

Universidad Siglo 21



Seminario Final de Recursos Humanos

**Título: Marca empleadora:
Atracción y retención de Talento en Santa
Cruz, Argentina**

Nombre y Apellido: Silvina Arias

DNI: 38.791.889

Profesora: Patricia Barron

Legajo: VRHU20138

Río Gallegos, Santa Cruz, Argentina.

Noviembre 2024

Agradecimientos

A los profesionales de Recursos Humanos que participaron en esta investigación, por su colaboración y valiosos aportes.

A Maira y Lina, por guiarme y acompañarme durante mi camino universitario.

A mi provincia, Santa Cruz, por su riqueza en todos sus aspectos, que merece ser reconocida y valorada aún más.

Y, en especial, a mi familia y amigos, por su apoyo incondicional y por sentir mis logros como suyos.

Índice de Contenido

Resumen.....	3
Abstract	3
Introducción	5
<i>Métodos</i>	14
<i>Datos</i>	14
<i>Participantes</i>	15
<i>Instrumentos</i>	16
<i>Análisis de datos</i>	17
Resultados	19
Discusión.....	26
Referencias.....	41
Anexos.....	42
Anexo 1.....	42
Anexo 2	43
Anexo 3	44

Resumen

Este estudio analiza el impacto de la marca empleadora en la capacidad de las empresas de la provincia de Santa Cruz para atraer y retener talento, basándose en una encuesta realizada a diez profesionales de organizaciones locales. Los resultados identifican factores clave que influyen en la percepción positiva de la marca empleadora, como una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) clara, una cultura organizacional sólida, el reconocimiento laboral y un enfoque integral en el bienestar. Sin embargo, también se destacan importantes desafíos, tales como la escasez de perfiles profesionales cualificados, las condiciones climáticas adversas y la fuerte competencia por talento, los cuales dificultan tanto la atracción como la retención de empleados. Esta investigación ofrece un análisis valioso y recomendaciones específicas tanto para empresas de Santa Cruz como también para aquellas ubicadas en regiones con contextos socioeconómicos y culturales similares.

Palabras claves: Marca Empleadora, Propuesta de Valor al Empleado, Atracción, Retención, Talento Humano.

Abstract

This study examines the impact of employer branding on the ability of companies in the province of Santa Cruz to attract and retain talent, based on a survey conducted with ten professionals from local organizations. The results identify key factors that influence a positive perception of the employer brand, such as a clear Employee Value Proposition (EVP), a strong organizational culture, employee recognition, and a

comprehensive focus on well-being. However, significant challenges are also highlighted, such as the shortage of qualified professional profiles, adverse weather conditions, and intense competition for talent, all of which hinder both the attraction and retention of employees. This research provides valuable analysis and specific recommendations for companies in Santa Cruz, as well as for those located in regions with similar socioeconomic and cultural contexts.

Keywords: Employer Branding, Employee Value Proposition, Attraction, Retention, Human Talent.

Introducción

Para comprender la importancia de esta investigación, debemos, en primera instancia, entender el contexto regional y socioeconómico de Santa Cruz, una de las provincias más australes, ubicada en la Patagonia Argentina.

En comparación a otras provincias del país, la población de Santa Cruz es relativamente escasa. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), para el año 2022, la provincia de Santa Cruz tenía una población estimada en alrededor de 340.000 habitantes. Su densidad poblacional es baja, con aproximadamente 0,5 habitantes por kilómetro cuadrado, debido a la gran extensión territorial de la provincia y su geografía predominantemente desértica, montañosa y condiciones climáticas hostiles, principalmente de tipo árido y frío dependiendo de la región.

La población de la provincia está concentrada en unas pocas ciudades que, además en su mayoría, se encuentran a más de 100 kilómetros de distancia entre sí. El principal centro urbano es Río Gallegos, la capital de la provincia, que alberga una parte significativa de la población. Otras ciudades importantes son Caleta Olivia, una ciudad clave en la región norte de Santa Cruz, cuya economía se basa principalmente en la industria y la minería. En tercer lugar, El Calafate, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2022), a pesar de su tamaño más reducido, es un destacado destino turístico gracias a su cercanía al Parque Nacional Los Glaciares, lo cual impulsa la economía local a través del turismo.

De acuerdo el censo, el nivel de formación de la población de 5 años y más que asistió a un establecimiento educativo, en función del máximo nivel educativo alcanzado

y la completitud de este, es el siguiente. En total, se registraron 191.668 personas. De ellas, 53.824 completaron estudios de polimodal y secundario. El número de personas que finalizó estudios terciarios no universitarios es de 22.733, mientras que aquellos que completaron estudios universitarios de grado ascienden a 12.813. Finalmente, el total de personas con estudios de posgrado (especialización, maestría o doctorado) es de 2.845 (ver Anexo 1).

Finalmente, para concluir con la descripción del contexto regional, se presenta un breve análisis descriptivo de la economía. El Informe Productivo Provincial de Santa Cruz (Ministerio de Economía, 2021) señala que:

"La estructura productiva de la provincia tiene como ejes principales el desarrollo de la minería metálica, centrada en la extracción de oro y plata (56% y 74% del total nacional, respectivamente), y la actividad hidrocarburífera. En cuanto a esta última, Santa Cruz se posiciona como la tercera provincia productora de petróleo del país (14% del total) y la segunda en el segmento de crudo convencional (20% del total). En términos de producción de gas, es la tercera jurisdicción a nivel nacional (8% del total) y la segunda en gas convencional (11% del total). Además, otras actividades destacables incluyen la pesca marítima, en la que Santa Cruz ocupa el tercer lugar a nivel nacional con el 11,2% de las capturas, y la ganadería ovina, representando el 19% del stock nacional. Dentro del sector servicios, el turismo se destaca, con El Calafate como la localidad turística más importante" (Ministerio de Economía, 2021).

De acuerdo con un estudio sobre Employer Brand realizado por Randstad (2024), una reconocida firma en el ámbito de recursos humanos, que incluyó 173.000 encuestados a nivel internacional y una muestra de 4.033 personas en Argentina, se identificaron las industrias más atractivas para trabajar en el país. Según el informe, estos rubros se encuentran en el siguiente orden: industria automotriz, laboratorios, transporte y logística, industria del petróleo y gas natural, consumo masivo de alimentos, consumo masivo de bebidas, banca y finanzas, tecnología de la información y comunicación (TIC), consumo masivo en general, y energía (Randstad, 2024). Se puede consultar el cuadro correspondiente a estos resultados en la imagen extraída del informe de Randstad.



Figura 1. Los sectores más atractivos en Argentina. Extraído de *Employer Brand Research 2024* (p. 13), de <https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/2024-05/Country%20Report%20%20REBR%20ARG.%202024.pdf?VersionId=jcrvkv9S67ou2nspqfVBzsXXp8VSWwOt>

A la luz del estudio mencionado, se observa que en la provincia de Santa Cruz operan empresas en sectores considerados atractivos para los trabajadores. Entre estos sectores se encuentran la industria del petróleo y gas natural, la banca y finanzas, y el

sector energético, entre otros. Para que estas empresas cumplan sus objetivos de manera efectiva, es crucial que cuenten con el **talento humano** adecuado. Según Alles (2015), el talento humano es el conjunto de personas que poseen habilidades, competencias y capacidades excepcionales, las cuales van dirigidas a aportar valor a una organización y contribuyen a su éxito.

Cada empresa identificará dentro del mercado en el que se encuentra, el “talento” que necesita para su negocio. Es por este motivo que dentro de sus subprocesos de recursos humanos se encontrarán con la tarea de la **atracción de talento**, que implica la implementación de estrategias y prácticas diseñadas para captar candidatos cualificados. Según Alles, (2015):

“La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado.” (p.39)

Una vez que el talento ha sido integrado en la organización, es crucial implementar estrategias de **retención** para mantener a los empleados valiosos. La retención del talento se demuestra en la capacidad de la compañía de lograr que los empleados deseados permanezcan en la empresa gracias al diseño de estrategias a largo plazo centradas en las expectativas y el bienestar de los trabajadores.

Según la firma Randstad (2023) “Los grandes empleados impulsan el progreso. Cuando los trabajadores con talento se quedan, los equipos se fortalecen, los beneficios aumentan y las marcas ganan tracción en el mercado. En otras palabras, la retención del talento es una parte crucial del éxito, pero cada vez es más difícil de conseguir.”

En relación con la atracción y retención de talento, Alles (2015) señala que:

“Cuando las organizaciones cuentan con procedimientos de RRHH basados en las buenas prácticas y las personas ocupan puestos para los cuales tienen conocimientos, las competencias y la motivación necesarios, sus puestos de trabajo se conectan positivamente con sus proyectos e intereses personales, los individuos se sienten mejor, se incrementa la satisfacción laboral e, indirectamente las empresas logran la retención y atracción del talento.” (p.13)

Este enfoque sugiere que una adecuada **gestión del talento humano**, que considere las competencias y motivaciones de los empleados, puede conducir a una mayor satisfacción en el trabajo y, en consecuencia, directa, a una retención y atracción de talento más efectiva. No obstante, es crucial reconocer que existen estrategias adicionales y más directas diseñadas específicamente para mejorar estos aspectos.

En este contexto, la **Marca empleadora** o **Employer branding** se presenta como una estrategia clave. De acuerdo con Rodríguez-Tadaro (2018) la marca empleadora es “la imagen del empleador que tenemos de una organización fruto de la oferta de valor comunicada y experimentada en la relación con ella.” Dicho de una manera diferente, la marca empleadora es la reputación de una empresa como empleador, la propuesta de valor que una empresa ofrece a los empleados con los que cuenta actualmente y los futuros.

Otros autores como M. Aguado & A. Jiménez (2017). Indican que:

“Crear una marca con reputación laboral será un nuevo objetivo empresarial que nos permitirá alcanzar ese bien tan preciado. 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". (p.17)

Además, M. Aguado y A. Jiménez (2017) explican que "la marca como empleador es compleja de generar, es necesario combinar competencias de gestión de personas y gestión de imagen y marketing. No se genera de un día para otro. A veces, requerirá cambios drásticos en las estrategias y en los equipos directivos" (p. 45).

En relación con lo expuesto por los autores, la firma Randstad (2024) concuerda en que pueden existir obstáculos que dificulten la incorporación de estrategias orientadas al desarrollo y fortalecimiento de la marca empleadora:

"Entre los principales obstáculos se encuentran:

- Falta de conocimiento sobre lo que motiva a empleados y candidatos.
- Falta de un presupuesto asignado a la activación de la marca.
- Falta de conocimiento sobre la temática de marca empleadora.
- Falta de interés por parte de los responsables a cargo de la toma de decisiones" (p. 7).

Las organizaciones que se encuentren con estas dificultades estarán en desventaja, por debajo de aquellos que asumen la inversión en la gestión del talento. M. Aguado & A. Jiménez (2017) realizan una distinción relevante en la gestión de la marca empleadora, aquella que se realiza de manera interna y otra de forma externa.

"Desde la perspectiva interna:

- Mayor alineamiento entre el objetivo de dirección y lo que realmente importa a las personas o empleados.
- Mayor coherencia en la actuación de los managers y refuerzo de su compromiso con el proyecto.
- Identificar mensajes a reforzar internamente.
- Fidelizar y retener a colectivos clave, mejorando aún más su desempeño (satisfacción de clientes internos y externos, incremento de indicadores financieros).
- Definir prioridades y acciones donde hay que actuar para reforzar el compromiso (áreas, procesos, colectivos, etc.).
- Aportación de valor de la función de recursos humanos (mayor alineamiento en las iniciativas, facilitador del compromiso).
- Contar con los empleados como embajadores de marca y que contribuyan al reconocimiento externo a través de sus comentarios y opiniones al mercado.

Desde la perspectiva externa:

- Mejorar la capacidad de atraer el talento que necesitamos en cada momento, gestionar el talento y ponerlo en valor.
- Mejorar el posicionamiento de marca como empresa para trabajar y, en consecuencia, de la organización.
- Mejorar la reputación o imagen externa ante los distintos grupos de interés (sociedad, clientes, candidatos, proveedores, competidores, etc.).

- Diferenciarnos de los competidores y convertirnos en líderes de opinión, referentes de empleo y de gestión de personas.” (p. 183)

De acuerdo con el relevamiento de información presentando hasta el momento se concluye que en la provincia de Santa Cruz se identifican empresas que resultan atractivas para trabajar, pero ¿qué es lo que hace de ellas que los empleados la prefieran por encima de otras de su mismo rubro? ¿Cuál es la Propuesta de Valor para el Empleado? ¿Cuáles son las dificultades para la atracción de talento cualificado para cubrir las vacantes dentro de las empresas? ¿Cuáles son los motivos? Estas son las incógnitas por resolver en esta investigación. Se relevará cómo las empresas en la provincia de Santa Cruz pueden optimizar su marca empleadora para atraer y retener talento en un contexto económico y social desafiante.

Esta problemática es relevante debido a que una marca empleadora débil puede llevar a dificultades en la contratación de personal calificado y a alta rotación, lo que a su vez afecta la productividad y competitividad de las empresas locales. Identificar las estrategias efectivas y las áreas de mejora permitirá a las empresas de la región desarrollar prácticas más eficaces en la gestión del talento.

La investigación se relaciona con estudios previos sobre marca empleadora que incluso se han realizado en Argentina. Un ejemplo de esto es la investigación desarrollada por la firma Randstad, pero encuentra sus diferencias en el contexto en el cual se investiga, ya que en esta oportunidad se focalizó en una región en particular, la provincia de Santa Cruz. Ofreciendo un análisis de cómo las limitaciones regionales afectan la implementación de estrategias de marca empleadora.

El estudio difiere de investigaciones anteriores al centrarse en un contexto menos estudiado, proporcionando información sobre cómo las empresas locales pueden adaptar sus estrategias de marca empleadora para superar desafíos específicos de la región. Este enfoque permitirá obtener recomendaciones prácticas que pueden ser aplicables a otras regiones con características similares, contribuyendo así al conocimiento sobre la gestión de recursos humanos en contextos regionales específicos.

La investigación es importante porque proporciona una comprensión más profunda de cómo las empresas en Santa Cruz pueden mejorar su capacidad para atraer y retener talento en un entorno económico y social. Los resultados podrán ofrecer a los responsables de recursos humanos en la región estrategias basadas en evidencia para fortalecer su marca empleadora, mejorar la competitividad y contribuir al desarrollo económico local.

Objetivo General: Investigar el efecto de la marca empleadora en la capacidad de las empresas de la provincia de Santa Cruz, Argentina, para atraer y retener talento, analizando los elementos que contribuyen a su percepción positiva entre los candidatos y empleados actuales.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las estrategias de marca empleadora más utilizadas por las empresas en Santa Cruz.
2. Determinar los desafíos específicos que enfrentan las empresas locales en la atracción y retención de talento.
3. Proporcionar recomendaciones prácticas para mejorar la marca empleadora en el contexto socioeconómico provincial.

Métodos

Datos

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, ya que se enfoca en detallar las propiedades y características relevantes de la marca empleadora de las empresas seleccionadas en la provincia de Santa Cruz. El estudio proporciona información sobre el contexto en el que operan estas empresas, abordando tanto los desafíos como las oportunidades que enfrentan los profesionales en la región.

El enfoque adoptado para esta investigación es cualitativo. Este enfoque permite abordar y responder las preguntas planteadas en la introducción, centrándose en una comprensión profunda de los factores que influyen en la atracción y retención de talento en Santa Cruz. Se analiza las experiencias y perspectivas de los participantes para obtener una visión detallada de las dinámicas locales.

Dado que la economía regional está marcada por sectores específicos, se ha diversificado la investigación abarcando distintos rubros empresariales dentro de la provincia de Santa Cruz. La selección de empresas incluye aquellas que cuentan con un departamento o profesional de recursos humanos encargado de la gestión de la atracción y retención de talento.

Finalmente, se ha optado por un diseño no experimental y transaccional para la investigación. Este diseño se ajusta a la intención de observar y describir fenómenos sin manipulación de datos ni análisis sobre la perdurabilidad en el tiempo. El objetivo es examinar el fenómeno de la marca empleadora en el contexto específico de la provincia de Santa Cruz tal como se detalla en el estudio.

Participantes

En un contexto en donde la economía regional se encuentra atravesada por rubros específicos, se buscó diversificar la investigación a diversos rubros empresariales dentro de la provincia de Santa Cruz que cuenten con un departamento o profesional de recursos humanos encargado de la atracción y retención de talento dentro de la empresa.

La muestra seleccionada para esta investigación incluye empresas cuyos profesionales han aceptado participar de manera anónima. Para proteger la identidad de estas empresas, se presenta a continuación una descripción general de los sectores a los que pertenecen, sin entrar en detalles específicos que podrían revelar su identidad. Esta precaución se toma debido a la limitada cantidad de empresas en ciertos sectores, lo cual podría comprometer la confidencialidad de los participantes.

- Un laboratorio de estudios médicos.
- Cuatro empresas dedicadas a la minería.
- Una empresa de servicios tecnológicos.
- Una empresa del rubro de la energía.
- Una entidad financiera.
- Dos empresas del área del petróleo y gas natural.

Con la intención de que los participantes estén en conocimiento sobre el objetivo de haber tomado contacto con ellos se referenció al Trabajo Final de Grado de la Universidad Siglo 21, indicando tema a tratar, solo a modo orientativo y se les informó sobre la confidencialidad de sus respuestas. (Ver Anexo 2)

Instrumentos

Para la recolección de datos, se empleó la técnica de encuesta, diseñada para garantizar el anonimato de los participantes. Este método permite obtener información valiosa sin comprometer la identidad de quienes contribuyen a la investigación ya que no recolectó ningún dato personal ni correos electrónicos.

El proceso de contacto con los participantes se realizó a través de dos canales principales: correo electrónico y la red social LinkedIn. Inicialmente, se envió un mensaje explicativo a cada participante potencial, informándoles sobre el objetivo de la investigación y cómo se manejarían los datos recopilados con estricta confidencialidad. Junto con esta comunicación, se proporcionó un enlace a un formulario en Google Forms. Esto facilitó la recolección de respuestas de manera asincrónica, permitiendo a los participantes completar la encuesta en el momento que consideraran más conveniente y se les otorgó la flexibilidad de dedicar el tiempo necesario para responder de manera reflexiva y detallada, sin presión de tiempo. (Ver Anexo 3)

Para la creación de la encuesta se realizó la división de secciones o variantes con preguntas cerradas y abiertas para los participantes. Las secciones implementadas fueron:

- Rubro de la empresa.
- Marca empleadora.
- Atracción de Talento.
- Retención de Talento.
- Desafíos y oportunidades en Santa Cruz.
- Otros aportes.

Análisis de datos

La información proporcionada por los participantes se organizó en las siguientes secciones, cada una con un propósito específico detallado a continuación:

Sección 1

- Rubro de la Empresa: En esta sección, los participantes seleccionaron entre tres rubros predefinidos (minería, petróleo y gas, tecnología) o la opción "otro," que les permitió agregar una categoría adicional si su industria no estaba representada en las opciones ofrecidas.

Sección 2

- Marca Empleadora: Esta sección incluyó una breve descripción del concepto de marca empleadora, seguida de una serie de preguntas tanto cerradas como abiertas. Estas preguntas buscaron explorar la percepción del participante sobre la marca empleadora de su empresa y su contexto dentro de la provincia.

Sección 3

- Atracción de Talento: Aquí se indagó sobre los canales de reclutamiento utilizados, los perfiles profesionales esenciales para la empresa y la región en la que se buscan estos talentos. Las preguntas estaban diseñadas para comprender mejor las prácticas y necesidades en la atracción de talento.

Sección 4

- Retención de Talento: Esta sección consistió en preguntas abiertas que permitieron a los participantes describir las estrategias implementadas por sus

empresas para mantener el talento. El objetivo era obtener una visión detallada de las prácticas de retención.

Sección 5

- Desafíos y Oportunidades de Mejora en Santa Cruz: Mediante preguntas abiertas, se invitó a los participantes a compartir sus perspectivas sobre la situación actual en cuanto a la atracción y retención de personal en la provincia de Santa Cruz, identificando desafíos y oportunidades de mejora.

Sección 6

- Otros Aportes: En esta sección, los participantes tuvieron la oportunidad de proporcionar información adicional que consideraran relevante para el tema de investigación, más allá de las áreas específicas abordadas en las secciones anteriores.

Resultados

La encuesta realizada a los participantes de esta investigación ha permitido recopilar información valiosa sobre la percepción que los profesionales de Recursos Humanos tienen de las empresas en las que trabajan. Los resultados indican una tendencia mayoritariamente favorable respecto a la percepción de la marca empleadora: el **62,5%** de los encuestados califica su opinión como "muy positiva", mientras que un **25%** la considera "positiva". Solo un **12,5%** de los participantes la describe como "neutra".

Aquellos que catalogan su percepción como principalmente positiva justifican su opinión al señalar que sus empresas se caracterizan por ser "sólidas" y "confiables". Este enfoque optimista está vinculado en gran medida al tipo de industria en la que operan, destacándose sectores como el petróleo, la minería, el financiero y la energía. Estos rubros tienden a ofrecer estabilidad y perspectivas de crecimiento, lo que refuerza la percepción favorable entre los profesionales de RRHH. Además, los encuestados resaltan la fidelización de los colaboradores existentes, evidenciada por una baja tasa de rotación. Esto sugiere un entorno laboral saludable, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos con la organización.

Por otro lado, aquellos que clasifican su percepción como neutra mencionan que esta postura se debe principalmente a la escasa difusión de la marca empresarial. Indican que tanto los clientes como los potenciales postulantes carecen de un conocimiento suficiente sobre la empresa, lo que limita su capacidad para atraer talento y generar una imagen sólida en el mercado.

En relación con la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), los profesionales que caracterizan a sus empresas como positivas destacan varios elementos clave que

contribuyen a este enfoque favorable. Mencionan que el trabajo está orientado a impulsar a los equipos mediante un claro propósito organizacional, una cultura sólida, y oportunidades para el desarrollo profesional y de los equipos. También resaltan la importancia del reconocimiento, el salario emocional, y una serie de compensaciones y beneficios que enriquecen la experiencia laboral. Sin embargo, es importante señalar que existe un lado opuesto: en el 25% de las empresas encuestadas, estos recursos no son implementados, lo que resulta en una falta de una propuesta de valor al empleado.

Cuando se indaga sobre los elementos que consideran fundamentales para construir una marca empleadora efectiva en Santa Cruz, los profesionales enfatizan la necesidad de trabajar alineados con un propósito claro. Destacan que el desarrollo de una cultura organizacional sólida es crucial, así como el ofrecimiento de beneficios diferenciadores que hagan que los empleados elijan su empresa sobre otras de similares características en la región.

En cuanto a los beneficios, los encuestados subrayan que estos no deben limitarse únicamente a factores económicos. Destacan el bienestar integral de los colaboradores, sus motivaciones personales, y se promueva el bienestar físico y psicológico. Además, la creación de entornos inclusivos y colaborativos se considera fundamental para fomentar un sentido de pertenencia y compromiso.

Esta atención al bienestar y desarrollo de los empleados, los participantes lo relacionan a las características geográficas, climáticas y el estilo de vida llevado adelante por las personas de la provincia de Santa Cruz. Explican que la atención en el bienestar integral de los colaboradores no solo potencia su permanencia en la organización, sino que también permite el crecimiento profesional a través de una gestión del talento

efectiva. En resumen, los encuestados coinciden que la construcción de una marca empleadora sólida en Santa Cruz requiere un enfoque integral que combine propósito, cultura organizacional y beneficios diferenciadores, siempre enfocados en el bienestar de los colaboradores.

En la sección destinada a preguntas relacionadas a la atracción de talento, donde el propósito fue obtener una comprensión más clara de las prácticas y necesidades relacionadas con la atracción de talento, se consultó a los participantes sobre los canales de reclutamiento que utilizan, los perfiles profesionales considerados esenciales para sus empresas y la región donde buscan captar estos talentos.

Entre los métodos más utilizados por las empresas de la provincia de Santa Cruz, destacan los portales de empleo y las agencias de reclutamiento, seguidos por sus propios sitios web, las bolsas de trabajo sindicales y en último lugar, las bolsas de trabajo universitarias.

Los perfiles profesionales clave identificados para cada rubro son los siguientes:

- **Salud:** Bioquímicos, técnicos de laboratorio y extraccioncitas.
- **Tecnología y Energía:** Analistas de datos, profesionales en ciencias económicas, ingenieros en energía eléctrica y redes de distribución, así como especialistas en seguridad y salud ocupacional.
- **Minería:** Ingenieros en mina y licenciados en geología.
- **Petróleo:** Ingenieros en petróleo, licenciados en geología, ingenieros en mantenimiento.

Además, los perfiles compartidos como cruciales en los rubros mencionados incluyen a los profesionales de ciencias económicas, finanzas, recursos humanos y relaciones laborales.

A partir de las respuestas obtenidas, se solicitó a los participantes que evaluaran el grado de dificultad para encontrar estos perfiles. Los resultados fueron los siguientes:

Industria	Profesionales difíciles de atraer	Profesionales más fáciles de atraer
Salud	Bioquímicos	Enfermeros / Extraccionistas
Tecnología y Energía	Ingenieros en Sistemas, Personal IT	Licenciados en Administración
Minería	Ingenieros en Mina y Licenciados en Geología	Técnicos y Licenciados en Seguridad y Salud ocupacional
Petróleo y gas natural	Ingenieros de Petróleo / Licenciados en Geología / Ingenieros Mecánicos	Licenciados en Administración / Técnicos y Licenciados en Seguridad y Salud ocupacional

Figura 2. *¿Cuáles de estos perfiles resultan más difíciles de encontrar en la provincia de Santa Cruz, y cuáles son más fáciles de conseguir?*

En base a sus respuestas sobre los profesionales cruciales en sus empresas, se les solicitó diferenciarlos en los grupos detallados en el cuadro. Al indagar sobre las razones detrás de la dificultad para encontrar estos perfiles críticos, los participantes mencionaron, en orden de relevancia, la falta de habilidades técnicas específicas o experiencia práctica de los candidatos y el nivel de formación académica. A continuación, se citaron habilidades blandas, como la comunicación y el trabajo en equipo, así como la oferta académica disponible en la provincia de Santa Cruz. Otros aspectos destacados incluyeron la necesidad de conocimientos actualizados y las características particulares de la provincia.

Por otro lado, se consultó a los participantes sobre si las empresas en las que laboran requieren que el personal sea oriundo de la provincia. Un 75% respondió afirmativamente, mientras que un 25% indicó que esto se tiene en cuenta en ocasiones. En relación a la priorización de este aspecto en sus empresas, el 37,5% señaló que siempre se considera, el 50% que casi siempre, y el 12,5% que muy pocas veces.

Con respecto a la retención de talento, los participantes de la encuesta compartieron sus perspectivas sobre las estrategias que sus empresas implementan para mantener a los profesionales que han logrado atraer. Mencionaron la gestión del talento a través de la elaboración de planes de desarrollo y la capacitación continua. Sin embargo, también señalaron que algunas empresas optan por no llevar a cabo estas iniciativas.

Sobre los factores que motivan a los empleados a permanecer en la empresa, los encuestados destacaron la flexibilidad laboral, las oportunidades de crecimiento dentro del rubro, un sueldo competitivo y una sólida marca empleadora en la industria. En los casos menos favorables como en el rubro de la salud, se indicó que la falta de ofertas laborales en el sector puede ser un motivo que impulse a los empleados a quedarse.

Al preguntar sobre cómo las empresas miden la retención de talento y qué herramientas utilizan para ello, los participantes mencionaron principalmente las encuestas de clima laboral, las encuestas de percepción organizacional, así como indicadores de rotación y antigüedad. También se mencionaron encuestas de ingreso, encuestas de pulso y sistemas de fidelización. Sin embargo, es importante resaltar que hay empresas que no aplican ningún tipo de medición en este aspecto.

Desafíos en la Atracción y Retención de Talento

Se consultó a los participantes sobre los principales desafíos que enfrentan en la atracción y retención de talento en la provincia de Santa Cruz. Los encuestados mencionaron varios factores críticos, entre los que se incluyen la remuneración, las condiciones climáticas que impactan la calidad de vida en la región, el costo de vida y, especialmente, la escasez de perfiles profesionales necesarios. En muchas ocasiones, se ven obligados a buscar estos talentos en otras partes del país, ofreciendo a los candidatos la posibilidad de reubicarse. Sin embargo, las dificultades asociadas con el clima hacen que muchos prefieran no aceptar estas ofertas. Además, se subrayó que la oferta educativa en la provincia no se alinea adecuadamente con las necesidades del mercado laboral.

Por último, se pidió a los profesionales que compartieran los conocimientos adquiridos al enfrentar estos desafíos. Los encuestados señalaron principalmente la importancia de la adaptación al cambio y la implementación de estrategias para la retención del talento, como el trabajo remoto para personal que no reside en Santa Cruz. También se alentó a los profesionales a ofrecer consejos a aquellos que enfrentan situaciones similares. Entre las recomendaciones destacadas, se mencionaron la necesidad de capacitarse, desarrollar programas de formación para la comunidad e invertir en la capacitación de los residentes de la provincia.

Además, los profesionales identificaron varias acciones relevantes para mejorar la atracción y retención de talento, tales como ofrecer compensaciones más atractivas, comunicar claramente los valores y propósitos de la empresa, innovar en las prácticas laborales y desarrollar planes de carrera. También sugirieron implementar políticas de bienestar que promuevan un equilibrio entre la vida laboral y personal.

En la última sección, se dejó un espacio abierto para que los encuestados pudieran expandir sus respuestas y aportar información adicional valiosa. Entre los comentarios, algunos se enfocaron en cuestiones específicas de la industria, como en el caso de la minería y el petróleo, donde se mencionó la necesidad de desarrollar planes para fomentar la inclusión de mujeres en sectores tradicionalmente dominados por hombres. Otros aportes enfatizaron la importancia de entender a la organización como un organismo vivo, en lugar de un simple organigrama, promoviendo la creación de espacios sostenibles que beneficien tanto a la empresa como a las comunidades en las que opera.

Discusión

El propósito de este estudio es investigar el efecto de la marca empleadora en la capacidad de las empresas de la provincia de Santa Cruz para atraer y retener talento. Para ello, se analizan los elementos que contribuyen a una percepción positiva entre empleados actuales y potenciales. En base a los resultados expuestos se pretende ofrecer una contribución significativa a un campo de investigación que aún se encuentra poco explorado.

Este análisis busca identificar estrategias relacionadas a la marca empleadora en empresas de Santa Cruz, determinar los desafíos específicos que enfrentan las empresas locales en la atracción y retención de talento y, por último, proporcionar recomendaciones prácticas para mejorar la marca empleadora en el contexto provincial. Sin embargo, es fundamental reconocer que existen limitaciones en este estudio que podrían afectar su impacto.

La dinámica del mercado laboral, tanto en la provincia de Santa Cruz como a nivel global, está sujeta a constantes cambios que pueden modificar las percepciones de la marca empleadora. Factores como la evolución tecnológica, los cambios en las expectativas de los trabajadores y las condiciones socioeconómicas son elementos que influyen directamente en cómo las empresas son percibidas por los candidatos y empleados actuales.

Es por este motivo que se resalta la importancia de considerar este estudio como un eslabón en la construcción de un conocimiento más amplio sobre la marca empleadora y su impacto en la atracción y retención de talento. La evolución de las condiciones del mercado y sus implicancias en la marca empleadora requieren un análisis continuo, lo que sugiere que este tema amerita ser explorado con mayor profundidad.

Asimismo, esta investigación cuenta con limitaciones en relación con la muestra analizada, que, aunque es representativa de sectores relevantes en la economía provincial, podrían existir empresas emergentes o de menor tamaño e incidencia en las cuáles podría ser estudiada la temática. Esta circunstancia podría limitar la generalización de los resultados y su aplicación a un espectro más amplio de organizaciones.

En contraposición a estas limitaciones, la investigación presenta varias fortalezas significativas. En primer lugar, ofrece un análisis contemporáneo sobre la marca empleadora en una provincia de Argentina que hasta la fecha carece de antecedentes específicos en este ámbito. Esto no solo enriquece el área de Recursos Humanos, sino que también resulta valioso para las empresas de la provincia interesadas en ampliar sus conocimientos sobre el tema. Además, lo expuesto puede ser consultado por profesionales de la Patagonia en general y otras regiones con características similares a las de Santa Cruz, lo que amplía su relevancia y aplicabilidad en contextos comparables.

Otro aporte relevante es la identificación de los elementos clave que los profesionales consideran esenciales para construir una marca empleadora efectiva. Se sugieren acciones concretas que las empresas pueden implementar, lo que enriquece el debate sobre la gestión del talento. Al relacionar estos elementos con el contexto geográfico y cultural de Santa Cruz, se ofrece una perspectiva útil tanto para las empresas como también para quienes son los responsables del desarrollo de políticas educativas y laborales dentro de la provincia.

Así, con el fin de estructurar el análisis de manera clara y coherente, a continuación, se abordarán los objetivos específicos y los resultados obtenidos en las encuestas de forma interrelacionada:

Entre los objetivos específicos de este estudio se encuentra, en primer lugar, identificar las estrategias de Marca Empleadora más utilizadas por las empresas en Santa Cruz. Los resultados de la encuesta realizada a profesionales de Recursos Humanos en empresas de la provincia proporcionan una perspectiva valiosa sobre la percepción de la marca empleadora y su impacto en la atracción y retención de talento. Con un 87,5% de los encuestados calificando su opinión sobre la marca empleadora de sus organizaciones como principalmente positiva, es evidente que hay una percepción favorable hacia las empresas de la zona.

Los elementos clave que contribuyen a esta percepción positiva incluyen una clara Propuesta de Valor al Empleado (PVE). PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC Argentina, 2024) define la PVE como “una herramienta que permite combinar los atributos que los colaboradores actuales y el mercado laboral valoran con lo que una organización puede ofrecer, es decir, es la suma total de lo que experimentan y reciben las personas mientras son parte de una organización”. Además, señala su función crucial:

“Sirve de orientación al área de gestión humana en los diferentes procesos, colabora en aumentar los niveles de satisfacción y motivación de los empleados y, por tanto, su compromiso y permanencia en la empresa, así como a atraer a los mejores talentos. Una propuesta de valor para los empleados atractiva genera procesos de atracción y selección más ágiles, mejora el desempeño de los colaboradores y reduce la rotación, todo lo cual redundando en beneficios tanto para los empleados como para la empresa”. (PwC Argentina, 2024)

En el contexto de la provincia de Santa Cruz, los resultados obtenidos de los encuestados reflejan que una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) atractiva juega un papel decisivo en la percepción de las empresas, generando una ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Dado que Santa Cruz es una región con características geográficas y climáticas particulares, que incluyen extremas temperaturas y una dispersión territorial

significativa, las empresas deben ser conscientes de estos factores a la hora de diseñar su PVE.

En segundo lugar, se estableció un objetivo centrado en identificar los desafíos concretos que enfrentan las empresas locales en la atracción y retención de talento. Esto implica reconocer que, independientemente del nivel de desarrollo de la marca empleadora de una organización, todas deben gestionar el talento de manera efectiva para asegurar su operatividad y éxito a largo plazo. La gestión del talento no solo se refiere a la atracción de los mejores candidatos, sino también a la creación de un ambiente que fomente la motivación y el compromiso de los empleados para garantizar su permanencia en la empresa. En un contexto altamente competitivo, como el de Santa Cruz, donde las oportunidades laborales son limitadas y las empresas luchan por acceder a perfiles cualificados, la retención de talento se vuelve aún más crucial.

. Esto plantea la necesidad de entender y abordar las barreras más significativas que enfrentan las empresas en la provincia. A partir de los resultados obtenidos, se destaca que los participantes señalaron varios factores críticos que impactan la capacidad de las organizaciones para atraer y retener empleados en Santa Cruz.

Uno de los aspectos más relevantes que surgió en las respuestas fue la remuneración. Aunque algunas empresas ofrecen salarios competitivos, muchos profesionales consideran que estos no son suficientes para compensar las dificultades

asociadas con vivir y trabajar en dicha zona geográfica. Este desafío se ve agudizado por la comparación con otras provincias, especialmente en lo que respecta al costo de vida, que en Santa Cruz es más alto que en muchas otras regiones del país. Esto genera una dualidad compleja para las empresas: por un lado, deben atraer profesionales calificados ofreciendo salarios adecuados, y por otro, deben lograr retener a aquellos empleados que ya se encuentran trabajando en la provincia.

Otro desafío identificado por los encuestados es el impacto de las condiciones climáticas extremas de Santa Cruz en la calidad de vida. El clima riguroso, con bajas temperaturas y vientos intensos, puede disuadir a potenciales candidatos de aceptar ofertas laborales en la región. Si bien algunas personas están dispuestas a adaptarse a estas condiciones, muchas prefieren no reubicarse a una zona con características climáticas tan desafiantes, especialmente si no perciben un beneficio significativo en términos salariales o de calidad de vida.

Por esta razón, poner atención al bienestar integral de los empleados se convierte en una prioridad fundamental para las empresas en Santa Cruz. Las condiciones de trabajo en la provincia, junto con el clima extremo, demandan estrategias específicas para mejorar la experiencia laboral de los empleados. Las empresas deben implementar iniciativas que promuevan tanto la salud física como la psicológica de su personal. Programas de salud mental y la organización de actividades recreativas o de bienestar

físico no solo contribuyen a reducir el estrés laboral, sino que también ayudan a crear un entorno laboral más saludable y atractivo. Además, al cuidar el bienestar integral de los empleados, las organizaciones refuerzan el compromiso de sus equipos, lo que a su vez mejora la capacidad de retención y reduce la rotación de talento.

Un aspecto adicional relevante que surge en esta investigación es la escasez de perfiles profesionales adecuados en la provincia de Santa Cruz, lo que se ha convertido en un desafío significativo para las empresas locales. En un contexto donde sectores clave como la minería, el petróleo y la salud requieren de profesionales sumamente capacitados, muchas empresas se ven forzadas a buscar talento fuera de la provincia, lo que no solo incrementa los costos asociados a la reubicación, sino que también enfrenta a las organizaciones a una competencia constante por los mismos candidatos.

Según las respuestas obtenidas de los encuestados, una parte significativa de los perfiles considerados cruciales por las empresas no están siendo cubiertos por la oferta educativa local, es decir, no forman parte de los planes de estudio de las universidades, institutos terciarios y centros de formación técnica de la provincia. Ejemplos claros de esta brecha son las carreras de Licenciatura en Geología, Medicina, Bioquímicos e Ingenierías en Petróleo y Minería, áreas que son fundamentales para los sectores productivos predominantes en Santa Cruz. Este desajuste entre la formación académica que se ofrece y las necesidades reales del mercado laboral local es una problemática

crítica, ya que, por un lado, limita el acceso a un grupo de profesionales altamente calificados y, por otro lado, obliga a las empresas a invertir en procesos de formación y reclutamiento más costosos y prolongados.

Además, este desequilibrio entre lo educativo y lo laboral tiene un impacto negativo en la competitividad de las empresas, ya que la falta de perfiles locales para cubrir vacantes específicas afecta la capacidad de las organizaciones para cumplir con sus objetivos de producción, innovación y crecimiento a largo plazo. Las empresas deben enfrentarse a un entorno de escasez de talento en áreas clave, lo que retrasa proyectos, genera altos índices de rotación laboral e incluso puede forzar a las empresas a operar a menor capacidad, afectando su eficiencia.

Por último, como objetivo específico final de la investigación, se ofrecen recomendaciones prácticas para mejorar la Marca Empleadora en el contexto socioeconómico provincial. Tal como se mencionó anteriormente, este estudio propone ampliar la disponibilidad de información sobre el tema y ponerla a disposición no solo de profesionales de recursos humanos, sino también de otras organizaciones de la provincia y de lugares con características socioeconómicas similares a las de Santa Cruz.

Las recomendaciones presentadas se basan en la experiencia de los trabajadores del área, así como en las contribuciones de autores y consultoras calificados sobre el tema.

Como se observó en los resultados, existen empresas que no gozan de una buena percepción por parte de los empleados, destacando la falta de comunicación sobre la cultura organizacional, el propósito y los valores. Esta problemática afecta no solo a la comunicación interna, sino también a la relación con los clientes externos. Para mejorar esta percepción, es crucial *trabajar en la comunicación organizacional*. Las empresas deben articular claramente su misión y visión, promoviendo un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados. Además, es fundamental fomentar un entorno de trabajo positivo, inclusivo y colaborativo que contribuya a una percepción favorable de la marca empleadora.

Según Randstad (2024), un consejo práctico dirigido a las empresas que deseen mejorar este aspecto es contar con "empleados embajadores": "los empleados actuales y exempleados son los mejores embajadores de tu marca, por lo que deberías asegurarte de aprovechar su red de contactos. Además de estos embajadores internos, no olvides involucrar al máximo número de embajadores externos, como tus clientes y socios" (p. 7).

En línea con esta opción, las organizaciones pueden implementar campañas de marketing como parte de su inversión en comunicación, destacando beneficios laborales y otros aspectos relevantes, como por ejemplo el compromiso ambiental y la responsabilidad social por parte de la empresa.

En relación con otras acciones para atraer y retener talento, es crucial *implementar beneficios diferenciadores* que superen lo que ofrecen otras empresas. Estos beneficios deben ir más allá de la compensación económica, abarcando el bienestar integral de los empleados, así como oportunidades de desarrollo y reconocimiento.

Es fundamental establecer *políticas de bienestar integral* que incluyan programas enfocados en la salud mental, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y el crecimiento profesional. De este modo, se crea un entorno de trabajo atractivo en el que los empleados se sientan motivados a pertenecer y permanecer en la organización.

Entre las iniciativas a considerar se encuentran programas de salud mental que ofrezcan apoyo psicológico y capacitaciones, tal como lo recomienda la Organización Mundial de la Salud (2024). La OMS sugiere:

“capacitar a los trabajadores en temas de salud mental para mejorar su conocimiento en este ámbito y reducir la estigmatización asociada a los trastornos mentales en el trabajo; e intervenciones dirigidas a las personas para desarrollar habilidades que les permitan gestionar el estrés y reducir los síntomas relacionados con la salud mental, incluidas intervenciones psicosociales y oportunidades de actividad física recreativa.”

Otras recomendaciones orientadas a los beneficios diferenciadores que tienen una especial relevancia para las empresas de Santa Cruz, Argentina, dada la particularidad de

su contexto geográfico, económico y climático, son por ejemplo la flexibilidad laboral que actualmente es una de las tendencias más valoradas por los empleados a nivel global, y en el contexto de Santa Cruz, adquiere una dimensión aún más importante debido a las condiciones climáticas desafiantes que la provincia presenta, especialmente en la época invernal, y las distancias geográficas que separan a algunas localidades. Ofrecer opciones de trabajo remoto o horarios flexibles podría ser un factor clave para mejorar la atracción y retención de talento, ya que muchos profesionales de fuera de la provincia podrían sentirse más motivados a trasladarse o a trabajar para empresas locales si tienen la posibilidad de contar con un equilibrio entre su vida personal y el mundo laboral.

En cuanto a los beneficios relacionados con el bienestar físico y emocional, Santa Cruz presenta una oportunidad única, considerando que la provincia enfrenta un mercado laboral competitivo y, en algunos casos, condiciones de trabajo exigentes, particularmente en sectores como la minería y el petróleo. Ofrecer membresías o descuentos en gimnasios o actividades recreativas no solo contribuiría al bienestar físico de los empleados, sino que también podría mejorar la satisfacción laboral y reducir el estrés asociado con trabajos demandantes. Además, programas orientados a la salud mental, tal como se mencionó anteriormente, son de particular relevancia para mitigar el impacto de las tensiones emocionales generadas por el aislamiento geográfico y las condiciones desafiantes de trabajo en la zona. Las empresas que implementen programas

de bienestar integral (físico, mental y emocional) podrán no solo retener talento, sino también crear un ambiente de trabajo más sostenible y saludable en un contexto geográfico desfavorable como el que presenta la provincia.

Otro punto importante es la *oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional*.

Dado que las industrias predominantes en la provincia requieren de personal altamente calificado, ofrecer oportunidades de formación continua puede ser una ventaja competitiva. Programas de capacitación que permitan a los empleados contar con mayor conocimiento con relación a sus labores fomentan la motivación y el compromiso de los empleados y en relación a la empresa contribuyen a su competitividad dentro del mercado en el que pertenecen.

En cuanto a la escasez de perfiles profesionales adecuados, una recomendación clave que sugieren los profesionales de Recursos Humanos es *invertir en la formación de los residentes locales*. Las empresas de Santa Cruz pueden tomar un rol activo en el desarrollo del talento de la provincia mediante la implementación de programas de formación específicos para cubrir las demandas del mercado laboral. Establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas locales, tales como universidades, institutos terciarios y centros de formación técnica, permitirá a las empresas garantizar que los programas educativos estén alineados con las necesidades del mercado laboral. Consecuentemente, esto también contribuiría a reducir la dependencia de profesionales

de fuera de la provincia, facilitando la integración de perfiles profesionales locales que ya estén familiarizados con las características socioeconómicas de Santa Cruz.

De esta manera, las empresas no solo estarían contribuyendo al desarrollo de la comunidad de la cual son parte, sino que también estarían reduciendo costos relacionados con la contratación de talento de fuera de la provincia y mejorando la retención de empleados locales al ofrecerles oportunidades de crecimiento.

La última recomendación, aunque no menos importante, es la *medición de la satisfacción* de los empleados. Esta práctica es fundamental para entender el clima laboral y el nivel de compromiso que tienen los colaboradores con la organización. Medir la satisfacción permite a las empresas obtener una visión clara sobre cómo se sienten los empleados respecto a los diversos aspectos mencionados anteriormente.

El objetivo de estas mediciones es identificar áreas de mejora y ajustar la estrategia de la marca empleadora en función de los resultados obtenidos. Algunas de las metodologías de medición incluyen encuestas de satisfacción, grupos focales, encuestas de clima laboral, comparaciones de resultados con otras empresas del mismo sector, así como análisis de datos sobre retención y rotación de empleados, y encuestas de salida.

La medición de la satisfacción de los empleados debe ser un proceso continuo. Al involucrar a los colaboradores se les demuestra que su opinión es tomada en consideración y que la organización se preocupa por su bienestar. Esto no solo mejora la

percepción de la marca empleadora, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, lo que consecuentemente puede traducirse en una mayor retención del talento y un ambiente laboral positivo.

Para concluir, este informe confirma que la marca empleadora influye de manera significativa en la capacidad de las empresas de Santa Cruz para atraer y retener talento.

Los resultados destacan la importancia de contar con una Propuesta de Valor al Empleado clara y bien comunicada, así como de fomentar un entorno laboral que priorice el bienestar y el desarrollo profesional.

Al resaltar los beneficios y oportunidades que ofrece la empresa, se puede establecer una reputación que atraiga nuevos talentos y refuerce la satisfacción de los empleados que ya forman parte de la compañía, creando de esta manera un ciclo virtuoso que potencia la competitividad en el mercado.

La construcción de una marca empleadora sólida en Santa Cruz requiere un enfoque integral que se adapte al contexto local, abordando tanto las necesidades organizacionales como las expectativas de los empleados actuales y potenciales. Esto implica realizar estudios de mercado para comprender mejor los deseos de los talentos en la región para que los resultados de la estrategia a emplear sean más efectivos para la empresa.

Referencias

- Rodríguez-Tarodo, A., & Recuero Virto, N. (2018). *Employer branding: Atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Pearson Educación.
- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella. Employer branding en una sociedad conectada*. Editorial Almuzara.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Ediciones Granica S.A.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Estimaciones y proyecciones de la población por provincia*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar>
- Ministerio de Economía. (2021). *Informe productivo provincial de Santa Cruz*. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_productivo_santa_cruz_nov_2023.pdf
- Randstad. (2024). *Employer brand research 2024*. Recuperado de https://www.randstad.com.ar/s3fsmedia/ar/public/migration/descargas/handbook_marca_empleadora-randstad-employerbrand.pdf
- Randstad. (2023). *7 estrategias prácticas: Retención de talento*. Recuperado de <https://tendenciasytalento.randstad.com.ar/gracias-7-estrategias-practicas-para-impulsar-la-retencion-del-talento?submissionGuid=b3838ffa-191f-4a4b-8276-6a342972adf9>
- PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC Argentina). (2024). *Propuesta de valor al empleado (PVE)*. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/servicios/consultoria/transformation/capital-humanohr/propuestavaloreempleadopvepwc.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20una%20propuesta%20de,son%20parte%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2024). *La salud mental en el trabajo*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

Anexos

Anexo 1

Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022

Cuadro 3.20. Provincia de Santa Cruz. Población en viviendas particulares de 5 años y más que asistió a un establecimiento educativo, por máximo nivel educativo alcanzado y completitud del nivel, según sexo registrado al nacer y grupo de edad. Año 2022

Sexo registrado al nacer y edad	Población en viviendas particulares de 5 años y más	Población de 5 años y más que asistió a un establecimiento educativo	Máximo nivel educativo																														
			Sin instrucción		Primario				EGEB(*)				Secundario				Polimodal				Terciario no universitario				Universitario de grado				Progrado (especialización, maestría o doctorado)				Ignorado
			Total	Incompleto	Completo	Total	Incompleto	Completo	Total	Incompleto	Completo	Total	Incompleto	Completo	Total	Incompleto	Completo	Total	Incompleto	Completo	Total	Incompleto	Completo	Total	Incompleto	Completo							
Total	313.819	191.668	1.238	40.383	11.997	28.366	2.805	1.246	1.559	93.116	42.261	90.855	4.479	1.510	2.969	21.574	5.873	15.701	22.733	9.920	12.813	3.170	325	2.845	2.200	3							
5-9	29.753	373	249	116	116	///	5	5	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	3					
5	5.860	75	75	-	///	///	-	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	-				
6	5.979	62	51	11	11	///	-	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	-				
7	6.037	85	53	32	32	///	-	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	-				
8	6.034	80	39	36	36	///	3	3	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	2				
9	5.843	71	31	37	37	///	2	2	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	1				
10-14	30.110	506	156	211	128	83	9	7	2	126	126	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	4				
10	5.919	75	38	35	35	-	1	1	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	1				
11	6.090	79	36	39	34	5	2	2	///	2	2	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	-				
12	6.146	108	40	50	28	22	2	2	///	15	15	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	1				
13	6.092	108	25	38	12	26	-	-	///	43	43	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	2				
14	5.873	136	17	49	19	30	4	2	2	66	66	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	-				
15-19	27.019	3.853	82	458	130	328	29	15	14	3.101	1.476	1.625	56	17	39	35	30	5	62	56	6	///	///	///	///	///	///	///	30				
15	5.867	158	17	65	23	42	4	2	2	71	71	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	1				
16	5.878	188	9	57	18	39	4	3	1	114	111	3	-	-	-	-	-	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	4				
17	5.617	405	14	87	20	67	4	2	2	284	194	90	7	3	4	3	3	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	2				
18	5.118	1.265	23	96	20	76	6	1	5	1.079	432	647	21	8	13	13	13	17	16	1	-	///	///	///	///	///	///	///	10				
19	4.541	1.837	19	153	49	104	11	7	4	1.553	668	885	28	6	22	19	14	5	41	36	5	-	///	///	///	///	///	///	13				
20-24	23.727	14.273	89	1.338	387	971	162	59	103	10.577	4.989	5.588	290	95	195	731	325	406	910	663	247	38	15	23	138	///	///	///	///				
20	4.466	2.254	17	201	62	139	15	7	8	1.845	821	1.024	34	8	26	46	37	9	78	63	15	-	-	-	///	///	///	///	18				
21	4.594	2.561	15	235	56	179	27	7	20	2.019	963	1.056	38	10	28	79	42	37	117	97	20	4	2	27	///	///	///	///	27				
22	4.754	2.850	21	282	77	205	30	9	21	2.065	975	1.120	58	17	41	136	73	83	190	147	43	6	4	2	32	///	///	///	///				
23	4.784	3.115	15	301	77	224	44	11	33	2.227	1.077	1.150	72	27	45	186	81	105	232	169	63	8	2	6	30	///	///	///	///				
24	5.129	3.493	21	319	95	224	46	25	21	2.391	1.153	1.238	88	33	55	284	92	192	293	187	106	20	7	13	31	///	///	///	///				
24-29	27.755	21.069	96	2.587	749	1.838	526	275	251	11.897	5.522	6.375	925	322	603	2.264	665	1.599	2.394	1.183	1.211	158	33	125	222	///	///	///	///				
25	5.346	3.810	18	430	116	314	68	39	29	2.425	1.192	1.233	121	43	78	341	115	226	352	186	166	13	2	11	42	///	///	///	///				
26	5.399	3.986	17	461	123	338	69	36	33	2.372	1.116	1.256	140	46	94	401	137	264	461	263	198	25	10	15	40	///	///	///	///				
27	5.721	4.363	19	541	135	406	105	47	58	2.445	1.138	1.307	217	73	144	464	130	334	488	245	243	35	5	30	49	///	///	///	///				
28	5.584	4.385	22	567	176	391	127	69	58	2.381	1.059	1.322	193	67	126	490	135	355	526	242	284	33	8	25	46	///	///	///	///				
29	5.705	4.525	20	588	199	389	157	84	73	2.274	1.017	1.257	254	93	161	568	148	420	567	247	320	62	8	44	45	///	///	///	///				
30-34	29.374	23.804	83	3.284	1.026	2.258	802	416	386	11.182	5.166	6.016	1.565	535	1.030	2.975	824	2.151	3.261	1.380	1.901	354	41	313	278	///	///	///	///				
35-39	28.202	23.645	59	2.806	794	2.012	459	197	262	11.774	4.868	6.906	1.004	317	687	3.216	929	2.287	3.604	1.595	2.009	463	63	400	260	///	///	///	///				
40-44	26.753	23.113	53	3.600	805	2.795	141	46	95	11.413	4.842	6.571	166	47	119	3.263	926	2.337	3.757	1.683	2.074	479	44	435	241	///	///	///	///				
45-49	21.726	18.168	58	3.554	838	2.726	107	29	78	9.050	4.230	4.820	126	50	78	2.780	664	2.116	2.811	1.232	1.579	477	49	428	203	///	///	///	///				
50-54	17.415	15.591	66	3.301	831	2.470	113	38	75	7.153	3.352	3.801	101	34	67	2.149	537	1.612	2.116	802	1.314	436	33	403	156	///	///	///	///				
55-59	14.867	13.357	66	3.921	1.101	2.820	145	49	96	5.622	2.602	3.020	77	38	39	1.642	434	1.218	1.436	552	884	281	15	266	167	///	///	///	///				
60-64	12.082	10.986	36	3.831	1.110	2.721	119	40	79	4.565	2.142	2.423	57	15	42	1.124	266	858	922	308	614	188	15	173	144	///	///	///	///				
65-69	9.619	8.708	56	3.684	1.129	2.565	96	33	57	3.113	1.408	1.705	63	21	42	666	163	503	742	251	491	153	8	145	131	///	///	///	///				
70-74	6.332	5.658	31	2.976	1.001	1.875	44	16	26	1.746	772	974	22	9	13	397	74	333	386	117	269	73	6	67	63	///	///	///	///				
75-79	4.266	3.702	20	2.207	825	1.382	26	10	16	961	411	550	9	5	4	175	21	154	198	67	131	39	-	39	67	///	///	///	///				
80-84	2.666	2.262	27	1.472	608	864	20	7	13	517	225	292	9	3	6	93	15	78	70	15	55	18	-	18	36	///	///	///	///				
85-89	1.267	1.057	5	747	308	439	5	3	2	207	83	124	4	1	3	30	5	25	29	9	20	5	1	4	25	///	///	///	///				
90 y más	666	543	6	350	141	209	3	1	2	112	47	65	3	1	2	34	5	29	15	7	8	8	2	6	12	///	///	///	///				

Anexo 2

Consentimiento Informado para Participantes de investigación

Nombre del Participante:

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es realizada por un estudiante de la Universidad Siglo 21 con el objetivo de es realizar el Trabajo Final de Grado.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Esto tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya muchas gracias por su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta entrevista, conducida por Silvina Arias. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es la investigación de la Marca Empleadora: Atracción y retención de talento en Santa Cruz, Argentina

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente 30 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al entrevistador/a a este email xxxxxxxx@gmail.com o teléfono xxxx-xxxxxxx.

Entiendo que al reenviar este mail a la entrevistadora doy mi consentimiento para usar el material y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido al teléfono o mail de la misma.

Anexo 3

Encuesta anónima sobre Marca Empleadora: Atracción y retención de Talento en empresas de Santa Cruz, Argentina

Estimado/a participante,

Este estudio tiene como objetivo analizar cómo las empresas de Santa Cruz enfrentan los desafíos relacionados con la atracción y retención de talento a través de sus estrategias de marca empleadora. Su participación es fundamental para la investigación y todas las respuestas serán manejadas con total confidencialidad.

Gracias por el tiempo destinado a completar esta encuesta.

Sección 1 – Rubro de la empresa

Rubro de la empresa en la que trabaja:

Petróleo y Gas

Minería

Tecnología

Otros

Sección 2

¿Cómo definiría la marca empleadora de su empresa?

Muy positiva

Positiva

Neutra

Negativa

Muy Negativa

¿Por qué?

¿Considera que su empresa brinda una propuesta de valor al empleado?

Sí

No

Tal vez

¿Por qué?

¿Qué elementos considera clave para construir y mantener una marca empleadora sólida en Santa Cruz?

Sección 3 – Marca Empleadora

¿Cuáles son los principales medios de reclutamiento que implementa su empresa?

Portales de empleo

Sitio web de la empresa

Bolsa de trabajo universitaria

Ferias de empleo

Agencias de reclutamiento

Otros:

Para atraer talento, ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrece su empresa?

Salario competitivo

Reconocimiento y recompensas

Desarrollo profesional

Jornada flexible

Programas de bienestar

Otros:

¿Podría identificar al menos tres perfiles profesionales que son cruciales para su empresa?

¿Cuáles de estos perfiles resultan más difíciles de encontrar en la provincia de Santa Cruz, y cuáles son más fáciles de conseguir?

¿Cuáles cree que son las razones detrás de la dificultad para encontrar perfiles cruciales para su empresa? (Puede seleccionar más de una opción)

Habilidades técnicas específicas o experiencia práctica de los candidatos

Competencias blandas (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, etc.)

Oferta académica

Nivel de formación académica

Conocimientos actualizados

Otros:

¿Requiere su empresa que el personal contratado sea oriundo de la provincia de Santa Cruz o resida en ella?

Sí

No

A veces

¿Su empresa prioriza que el personal contratado sea oriundo de la provincia de Santa Cruz o resida en ella?

Siempre

Casi siempre

Muy pocas veces

Nunca

Sección 4: Retención de talento

¿Qué estrategias utiliza su empresa para retener a los profesionales que ha logrado atraer?

¿Cuáles considera usted que son los factores principales que influyen en la decisión de los empleados de elegir trabajar en su empresa?

¿Cómo se mide y qué herramientas se utilizan para recopilar estos datos?

Sección 5: Desafíos y oportunidades de mejora en Santa Cruz

¿Qué desafíos encuentra en la atracción y retención de talento en la provincia de Santa Cruz?

¿Qué conocimientos ha adquirido su empresa al abordar estos desafíos? ¿Qué consejos le brindaría a profesionales de otras empresas que enfrentan la misma situación?

¿Qué acciones cree que podrían facilitar la atracción de profesionales y cuáles podrían ayudar a mejorar su retención?

Sección 6: Otros aportes

¿Existe algún otro aspecto relacionado con la atracción y retención de talento que le gustaría destacar?