

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo final de grado. Manuscrito científico**

**Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos**

**Tema estratégico: Marca empleadora**

**Factores que puedan posicionar a las empresas del Partido de Villarino como  
marcas empleadoras.**

**Factors that can position the companies of the district of Villarino as Employer  
Brand**

**Autor: Keila Sol Allo**

**Legajo: VRHU12435**

**Tutora: Daniela Soledad Rinconez**

**Médanos, Provincia de Buenos Aires, Noviembre, 2020**

## **Agradecimientos**

Es sumamente importante para mí, reconocer a todas las personas que fueron parte de mi proceso académico, desde el comienzo, hasta el final con el presente TFG.

En primer lugar, a mi madre que sin su apoyo no habría podido llevar adelante mis estudios, y que todos los días, me enseña el significado del esfuerzo y el amor incondicional.

A mi hermana Daniela que, a pesar de la distancia, siempre me apoyo, escuchó y fue incondicional en todo momento, ella me demuestra que el amor y la compañía trasciende las distancias.

A mi hermano Leonel, quien supo contenerme y motivarme, regalándome día a día su paciencia, consejos, tiempo y que me demuestra que confía en mi mucho más de lo que yo confió en mi misma, gracias por no dejarme caer.

A mis amigos, que vivieron conmigo cada etapa y me brindaron su buena energía, sus palabras de aliento y siempre están cuando los necesito.

A mi abuelo, quien fue el que me regalo mi computadora, la herramienta con la cual realice toda mi carrera y esta siempre para felicitarme por mis logros.

A la Universidad Empresarial Siglo 21, que me dio la oportunidad y las herramientas para realizar la carrera que me apasiona.

Y una mención especial, a mi querido padre que, aunque no me haya acompañado físicamente en este camino, siempre lo tengo presente, y ser su orgullo es mi mayor anhelo.

Gracias a todos y cada uno de ustedes, todos aportaron para que logre este sueño.

## Índice

Agradecimientos.....	1
Índice.....	2
Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Métodos.....	23
Resultados.....	27
Discusión.....	32
Referencias.....	41
Anexo.....	46

## **Resumen**

El propósito de este trabajo final de grado fue determinar si las empresas elegidas pertenecientes al partido de Villarino, contaban con las características que hacen a una marca empleadora, si comprendían de que se trata esta herramienta y de qué manera lo llevaban a cabo, además, notar si contaban con una propuesta de valor al empleado y si la misma se encontraba considerada en los objetivos organizacionales y alineada a las necesidades de los colaboradores. Para efectuarlo, se realizó un análisis de tipo cualitativo de dos de las empresas con mayor fuerza laboral activa de la zona en cuestión. De los resultados adquiridos, se pudo dilucidar que ambas conocen la herramienta de Marca Empleadora, pero una de ellas lleva mas tiempo ejecutándola, mientras la otra esta en proceso de crecimiento y aprendizaje con respecto a ello. Ambas se ocupan y preocupan por brindarles a sus colaboradores propuestas de valor acordes a sus necesidades.

*Palabras claves:* Marca empleadora, Propuesta de Valor al Empleado, Objetivos Organizacionales, Comunicación Interna.

## **Abstract**

The purpose of this final project was to determine if the companies, which belong to the District of Villarino, had the characteristics of an Employer Brand, if the people in charge of the companies understood what this tool is and how they carried it out. And also, the purpose of this final task was to see if they had a value proposition to the employee and if it was considered in the organizational objectives and aligned to the needs of the collaborators. To do so, a qualitative analysis of two of the companies with the largest active workforce in the area in question was carried out. From the results obtained, it was possible to determine that both are familiar with the Employer Brand tool, but one of them has been executing it for a longer time, while the other is in the process of growing and learning about it. Both take care and concern themselves with providing their collaborators with value propositions according to their needs.

*Keywords:* Employer Brand, Employee Value Proposal, Organizational Objectives, Internal Communication.

## Introducción

El presente trabajo final de grado, se abordará desde la disciplina de los recursos humanos, el mismo tiene como tema de estudio a los factores que puedan posicionar a empresas del partido de Villarino como marcas empleadoras.

En primer lugar, es importante definir cuál es el concepto de los Recursos Humanos, en palabras de Chiavenato (2007) consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Dicho concepto fue evolucionando a través del tiempo, según cuenta Martha Alles(2006) en su libro “*Dirección estratégica de los recursos humanos*” en los años 60, en Argentina, uno de los primeros países en donde la disciplina fue reconocida como tal, comenzó el cambio, cuando en la Facultad de Ciencias Económicas de Buenos Aires se incluyó la materia Administración de personal; en ese entonces en las empresas existía los departamentos de “Gerencia de personal” y la expresión Recursos Humanos no era usual. Cuando se agudizaron los conflictos gremiales en los 70, se produjo un cambio, se requería una relación fluida con los sindicatos, entonces, se comienza a tomar conciencia de la necesidad de un manejo diferente y más integral del personal, incipientemente empieza a delinarse el área de Recursos Humanos como se la conoce en la actualidad. A partir de la década de los 2000 a raíz de la preocupación por la falta de talentos calificados para determinados puestos se redirecciono el foco, priorizando así el desarrollo de los mismos.

Ahora bien, se considera menester aclarar que son los empleados para una organización desde el punto de vista de la disciplina desde la cual se desarrolla este trabajo.

Los colaboradores constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización (Chiavenato, 2007, p.94).

Según esto, se podría llegar a la conclusión que las personas son socios de la organización y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. (Chiavenato,2007, p.2).

Viendo a los Recursos Humanos como una inversión, según lo afirmado por Chiavenato (2007) y a raíz de los cambios en la sociedad que obligan a ajustar de manera rápida las estrategias empresariales. Hay que anticiparse, pensar, crear, actuar con

excelencia, hacer más y mejor con menos coste y todo esto se puede lograr a través de Personas con Talento. Las empresas además de competir por los clientes, por el capital, por la tecnología, tienen otra batalla que librar, la de adquirir los mejores talentos. (PeopleMatters,2017, p.15)

El arte de atraer talento radicaré en convencer a candidatos de que la empresa es un excelente lugar para trabajar y realizarse en su posición. Incluirá definir políticas y prácticas de gestión de personal, las cuales habrán de buscar el desarrollo personal y profesional de las personas. Involucraré jefes y gerentes capaces de motivar, comunicar, delegar, empoderar personas (Mina,2015, p.7).

La gestión de talento es una actividad que se relaciona directamente con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización”. (Hatun,2011, p. 35).

Sin embargo, en la última década se advierte un problema en cuanto a este tema, según la Encuesta de Manpower sobre la Escasez de Talentos 2020 existe un problema generalizado y apremiante en la retención de los mismos, para los empleadores de todo el mundo. El estudio determina que, aunque redujeron sus niveles de contratación en general, se continúa tratando de cubrir puestos críticos y existen dificultades para conseguir a la “persona ideal” para cubrir ciertas funciones, con aquella persona que cuente con la combinación precisa de competencias y experiencia, por lo que siguen esperando que aparezca el “individuo adecuado”. A su vez la investigación manifiesta que el 54% de las compañías a nivel global reporta escasez de talento, la cifra mas alta en mas de una década, entre otras cuestiones destaca que, en Argentina, el 50% de los empleadores tiene dificultades para encontrar las habilidades que necesitan.

A raíz de esta situación, con el objetivo de avanzar de una manera ordenada sobre los frentes que motivan, atraen, fidelizan y retienen a los empleados, ejerciendo un rol productivo que acompañe al desarrollo de la estrategia organizacional y los objetivos planteados, en un contexto en el que las remuneraciones monetarias no siempre pueden ser expandidas, la herramienta del Employer Branding o marca empleadora se hace notar y avanza sobre los aspectos no monetarios que también remuneran a las personas y otorgan un valor agregado al capital humano (Gómez et al., 2016, p.8)

El término Employer Brand, fue creado originalmente por Richard Mosley en 1990, gracias al cual se introdujo en la comunidad empresarial. Sin embargo, los primeros autores en hablar del término de una manera sólida fueron Simon Barrow y Tim Ambler (1996), dando origen a este concepto, pretendían testar la aplicación de las técnicas de gestión de marca al campo de los Recursos Humanos, concluyendo que la gestión de la marca tenía relevancia en relación con el talento organizativo (Backhaus & Tikoo, 2004).

Los autores propusieron no solo ofrecer una parte económica, si no otro tipo de beneficios funcionales y psicológicos, plenamente identificados con el empleador, plantean tratar al empleado como si fuese un cliente. Según dichos autores, los beneficios que se le deben ofrecer a un empleado son los mismos que una marca convencional se ofrece a un cliente: actividades útiles y de desarrollo (funcional), recompensas materiales o económicas, sentimiento de permanencia, dirección y propósito (psicológicas).

Se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. Su intención es la misma que la de una marca comercial: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. La diferencia estriba en el “cliente”, que aquí es el “empleado, actual y/o potencial”. Y por supuesto, al igual que una marca de consumo, la marca del empleador destaca los beneficios

emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados (Barrow y Mosley, 2005).

Esta manera de gestionar el capital humano, tiene la particularidad de que la moneda de cambio no es el dinero. No se trabaja para vender un producto y facturar a través de esa venta. Se trabaja en la creación de atracción, sobre reputación, match cultural, talento, capacidades, competencias, comportamientos, acuerdo salarial. La manera en que las empresas se presentan hacia sus trabajadores, cuál es su identidad, sus valores, su misión, reconocimiento de habilidades y desarrollo de las mismas (Borracchia, 2020, p.10)

En el viejo paradigma se compensaba a los empleados y el tiempo que dejaban en la compañía por medio del dinero, pero no es el único componente que ayuda a obtener la compensación y felicidad que supuestamente debía otorgar. Este componente de felicidad es el que debemos administrar desde el employer branding con el objetivo de demostrar que como compañía se posee la capacidad de ser "más que un lugar envidiable" (Borracchia, 2016).

El Employer Branding en Recursos Humanos está generando muchos adeptos entre las empresas. Este concepto le otorga al área un nivel más estratégico, esto sobre todo por las acciones que deben desarrollar hacia sus trabajadores y futuros candidatos, ya que su foco principal está puesto en la imagen que se les desea transmitir. Una empresa puede ampliar considerablemente su perspectiva, si considera a sus trabajadores tan importantes como sus clientes. Esto último es algo necesario para atraer, retener y gestionar mejor a la fuerza laboral, más aún, con las condiciones actuales del mercado, en donde se puede notar una gran competitividad además de las alteraciones constantes a raíz de las nuevas tecnologías.

En una sociedad hiperconectada, la percepción de marca cobra una relevancia central. 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, mayores probabilidades de compartir su experiencia positiva con el entorno. Del mismo modo, cuanto más sólida es la marca empleadora, mayor es la lealtad y la productividad (Informes Randstad Argentina,2015).

El fin de construir una Marca Empleadora es el de crear una reputación que atraiga el talento adecuado para la estrategia del negocio. Llevar a cabo con éxito dicha tarea redundará en grandes beneficios para la organización. Sin importar la dimensión e industria de la compañía, la necesidad de generar atracción y compromiso no excluye a ninguna organización (Summers,2017).

Las compañías que no invierten en su marca empleadora pueden llegar a duplicar sus presupuestos de contratación con respecto a aquellas que sí lo hacen. Según Society for Human Resource Management (SHRM), las empresas con una marca empleadora sólida consiguen disminuir el costo por contratación hasta en un 50% y la rotación, en un 28%. También consiguen 2,4 veces más crecimiento en facturación y unos márgenes de beneficios 1,8 veces mayor.

Según explican Ambler y Barrow los beneficios que el Employer Branding (A partir de ahora EB) aporta a las organizaciones son claros. Es una de las pocas soluciones a largo plazo para el problema de “escasez de talento”. Considerando que la mayoría de estrategias de empleo son a corto plazo y que hasta ahora se activaban mediante la oferta de sus vacantes de empleo, la construcción de una marca de empleador supone una solución a más largo plazo, proactiva, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes. La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para que

la empresa pueda diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca, como su USP (Unique Selling Proposition), para la satisfacción y felicidad de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad (Ambler y Barrow, 1996).

En el artículo de Universia Business Review del año 2014 “Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador”, se afirma que el EB suministra a la compañía una ventaja competitiva inimitable ya que representa una eficaz herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles necesarios. Pero también tiene un impacto favorable en el valor para los accionistas, al crear prácticas de capital humano positivas que contribuyen a los objetivos finales.

Según lo dispuesto por el autor Meier (2006) existen cuatro categorías de atributos de marca empleadora compuestos por los elementos que ofrecen la experiencia de marca a los empleados:

- Beneficios emocionales: describen los hechos más soft del empleo, como el prestigio de la compañía, la realización personal, el ambiente de trabajo, la posibilidad de adquirir responsabilidades (empoderamiento) y el espíritu de trabajo en equipo.
- Beneficios racionales: son los elementos del empleo como la competitividad del salario, las condiciones del contrato de trabajo, las oportunidades de desarrollo de carrera profesional, la formación y la ubicación.
- Asociaciones tangibles: hacen referencia a elementos característicos de la empresa como los productos, el tamaño de la compañía, el éxito empresarial, el volumen de negocios y los resultados financieros.

- Asociaciones intangibles: la reputación corporativa, la cultura empresarial y los valores que la rigen, el alto nivel de desempeño o rendimiento y la visión corporativa.

Hay diversos recursos que una empresa puede contemplar, a la hora de posicionarse como buena marca empleadora y de esta manera obtener los beneficios mencionados en el párrafo anterior, una de ellas es la propuesta de valor agregado al empleado (a partir de ahora PVE). Este nuevo concepto Propuesta de Valor del Empleado (PVE), se define como las características organizacionales de la empresa que le permiten promoverse hacia afuera y generar lealtad internamente. Estos rasgos organizacionales son la cultura, la gente, las características del trabajo y las recompensas de la firma, teniendo en cuenta las afirmaciones Hatum (2015)

EL PVE según Minchington (2006) es un conjunto de asociaciones y ofrecimientos proveídos por la organización en retorno de las habilidades, capacidades, y experiencias que un empleado trae a la organización. No son un paquete financiero a medida, sino la suma de beneficios específicos comprometidos a diversos grupos (Barrow y Mosley, 2005).

El desarrollo de la PVE, puede adaptarse en base a la generación de los empleados, ya que las necesidades y aspiraciones cambian con los años. Desde el punto de vista de Andres Hatum, los empleados jóvenes que, en el pasado, se hubieran sentido obligados a tener buenas razones para dejar un empleo en una corporación grande, estable, ahora esperan que los empleadores les brinden una razón imperiosa para quedarse. Según afirma Hatum *“Los millennials valoran un entorno directivo, mientras que la generación X*

*valora más un trabajo interesante, días libres y el salario. Finalmente, los baby boomers o la generación más vieja valora una estabilidad laboral y la ubicación del trabajo”.*

También, de acuerdo a la posición de Carolina Borracchia (2021), la cual expone que, de las más destacadas características de las nuevas generaciones, es que ellos eligen donde trabajar, donde hacer su plan de carrera, son proactivos, y buscan organizaciones que sean fieles a su propia filosofía de vida. Entonces es importante que las empresas se diferencien de las demás.

La Propuesta de Valor al Empleado perfecta guarda el equilibrio entre hablar para la totalidad de los empleados que componen la organización y transmitirse mediante acciones segmentadas para cada colectivo, también atendiendo a las distintas generaciones. Si, por el contrario, no responde a las prioridades de los diferentes colectivos de la organización, ésta puede encontrar dificultades a la hora de retener y atraer a aquellos que no están representados (People Matters,2018). El estudio llevado a cabo por CIPD Gen Up. How the four generations work (2010) analizó los puntos que todas las generaciones comparten y esperan encontrar en un buen lugar de trabajo. Por ejemplo, la mayoría de los profesionales esperan que la organización para la que trabajan ofrezca oportunidades de desarrollo. Sin esas oportunidades, solamente los veteranos sentirían una menor necesidad de marcharse. Sin embargo, la naturaleza de esas oportunidades de desarrollo varía entre generaciones. Los baby boomers y la generación X incluyen dentro del desarrollo las posibilidades de movilidad interna, mientras que los millennials prefieren vincularlo con el aprendizaje de nuevas habilidades y competencias para crecer en el puesto y verticalmente.

Según la reconocida compañía de Recursos Humanos “Randstad” el PVE se compone, tanto de elementos económicos como de otra índole: la flexibilidad laboral, las

posibilidades de formación, desarrollo y capacitación, las cuales contribuyen a que los colaboradores realicen mejor sus tareas y logren el cumplimiento de los objetivos fijados, además de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro donde estén formados y preparados para superarse continuamente (Alles,2019, p.39).

Capacitación y desarrollo representan componentes vitales de la oferta de employer branding. Influyen tanto el atractivo general de la organización a los nuevos reclutas y su capacidad permanente para mantener un alto nivel de compromiso de los empleados (Mosley y Barrow, 2005 p. 157).

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Es un proceso que consiste en la impartición de conocimientos de orden teórico, técnico y práctico mediante actividades de estudio, formación y supervisión. De allí que los módulos de capacitación se ofrezcan a empleados que están ingresando a una empresa, así como a empleados a los cuales se quiere instruir en el manejo de nuevas herramientas o maquinarias. (Abraham Pain, 2004, p. 20)

Todos estos elementos, son parte de la propuesta de valor que la empresa debe elaborar de forma clara, concisa y contundente para encontrar los mejores recursos en el mercado. La PVE es un concepto clave para construir la percepción que los empleados actuales y futuros tienen de su empresa, y por eso es imprescindible en una estrategia de marca empleadora. Según Gartner, empresa consultora y de investigación, una PVE bien gestionada puede mejorar significativamente la atracción de talento. En una encuesta de mercado a nivel mundial realizada por la entidad, las empresas con una PVE sólida tienen un 50% más de alcance a los candidatos pasivos en comparación con las que no. Además, estas empresas tienen un 69% menos de rotación de empleados y un gasto 50% menor en

bonificaciones de compensación para convencer a los trabajadores a cambiar de empleo. De modo que cuando las empresas ponen en marcha un desarrollo de la PVE, una ejecución correcta traerá recompensas significativas.

Es de suma importancia, tener en cuenta como se comunica al público interno, la manera en que se llevan adelante todos los mencionados procesos. Comunicar una propuesta de valor implica tener una conciencia clara de los valores y la cultura de la empresa, además de conocer íntimamente las motivaciones de sus empleados. Por ejemplo, uno de los factores que definen un trabajo interesante para los gerentes es la creatividad, mientras que el buen uso de las habilidades propias es un factor determinante para los empleados activos. Para las personas en busca de empleo, no obstante, la adquisición de nuevas habilidades es un valor fundamental en la percepción de la empresa empleadora. Una PVE definida permite dirigirse a estas motivaciones para así poder retener a los empleados activos y atraer a los nuevos talentos. Ante la presencia de ofertas similares, la comunicación exitosa de los valores y la misión de la empresa a través de una PVE concreta, puede marcar la diferencia con respecto a la competencia. Una vez que el empleador sabe qué comunicar y a quién comunicarlo, debe elegir el canal adecuado para hacerlo. La diferencia fundamental estará en esta elección ya que será el medio más eficiente y eficaz para poder movilizar el mensaje con el significado asignado. Puesto que la compañía puede usar diferentes canales, es de vital importancia que el grupo al que se quiere alcanzar reconozca esto con la oferta empleadora, no importa si llegan a la misma por la página web de la compañía, un aviso publicitario en el diario, o formando parte de un evento (Umarani,2013)

A la hora de reclutar nuevos empleados y/o talentos, la empresa debe tener bien definido a quienes se quiere atraer, siendo conscientes si los mismos están alineados con la Misión, la Visión, los Valores, la Cultura y la Estrategia del Negocio.

Así se minimizará el margen de error, promoviendo y profundizando aún más la Cultura que se quiere fomentar en la organización. Se considera necesario tener en cuenta, además, la estrategia de PVE, para incorporarla en el desarrollo del proceso de reclutamiento ya que es la primera impresión que tendrá el potencial candidato de la empresa y puede ser un factor determinante en su elección de ser parte de ella o no. Las personas no solo buscan conocer el propósito para el cual se los contratará, también quieren palpar un sentido de identidad y pertenencia desarrollando un vínculo fuerte con la compañía para la cual le dedicarán una gran cantidad de su tiempo, afirma Summers (2017).

El principal beneficio de tomar una proximidad del employer branding es una manera de alentar a los gerentes y directores para ver la comunicación con sus empleados en una manera similar a la comunicación con el cliente. Refuerza el papel estratégico de la comunicación interna en la conformación de cómo la gente percibe la organización y su liderazgo. Los empleados rara vez confían en una gestión de equipo que sigue enviándoles mensajes incoherentes. El beneficio final a los empleados debe ser mayor claridad y menos sobrecarga de información, para lograr un mayor efecto sobre el compromiso, el rendimiento profesional y el respeto de sus compañeros (Morley y Barrow, 2005).

Es indispensable la creación de canales efectivos de comunicación tanto internos como externos. Si la gestión comunicativa no funciona de manera eficaz y eficiente, se verá traducido en una pérdida de recursos, tiempo, capital y energía. Desde la

comunicación interna, se promueve el orgullo de pertenencia, el desarrollo de los colaboradores, el bienestar laboral y el compromiso con la organización. Se busca formar embajadores en lugar de colaboradores, para que los empleados oficien como voceros de la compañía e incrementen el valor y el prestigio de la marca. Por su parte y de manera complementaria, la comunicación externa difunde programas para jóvenes profesionales, búsquedas laborales, acciones de RSE, actividades con universidades y todo lo que le permita fortalecer su imagen de cara a la comunidad (Gómez et al., pp. 23-24).

Cada punto de contacto entre el empleador y el empleado, desde el reclutamiento hasta la separación, presenta una oportunidad para reforzar que la marca como empleador es central para la organización. Las comunicaciones de los ejecutivos máximos y los gerentes; las acciones con premios y reconocimientos; las oportunidades para el desarrollo de la carrera; las iniciativas de responsabilidad social empresaria además de los procesos y comunicaciones de RRHH, todo debe reforzar la marca como empleador y apuntar a atraer y comprometer al empleado. En particular, un estudio que llevó a cabo Gallup muestra que el compromiso decae abruptamente después de los primeros seis meses cuando los empleados empiezan a notar que su experiencia en la compañía no condice con lo que le prometieron (Centro de Investigaciones de Manpower, 2009)

En el contexto de reclutamiento, el employer branding, es un paquete psicológico, con promesas económicas y de beneficios funcionales, que los potenciales colaboradores asocian al trabajo en una compañía en particular. El conocimiento sobre estas percepciones ayuda a las organizaciones a crear una marca empleadora atractiva y competitiva.

Ya que nos encontramos hablando de reclutamiento, es necesario definirlo con la teoría de los Recursos Humanos, se lo define como un conjunto de técnicas y

procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato,2007, p 149).

El paso posterior el cual también es considerable mencionar, es el proceso de selección de personal, que Chiavenato (2007) lo define como buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

En épocas de cada vez más despidos y limitación de recursos, parecería contradictorio invertir energía y capital en concebir estrategias para la gestión del talento, y especialmente en fortalecer la marca como empleador. Por el contrario, nunca antes ha sido tan imperiosa la necesidad de contar con una marca efectiva como empleador. Las empresas deben mirar más allá de esta recesión a la inevitable recuperación y a la cada vez más intensa escasez de talentos que vendrá después. Al enfocarse ahora en construir sus marcas como empleador y mejorar su atractivo para los talentos que cuenten con habilidades escasas y vitales, las organizaciones se pueden posicionar para lograr una ventaja competitiva duradera en el mercado de los talentos (Centro de Investigaciones de Manpower,2009)

Es crucial detenerse en el análisis de las palabras Compañía y Corporación. Según las raíces etimológicas de las mismas, “Compañía” surge de “cum” (con) y “panis” (pan)

y “Corporación” del latín “corpus”, sugiriendo un grupo de personas unidas en un cuerpo. Toda organización debiera ser consciente del poder que tiene en unir a las personas que la integran. Ahí radica su fuerza social, la fuerza de construir una comunidad; el gran potencial del desarrollo de una Marca Empleadora.

Surge un nuevo paradigma, en el cual predomina la intención de conocer la calidad de las personas que una organización quiere atraer; entrevistando a los candidatos para conocerlos realmente más allá de la descripción de la posición en cuestión. Se lo contratará o no en ese momento, entrevistar a un candidato sentando las bases de una relación basada en un vínculo de respeto mutuo, confianza y en el compromiso por el bien común, más temprano que tarde dará frutos enriquecedores (Summers,2017).

En las empresas de Argentina, está creciendo de manera exponencial el interés de las organizaciones a constituirse como buena marca empleadora, según los resultados del Randstad Employer Brand Research, el estudio de marca empleadora que realiza anualmente en 33 países, incluido Argentina, brinda información valiosa, 53% indicó que la seguridad laboral es uno de los factores más importantes al elegir un empleador, luego de salario y beneficios atractivos, ambiente de trabajo agradable y oportunidades de desarrollo de carrera.

Para tener en cuenta referencias de Argentina de las empresas según su marca empleadora, se expone el siguiente ranking elaborado a partir del análisis de las distintas prácticas que las compañías ponen en juego, realizada por la firma conducida por Combo y SEL consultores.

Se destaca en esta clasificación una prevalencia de las firmas de consumo masivo, que claramente llevan la delantera respecto de las acciones de atracción y retención, como

Unilever, Coca Cola, Arcor, Quilmes o P&G. Las multinacionales argentinas con amplia presencia internacional, como Techint, o las líderes indiscutidas a nivel local (YPF), también fueron reconocidas por sus esfuerzos en esta materia. Mientras que la filial local de Google, infaltable en cada ranking de marca empleadora a nivel mundial, no fue la excepción por sus prácticas en Argentina.

Ahora bien, retomando al objeto de este Trabajo Final de Grado, sobre los factores que permitan posicionar a las empresas de Villarino como buenas marcas empleadoras, se considera pertinente realizar una presentación sobre las mismas, con el sentido de conocer sus características.

Las empresas elegidas fueron, TGS (Transportadora de Gas del Sur) la cual es responsable de 9.231 km de gasoductos distribuidos en siete provincias del sur de la República Argentina. Son la transportadora de gas más extensa de América Latina, líderes en producción y comercialización de líquidos del gas natural y primer midstreamer de Vaca Muerta.

En segundo lugar, “TRESAL” de Haidar y CIA SRL, se trata de una refinería de sal, la cual tiene su planta industrial ubicada en la Ruta Nacional N°22 Km 731, en la localidad de Médanos y su yacimiento sobre la Ruta Nacional N°22 Km 751. Allí se encuentra el cuerpo salino denominado Salinas Chicas, con más de 60 hectáreas, cuyo origen se remonta al periodo Pleistoceno.

En ambos casos las empresas se encuentran ubicadas, en Villarino, uno de los 135 partidos pertenecientes a la provincia de Buenos Aires, situado al sudoeste de la provincia, limitado al norte por los partidos de Puan, Tornquist y Bahía Blanca, al sur por el Rio Colorado, que lo separa del partido de Patagones, el más austral de la provincia de Buenos

Aires, al oeste por la provincia de la Pampa y al este por el mar argentino. Su extensión es de 11.400km (el segundo partido más grande de la provincia). Según el último censo realizado en 2010 su población total es de 31.014, convirtiéndolo así en la región con menor densidad poblacional de la provincia de Buenos Aires.

La totalidad de los trabajadores de la empresa “Tresal”, residen en la cabecera del partido que es la localidad de Médanos, con una cantidad de habitantes de 5.245.

Mientras que, en la empresa TGS se divide entre habitantes de la localidad de Médanos y la ciudad aledaña Bahía Blanca, ya que la misma se encuentra ubicada en el límite de los partidos Villarino-Bahía Blanca.

Teniendo en cuenta lo presentado hasta el momento, se considera oportuno justificar la intención de este trabajo.

Conociendo la región donde se desarrollan estas empresas, se puede entender que se presentan desafíos para las mismas a la hora de retener y captar personal idóneo, más teniendo en cuenta los tiempos en los cuales se destaca la problemática del reclutamiento de talentos. También, es importante destacar, que en esta área hay una carencia en cuanto al trabajo bajo las normas que especifica la ley, es decir en blanco y con los aportes correspondientes, y las compañías elegidas, forman parte de las que cumplen con lo establecido anteriormente. Por esto mismo surge el interés de considerarlas para este trabajo, en la cual se presentan los siguientes interrogantes derivados del problema de investigación ¿Las organizaciones del partido de Villarino, cumplen con los factores que puedan posicionarlas como marcas empleadoras? ¿Desarrollan una propuesta de valor al empleado (PVE) que aporta al desarrollo de marca empleadora, y se encuentran alineadas a la estrategia organizacional y a las necesidades de los colaboradores?

A raíz de los interrogantes, teniendo en cuenta el marco contextual y la intencionalidad del presente trabajo, se consideró relevante buscar antecedentes de estudios de desarrollo de marca empleadora en contextos demográficos similares, que puedan aportar y sirvan de referencia. Sin embargo, al momento de investigar si había estudios previos, no se ha logrado encontrar ninguno que este planteado desde la misma intencionalidad de este trabajo.

Con este estudio se descubre y se abre la posibilidad de reconocer como se desarrolla una marca empleadora, en un contexto particular como el mencionado y que métodos o estrategias utilizan dada la situación planteada. El hecho de concretar y exponer este trabajo es un aporte valioso, porque a partir de ahora, habrá una referencia a tener en cuenta para el futuro, poniendo en evidencia el desafío al cual se enfrentan las empresas ubicadas en un partido que tiene una gran extensión territorial pero su fuerza laboral es acotada por ende la búsqueda de talentos se dificulta.

#### OBJETIVO GENERAL:

Identificar si las empresas del área del partido de Villarino son reconocidas como marcas empleadoras y si llevan a cabo las propuestas de valor agregado al empleado (PVE).

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

-Identificar qué particularidades del Employer Branding desarrollan y de qué manera las llevan a cabo.

-Analizar la propuesta de valor al empleado que ejecutan.

- Examinar si la propuesta de valor al empleado se alinea con los objetivos organizacionales.

- Revisar de qué manera se desarrolla la comunicación de la PVE y cuáles son sus ventajas.

## **Métodos**

### *Diseño*

En el presente trabajo final de grado, se investigó a partir del diseño exploratorio, ya que se buscó proveer una referencia sobre el desarrollo de los factores de marca empleadora en las empresas participantes, las cuales no presentan estudios previos sobre la temática en cuestión y, como expone el autor Hernandez Sampieri (1991) “*Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes*”. A partir de dicha afirmación podemos efectuar de la manera anteriormente mencionada este trabajo.

El enfoque de la técnica fue cualitativo, ya que el diseño de la investigación, se centra en realizar un análisis profundo, interpretativo-subjetivo y exploratorio de recolección y procesamiento de datos/fenómenos no conocidos con anterioridad, se buscó desarrollar una visión sistémica del problema planteado, teniendo en cuenta todos los aspectos de los datos recabados.

No hubo intervención directa del investigador, ni se alteró el objeto de investigación, se observaron los acontecimientos tal y como se dieron en su contexto natural, por lo tanto, fue de tipo no experimental. Y transeccional porque se centró en analizar las variables en un momento particular dado, no a través de un determinado tiempo o periodos específicos.

### *Participantes*

La población de estudio, han sido dos de las empresas que tienen la mayor cantidad de fuerza laboral activa en la región del partido de Villarino.

La primera empresa evaluada fue Haidar y CIA S.R.L, que pertenece al rubro refinerías de sal, tanto para el consumo humano como industrial, es mas reconocida por el nombre de su marca “TRESAL”, tanto el origen de la materia prima, es decir el yacimiento, como su planta industrial se encuentran en Villarino y fueron el foco del análisis.

En segundo lugar, del sector energético la empresa transportadora, productora y comercializadora de líquidos de gas natural, reconocida como TGS S.A, transportan más del 60% del gas consumido en el país a lo largo de un sistema de 9.231kms de extensión total, tiene sedes en varias regiones del país, aquí nos centraremos en cómo se desenvuelve la perteneciente a la zona del estudio.

El muestreo realizado ha sido probabilístico, estratificado, ya que se dividieron los grupos a analizar por área en la cual se desarrollan dentro de la empresa, sector industrial/operativo, administración y gerencia.

Los participantes o los sujetos a investigación fueron, por cada empresa, un responsable del área de Recursos Humanos y quince del área operativa o planta industrial y quince del área administrativa.

Participaron empleados pertenecientes tanto al género femenino y masculino sin discriminación de edad ni generación, todos ellos de forma voluntaria, en primer lugar, explicando en qué consistía el presente estudio y a continuación aplicando el consentimiento firmado por escrito.

### *Instrumentos*

En lo que respecta al desarrollo como marca empleadora en las empresas, se empleó el método de entrevistas individuales, se recogieron los datos directamente con el

empleado y los encargados del área de Recursos Humanos, a través de un enfoque mixto de preguntas abiertas y cerradas. Los resultados de las entrevistas anteriormente mencionadas permitieron dilucidar si las empresas tenían conocimiento de esta herramienta, si hacían uso de ella y de qué manera o en su defecto, si desconocían el término y lo que conlleva.

En cuanto a los factores que hacen a una buena marca empleadora, como lo es un desarrollo del PVE, se procedió a realizar un proceso de observación en el entorno y las instalaciones donde se desenvuelven los sujetos de este estudio, para así poder identificar que herramientas se encuentran dentro de su ambiente laboral que sumen al PVE.

#### *Análisis de datos*

En todos los casos fue de tipo cualitativo, a partir de las entrevistas y observaciones realizadas, que fueron registradas en una base de datos donde se transcribió el material obtenido, para luego analizar su contenido de manera manifiesta.

**Tabla 1**

#### *Variables conceptuales y operacionales de la investigación*

<b>Variab</b>	<b>Conceptual</b>	<b>Operacional</b>	<b>Objeto de análisis</b>
Marca empleadora	Proceso de construcción de una identidad corporativa única e identificable (Backhaus y Tikoo,2004)	Entrevista presencial semiestructurada a responsable del área de Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del concepto y si cree que es una herramienta para fidelizar a los empleados</li> <li>- Maneras de medir la imagen que posee el publico interno de la empresa</li> </ul>

Propuesta de Valor al empleado	Conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada (Hernández, 2012).	Entrevistas presenciales y a distancia semiestructurada a responsable de área de RR.HH y empleados. Observación no estructurada del entorno.	- Descripción de propuestas y beneficios que poseen y que les gustaría obtener.
Alineación objetivos Organizacionales	Metas colectivas de acuerdo con la significación social. Situación deseada que debe alcanzarse (Chiavenato,2007)	Entrevista semiestructurada a responsable del área de Recursos Humanos	- Descripción de misión, visión y metas a largo y corto plazo
Comunicación de la PVE	Intercambio de información entre todos los niveles de una organización (Capriotti,1998).	Entrevistas presenciales y a distancia semiestructurada a responsable de área de RR.HH y empleados.	- Descripción de proceso de comunicación y de los canales por los cuales lo llevan a cabo.

## **Resultados**

Los resultados del presente trabajo, se segmentaron de acuerdo a los cuatro objetivos específicos planteados anteriormente en el apartado de introducción.

*Identificación de particularidades del Employer Branding que se desarrollan e implementación de las mismas.*

La empresa “Tresal” aseguro que, no tienen un plan formal para destacarse como marca empleadora, sin embargo, llevan a cabo acciones que intentan que el trabajador se sienta fidelizado con la marca, explican que todos participan de diferentes maneras, algunos más directas o indirectas, y el saber cómo es la marca, como se desarrolla, como es el proceso y hacia dónde va es un factor crucial para ellos.

La segunda empresa sometida al estudio, Transportadora de Gas del Sur (A partir de ahora TGS) afirma tener desarrolladas las particularidades del Employer Branding junto con un plan extenso de desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, promoviendo la mejora en sus competencias y la toma de conciencia.

*Ejecución de la propuesta de valor al empleado*

Según lo expuesto por la empresa “Tresal” ,se da un desarrollo de la propuesta de valor al empleado en potencial crecimiento , orientado sobre todo al aprendizaje y capacitaciones al personal, en segundo lugar, las compensaciones salariales altamente competitivas fueron un punto mencionado y valorado por los colaboradores, reiteradas veces hicieron mención de la importancia que le dan al salario, y como esta empresa es de las que brindan las retribuciones más importantes y beneficiosas de la zona en la cual residen.

Los empleados afirman conocer la misión y visión de la empresa, pero al consultar en que consiste no hacen un desarrollo de las mismas, solo un entrevistado explico brevemente sus características.

También, se mencionaron otros factores que hacen al PVE y que ponderan como de mayor interés para los colaboradores como lo son, buen clima laboral, comunicación fluida con sus superiores y posibilidad de plantear problemas o necesidades recibiendo del otro lado una escucha activa. Dentro de las prestaciones se mencionan estacionamiento, voucher para el almuerzo o cena y zona de descanso, lo cual resaltan como importante porque las jornadas laborales son de ocho a doce horas y en horarios correlativos, la planta mantiene su producción activa las veinticuatro horas. Sin embargo, se hizo mención al respecto de que el área de descanso/comedor debería mejorar ya que no la perciben como un lugar “cómodo”.

Otros beneficios que describieron además del salario el cual destacan que es competitivo y atractivo, son políticas para atracción y selección de talento. Entre las políticas de retención, se encuentra la asociación a un club para actividades recreativas, una vez que eres empleado, se hace cargo totalmente la empresa de ese abono mensual, para disfrutar del club y sus instalaciones todo el año, las canchas, la piscina, el y todo su grupo familiar. “Estas actividades de distracción son limitadas en el pueblo, y esta es una de las mejores posibilidades, se buscó hacer esa asociación para que los empleados tengan un espacio de esparcimiento en el cual no tengan que abonar nada” En palabras una persona perteneciente a gerencia de la empresa. Al final de cada año, además, se hace una evaluación de como fue el desempeño y en base a eso a los más destacados del año se le paga una bonificación extra, como un bono de desempeño. Se abona adicional un bono

de presentismo, el cual, si el empleado asiste todo el mes, tiene una bonificación extra. Y, por último, también cuentan con capacitaciones constantes.

Al ser consultados, sobre si recomendarían a un amigo y/o familiar para trabajar en la organización, de parte de todos los entrevistados hubo una respuesta afirmativa y recalcan la importancia de la estabilidad que ofrece la misma.

En TGS, la segunda empresa participante, manifestaron que poseen un logrado desarrollo de la propuesta de valor al empleado, orientado a aumentar el compromiso, satisfacción y dedicación de los empleados, además de fortalecer el sentido de pertenencia a la organización. Fomentan la cultura del logro, mediante la gestión de objetivos e indicadores.

En cuanto a la misión y visión, desde la empresa buscan que se divulgue de manera asertiva, y miden su impacto con diversas encuestas internas, las cuales arrojan resultados positivos, se puede corroborar que estos ítems son difundidos y compartidos por el personal.

Tienen en cuenta el salario emocional con licencias especiales y jornadas de trabajo reducidas o flexibles en ciertos casos, asignaciones por matrimonio, nacimiento, adopción, reintegro en gastos de guardería, amplia cobertura médica nacional e internacional, planes bancarios, seguro de vida, seguro de sepelio. También cuentan con prestamos de emergencia, subsidios de alquiler de vivienda para personal ingresante, entre otros. En líneas generales los empleados comentan que se sienten conformes con lo que la empresa les brinda, más allá de la remuneración económica, se sienten cuidados, la empresa tiene estrictas normas de seguridad para con ellos y el medio ambiente, sumado a todos los beneficios extras anteriormente mencionados.

La compañía aseguro que promueven el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, impulsando la mejora en sus competencias y la toma de conciencia. El cumplimiento de esta política se basa en la mejora continua de su sistema de gestión integrado bajo las normas ISO 45001, 14001 y 9001 para la optimización del desempeño en seguridad, salud, ambiente y calidad.

Se consulto en ambas empresas si contaban con un presupuesto específico mensual destinado para realizar lo expresado en los anteriores párrafos, la respuesta fue afirmativa.

*Propuesta de valor al empleado alineada con los objetivos organizacionales*

En las dos empresas bajo estudio, las propuestas de valor al empleado que llevan a cabo, están relacionadas con su misión, visión y objetivos organizacionales presentados. Sus propuestas, tienen la intención de fidelizar y mantener al personal motivado, para mantener la competitividad, destacándose en el mercado laboral, contribuyendo a la retención del personal y de esta manera lograr una alta productividad.

En cuanto a Tresal, mencionan que uno de sus objetivos es que los empleados trabajen allí por libre decisión, no porque es la única opción que se les presenta, tienen en cuenta lo desfavorable que es la zona en cuanto a la oferta laboral, ya que no hay muchas empresas que ofrezcan trabajo en blanco y legal.

En TGS afirman que uno de sus objetivos es promover un ambiente de trabajo desafiante, que implique para su gente una propuesta diferencial.

*Comunicación de la PVE y ventajas de la misma*

En la empresa “Tresal” se afirma que hay una una comunicación bastante fluida, en primer lugar, los empleados pueden acudir a la oficina de RR.HH durante todo el

tiempo que se encuentre la jefa allí, además del hecho que ella se acerca al sector de planta al menos una vez al día. También a través del jefe de planta para que baje la información a los operarios. Cuentan con un whatsapp corporativo donde los trabajadores reciben novedades y pueden plasmar allí lo que necesiten. Y, por último, para comunicaciones masivas, cuentan con dos carteleras informativas, una en planta y otra en el comedor.

En cuanto a la percepción de los empleados, los mismos comentan que hay un déficit en la comunicación en cuanto a los beneficios que van más allá del salario, tienen principalmente en cuenta el factor económico y no tanto el denominado salario emocional y los aportes que este puede darle, ninguno hizo mención a las propuestas extras que le brinda la empresa.

En la segunda empresa, TGS, la comunicación según sus colaboradores se da de manera clara y transparente, cuentan con diversos canales para la consulta y la participación de los trabajadores en todos los niveles de la compañía. Y son los siguientes: newsletter, reuniones, buzones de sugerencias y correo electrónico, además de un numero corporativo.

En este caso, los empleados tienen interiorizado cada una de las propuestas a las cuales pueden acceder, y además del salario competitivo con el que cuentan, hacen alusión a la mayoría de los beneficios que poseen, y al consultar si les gustaría obtener alguno extra, su respuesta es negativa, se encuentran conformes con lo obtenido.

## Discusión

Mediante el desarrollo de esta investigación, se plantea el objetivo general de la misma, que es identificar si las empresas del área de Villarino son reconocidas como marcas empleadoras, y si llevan a cabo las propuestas de valor agregado al empleado. Todo esto, bajo un contexto de dificultad en cuanto a la densidad poblacional que tiene la región, donde la captación y retención de talentos es una problemática como se describió en el apartado de la introducción. Dada la información recabada se puede afirmar que las dos empresas bajo estudio conocen la herramienta de marca empleadora. También, ambas presentan propuestas de valor agregado para con sus colaboradores, lo cual resulta altamente beneficioso ya que sus empleados se encuentran fidelizados a la marca y hace que se distingan competitivamente de las demás empresas del sector.

Según expresa Mosley (2007) El employer branding es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida. Este proceso abarca desde la construcción de la marca del empleador, la creación de una propuesta de valor diferenciadora y competitiva, hasta las acciones necesarias y específicas, para la atracción, selección, retención/fidelización, reciclaje o abandono de los empleados, con la consecuente implicación de todos los departamentos y funciones de la organización. En este proceso, el compromiso se revela como un indicador clave del estado de la relación entre el empleado y la marca empleadora, convirtiéndose por lo tanto en la meta a alcanzar (Fernández Lores, 2012).

Los beneficios que trae consigo un desarrollo de marca empleadora son, según Gustavo Pedace, presidente del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República de Argentina, y Manuel Martín García

- Refuerzo del orgullo de los actuales empleados
- Descenso del ausentismo sin razón de los empleados.
- Reducción del costo del reclutamiento.
- Adecuación de la rotación a los objetivos.
- Credibilidad de los empleados como emisores, embajadores de la marca.
- Retención del talento humano
- Reconocimiento de la marca.
- Contribución a las asociaciones que evocan.
- Inclusión del valor emocional.
- Proyección a nivel social de la imagen de la compañía.

Además, según Gómez-Landero (2013) explica que la clave del employer branding es la identificación de la figura del empleado como un cliente al que vender la marca de la empresa. La autora opina que la empresa debe lanzar un mensaje consistente y creíble fuera y dentro de su propia organización, distinguiendo en este punto la doble vertiente del employer branding: interna para los empleados y externa para captar nuevos candidatos, siendo el trabajador quien transmitirá al cliente final la imagen que percibe de la misma, traduciéndose este proceso, finalmente, en un incremento de rentabilidad para la empresa.

Según Sullivan (2004), el branding del empleador es una estrategia a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, actuales y potenciales, así como stakeholders (Público de interés para una empresa) próximos,

en relación con una empresa en particular. Además, representa una relación emocional entre un empleador y empleado.

Esta forma de relación entre empleado y empleador, a través del vínculo de la marca, tiene como objetivos fundamentales la atracción y fidelización de los empleados, ya sean potenciales o actuales. Si bien la consecución del primero depende en gran medida de una adecuada imagen y comunicación de la marca del empleador, la fidelización, —también llamada retención—, lleva pareja la generación de un elemento indispensable en cualquier relación: el compromiso (Fernandez-Lores, et. Al., 2014, p.40)

A raíz de esta investigación, sobre dos empresas, una del sector alimenticio y otra del energético, se puede asegurar que una de ellas prueba llevar a cabo de manera desarrollada las particularidades del Employer Branding, mientras que la restante, no cuenta con un plan específico para esto, pero se encuentra en proceso de realizarlo, con acciones que lleven a que el empleado se sienta fidelizado con la marca, se muestran interesados en este estudio, y piden un feedback para crecer en cuanto a los aspectos en los que tienen deficiencias, es decir les resulta interesante los resultados que arroja esta investigación.

Según el CIPD (2007) el employer branding es el conjunto de atributos y cualidades, a menudo intangibles, que hacen que una empresa sea diferente prometiéndole un determinado tipo de experiencia laboral, la cual debería ser considerada un producto ofrecido por la empresa empleadora.

Entonces, el employer branding usaría la marca de empresa para mostrar sus valores, políticas y comportamientos que, le diferencien de la competencia como

empleadora, con objeto de atraer, motivar y retener a los empleados mejores actuales y potenciales de la misma (Morocco y Uncles, 2008)

Es crucial, tener en cuenta que el employer branding requiere “una elaboración escrupulosa, larga y madurada, e incluye la combinación de tiempo, cambios en la definición de las políticas, y estrategias de marketing y de recursos humanos muy estudiadas” (Serna,2009).

En los casos planteados y según lo expresado anteriormente, podemos reafirmar que TGS si lleva un desarrollo del employer branding, mientras que TRESAL, aunque conoce la herramienta, se encuentra en proceso de desarrollarla, intentando alinearla a la estrategia organizacional y a las necesidades de sus empleados.

La propuesta de la marca empleadora no es inventar un conjunto de valores, sino asegurar que la propuesta y la declaración de valor que ya existe sean trasladadas en algo relevante y significativo para los empleados y hacer consistentes externamente los valores organizacionales del proyecto. (Barrow and Mosley, 2005)

Durante muchos años, la gestión de personas se ha llevado a cabo con un enfoque principalmente operativo e incluso administrativo, muy centrado en los aspectos legales, laborales y económicos de la relación empleado-empleador. La abundancia demográfica y la consecuente balanza de poder entre ambos hacían innecesario un planteamiento diferente, en el que la percepción de valor sobre la organización por parte de sus empleados formara parte de su esquema mental y su experiencia diaria (PeopleMatters,2017)

Hoy en día, esto ha cambiado, lo que llevo a las empresas a gestionar su posicionamiento en el mercado laboral, es decir su marca empleadora. Se ha vuelto

necesario definir una Propuesta de Valor al Empleado, que se define como un conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma. (PeopleMatters,2017)

Construir una marca empleadora correcta comienza por identificar las cualidades particulares de la organización que generen un vínculo emocional entre el empleador y el empleado. Aquellos atributos que brindan satisfacción a las personas por los cuales les encanta trabajar allí. Así cuando una persona está motivada, avanza hacia la misión de la compañía (Gómez et al., 2016, p.15)

De acuerdo a los resultados descriptos que dan respuesta al segundo objetivo específico de esta investigación, se puede entender que ambas empresas desarrollan propuestas de valor al empleado, cada una con un presupuesto específico destinado para ello.

Por un lado, ambas demuestran hacer hincapié en la importancia de las capacitaciones constantes a sus colaboradores, sobre todo en materia de seguridad, ya que ambas pertenecen a rubros donde el desarrollo del trabajo debe hacerse bajo estrictas normas de seguridad e higiene. De todas maneras, también cuentan con capacitaciones donde pueden obtener conocimientos más allá de lo anteriormente mencionado.

Su foco se encuentra en mantener el compromiso elevado por parte de los colaboradores, además de que se encuentren satisfechos y dedicados a sus tareas.

El concepto de propuesta de valor agregado tiene en cuenta todas las formas en las que las personas pueden ser recompensadas y obtener satisfacción a través de su trabajo. El objetivo es ofrecer una propuesta de valor y maximizar el compromiso y la

participación laboral. Además, es la formulación y ejecución de estrategias y políticas que tienen como objetivo premiar a las personas de manera justa y coherente, de acuerdo con su valor para la organización (Armstrong & Murlis, 2004).

Ejecutarla de forma eficaz incrementa la ventaja competitiva de una organización, mientras que lo contrario significa perder talento, tiempo, dinero y nuevas oportunidades (Marcos 2011), es por esto que debe estar verticalmente alineada con las estrategias del negocio, y también debe estar horizontalmente integrada con otras estrategias de recursos humanos para alcanzar consistencia interna (León, 2013).

Es importante mencionar que los modelos de compensación han de acomodarse al negocio en sus diferentes etapas de crecimiento. Cualquier negocio evoluciona a través de diferentes fases que pueden agruparse en cuatro: lanzamiento (Stat-up), expansión, liderazgo y declive/renovación.

En los resultados correspondientes, al tercer objetivo específico, respecto a que, si se evidencia una PVE alineada a los objetivos organizacionales, se puede afirmar que tanto en la empresa TRESAL como TGS, sus propuestas son coherentes con los logros que pretenden conseguir a corto y largo plazo.

La PVE muestra el ADN de la organización, pues deriva de la misión, visión y valores de ésta y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos que la constituyen, como los procesos organizativos, la forma de trabajar o el modo de gestionar a los equipos. Esta señal de identidad propia debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía como empleadora. Pero esto no debe quedar en teorías o ideas poco definidas, sino que se trata de un hecho y es un mensaje

que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la organización, poniendo el foco en los empleados actuales y los candidatos (Rodríguez, 2014).

El elemento más importante de una cultura organizacional es su declaración de principios y valores que deben de ser consistentes con el propósito de la compañía, y estar alineados con los valores personales de los miembros de la organización (Jacobs, 2003).

La amplitud con la que la cultura organizacional es percibida y aceptada entre los miembros de una compañía tiene un importante impacto en las actitudes y comportamiento de los empleados individualmente, en los resultados y en la efectividad de la organización (Gavilan et al., 2013)

En cuanto al cuarto y último objetivo específico, los resultados arrojan que TGS manifiesta tener una comunicación de la PVE asertiva y desarrollada, donde sus empleados conocen en profundidad a que beneficios pueden acceder, en cambio en TRESAL se demostró que los empleados no tienen presente los beneficios extras que pueden obtener, o al menos a la hora de ser consultados no los tuvieron en cuenta.

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE), debe estar bien comunicada a los actores involucrados, para reflejar los rasgos principales de la personalidad de la compañía y la realidad. Una PVE bien estructurada y comunicada constituirá una pieza clave para el posicionamiento de la compañía como empleador de referencia, y contribuirá tanto a la atracción de talento como a generar un mayor sentimiento de pertenencia entre los empleados (Hernández, 2012), lo que, sin duda, hará que el plan de marca como empleador sea todo un éxito. Estos mensajes deben contener atributos o características que contribuyan a que dicha empresa sea percibida como un buen lugar para trabajar. Por ello, varios estudios se han centrado en identificar aquellos atributos que hacen que un

empleado decida trabajar en una determinada compañía y no en otra, en función del valor que ésta le aporta no sólo profesionalmente, sino también en lo personal (Jiménez & Avilés, 2013)

Se debe tener en cuenta, que los mecanismos de comunicación que se vayan a utilizar tienen que tener una adaptación total a los códigos de comunicación que la empresa vaya a aplicar al proceso de employer branding y, sobre todo, deben garantizar la correcta transmisión tanto de valores como de ventajas (Gómez et al., 2016, p.25)

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o personas: control, motivación, expresión de emociones e información. (Chiavenato, 2009)

Desde la comunicación interna, se promueve el orgullo de pertenencia, el desarrollo de los colaboradores, el bienestar laboral y el compromiso con la organización. Se busca formar embajadores en lugar de colaboradores, para que los empleados oficien como voceros de la compañía e incrementen el valor y el prestigio de la marca (Gómez et al., 2016, p.23)

Considerando la situación problemática planteada, donde se explica que el partido de Villarino es una zona, en la cual la oferta de talentos es disminuida, y la cantidad de empresas que proponen trabajos en blanco y bajo las normas legales correspondientes, también lo son, se presenta este trabajo que busca dar respuesta a interrogantes nunca antes planteados en estudios enfocados en el área mencionada. De todas maneras, se invita a que se utilice esta investigación como modelo y en el futuro se busque dar respuestas de una manera más global.

Cabe destacar que, una de las limitaciones que trae aparejada esta investigación es el tamaño de la muestra, a pesar de que la razón por la que se eligieron estas empresas, es que son las dos con más fuerza laboral activa de la zona, lo cual nos permitía tener un universo más amplio de empleados a entrevistar, a la hora de presentar la propuesta en la empresa, solo se accedió a poder entrevistar un número menos representativo del esperado.

Otra limitación que se suele encontrar en estos tipos de investigaciones y que también pudo haberse dado en este estudio, utilizando el método de preguntas abiertas, abre la posibilidad de una imprecisión en las mediciones, ya que puede resultar en una pérdida de la objetividad de los empleados a la hora de dirigirse hacia la empresa de manera negativa, más allá de que las entrevistas eran anónimas.

Y en lo que respecta a los entrevistados pertenecientes a la gerencia, también puede resultar en lo mencionado anteriormente, porque pueden manipular la información acorde de lo esperado o beneficioso para ellos.

En conclusión, a partir del interrogante planteado en el apartado de la introducción y a lo largo del presente trabajo en conjunto con el planeamiento y desarrollo de los objetivos, se puede dilucidar que, una de las organizaciones estudiadas, cumple con los factores que la posicionan como marca empleadora, mientras la otra, está en proceso de desarrollar la herramienta, y ya cuenta con algunos factores de la misma. En ambos casos, presentan una cultura emprendedora orientada al desempeño, con recompensas altamente motivadoras y una ubicación competitiva en el mercado. En cuanto a las propuestas de valor al empleado, son coherentes con las necesidades de los colaboradores y buscan aumentar el compromiso, satisfacción y dedicación de los trabajadores.

De todas maneras, más allá de que los resultados arrojados son positivos para ambas empresas, se invita a incentivar el desarrollo de nuevas investigaciones del tema, porque actualmente son nulas en el área de Villarino y sería enriquecedor impulsar el estudio en materia de Employer Branding, esta vez, agregando un número más alto de empleados y también de empresas participantes, para de esta manera potenciar y hacer reconocida la estrategia de marca empleadora en el partido de Villarino.

## Referencias

- Abraham Pain** (2004) *Capacitación Laboral*, Editorial Novedades Educativas.
- Alles, M** (2002) *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Garnica.
- Alles, M** (2019) *Formación. Capacitación. Desarrollo*. Buenos Aires: Granica.
- Ambler, T. Barrow, S** (1996) "The employer Brand". Londres: *The journal of Brand Management*.
- Armstrong, M., & Murlis, H.** (2004). *Reward management: a handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Artículo de Universia Business Review** (2014) *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Madrid. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Backhaus, K & Tikoo, S** (2004) *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*.
- Barrow, S & Mosley, R.** (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Inglaterra: Chichester.
- Borracchia, C** (2021) *Data Driven Employer Branding: la transformación digital de la gestión de la marca empleadora*. Buenos Aires.
- Borracchia, C.** (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué gestionar tu marca empleadora. 1a edición*. Buenos Aires.
- Capriotti, P.** (1998) *Artículo publicado en Reporte C&D- Capacitación y desarrollo*. Argentina. Recuperado de: <https://www.plcapriotti.blogspot.com>

**Centro de informes Randstad SA** (9 de abril de 2015) La propuesta de valor al empleado como clave para atraer y retener talentos. Recuperado de: [https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-propuesta-de-valor-al-empleado-como-clave-para-atraer-y-retener-talentos\\_56/](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-propuesta-de-valor-al-empleado-como-clave-para-atraer-y-retener-talentos_56/)

**Centro de Investigaciones de Manpower** (2009). *Nuevas perspectivas. Escasez de talentos: porque la marca como empleador es importante ahora*. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, Universidad de Montevideo. Recuperada de: <https://docplayer.es/15463584-Nuevas-perspectivas-escasez-mundial-de-talentos-porque-la-marca-como-empleador-es-importante-ahora.html>

**Centro de Investigaciones de Manpower** (2020) *Escasez de talento 2020*. Recuperado de: <https://www.manpowergroup.com.ar/investigaciones/datos-de-capital-capital-humano/escasez-de-talento-2020>

**Chiavenato, I** (2007) *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México DF: Atlas S.A.

**CIPD: Instituto Certificado de Personal y Desarrollo** (2007). *Employer branding: a no-nonsense approach*. Recuperado de <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D0AC3CB0-BC5F-44F5-886D-4C00276F2208/0/empbrandguid.pdf>

**Fernández Lores, S.** (2012). *Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador: Diseño de una herramienta para su medición*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Madrid.

**Fernandez- Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F** (2014). *18 años de Employer Branding: hacia una definición mas precisa*. Revista internacional de Investigación en Comunicación aDResearch Vol 10(ESIC. N°10) DOI: 10.7263/ADRESIC.010.002

**Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S.** (2013). *Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*. aDResearch ESIC. Recuperado de: <file:///C:/Users/Note1/AppData/Local/Temp/Dialnet-EmployerBranding-4261261.pdf>

**Gómez, S., Ruibal, C., Salom, A. y Stanta, P.** (2016) *Employer Branding: Cómo controlar la rotación de personal en las empresas (Trabajo Integrador Final)*. Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires. Recuperado de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2c%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Gomez-Landero, M. L.** (2013). *Análisis de la aplicación del employer branding en las empresas españolas. Investigación e intervención en Recursos Humanos*.

**Haidar y CIA, TRESAL** sitio oficial (2021). Recuperado de: <http://www.haidarycia.com.ar/empresa.html>

**Hatum, A** (2011). *El Futuro del Talento - Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires. Temas Grupo Editorial SRL.

**Hatum, A** (2016) *Talento joven: qué están haciendo las grandes compañías para seducir a los millennials*. En revista digital La Nación. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/talento-joven-que-estan-haciendo-las-grandes-companias-para-seducir-a-los-millennials-nid1943087/>

**Hatum, A** (2019) Profesor de Management y Organización de la Escuela de Negocios UTDT, columna en el programa Viale 910. Recuperado de: [https://www.utdt.edu/ver\\_nota\\_prensa.php?id\\_nota\\_prensa=17361&id\\_item\\_menu=6](https://www.utdt.edu/ver_nota_prensa.php?id_nota_prensa=17361&id_item_menu=6).

**Hernández, M. A** (2012). *Como transmitir la propuesta de valor al empleado*. MK: Marketing+Ventas.

**INDEC** (2010) *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-6-06-875-2010>

**iProfesional.com** (2017) *Ranking de 10 empresas con mejor reputación como marca empleadora* Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/management/243515-ranking-estas-son-las-10-empresas-de-argentina-con-mejor-reputacion-como-marca-empleadora>

**Jacobs, R.** (2003). *Turn employees into brand ambassadors*. ABA Bank Marketing.

**Jiménez, A., & Avilés, Y.** (2013). *El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial*. Harvard Deusto Márketing y Ventas.

**León, Víctor** (2013). *Compensación: Diferenciar con Equidad*, segunda edición. Santiago: Thomson Reuters.

**Marcos, S.** (2011). *Recompensa total: el nuevo contrato*. Harvard Deusto Business Review.

**Meier, B.** (2006). *Employer Branding: A holistic concept of Strategic Brand Management for attracting and retaining a company's Right Potentials-with the example of Degussa AG*. Hamburg: Diplomica

**Mina, P.** (2015) *Atracción y Retención del Talento. Problemática en empresas IT de Argentina (Tesis de Maestría)*. Instituto Tecnológico, Buenos Aires. Recuperado de: [https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089\\_Mina\\_M.pdf?sequence=1](https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1)

**Moroko, L., & Uncles, M. D.** (2008). *Characteristics of successful employer brands*. The Journal of brand management.

**Municipio de Villarino** (2021) Recuperado de: <http://www.villarino.gob.ar/historia-villarino/>

**People Matters** (2017) *Empresas que dejan huella: Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Almuzara S.L.

**Rodríguez, C. G.** (2014). *Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento*. Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos.

**Serna, C. C.** (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Fundación EOI Escuela de Negocios.

**Summers, C.** (1 de octubre de 2017). *El desarrollo de la 'marca empleadora', un desafío cada vez más evidente*. En Revista Digital de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa. Recuperado de <https://empresa.org.ar/2017/el-desarrollo-de-la-marca-empleadora-un-desafio-cada-vez-mas-evidente/>

**Transportadora de Gas del Sur (TGS)** sitio oficial (2021). Recuperado de: <https://www.tgs.com.ar/>

**Umarani M.B.** (2013) *Employer Branding: A strategic tool to attract, recruit and retain talented staff*. *International Journal of Innovative Research and Development*

## Anexos

### *Anexo 1*

#### Consentimiento informado

Mediante la firma de este documento, yo ..... de ..... años de edad..... 09/2021, en Médanos, provincia de Buenos Aires, doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación final de grado sobre “Factores que puedan posicionar a las empresas del Partido de Villarino como marcas empleadoras”, desarrollado por Keila Sol Allo, alumna de la carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo 21.

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

.....  
Firma investigador

.....  
Firma del participante