

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Tema Estratégico: Marca Empleadora

Lic. en Gestión de Recursos Humanos

**Marca empleadora: Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en Pymes de Córdoba.**

***Employer brand: Sense of belonging and job satisfaction in SMEs in Córdoba.***

Alumno: Pizarro Bautista

Legajo: RHU02595

Tutora: Natalia Gambino

Córdoba, Argentina – Junio 2023

## **AGRADECIMIENTOS**

*A la Universidad Siglo 21.*

*A la docente Natalia Gambino por su dedicación y compromiso durante el desarrollo de este Trabajo Final de Grado.*

*A mis padres y familia, por apoyarme en cada decisión que voy tomando y motivarme a seguir creciendo a nivel personal y profesional todos los días.*

*A mis amigos y amigas, que estuvieron desde el primer día y que fueron esenciales en estos años de carrera.*

*Y en especial a Matilda quien me acompañó desde el principio de este Trabajo Final de Grado.*

## RESUMEN

El presente trabajo se basó en el análisis de la incidencia de la marca empleadora en el sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los colaboradores; así como también se indagó en los factores claves que influyen en esta relación en las pymes de la provincia de Córdoba. Se utilizó el análisis cualitativo de contenidos con carácter exploratorio, no experimental y de tipo transversal. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas en profundidad a colaboradores de diferentes Pymes. Como resultado, se identificó que el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral de los empleados están estrechamente vinculados con las posibilidades de crecimiento personal, la alineación con los valores y objetivos de la empresa, beneficios sociales, jornadas con horarios flexibles y que se les brinde un equilibrio entre la vida laboral y personal. Como conclusión, se pudo afirmar que un alto grado de desarrollo de la marca empleadora provoca un mayor sentido de pertenencia y satisfacción laboral o por el contrario, el escaso o nulo desarrollo trae aparejado la falta de productividad y eficiencia en los empleados en la cual se encuentran insatisfechos o no se encuentran identificados con la compañía.

*Palabras claves:* marca empleadora, sentido de pertenencia, satisfacción laboral.

## **Abstract**

This study was based on the analysis of the incidence of the employer brand on the sense of belonging and job satisfaction of employees, as well as on the key factors that influence this relationship in SMEs in the province of Córdoba. A qualitative content analysis was used with an exploratory, non-experimental and cross-sectional nature. Data collection was carried out through in-depth interviews with collaborators from different SMEs. As a result, it was identified that the employees' sense of belonging and job satisfaction are closely linked to the possibilities of personal growth, alignment with the company's values and objectives, social benefits, flexible working hours and a balance between work and personal life. In conclusion, it was possible to affirm that a high degree of employer brand development leads to a greater sense of belonging and job satisfaction or, on the contrary, little or no development leads to a lack of productivity and efficiency in which employees are dissatisfied or do not identify with the company.

**Keywords:** Employer brand, sense of belonging, job satisfaction,

# ÍNDICE

<i>Agradecimientos</i> .....	2
<i>Resumen</i> .....	3
<i>Abstract</i> .....	4
<i>Introducción</i> .....	6
<i>Métodos</i> .....	21
Diseño.....	21
Participantes.....	21
Instrumentos.....	22
Análisis de datos.....	22
<i>Resultados</i> .....	24
<i>Discusión</i> .....	29
<i>Referencias</i> .....	38
<i>Anexos</i> .....	41
Anexo 1: Consentimiento informado.....	
Anexo 2: Entrevista Colaboradores Pymes Córdoba.....	

## **Introducción**

En la actualidad el mundo está experimentando transformaciones significativas debido a cambios culturales, digitales y demográficos, lo cual plantea un desafío que transformará permanentemente la función de Recursos Humanos. La composición de la fuerza laboral actual incluye por primera vez en la historia a 4 generaciones distintas, por lo tanto plantea nuevos desafíos en términos de estrategias organizacionales para atraer, motivar y retener a los empleados. El abordar estos desafíos es fundamental para mantener la armonía, la productividad y la estabilidad en el entorno laboral de las organizaciones.

Hoy en día las personas tienen un cambio de paradigma respecto a lo que significa "bienestar" es decir, que buscan un equilibrio entre su vida laboral y personal, una cultura en la cual se sientan identificados con su misión, visión y valores, un entorno participativo y la búsqueda de satisfacción laboral más allá que una remuneración atractiva. Es decir que antes de decidir dónde trabajar examinan cuidadosamente cómo la organización es percibida en términos de sus políticas y condiciones laborales.

Las empresas están intentando fomentar un mayor sentido de pertenencia en sus colaboradores, implementando diversas estrategias claves que buscan mejorar el bienestar y aumentar la productividad organizacional. De este modo las iniciativas promueven un mayor compromiso de los empleados con su trabajo y contribuyen al logro de los objetivos establecidos.

Goodenow & Grady (1993) señalan el sentido de pertenencia como un elemento indispensable en el perfil del trabajador, donde el colaborador comparte las metas, principios y

valores organizacionales, sintiéndose aceptado, incluido, importante, valorado por parte de la empresa y el colectivo laboral.

El sentido de pertenencia es un aspecto fundamental en la dinámica laboral que puede ser influenciado por diversos factores; como los procesos gerenciales y administrativos, las características de la empresa, el equipo de trabajo y el liderazgo empresarial. En ese sentido, es importante destacar la importancia del compromiso personal, la motivación, la confianza, la satisfacción y el reconocimiento de las necesidades de los trabajadores en la influencia de la pertenencia y el sentido de identidad de la organización.

Los hechos antes descriptos orientan esta investigación sobre la incidencia de la marca empleadora en el sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los colaboradores.

Como primer antecedente se puede mencionar la investigación llevada a cabo en Argentina por la firma holandesa de RRHH Randstad (2022) realizó una encuesta independiente con más de 163.000 participantes y 5.944 empresas encuestadas en todo el mundo. Determinó qué buscan los empleados potenciales a la hora de elegir un empleador en Argentina.

El estudio divide los empleados en dos grupos: empleado administrativo y el empleado operativo:

El 67% de los empleados administrativos consideran que el salario y los beneficios atractivos constituyen el factor más importante, junto con un ambiente de trabajo agradable (66%). Aunque esta cifra es ligeramente inferior a la del año pasado (70% y 71% respectivamente), siguen siendo los principales factores en Argentina. En general, los empleados administrativos son más exigentes que los

empleados operativos, ya que en promedio consideran que existen 7 factores relevantes, a diferencia de los 6 que consideran los empleados operativos.(Randstad,2022,P10,<https://onx.la/8271d>)

El 65% de los empleados operativos creen que un ambiente de trabajo agradable es primordial, incluso más importante que el salario y los beneficios (60%), por lo cual se diferencian de los empleados administrativos. De hecho, esta diferencia también estuvo presente el año pasado. La seguridad laboral es ahora tan importante como la remuneración. Otros factores son relativamente menos importantes, lo que tiene que ver con el hecho de que los empleados operativos, en general, son un poco menos exigentes.(Randstad,2022,P10,<https://onx.la/8271d>)

Por lo tanto, lo que hace que una organización aumente el sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los colaboradores en Argentina, son las oportunidades de mantener un empleo con un salario competitivo, un ambiente laboral favorable, un equilibrio entre la vida personal y profesional, condiciones de trabajo flexibles y posibilidades de crecimiento profesional.

En consecuencia, contar con reconocimientos externos como un excelente lugar para trabajar resultará en un retorno de inversión para el negocio. Desde una perspectiva interna, los empleados se sentirán más orgullosos de pertenecer a la empresa y es probable que su nivel de compromiso, tanto en su desempeño laboral como en su permanencia en la organización, sea

mayor. En resumen, el beneficio principal radica en tener un talento comprometido que contribuirá al éxito del negocio y fortalecerá la posición de la marca corporativa.

Por otro lado es posible tomar como antecedente el trabajo de grado de Gómez, Ruibal, Salom Violante y Stanta Salvati (2016): “Employer Branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas” una investigación cualitativa de tipo exploratorio donde se realizaron entrevistas dirigidas a 3 responsables de recursos humanos y una experta de employer branding para conocer qué es lo que atrae y mantiene a las personas en las empresas. El principal objetivo fue determinar cuáles son las motivaciones que llevan al personal a permanecer en la empresa.

En la investigación de Gómez et al. (2016) se concluyó que el employer branding es una medida efectiva para reducir la rotación de personal y atraer candidatos, ya que permite que el mercado conozca la propuesta de valor de la empresa. Para crear una marca empleadora atractiva, es necesario cuidarla constantemente y alinearla con la misión, visión y valores de la empresa. Además, se enfatizó la importancia de la comunicación eficiente, ya que una mala gestión puede generar desconfianza en los empleados y alejarlos de la marca. La propuesta de valor y la transparencia de la empresa fueron identificadas como los principales factores que motivan a los empleados a permanecer en sus trabajos. Los beneficios del employer branding incluyen una mayor sensación de pertenencia del empleado con la empresa y una comunicación más efectiva con el público a través de portales de internet. Sin embargo, una mala administración puede llevar a un alejamiento de la marca y a la pérdida de talentos.

Por último, se utilizó como antecedente el trabajo de grado de Gavilán, Avelló y Lores (2013): “Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo”.

La investigación propone examinar el impacto de las tres dimensiones de la experiencia de marca empleadora sobre el compromiso de los colaboradores. La muestra utilizada para el estudio incluyó empleados de diferentes sectores y roles profesionales del ámbito empresarial privado. Los resultados revelaron un impacto positivo en las tres dimensiones de la experiencia, destacando la importancia del espacio de trabajo como proveedor de experiencias sensoriales y estéticas, y como expresión de los valores de la marca. Por lo tanto se concluye que para crear una experiencia sensorial de marca empleadora, es necesario considerar el espacio de trabajo como un lugar donde se trabaja y se disfruta al mismo tiempo.

El estudio describió al employer branding como un campo emergente de conocimiento con un amplio potencial de investigación en el diseño de estrategias de construcción de marca y compromiso emocional de la organización. Esta aproximación representa uno de los primeros enfoques en el tema específico, revelando el impacto obtenido por las empresas que han implementado el employer branding. Se resalta la importancia de desarrollar estrategias integradas de recursos humanos y marketing, para lo cual se ofrecen una serie de recomendaciones: establecer una comunicación cercana con los empleados para entender sus expectativas, necesidades y nivel de satisfacción; diseñar una propuesta de valor que incluya elementos de ocio o diversión; transformar las comunicaciones internas en acciones participativas; y aplicar la misma atención en la creación de espacios para los empleados como se hace para los clientes. (Gavilan et al., 2013).

Si las personas no encuentran una conexión con la empresa en la que se sientan seguros, estables y que puedan principalmente sentir que pertenecen a dicha empresa, puede bajar de manera notable las ambiciones de los colaboradores, desembocando así en un nivel bajo de productividad y puede motivar a la rotación de personal. (Castillo, 2016)

Se plantea la importancia de fomentar en todos los colaboradores de la organización un sentimiento de pertenencia, el cual se refleje en su desempeño laboral y en la consecución de objetivos. Los empleados deben contar con un ambiente propicio para expresar su identidad y confianza en la organización, motivarse a través de un estilo de liderazgo efectivo y enriquecer sus valores y creencias a partir de sus experiencias en la empresa, incluso fuera de ella.

Como indica Chiavenato (2011), las personas son atraídas hacia una organización no solo por el cargo y el salario que se les ofrece, sino también por los servicios y beneficios sociales que pueden mejorar la calidad de vida de los empleados, el ambiente laboral, reducir la rotación de personal y ausentismo, y facilitar la atracción y retención de talento.

Con el transcurso del tiempo, el rol del departamento de Recursos Humanos ha ido alcanzando autonomía propia y ganando cada vez más relevancia, convirtiéndose en una de las áreas más destacadas y esenciales dentro de las empresas para la atracción y retención de talentos.

Es por esta razón que Úrsula Rivadero (2019) indica que “el desafío consiste en posicionar a la organización en la mente de los colaboradores, como la mejor opción para trabajar, logrando una respuesta afectiva y generando los mayores sentimientos de confianza, como resultado a la eficacia de su gestión”. (p.6)

Por otra parte Moreno y Palacios (2009) aportan que es esencial promover un cambio cultural en las empresas para fomentar un mayor interés en aspectos motivacionales y generar un mayor compromiso con el personal. Este enfoque tiene un impacto positivo en los empleados, ya que al sentirse reconocidos y escuchados en la empresa, pueden desarrollar un mayor sentido de pertenencia.

Es necesario establecer una definición clara de que es el sentido de pertenencia. De Pontes (2011), indica que el sentido de pertenencia se refiere a la adopción tanto individual como colectiva de ciertos elementos de la organización, como la visión, los valores, los símbolos, la historia y la misión. Estos elementos son expresados a través de una identificación afectiva y un sentimiento de orgullo en todo lo que los miembros de la organización hacen, sienten y son. (p.13)

Hagerty y Patusky (1995), logran indagar en el sentido de pertenencia como “la experiencia de participación personal en un sistema o entorno, en la medida en que los sujetos le atribuyen un significado a ser incorporados en aquel sistema. Un sistema puede ser natural o cultural” (p.173).

Definen que el sentido de pertenencia posee las siguientes dimensiones:

- Participación: El individuo percibe que tiene una posición en la empresa debido a su capacidad y motivación para hacer contribuciones importantes, las cuales pueden generar sensaciones de comodidad o incomodidad.

-Interacción: interacciones entre dos o más individuos, mediante el análisis de rasgos que comparten y complementan entre sí. En este aspecto, el refuerzo o la asistencia de una relación

es muy valiosa para comprender las respuestas emocionales y comportamentales. Estas respuestas se manifiestan a través de emociones como el amor, la ternura y la amistad. Por otro lado, el efecto negativo se caracteriza por sentimientos de odio, distancia emocional y resentimiento.

-Capacidades: El individuo estará en condiciones de tomar decisiones basándose en su conocimiento tanto de la empresa como de su propia experiencia laboral.(Hagerty y Patusky 1995, p.174)

Por otro lado Chávez (2004) define:

El sentido de pertenencia como una forma de membresía que está estrechamente vinculada con la satisfacción personal de cada miembro de la organización, y depende de condiciones como el respeto a su dignidad, el trabajo en equipo, el reconocimiento de su humanidad, la evaluación justa, la remuneración equitativa y las oportunidades de desarrollo. Además, tanto la cultura organizacional como el clima laboral son componentes importantes en la construcción del sentido de pertenencia. (p.23)

Al reconocer la necesidad humana de pertenecer y ser reconocido en un grupo específico, se puede aprovechar esta comprensión como una herramienta valiosa para abordar la satisfacción del empleado dentro de una organización. Brea (2014) afirma que: “sentirse parte afecta la percepción que se tiene de los demás y conduce a emociones positivas como felicidad, alegría y calma. De la misma manera, el no sentirse parte puede desembocar en tristeza, soledad y

ansiedad.” (Brea, 2014, p.16). A su vez, la ausencia de estrategias adecuadas para promover el sentido de pertenencia en el personal puede tener un impacto negativo en el rendimiento laboral.

La necesidad de los colaboradores por formar parte de un grupo específico y recibir reconocimiento dentro de éste puede ser considerada como una ventaja para las organizaciones, ya que identificar esta necesidad resulta útil a la hora de abordar la satisfacción de los empleados internos.

La motivación en el trabajo juega un papel crucial en el sentido de pertenencia, ya que genera satisfacción y compromiso en las actividades diarias, que a su vez influye positivamente en el rendimiento laboral. Castillo (2016) afirma:

Con el compromiso de que el personal se sienta parte del grupo corporativo y en este caso parte de la organización; el sentido de pertenencia se desarrolla e influye en las personas a través de valores, símbolos, significados y otros aspectos que con el pasar del tiempo se van compartiendo y se vuelve a su vez como un contagio social y que genera en los trabajadores el poder llegar a ponerse la camiseta y trabajar con los cinco sentidos, entregándose al máximo para cumplir los objetivos, metas y principalmente llegar a cumplir con la misión empresarial. (p.16)

Así, se resalta la motivación como factor determinante en la generación del sentido de pertenencia por medio del cual es posible generar un ambiente laboral que incentive al colectivo de trabajadores y les reconozca como recurso necesario para la organización. El reconocimiento del personal por sus acciones o logros tiene una correlación directa con un alto nivel de satisfacción y tiene un impacto positivo en la recomendación de la empresa ya que un buen salario no es un factor determinante al momento de recomendar una organización.

Hoy en día, el principal desafío de las organizaciones y del área de Recursos Humanos, es poner todos sus esfuerzos para fomentar el sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los colaboradores debido a que estos marcan un nuevo camino hacia el futuro. Es por esto, que posicionarse como “Employer Branding” es la herramienta más idónea para lograrlo.

Como consecuencia de lo anteriormente expuesto, el Employer Branding, también conocido como Marca Empleadora, tiene como objetivo mejorar la gestión de recursos humanos en las organizaciones mediante el fortalecimiento de su posicionamiento. En la actualidad, muchas empresas están implementando esta nueva herramienta, como una estrategia para fortalecer su cultura y cuidar su imagen en el mercado laboral. Employer Branding abarca a todos los niveles de la organización y se considera un atributo simbólico fundamental para atraer y retener talento, generar identidad, lealtad, y aumentar la productividad de los empleados. Como resultado, esto mejora la imagen del empleador.

El elemento más importante de una exitosa Marca Empleadora es su declaración de principios y valores, los cuales deben estar en consonancia con el propósito de la compañía y alineados con los valores personales de los miembros de la organización. (Jacobs, 2003)

Resulta interesante aquí tomar el concepto de Employer Branding o Marca Empleadora que proponen (López, Rodríguez y Fernández, 2014) El employer branding o proceso de construcción de la marca del empleador es una actividad en donde se aplican los principios de marketing a las actividades de recursos humanos dirigidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa. El objetivo del employer branding es desarrollar la marca de la organización de cara a los empleados como uno de los públicos de la misma.” El marketing se convierte así, en

un aliado estratégico para el desarrollo de una marca empleadora que resulte atractiva, y que se diferencie de la competencia.

Es decir que las estrategias de branding en marketing, están orientadas al establecimiento de relaciones estables y productivas entre las organizaciones y sus empleados. Cabe destacar que, dicha estrategia puede ser utilizada en cualquier organización, ya sea pequeña, mediana o grande, de cualquier industria.

Se ha determinado que la experiencia con la marca empleadora, en el caso del empleado, es distinta a la experiencia del cliente en el marketing de consumo, ya que se trata de una experiencia prolongada y profunda. Esta experiencia es un factor clave para entender la percepción que se tiene de la marca, el nivel de compromiso con ella y las conductas de los empleados. (Kim-pakorn y Tocquer, 2009).

La importancia de implementar una Marca Empleadora exitosa es que crea expectativas en los potenciales empleados sobre cómo implica trabajar en una organización específica, así como también se refiere a la percepción que los empleados tienen de su experiencia laboral una vez que se han incorporado a la empresa ya sea de la misión visión y de los valores. Jimenez (2015) afirma que la cara interna del employer branding:

Pretende conseguir la máxima identificación y satisfacción de los empleados con la empresa a través de un conjunto de instrumentos de gestión y, sobretodo, unos procesos de venta continua de la propuesta de valor, cuyo objetivo final es que los empleados se conviertan en “embajadores de marca” y contribuyan al

reconocimiento externo a través de sus comentarios y opiniones en el mercado.

(p.86)

Siguiendo algunos conceptos de Marca Empleadora y el sentido de pertenencia, me resulta interesante lo que Aguado y Jiménez (2017) afirman:

Proyectar a través de la marca (de compañía) los atributos ‘más apreciados’ o ‘más identificables’ por nuestros empleados potenciales, plasmar la esencia de la cultura y lograr que las personas se identifiquen con nuestra compañía, con nuestro saber hacer, significa atraer a aquellos a quienes más deseamos.

El objetivo de la marca empleadora es comunicar la expectativa utilitaria de los potenciales colaboradores que quieren unirse a la compañía y también construir una marca empleadora equitativa. Esto también puede describirse como la atracción del empleador (Berthon et al, 2005). Ryan Estis, coach ejecutivo, plantea 8 pasos para construir una marca empleadora exitosa. Estos se centran en entender los objetivos organizacionales, identificar la necesidad de talento que acompaña a la misión corporativa, identificar los atributos de la marca empleadora y asegurarse de que el trabajo esté alineado con la promesa de la marca, busca desarrollar sinergia entre la marca empleadora y la marca corporativa, establecer un plan de comunicación integrador, desarrollar un concepto creativo de la marca pensando en lo visual y los mensajes adecuados y finalmente busca usar medidas para medir el costo, la calidad, la velocidad y la eficiencia de la marca en atraer talentos de calidad a la organización.

Una estrategia de Employer Branding está compuesta por acciones concretas orientadas a posicionar una organización como un buen lugar para trabajar, creando una reputación como

empleador, como marca empleadora. Es decir, el objetivo es transmitir que es el mejor lugar para trabajar y posicionarse con este mensaje entre su público o público objetivo.(Goncer, 2014, p.64)

El desarrollo y la implementación de una correcta Marca Empleadora, trae beneficios tanto internos como externos. Es decir, desde un punto de vista interno, los colaboradores sienten una mayor satisfacción laboral y sentimiento de pertenencia hacia la compañía mostrando un elevado compromiso con sus tareas y con la cultura organizativa. Desde el punto de vista externo, permite el reconocimiento público, aumentando la reputación de los empleadores y de la misma imagen de la empresa.

Para diseñar y construir una buena Marca Empleadora, el primer paso es definir una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), acorde a cada organización (EVP, siglas del inglés, employee value proposition). Goncer (2014) afirma:

La EVP recoge lo que la organización ofrece a sus empleados, actuales y potenciales. Son aquellos atributos que definen el valor que aporta trabajar en la compañía” (p.62). Una Propuesta de Valor al Empleado es, internamente, un compromiso con los empleados. Si está claramente articulada y definida, sirve para comunicar el “dar y recibir” existente en la relación entre empleado y empleador, junto con el valor extrínseco e intrínseco de formar parte de la organización. (Goncer, 2014, p. 63)

Es crucial que todos los colaboradores estén familiarizados con el propósito, las aspiraciones, los objetivos y la planificación estratégica en general de la organización a la que

pertenecen. Esta práctica es altamente efectiva para generar lealtad en los empleados y motivarlos a crecer en conjunto con la empresa.

Las estrategias implementadas por las empresas para retener al personal son las EVP o Propuestas de Valor al Empleado, las cuales se co-crean con los empleados lo cual ayuda a que se cree un mayor sentido de pertenencia con el cliente interno; en tanto que, con el cliente externo, lo que se busca es crear una red de comunicación mucho más eficiente. (Gómez, Ruibal, Salom y Stanta, 2016, pp. 58-59).

La experiencia que supone disfrutar y divertirse con la marca podría ser considerada como un antecedente o propulsor del compromiso afectivo. Los empleados que disfrutan con su trabajo, trabajan mejor, hacen juicios positivos sobre la calidad de su vida laboral y suelen estar intrínsecamente motivados (Bakker, 2008). Esta motivación intrínseca, la fascinación que se produce como consecuencia del disfrute y la diversión que proporciona la marca (Deci y Ryan, 1985), se traduce en el deseo por estrechar el nexo que vincula al empleado con la marca.

En base a esto, surge la inquietud de investigar acerca de la incidencia de la marca empleadora en el sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los colaboradores dentro de las pymes de la provincia de Córdoba; siempre acompañada del trabajo que realiza Recursos Humanos en relación a marca empleadora y las diversas técnicas que se utilizan para retener a los colaboradores, desde su propia mirada organizacional.

Ratificando los antecedentes e investigaciones antes nombradas, se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo afecta la incidencia de la marca empleadora en el sentido de

pertenencia y satisfacción laboral de los colaboradores y cuáles son los factores claves que influyen en esta relación en las pymes de la provincia de Córdoba?

Como objetivo general este trabajo se plantea analizar la incidencia de la marca empleadora en el sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los colaboradores; así como también indagar los factores claves que influyen en esta relación en las pymes de la provincia de Córdoba.

A partir de este, se derivan los siguientes objetivos específicos

- Identificar el grado de desarrollo de las Marcas Empleadoras en PyMEs de Córdoba
- Identificar los factores que influyen en el sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Indagar sobre la importancia de la satisfacción laboral en la vida de los colaboradores.

## Métodos

### *Diseño*

Es pertinente mencionar que se trata de un alcance de tipo *cualitativo* ya que la recolección de información se realizó a través de entrevistas a los colaboradores de diferentes instrustias, lo que permitió indagar en profundidad.

A su vez es un enfoque *exploratorio*, ya que no existen investigaciones precedentes y se trata de un concepto poco estudiado. Por consiguiente, las conclusiones a las cuales arriba no deben ser tomadas como tajantes e irrefutables sino, más bien, como punto de partida para futuros análisis más profundos y complejos.

Respecto al diseño de la investigación se puede afirmar que fue de tipo *no experimental - transversal* debido a que se recopilaron datos de un momento único y se realizó un análisis para obtener una conclusión, sin la manipulación deliberada de variables, únicamente observando los fenómenos, tal cual son. (Sampieri et al., 2010).

### *Participantes*

La población representada está compuesta por todas las empresas de la Ciudad de Córdoba entre las 49.281 en total, según los datos indicados en la Municipalidad de Córdoba (2015).

Para la muestra utilizada se eligieron 3 Pymes de la provincia de Córdoba: 1 del sector automotriz, 1 del sector comercial, 1 del sector tecnológico.

Las empresas fueron elegidas de modo no aleatorio de acuerdo a las características de la investigación en función del reconocimiento de la misma como marca empleadora y su incidencia en el sentido de pertenencia y el sector o industria a la cual pertenecen para poder arribar a conclusiones válidas. Las encuestas fueron realizadas a diferentes colaboradores de cada compañía, para lo cual se adjunta en anexo 1 el consentimiento informado correspondiente.

### *Instrumento*

Para lo mismo, se implementó como instrumento una guía de pautas . La técnica utilizada fue la entrevista con preguntas abiertas a los colaboradores siendo esta una gran ayuda para la recolección de datos ya que se puede obtener información en profundidad. Se indagó sobre el sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los empleados, a fines de validar la problemática propuesta y obtener información necesaria. Se encuentra presente el modelo de entrevista en el anexo N° 2

### *Análisis de datos*

En el transcurso de la investigación se llevaron a cabo las entrevistas utilizadas para el análisis de datos de manera cualitativa. Las preguntas fueron respondidas por los colaboradores de las pymes anteriormente mencionadas.

Por lo tanto se tomaron las siguientes variables:

### *Marca Empleadora*

Según López, Rodríguez y Fernández (2014) “La marca empleadora es una actividad en donde se aplican los principios de marketing a las actividades de recursos humanos dirigidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa”. (p.22)

Vinculada a esta variable las preguntas de entrevista número: 1 - 2 - 3 - 4 -5

### *Sentido de pertenencia*

Hagerty y Patusky (1995), logran indagar en el sentido de pertenencia como “la experiencia de participación personal en un sistema o entorno, en la medida en que los sujetos le atribuyen un significado a ser incorporados en aquel sistema. Un sistema puede ser natural o cultural” (p.173).

Vinculada a esta variable las preguntas de entrevista número: 6 - 7 - 8 - 9

### *Satisfacción Laboral*

Según Shaun (1998), citado en un artículo de Redalyc (2013), menciona que la satisfacción laboral “es el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización” (p. 6)

Vinculada a esta variable las preguntas de entrevista número: 10 - 11 - 12 - 13

## **Resultados**

Los resultados de esta investigación fueron constituidos por 3 Pymes que con el fin de conservar su identidad serán denominadas Organización N°1, N°2 y N°3. Además, se han organizado en base a los tres objetivos específicos señalados en la sección de introducción.

### *El desarrollo de Marcas Empleadoras*

La empresa N°1 resaltó que la marca empleadora se encuentra en pleno crecimiento, haciendo foco en que la estructura de la pyme es totalmente horizontal y su eje más importante a comunicar es la “Employee experience” donde se prioriza las relaciones entre los colaboradores y la empresa. A su vez se fomenta que los empleados se sientan en sintonía con la cultura, haciéndolos parte en las tomas de decisiones, y motivando a que potencien sus conocimientos.

A su vez, la empresa N°2, ha podido demostrar que el desarrollo de la Marca Empleadora es cada vez más visible dentro de la cultura organizacional. Donde se promulga a través de un slogan, el hecho de poder crear soluciones de una manera diferente e innovadora. Por lo tanto se motiva a que los colaboradores tengan la libertad y la autonomía de generar cambios positivos en sus tareas.

Ambas empresas indicaron que fomentan un constante crecimiento profesional dentro de ellas con capacitaciones gratuitas, reintegros de maestrías, actividades grupales con formaciones académicas, planes de carreras y licencias para cursos.

En cuanto a los beneficios y cómo estos fomentan el desarrollo de la marca empleadora, la empresa N°1 brinda paquetes de beneficios especiales para cada colaborador como regalo de cumpleaños, la posibilidad de trabajar en el exterior, horario flexible, entre otros.

A diferencia de la empresa N°1 y N°2, la empresa N°3 argumentó que el desarrollo de la marca empleadora es casi nula. Haciendo referencia a las dificultades que tienen para atraer y retener a los colaboradores y como repercute en la calidad de sus servicios y en su rentabilidad a largo plazo.

Por otro lado, la empresa N°3 aún no ofrece beneficios adicionales a la remuneración, sólo la posibilidad de trabajar de manera híbrida, pero se ha mencionado que se está analizado el poder generar algunos beneficios extras. Además, no se observó la implementación de un programa de entrenamiento y formación que fomente el crecimiento profesional de los empleados en la organización.

#### *Factores que influyen en el sentido de pertenencia de los colaboradores*

Esta variable tiene como objetivo identificar los factores que influyen en el sentido de pertenencia de cada colaborador.

En la empresa N°1, se identificaron factores altamente desarrollados en relación al sentido de pertenencia de los colaboradores. Estos factores incluyen: el valor que se les otorga tanto dentro como fuera de la empresa, el equilibrio entre la vida profesional y personal, la identificación con la misión y visión de la empresa, y el compromiso que se tiene con ellas.

Entre los factores desarrollados, confirmó que la empresa valora el progreso de cada colaborador, donde el trabajo por objetivos les da mayor libertad y autonomía a la hora de trabajar. Aseguró que tienen evaluaciones de desempeño cada 6 meses y se atribuyen bonos económicos por la buena performance y becas académicas para fomentar la educación.

En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa, se encuentran resumidos en 4 factores importantes: profesionalismo, innovación, compromiso y comunidad siendo estos compartidos y promulgados en cada área de la organización y fomentando así, el sentido de pertenencia en ellos.

Utilizan el trabajo híbrido para que se mantengan conectados los colaboradores, fomentando el compañerismo y generando un ambiente propicio para compartir ideas y conocimientos.

En la empresa N°2, se identificaron tanto factores desarrollados como factores no desarrollados.

Por un lado, asegura que se promueve en gran medida el sentido de pertenencia hacia la organización, donde se reconoce y se valora el trabajo realizado y se motiva el sentido de propósito y alineación con los valores y objetivos de la empresa. A su vez, hay una gran participación en la toma de decisiones y en la resolución de problemas, como también relaciones positivas y colaborativas entre compañeros de trabajo y superiores.

Algunos de los factores que no están muy desarrollados son las políticas equitativas en cuanto a los salarios. En la cual informó, que existe una brecha salarial significativa entre los colaboradores de la empresa, y que se percibe una falta de transparencia en estos procesos.

En contraste con estas, dentro de la empresa N° 3, los factores se encuentran escasamente desarrollados. La falta de comunicación dentro de la empresa influye diariamente en el labor de cada empleado, en donde la misión, visión y valores de la empresa se mostraron no ser compartidos ni identificados.

A su vez, aseguró que no se siente identificada con los objetivos de la empresa ya que no le permite generar un equilibrio entre su vida laboral y profesional. Afirma que se genera competitividad entre los colaboradores debido a que las políticas de la empresa no son equitativas para todos, lo que ha causado una sensación de frustración y descontento en algunos de ellos.

Asimismo, sostiene que esta falta de equidad podría estar afectando la calidad de trabajo y la colaboración en equipo, lo que a su vez podría impactar en el rendimiento, productividad y sentimiento de pertenencia con la empresa.

#### *Importancia de la satisfacción laboral en la vida de los colaboradores.*

En cuanto a los factores que influyen en la satisfacción laboral de la vida de los colaboradores y las políticas que podrían implementarse en la empresa para aumentar su motivación y sentido de pertenencia hacia ella, se puede resumir la información proporcionada por los colaboradores en la siguiente tabla:

<b><i>Organización N1</i></b>	<b><i>Organización N2</i></b>	<b><i>Organización N3</i></b>
<p>Desayuno y almuerzo incluido</p> <p>Trabajo por objetivos</p> <p>Inclusión y diversidad</p> <p>Motivación que te brinda la empresa para superar desafíos</p> <p>Beneficios corporativos</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Política a implementar:</p> <p>Establecer una política de compensación económica por las horas extras trabajadas, en lugar de otorgar tiempo libre como forma de reconocimiento y retribución por el trabajo adicional realizado por los empleados.</p>	<p>La remuneración</p> <p>Buen clima laboral y la flexibilidad del trabajo home office.</p> <p>El feedback por parte de sus compañeros y líderes.</p> <p>Proyectos, desafíos y rotaciones.</p> <p>Escucha activa</p> <p>Política a implementar:</p> <p>Definir una Política que te permita trabajar desde cualquier parte del mundo en cualquier momento del año sin límite de días.</p>	<p>Trabajo híbrido</p> <p>Rotación de tareas o puestos de trabajo.</p> <p>El día de cumpleaños libre.</p> <p>Política a implementar:</p> <p>Determinar una política centrada en valorar la trayectoria del empleado dentro de la organización, así como promover la diversidad en todos los niveles de la empresa.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

## **Discusión**

El presente trabajo final de grado, tiene como objetivo general analizar la incidencia de la marca empleadora en el sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los colaboradores; así como también indagar los factores claves que influyen en esta relación en las pymes de la provincia de Córdoba.

De acuerdo con los resultados del primer objetivo específico, en el que se plantea identificar el grado de desarrollo de las Marcas Empleadoras en PyMEs de Córdoba, las empresas dan cuenta acerca de la importancia que tiene hoy en día la implementación de esta herramienta y cómo aumentar el grado de desarrollo de acuerdo a las necesidades de sus colaboradores.

Tal como explican los expertos en Recursos Humanos Libby Sartain y Mark Schumann (2006), la marca como empleadora es lo que la compañía “promete brindar a los empleados para que se conecten emocionalmente y que a su vez ellos puedan brindar lo que la empresa promete a los clientes”.

Esta investigación ratifica y permite ampliar lo que indica el antecedente de Gómez et al, (2016) “Employer Branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas” propuesta como antecedente mediante la cual hace mención que tanto la creación como el mantenimiento de la marca se basa en un cuidado constante y cohesivo de acciones que fomenten la fidelización y la motivación. En la cual, estas acciones deben llevarse a cabo a través de una sólida acción de comunicación para que pueda llegar tanto a aquellos interesados por sumarse a la propuesta así como a los empleados que ya forman parte de la compañía.

Frente a esta investigación, al afirmar que una de las tres organizaciones entrevistadas no ha implementado una estrategia de Marca Empleadora a través de su Propuesta de Valor al Empleado (PVE), puede dar lugar a que existe una falta de interés por esta empresa en desarrollar una exitosa marca empleadora y fomentar el sentido de pertenencia y satisfacción laboral en sus colaboradores o porque, simplemente, tiene una falta de información acerca de esta novedosa herramienta.

En cuanto a las otras dos empresas entrevistadas, ambas conocen la herramienta y se encuentran comenzando a desarrollar, intentando alinearlas con la estrategia organizacional y las necesidades de sus colaboradores.

Los resultados de la investigación sobre este punto son similares entre las distintas empresas por lo cual se puede inferir que existe una tendencia general.

A su vez concuerda con la investigación de Gavilán, Avelló y Lores (2013): “Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo” donde se menciona que:

“El desarrollo de la marca empleadora nos remite por lo tanto a los numerosos estímulos que emana la marca empleadora: el lugar donde se realiza el trabajo, el disfrute que se obtiene de la realización de las tareas o el significado que poseen los valores que encarna la marca a los ojos del empleado”(p.63)

Por lo general, la reputación de una empresa es su recurso más preciado. Por lo tanto, al centrarse en los empleados y manejar la imagen que tienen de la organización, se incrementará

significativamente su potencial, mejorará el ambiente de trabajo, la orientación al cliente, la productividad y, en última instancia, el rendimiento financiero.

Para estimular el compromiso y el desarrollo de la marca empleadora, las organizaciones deben proporcionar al empleado un buen ambiente de trabajo, formación, recompensas, un horario flexible, beneficios ya asumidos por los departamentos de personal pero además, deben conseguir que los empleados se sientan implicados con la organización a todos los niveles (Slack, Orife y Anderson, 2010).

La falta de implementación de esta herramienta puede ocasionar importantes pérdidas económicas, dado que si no se comunica adecuadamente la imagen de la empresa, las personas se desmotivan y empezarán a considerar otras oportunidades laborales, lo que resultará en la pérdida de talento y perjudica el ambiente laboral de la organización.

Por lo tanto, para elaborar la Marca Empleadora para cada organización, el sector encargado de los recursos humanos de las organizaciones, 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 continuar aumentando el grado de desarrollo de la misma, utilizando el principio de mejora continua.

El segundo objetivo específico de esta investigación buscó identificar los factores que influyen en el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Si bien cada empresa tiene factores diferentes que influyen en el sentido de pertenencia de cada colaborador, se puede observar en los resultados de la investigación, que los factores más

utilizados son las tendencias a promover las relaciones sociales entre los empleados, la autonomía en la toma de decisiones y fomentar un equilibrio entre la vida profesional y laboral.

En cuanto al desarrollo profesional de los trabajadores se busca invertir en capacitaciones constantes en la medida de sus posibilidades y promover el crecimiento dentro de la empresa. Otro punto a destacar de las respuestas obtenidas es la importancia de sentirse identificado con la misión y visión de la empresa, y el compromiso que se tiene con ellas; considerando que es un aspecto fundamental a la hora de sentirse parte de una organización.

En este aspecto, al igual que en el antecedente de investigación de Gavilán et al. (2013), también se evidenció que para estimular el compromiso y sentido de pertenencia, las organizaciones deben proporcionar al empleado un buen ambiente de trabajo, formación, recompensas, un horario flexible, beneficios ya asumidos por los departamentos de personal pero además, deben conseguir que los empleados se sientan implicados con la organización a todos los niveles.

Por otro lado, un factor clave que influye en el sentido de pertenencia es la comunicación interna. Las tres empresas entrevistadas indicaron que una comunicación transparente dentro de la empresa, fomenta la participación, motiva una cultura compartida, fortalece el sentido de pertenencia y contribuye a su satisfacción, compromiso y rendimiento en esta.

Los resultados del presente trabajo, revalidan la investigación realizada por Gómez et al, (2016) “Employer Branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas”

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. (p 23).

En base a la información recabada, se puede afirmar entonces, que resulta indispensable hoy para las empresas implementar factores que aumenten el sentido de pertenencia, para que los actuales trabajadores y futuros candidatos la elijan al sentirse identificados con ella.

Como tercer y último objetivo específico se planteó indagar sobre la importancia de la satisfacción laboral en la vida de los colaboradores. Tal y como lo expresaron la empresa N 1 y N 2, los colaboradores de hoy en día encuentran mayor satisfacción laboral en la flexibilidad horaria, en el salario emocional es decir, aquel que incluye todas las ventajas no económicas que te brindan la capacidad de satisfacer necesidades individuales y mejorar la calidad en el trabajo, como el equilibrio entre la vida laboral y personal, la educación permanente, el bienestar tanto físico como emocional, la escucha activa y el trabajo por objetivos.

A su vez, las empresas entrevistadas indicaron que sus trabajadores reconocen como satisfactorio tanto el buen clima laboral que presentan sus oficinas como el trato con el resto del equipo de trabajo.

Este es un aspecto que en la empresa N3 no se vio desarrollado, ya que la falta de beneficios tanto económicos como sociales influyen negativamente en la productividad y eficiencia de cada colaborador.

En contraposición a la investigación de Ranstad (2022), los factores que generan una mayor satisfacción laboral dieron como resultado diferentes prioridades. El salario y los beneficios atractivos constituyen el factor más importante, junto con un ambiente de trabajo

agradable ocupan el 66% de las personas encuestadas, mientras que en la presente investigación, el factor salarial no es indicado como el principal ni el de mayor interés por parte de los empleados de Córdoba.

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.

Todas las empresas tienen la capacidad de incrementar la satisfacción laboral de sus colaboradores mediante atractivos paquetes de compensación y beneficios. Los resultados del presente trabajo, revalidan la investigación de Gomez et al, (2016) mencionada anteriormente, mediante la cual se pudo dar cuenta que, la satisfacción laboral es un tema importante en el mundo del trabajo al igual que los beneficios psicológicos asociados a la marca empleadora ya que están dirigidos por el valor derivado de la experiencia de trabajo total, incluyendo la satisfacción inherente de las tareas que realizan, el grado de valor otorgado por sus colegas y la creencia en la calidad, propósito y valor de la organización que representan.

Es crucial destacar que la satisfacción laboral es un factor de gran relevancia para las empresas, ya que es fundamental para la retención, desarrollo y rendimiento de los colaboradores en la organización. Si no están satisfechos, buscarán oportunidades de crecimiento y desarrollo en otras empresas, lo que incrementará los índices de rotación de personal en las compañías.

Los resultados obtenidos en el presente estudio son satisfactorios, dado que se identificaron patrones recurrentes en las respuestas de los colaboradores entrevistados, lo que

permitió llegar a una conclusión precisa acerca de la influencia que ejerce la marca empleadora en el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral de cada empleado..

El sentido de pertenencia se asocia de forma significativa con todos los indicadores analizados ya que es el constructo que parece tener la vinculación más fuerte con el bienestar y con el grado de desarrollo de la marca empleadora.

Por otro lado, cabe mencionar que actualmente, el enfoque se ha desplazado del aspecto monetario hacia la recompensa emocional de las personas. Es importante destacar que la satisfacción laboral es un factor de gran importancia que las empresas deben considerar, ya que es fundamental para retener, desarrollar y mejorar el desempeño de los colaboradores en la organización.

En cuanto a las fortalezas de este trabajo final de grado se pueden mencionar el haber trabajado con 2 empresas cordobesas que cuentan con una marca empleadora ya consolidada o en expansión, ya que conocían perfectamente sobre lo que se les preguntaba e investigaba y por el otro lado, con una empresa que no tenía desarrollada esta herramienta, pudiendo tenerla como ejemplo para visualizar los efectos de cómo la falta de estos factores influye en el sentido de pertenencia y satisfacción laboral de cada empleado.

Además se puede remarcar que la presente investigación reúne información no estudiada en profundidad anteriormente por otros autores, sobre todo cómo es que la marca empleadora impacta en el sentido de pertenencia y satisfacción laboral, siendo estos uno de los factores más latentes en las organizaciones.

No obstante, es importante señalar que esta investigación presenta limitaciones. Es así como, se destaca la imposibilidad de generalizar los resultados debido al uso de una muestra pequeña en la entrevista, por lo que se cree conveniente realizar investigaciones con muestras mayores. En este caso incluir en las entrevistas a colaboradores de otros rubros y a su vez de diferentes áreas.

Otra limitación es la falta de precisión en las mediciones al utilizar entrevistas con preguntas abiertas, lo cual puede conducir a errores comunes. Es posible que los entrevistados deseen presentar una imagen favorable de la organización, por lo tanto, se debe tener precaución en lograr una entrevista objetiva y equitativa con todas las empresas evaluadas. Se recomienda mantener un enfoque claro en los objetivos de la entrevista y en los datos que se desea obtener.

Por todo lo mencionado y expuesto previamente, se puede concluir que, las empresas de la ciudad de Córdoba tomadas como fuente de estudio, son conscientes y tienen conocimiento acerca de la incidencia que tiene la marca empleadora en el sentido de pertenencia y satisfacción laboral en cada colaborador. Es decir, como el grado de desarrollo de la marca empleadora impacta directamente en lo que se denomina sentido de pertenencia, haciendo referencia a que, un alto grado de desarrollo de esta herramienta provoca un mayor sentido de pertenencia y satisfacción laboral o por el contrario, el escaso o nulo desarrollo trae aparejado la falta de productividad y eficiencia en los empleados en la cual se encuentran insatisfechos o no se encuentran identificados con la compañía.

Para alcanzar el éxito en sus metas, las empresas necesitan contar con empleados que se sientan cómodos con las tareas que desempeñan y con el entorno laboral en el que trabajan a

diario. Además, es crucial que los objetivos de los empleados estén alineados con los de la organización, lo que permite establecer una convivencia saludable y duradera para ambas partes

Para poder ahondar en el tema plasmado, se aconseja continuar con este eje de investigación, con la posibilidad de explorar en profundidad las herramientas que se utilizan hoy en el mundo laboral para aumentar el sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los colaboradores en sus lugares de trabajo.

A continuación, se presentan sugerencias para futuras líneas de investigación:

- Analizar la investigación pero desde la perspectiva de la organización tomando el área o departamento de Recursos Humanos como referente para abordar dicha temática, de éste modo indagar cómo perciben la marca y así obtener una muestra acertada, desde otra perspectiva.

- Explorar cómo las prácticas de reclutamiento y selección de los colaboradores pueden influir en el sentido de pertenencia de los empleados hacia la marca empleadora y cómo pueden ser mejoradas para fortalecer el vínculo emocional con la organización.

- Conocer cuáles son los aspectos que aumentan la satisfacción de los colaboradores hoy en día y cómo estos se modifican a lo largo del tiempo y en las distintas generaciones.

## **Bibliografía**

- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017). Empresas que dejan huella. *Employer Branding en una sociedad conectada*.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Bouzas, D. G., Iturriagagoitia, M. A., & Lores, S. F. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *ADResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (7), 58-75.
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172.
- Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional* (No. Sirsi) i9788425220791).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Díaz-del-Río-Español, V., Bruque-Carmona, G., Fernández-Salas, L. M., Rueda, J. L., González-García, E., López-González, N., ... & Arcos, J. M. (2014). *Volcanes de Fango del Golfo de Cádiz. Areas de Estudio del proyecto LIFE+ INDEMARES*.

- Gómez, S., Ruibal, C., Salom Violante, A., & Stanta Salvati, P. (2016). Employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas. *Trabajo de Integrador Final*). UADE, Bs As, Argentina. Recuperada de: [https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ% 2c% 20RUIBA L. pdf](https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%20%20RUIBAL.pdf).
- Goodenow, C., & Grady, K. E. (1993). The relationship of school belonging and friends' values to academic motivation among urban adolescent students. *The journal of experimental education*, 62(1), 60-71.
- Hagerty, B. y Patusky, K. (1995). Developing a measure of sense of belonging. *Nursing Research*. 44, 9-13.
- Hatum, A. (2009) "Alineando la organización: Estrategia y prácticas de recursos humanos para managers". Editorial Granica
- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22-38
- Jiménez, A., & de PeopleMatters, S. D. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital humano*, 302, 84-91.
- Kimpakorn, N., y Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- Moreno Ucelay, A., & Palacios Linaza, J. J. (2013). Programa RADAR en Iberdrola: "Incremento del compromiso personal/grupal/organizacional para conseguir el éxito en prevención de riesgos laborales": experiencia RADAR 2009-2013. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 59, 45-51.
- Rivadero, Ú. I. (2019). Trabajo Final de Grado. La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la provincia de Córdoba.

- Rodríguez, C (2014). “Desarrollo de la Employee Value Proposition”. Recuperado en [https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407\\_Co municacion.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407_Co municacion.pdf)

## *Anexo 1*



### **UNIVERSIDAD SIGLO 21 ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Yo ..... acepto participar voluntaria y anónimamente en el Trabajo de Investigación “ La incidencia de la marca empleadora en el sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los colaboradores dentro de las pymes de la provincia de Córdoba” dirigida por Bautista Pizarro. Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, aceptó responder, una entrevista en profundidad sobre mi conocimiento de las herramientas, los criterios y factores que inciden en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de la empresa.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna. Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma individual y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada uno de modo personal. La información que se obtenga será guardada por la investigadora responsable en dependencias de la Universidad Siglo 21 y será utilizada sólo para este estudio.

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a Bautista Pizarro:

Celular: 351-3531512,

Correo electrónico: bautipizarro@gmal.com

Firma Participante

Firma de la Investigadora Responsable

Apellido y Nombre:

Apellido y Nombre: Bautista Pizarro

## *Anexo 2*

### PREGUNTAS

- 1 ¿Qué entiende por Marca empleadora? ¿Se lleva a cabo en la empresa?
- 2 ¿Recomendaría a la empresa para trabajar en ella? ¿Por qué?
- 3 ¿Qué características las diferencian de otras empresas?
- 4 ¿Cuáles son los beneficios o propuestas de la empresa que más valoras?
- 5 ¿Consideras que la empresa te brinda oportunidades de crecimiento profesional?
- 6 ¿Te sientes valorado/a por la empresa? ¿Por qué?
- 7 ¿Consideras que la empresa promueve un equilibrio entre tu vida personal y laboral?
- 8 ¿Te sientes identificado con la misión, visión y valores de tu empresa?
- 9 ¿Qué aspectos de tu trabajo te hacen sentir más conectado/a con la empresa? Y ¿Qué factores influyen en tu compromiso con los objetivos y metas de la empresa?
- 10 ¿Qué aspectos de tu trabajo te hacen sentir satisfecho/a?
- 11 ¿Hay algún aspecto de tu trabajo que te haga sentir insatisfecho/a? ¿Qué sugieres para mejorarlo?
- 12 ¿Crees que la empresa tiene en cuenta tus necesidades y opiniones?
- 13 ¿Si tuvieras la posibilidad de cambiar alguna política de la empresa, cuál sería?