcha un desarrollo de la PVE, una ejecución correcta traerá recompensas significativas. Sin embargo, en muchas ocasiones esto no logra ejecutarse de manera correcta, lo que produce una falta de razones consistentes para convencer a los candidatos y trabajadores. Un error común es que quienes crean la PVE no captan correctamente el valor principal de su empresa, su misión y oportunidades, lo que crea una representación incompleta de la institución. Por ejemplo, una empresa que se presenta como innovadora

y líder, debe reflejar estos atributos en su PVE y en toda la comunicación de su imagen. Debe quedar claro cómo el trabajo de sus empleados los ayuda a diferenciarse de sus competidores y cómo una carrera profesional en la institución, les aporta a sus empleados valor y sensación de logro. La marca empleadora debe ser absolutamente complementaria con la imagen corporativa, tratando a los candidatos como potenciales empleados, por eso es clave incluir una PVE adecuada en una estrategia de employer branding. La misma es definida tanto por las políticas salariales y conceptos remunerativos, como los no remunerativos (planes de desarrollo, capacitaciones, flexibilidad laboral, cultura organizacional, etc.), es decir, que se trata de todos los beneficios que ofrece una empresa a sus empleados.

Avilés y Hernández (2012) definen la Propuesta de Valor al Empleado como “el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada”. (Avilés y Hernández, 2012, <https://bit.ly/2SZzIDi>).

Si bien cada institución tiene una estrategia de marca empleadora diferente, en lo que respecta a la PVE que brindan, se puede observar en los resultados de la investigación que las han adaptado a su cultura particular, las más utilizadas son las tendientes a promover las relaciones sociales entre los empleados tales como: desayunos y almuerzos en grupo, reuniones, eventos y festejos de cumpleaños, siempre buscando que los colaboradores estén a gusto con su entorno de trabajo y se encuentren alineados con su cultura. En la actualidad los servicios y beneficios sociales de las instituciones, además del aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. La salud y las

actividades de los mismos son el principal objetivo de estos beneficios (Chiavenato, 2011).

Aunque no es posible realizar una comparación cuantitativa, esta investigación revela los principales factores de interés de los colaboradores entre los que se encuentran: trabajar en el área de interés, el equilibrio entre la vida personal y laboral, el aprendizaje y metas constantes, el clima laboral, el reconocimiento laboral del empleado, la posibilidad de innovar, experiencias en el exterior, sueldo y beneficios. Frente a esto, (Chiavenato, 2011) hace referencia a la motivación humana, como aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. El autor lo traduce en fuerzas impulsoras y de deseo: el individuo desea estatutos y rechaza el aislamiento social y amenazas a su autoestima. El clima organizacional refleja la influencia en la motivación de los participantes. Se describe como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. (Chiavenato, 2011).

Al ser la PVE un conjunto de atributos que los trabajadores perciben como el valor que obtienen al trabajar en una institución, los perfiles entrevistados de las cuatro instituciones han coincidido en expresar que valoran como propuesta el buen clima laboral, la Institución N°4 fue la única en manifestar como propuesta de valor la cercanía que poseen con las jerarquías más altas, la homogeneidad y el sentido de equidad entre colaboradores. El tener una estructura horizontal les permite acercarse a los líderes, y así sentirse más valorados.

Por otro lado, la Institución N°3, es la única que presenta como beneficio, relacionado a la flexibilidad laboral, la posibilidad de elegir entre asistir presencialmente a la Institución o realizar jornadas híbridas donde el empleado decide cuándo ir, sumado

a la flexibilidad de horarios, donde ya no presenta una estructura fija, sino que ofrecen al empleado trabajar con miras a objetivos en vez de horas diarias.

Según los resultados de las encuestas, solo las Instituciones N°1 y N°2 poseen factores preponderantes en su PVE muy desarrollados, haciendo hincapié en los factores relacionados a la capacitación continua de sus empleados y establecer diferentes canales para mejorar la comunicación en todas las áreas. Sin embargo, a grandes rasgos, pareciera que los líderes de estas instituciones son personas con un paradigma de trabajo relacionado a la generación Baby Boomers, en la que el trabajo representa lo más significativo y valorado. Entonces, su manera de lograr incentivos y atraer a los colaboradores, es premiando a aquellos que dediquen el tiempo suficiente al trabajo y sean muy productivos, y castigando a aquellos considerados perezosos. Por eso, los factores más desarrollados en las PVE se relacionan con mantener un ambiente productivo de trabajo, seguir avanzando hacia un objetivo en común, que es tener más rentabilidad. Los baby boomers se sienten orgullosos de pertenecer a sus instituciones y lograr crecer dentro de ellas. Aceptan el mandato que hay que trabajar muchas largas horas, asocian cantidad de horas trabajadas con compromiso y lealtad por la institución. No evalúan con frecuencia hacer cambios laborales. (Mina, 2015, p.61).

Este punto se considera ampliamente cumplido ya que la totalidad de los encuestados coinciden en manifestar que sienten en la PVE una alineación con la cultura, misión, valores y estrategia de la institución a la que pertenecen, la conocen y se sienten parte del ella.

Otro tema importante que surge de la investigación es la presencia de conflictos entre los colaboradores de distintas generaciones. ¿Por qué se decidió analizar esto? Porque si bien la convergencia de las diferentes habilidades, actitudes, y estilos de

pensamiento que poseen los integrantes de un equipo, representa una riqueza potencial para analizar problemas, tomar decisiones y llevar a cabo tareas de distinta naturaleza, la practica ha demostrado que estos resultados positivos son posibles, pero que igualmente probable es el conflicto, la perdida de la confianza del equipo, el debilitamiento de la red social y el fracaso en la consecución de la tarea (Margerison y McCann 1993).

Los conflictos que se identificaron surgen sin lugar a duda a causa de la diversidad generacional, y aparecen tanto en las tareas que realizan, como en las relaciones dentro del ámbito laboral. Se encontró como conflicto principal la diferencia de responsabilidades y compromiso que tiene cada una de las generaciones, esto se debe claramente a las distintas características que las definen. La generación Y tiene diferentes objetivos, nacieron y crecieron en un mundo globalizado, con mas oferta, muchos estímulos en el contexto, mas vida social, inundados en las redes sociales y salidas de after office. Es el nuevo mundo que se vive y ellos crecieron allí. Por lo tanto, no hay que negar la nueva realidad, sino que el resto de las generaciones deben adaptarse para convivir en las nuevas reglas. Las generaciones anteriores eran mas fieles al empleador, mucha gente se jubilaba de su primer trabajo. Ahora no, los chicos consiguen lo que buscan de su empleador o cambian. No tienen miedos.

Analizando la información, obtenemos que la institución N°1, N°2 y N°3 resaltan iguales consecuencias derivadas de los conflictos intergeneracionales, coinciden que, en lugar de comprender las diferencias y características de cada una, generalmente cada generación se cierra en sus percepciones y formas de actuar, creen que eso es lo que esta realmente bien, y así se generan choques entre los distintos colaboradores. Además, muchas veces el conflicto se genera porque dan por sentado que el perteneciente a otra generación entiende exactamente el punto de vista de uno, la forma de manejarse y hasta

la manera de pensar, creen que la diversidad generacional no tiene impacto. Sin embargo, esto termina saliendo a la luz no solo a la hora de realizar las tareas, sino que también en lo que espera de los otros. Se puede decir entonces que los conflictos que se generan entre ellos, impactan tanto en la resolución de las tareas que realizan, como en las relaciones entre compañeros. Estos conflictos no agregan valor, ya que ninguno de los integrantes toma ventaja de la diversidad existente, sino que cada uno se estanca en su postura agrandando cada vez mas la brecha entre las distintas generaciones. Mas específicamente, los dos extremos en esto son la generación baby boomer y la generación Y, mientras que la generación X esta constantemente en el medio tratando de reducir las diferencias para evitar conflictos que perjudiquen directamente el desempeño en la institución.

El último tema se refiere al alcance de la fidelización, a lo largo de esta investigación se consideró que no se retiene a un talento, ya que suena hasta forzado, se utiliza el termino fidelización con una connotación positiva que apunta a explicar cómo se los convence a los empleados de quedarse y elegir convincentemente a la institución como un lugar donde trabajar. En la investigación se destaco en mas de una vez el énfasis en la importancia de las buenas relaciones y el desarrollo de los empleados, tanto las nuevas generaciones como las anteriores necesitan que su puesto de trabajo les de la posibilidad de desarrollarse y formarse para no quedar estancados.

La retención de talentos en las instituciones, se genera a través de la capacitación, motivación, promoción, evaluación de desempeño, buen clima organizacional, horarios flexibles, reconocimientos, autonomía de trabajo, desarrollo personal y laboral, sumado a la conciliación del trabajo con la vida familiar, siendo la comunicación interna un eslabón fundamental para estimular y contribuir al desarrollo de los colaboradores con el fin de lograr su compromiso y así alcanzar el objetivo de la institución, de nada sirve un

excelente plan de capacitación si hay fallas en la comunicación o bien si se basa en sólo en la instrucción y no en la formación del empleado, lo cual genera una escasa o ninguna modificación en el comportamiento. Es necesario que trabajen con ideas innovadoras que permitan el desarrollo del personal, estos son valores fundamentales para la adaptabilidad de la institución y son las políticas que se implementen desde Recursos Humanos las que deben unir, cohesionar y desarrollar los valores de los colaboradores. El principal objetivo que tienen, es evitar que los mejores talentos o también llamados perfiles claves, estudien la posibilidad de retirarse de la institución y en estos tiempos turbulentos sientan un mayor compromiso, lealtad e implicación emocional.

Deben pensar en la marca empleadora como una parte completa de todo el ciclo de vida del empleado. Tienen que tener en cuenta el impacto de la marca cada vez que un trabajador deja la institución voluntaria o involuntariamente. Estos colaboradores compartirán su experiencia, ya sea buena o mala, con su red de contactos, lo que tendrá un impacto en la marca. Las publicaciones en redes sociales o en cualquier otro portal perdurarán allí eternamente, por lo que deben asegurarse de que el proceso de salida de la institución tenga en cuenta esta consecuencia. Un proceso bien desarrollado ayudará a que los exempleados mantengan una percepción positiva cuando salgan de la institución y que sean embajadores de la marca incluso después de haber dejado el empleo. Además, si aquellos que dejan la institución voluntariamente quedan con una buena impresión, existe la posibilidad de volver a contratarlos en el futuro. Las instituciones, deben tener en cuenta que, en estos contextos actuales de cambios continuos, tanto políticos, económicos, como de intereses de las nuevas generaciones, una medida para disminuir las rotaciones del personal y aumentar el grado de motivación e interés de todos los trabajadores es la herramienta Marca Empleadora, que se construye mediante Propuestas

de Valor al Empleado. Este esfuerzo de las instituciones por comunicar y hacer que los colaboradores se interioricen en la marca y sus valores, en todos sus niveles, es lo que la literatura denomina branding interno o internal branding. Así, el branding interno se plantea como el proceso clave para alinear los comportamientos de los empleados con los valores de la marca. Su objetivo es asegurar que los empleados transformen los mensajes de la marca en una realidad para los clientes y otros stakeholders. (Fernández-Lores, et. al., 2014, p. 32). Esta nueva forma de relación entre empleado y empleador, a través del vínculo de la marca, tiene como motivo fundamental la atracción y fidelización de ellos, ya sean potenciales o actuales. Si bien la consecución del primero depende en gran medida de una adecuada imagen y comunicación de la marca del empleador, la fidelización, — también llamada retención—, lleva pareja la generación de un elemento indispensable en cualquier relación: el compromiso. (Fernández-Lores, et. al., 2014, p. 40). No desarrollar esta herramienta puede generarles grandes pérdidas de dinero, ya que, si no se comunica de forma correcta la imagen de la empresa, las personas se sentirán desmotivadas y comenzarán a mirar fuera de la organización con objetivos de cambiar de empleo, provocando pérdidas de talentos, y perjudicando el clima laboral de la empresa. En resumen, una mala gestión de talento disminuye la moral de los empleados. La moral es la base de la motivación y ella es un componente clave para la productividad. Una baja productividad, genera como consecuencia un incremento de los costos laborales. Una baja en la moral también genera un aumento de la rotación, la cual trae como resultado una baja aún mayor en la moral, entrando así en un círculo vicioso del cual muchas veces es difícil de salir. (Mina, 2015, pp. 63). Cuando un empleado decide abandonar la empresa, esta empresa sufre una pérdida costosa, ya que ello supone la pérdida del conocimiento del trabajador y la inversión que implica encontrar a alguien que le sustituya, formarle y superar el período de adaptación. Dicho esto, es importante recalcar que, la retención no

significa que el trabajador no se vaya nunca de la empresa, sino hacer de la relación empresario-trabajador una relación fructífera, aportando beneficios a ambas partes, y esto es a lo que se refiere el Employer Branding. La marca como empleador identifica y amplifica los valores, el carácter y el estilo diferencial que distinguen a una organización de las demás. La marca como empleador es una expresión de los valores y la cultura de la organización, y toda compañía debe tener una marca de empleador que sea única. (Centro de investigaciones de Manpower, 2009, p. 3). Las motivaciones que atraen a los colaboradores y los fidelizan con sus instituciones, se relacionan directamente con la alineación a la cultura de la empresa y propuesta de valor, un paquete de beneficios que incluyan no sólo una retribución monetaria competitiva, sino flexibilidad en aspectos como: horario, vacaciones y trabajo remoto. Además, algo característico de la institución N°4, es que los perfiles estudiados buscan estructuras más horizontales, donde haya mayor equidad de jerarquías y exista una comunicación fluida entre todas las posiciones. Las mencionadas son las características base que demandan este tipo de perfiles, que, ante una incongruencia en los mismos y el mercado con alta demanda, podrían llevar a la fuga o rotación de talento. Por lo que se recomienda la propuesta de una experiencia completa. Donde dentro de la PVE se incluyan no sólo las solicitadas por los colaboradores, sino propuestas motivantes y auténticas, que verdaderamente distingan la organización de otras, lo que se logra a través de una mejora continua de estrategia.

Los resultados que se obtuvieron, ponen de manifiesto que aún no se encuentra la Marca Empleadora en un lugar importante dentro de la agenda de los directivos encuestados, a pesar de la importancia que el tema ha cobrado en los últimos años, las instituciones no han prestado todavía atención suficiente a la construcción de una marca que, junto con la valoración de sus colaboradores, proporcione embajadores de la marca

mediante la gestión eficaz de sus talentos. Las instituciones no conocen cuáles son los atributos relacionados con el concepto de Marca Empleadora que más valoran sus empleados al momento de decidir quedarse en la empresa en la que trabajan (fidelización), realizar esfuerzos extraordinarios (compromiso), o bien elegir en qué empresa postularse (atracción).

Las instituciones con una marca empleadora sólida gozan de diversos beneficios, tales como: reducción en los costos de contratación y mayor retención y compromiso de los trabajadores, lo que lleva a una mayor productividad. Sin embargo, debido a diferentes razones, los líderes suelen encontrarse con ciertos obstáculos a la hora de trabajar sobre su marca. La mayoría de las instituciones no pueden justificar la dedicación de recursos para mejorar su marca empleadora, simplemente porque no han considerado todos los beneficios que obtendrían. Si bien muchos directivos comprenden que la marca empleadora desempeña un papel preponderante en su capacidad para atraer el talento adecuado, generalmente está debajo en su lista de inversiones prioritarias, hasta que surge un problema. Estos problemas pueden ser mayor tiempo destinado al proceso de búsqueda y selección, opiniones negativas en páginas web o incluso pérdida de clientes. Por lo tanto, para elaborar la Marca Empleadora, única para cada organización, el sector encargado de los recursos humanos de las instituciones, debe encontrar primero aquellos factores que representan un interés mayor para cada población de su plantilla, luego, ingeniar diversas acciones estratégicas con ellas, en conjunto con actividades de marketing, para poder lucir la marca, y utilizando el principio de mejora continua.

La clave para construir una estrategia sólida de marca empleadora es crear un puesto específico de líder de marca y centralizar la función en esta figura. Al hacer esto,

se podrá coordinar todas las actividades de imagen que aseguren transmitir un mensaje coherente hacia todas las áreas de las instituciones.

Para concluir, además de la falta de estudios de investigación previos sobre el tema y de datos confiables, es importante señalar como limitación que las Instituciones de Salud están en una etapa de recuperación, tanto económica como de personal, consecuencias desastrosas que dejó la pandemia estos años, de ahí surge la preocupación que tienen por retener a su personal de salud, que se encuentra constantemente evaluando y buscando mejores oportunidades laborales, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados porque es el personal se repite en las cuatro instituciones. Además, la presente investigación se ha dado en una zona donde las bajas de personal fueron altas, y los colaboradores dedicados a la salud en su mayoría se encuentran entre la generación X y Baby Boomer, por lo que impiden una interpretación exhaustiva de los hallazgos del estudio, sin embargo, puede ser de base para una ampliación en un futuro cuando los millennial ocupen puestos de mayor envergadura dentro de las Instituciones de Salud.

Como fortaleza, este estudio reúne información no estudiada anteriormente sobre las propuestas actuales que están llevando a cabo las instituciones de salud en lo referente a Marca Empleadora, para poder retener el talento actual, y poder plantear las diferencias generacionales tan marcadas y que tan mal hacen a las instituciones. De todo ello se puede inferir que el employer branding como estrategia de atracción de talento hacia las instituciones es sin duda una de las tendencias actuales en reclutamiento y retención. Y que si trabajan en su PVE a fin de crear estrategias eficientes para lograr sus objetivos pueden resurgir con éxito y proponerse un futuro maravilloso tanto para la comunidad como para futuros colaboradores. Ser marca empleadora es un proceso de autoconocimiento y definición de identidad que las instituciones necesitan abordar de

manera particular y profunda. Por lo que se espera que los aportes de esta investigación sirvan de precedente y en futuros estudios se puedan encontrar mayores estrategias para implementar una estrategia acorde a su identidad. A su vez, se sugiere como futura línea de investigación interiorizarse más en la convivencia y conflictos emergentes de las distintas generaciones en otro tipo de organizaciones, ya que puede modificar o llevar al fracaso el desarrollo de una estrategia de marca empleadora para todos los perfiles que la integran. Por último, se aconseja una investigación que indague sobre los costos económicos y de inversión en la creación de una estrategia de marca empleadora.

Referencias

- Aguado y Jiménez, A. (2017). Empresas que dejan huella Employer Branding en una sociedad conectada (1°ed.). Almuzara, 2017
- Alles, M. A. (2014). *La marca recursos humanos: como lograr prestigio dentro de la organización.* (1°ed.). Granica.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias.* Buenos Aires. Granica.
- Alles, M. A. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos.* Santiago: Ediciones Granica de Chile SA.
- Alles, M. A. (2004). *Cuestiones éticas en Recursos Humanos.* La ética en los procesos de selección. Buenos Aires.
- Alles, M. A. (2003). *Empleo: el proceso de selección.* Buenos Aires: Edición Macchi.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer Brand (La marca empleadora), *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited (Revisión de la marca del empleador), *Organization Management Journal*, 13(4). DOI:10.1080/15416518.2016.1245128
- Borracchia, C. (2018). Las compañías también tienen zona de confort; errores mas comunes en la gestión de marca empleadora. (2°ed.). Candia.
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An Employer Brand Predictive Model for Talent Attraction and Retention. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1- 12.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición: Mc Graw Hill.
- Dubois, C., & Dubois, D. (1 de noviembre de 2012). Strategic HRM as Social Design for Environmental Sustainability in Organización. *Human Resource Management*, 51(6), 799-826.
- Grant, D. (1 de septiembre de 2013). Realizing the Strategic Potential of e-HRM. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), 187-192.
- Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.
- J. Hurn, B. (30 de septiembre de 2014). The Challenges Facing International HRM in an Increasingly Globalised Environment. *Industrial and Commercial Training*, 46(7), 371- 378.
- Kultahlati, S., & Viitala, R. (9 de febrero de 2015). Generation Y-Challenging Clients form HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.
- Levenson, A. (1 de junio de 2010). Millennials and the World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 257-264.
- Love, L., & Singh, P. (8 de mayo de 2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business Psychology*, 175-181.
- Molinari, Paula. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires, Argentina. Temas Grupo Editorial.

- Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer Brand. *Brand management*, 15 (2), pp. 123-134.
- Ulrich, D. (enero de 1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 1-20.
- Amadeo, I. (2017). *Marca Empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones* (Tesis de grado). Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Recuperado de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/44>
- Fuigeres, M, (2017). *Atraer, desarrollar y retener profesionales Millennials* (Tesis de grado). Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires. Recuperada de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/11149>
- García Bueno, Alba (2019). *Employer Branding: herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas*. Recuperado de: <https://bit.ly/3xd5pL1>
- Meza y Ramírez, (2018). *Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones en el trabajo de la fuerza Millennial* (Tesis de grado). Universidad nacional de Cuyo, Mendoza.

Anexos

Anexo N°1: *modelo de acta de consentimiento informado*

Consentimiento informado

Yo.....acepto participar voluntariamente en el Proyecto de Investigación “**Construir marca empleadora en las instituciones de salud, un desafío intergeneracional**” liderado por la Sra. Mariana Diaz Compañy, investigadora responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por la Prof. Natalia Gambino.

Declaro haber sido informado de los objetivos y procedimientos del estudio

Riesgo de la participación: la investigación no lleva ningún riesgo.

Confidencialidad: el proceso será estrictamente confidencial, no se darán nombres de los involucrados cuando los resultados de la investigación sean publicados.

Participación voluntaria: es estrictamente voluntaria

Derecho de retirarse del estudio: el participante tendrá derecho a retirarse de la investigación en cualquier momento. No habrá ningún tipo de sanción.

He leído el procedimiento descrito arriba. La investigadora me ha explicado el estudio y a contestado mis preguntas. Voluntariamente doy mi consentimiento para participar de esta investigación.

Nombre y apellido

Lugar y fecha

Anexo N°2: *encuesta*

- 1- ¿Por qué cree usted que alguien querría trabajar en su empresa?
- 2- ¿Cree que sus colaboradores están listos para ser embajadores de marca?
- 3- ¿Cree que la marca empleadora es una solución para fidelizar el capital humano?
- 4- ¿Cuál es la PVE que ofrecen a sus colaboradores?
- 5- ¿Cuál es la percepción de PVE que tienen sus colaboradores y futuros colaboradores?
- 6- ¿Qué características consideran como esenciales para motivar o captar talento?
- 7- ¿Cuáles son los conflictos que se suscitan debido a la diferencia generacional según su perspectiva personal?
- 8- ¿Cree que están alineadas las expectativas de tus colaboradores con las de la organización?
- 9- ¿Con cuál generación te sientes identificado o estas más a gusto en la organización?
- 10- ¿Cuentan con planes de carrera o capacitación para los colaboradores?
- 11- ¿Cómo es la comunicación interna en la organización?
- 12- ¿Cree que la tecnología puede mejorar la ME en su organización?