



UTN.BA

FACULTAD
REGIONAL
BUENOS AIRES

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERIA
GERENCIAL.

Título:

*La “marca empleadora” y su relación con la
atracción, fidelización y retención del talento, a
partir del COVID-19.*

Estudio de caso.

Autor: Micaela Elizabeth Trassens

INDICE

1. Introducción	3
2. Estado del conocimiento.....	4
2.1. Definiendo el talento	5
2.1.1. El nuevo modelo de la Gestión del Talento.....	6
2.2. Las necesidades según Maslow. Teoría de la motivación humana.....	9
2.3. Definición de marca y su construcción hacia una “marca empleadora”	10
2.3.1. Beneficios de la construcción de una marca.....	11
2.4. Employer Branding	11
2.4.1. Definición de Propuesta de valor al empleado.	12
2.4.2. Metodología para la implantación del Talent Value Proposition.	12
2.4.3. Claves para la implantación de la Employee Value Proposition	13
2.4.4. Modelo de las cuatro C del employer branding.....	16
2.4.5. Modelo EET basado en la Expectativa, Experiencia y Testimonio.....	17
2.4.6. Importancia de las fuentes de datos	18
2.4.7. Embajadores de marca empleadora.....	19
2.5. La “marca empleadora” y “EVP” a través de la comunicación.....	19
3. Discusión	20
3.1. Estrategia win-win en los procesos de atracción.	21
3.2. Redefinición de propuestas de valor	21
3.3. Alianzas con casas de estudio	24
3.4. Campañas de referidos	24
3.5. Desarrollo de marca empleadora en redes sociales.....	25
3.6. Fortaleciendo la comunicación	26
4. Conclusión	26
5. Referencias bibliográficas	29
ANEXOS	32
Modelo de entrevista	32

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figure 2. Nuevo modelo básico de la gestión del talento.....	9
Figure 1. Pirámide de Maslow	10
Figure 5. Fuentes del Modelo de las cuatro C.....	17
Figure 6. Círculo del Modelo EET.....	18

1. Introducción

Las personas constituyen el principal activo de la organización y es por esto que es preciso que las empresas tomen mayor consciencia sobre los deseos y necesidades sus trabajadores y pongan atención en ellos (Chiavenato, 2002). El crecimiento, prosperidad y mantenimiento de las organizaciones solo será exitoso cuando perfeccionen el rendimiento de sus grupos de interés, principalmente el de los empleados.

La manera en la que las personas son tratadas por la organización hace que sus integrantes aumentan o reduzcan las fortalezas y las debilidades, pudiendo ocasionar beneficios pero también pérdidas, de modo que para las organizaciones toma relevante importancia retener a aquellos talentos que influyen en el aumento de estas fortalezas para el crecimiento de sí misma. (Chiavenato, 2002).

En este marco, diferentes investigaciones en la materia, destacan la trascendencia hacia un mayor compromiso por las áreas y departamentos de gestión de personas, hacia un paradigma donde la relación entre el empleador y el empleado se modifica, teniendo este último una mayor posibilidad de negociación en un ámbito en el que las empresas buscan generar una ventaja competitiva en la “Guerra por el talento” (Gonzales & René, 2009). Esto viene acompañado de un re-diseño cultural basado en los valores de las compañías donde el cuidado de los empleados sea considerado por igual que el cuidado de los clientes, teniendo en cuenta aspectos como el espacio físico de trabajo, la atención de la salud de los colaboradores y sus familias, la transparencia, entre otros factores que entran en consideración en la pertenencia e identificación que generan los empleados con la empresa en la que trabajan.

Los sistemas de reputación deben ser modificados para contemplar criterios de valoración actuales de los empleados, donde los premios se basen en procesos de colaboración y trabajo conjunto y no individual, permitiendo generar un desempeño diferencial y donde los valores de la organización sean compartidos con los de los empleados reflejándose no solo en los procesos externos de marca, sino también los internos (Maison, 2013).

De este modo, la inversión que realicen las empresas en su marca, ya sea instalándose como marcas fiables, honestas y atractivas también atraerá la confianza de candidatos y empleados, por lo cual es necesario que las empresas comiencen a proponer experiencias que cautiven y atraigan al talento clave, pudiendo obtener así uno de los objetivos principales dentro de la gestión del capital humano que es el compromiso para con la organización (Jericó, 2011).

Lograr que los empleados y candidatos se sientan comprometidos permitirá que se relacionen de manera directa con el negocio, como así también con los consumidores y con los clientes, potenciando el valor de la experiencia empleado.

En términos sencillos, el Employer Branding también conocido como “marca empleadora”, es el uso y aplicación de las marcas trasladado al ámbito del trabajo, donde se plantea la gestión de la marca como un valor estratégico para las empresas en el mercado del talento pudiendo establecer de este modo relaciones hacia fuera y hacia dentro de la organización (Avello, Blanco, Fernández, & Gavilán, 2014). El vínculo de las personas con la marca se genera desde antes que estas se incorporen a la organización y se extiende a lo largo de la vida profesional, por lo cual la experiencia que los candidatos tengan y el valor que puedan conseguir de este proceso también formaran la imagen de nuestra marca empleadora. Este concepto ha cobrado relevancia en las últimas décadas dado que la construcción de estas relaciones y experiencias involucra un valor económico para las empresas que puede verse afectado mediante la pérdida del talento humano. De forma que la gestión estratégica de la marca establece relación entre la satisfacción y capacidad para retener al personal (Allen, Hayton, & Scarpello, 2004).

Por lo que antecede, la presente investigación se focaliza en el estudio de caso de una organización particular dedicada a ofrecer servicios profesionales de consultoría estratégica y tecnológica de la filial de Argentina, buscando analizar y entender la incidencia de estas variables.

2. Estado del conocimiento

Uno de los ámbitos más afectados a partir de la pandemia mundial del virus SARS-CoV-2 ha sido el mundo del trabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2022). Las organizaciones al igual que el mundo y la sociedad en general vieron la necesidad de adaptarse al nuevo contexto.

No obstante, muchas empresas fueron tomadas de forma desprevenida por esta situación, teniendo que adaptarse de manera forzada de la noche a la mañana al trabajo a distancia (Observatorio de RRHH, 2020). Los modelos de trabajo se modificaron y así también los deseos y necesidades de las personas, atravesadas por un cambio de paradigma (Borrachia, 2020). Esto implicó que las empresas tuvieran que buscar la manera de re-diseñar los procesos de atracción, fidelización y retención del talento a la nueva normalidad y con ellos trabajar en su marca empleadora.

Se pusieron en manifiesto otros factores de preferencia que generan la motivación de los candidatos y empleados como la posibilidad de trabajar de manera flexible, adaptando la jornada laboral. La preferencia de los candidatos al momento de escuchar una oferta laboral transicionó de un modelo tradicional en el cual las compañías seleccionaban personas, a uno mutuo en el cual también las personas seleccionan a las compañías. Los deseos y necesidades de encontrarse en

ámbitos de trabajo en los que sean valorados como personas, hacen que los candidatos y empleados busquen trasladarse hacia aquellas que si lo hacen (Borracchia, 2017).

En este proceso es fundamental comprender como las organizaciones pudieron adaptarse a esta transición del modelo de trabajo a la velocidad necesaria en el cual los clientes, que en este caso son los empleados, realizan una valoración de su experiencia en el día a día o en su defecto en los próximos años, sin pensar en las próximas tres décadas (Borrachia, 2020).

De acuerdo a un estudio de reconocida consultora (Randstad, 2021), aquellas empresas que no realizan una inversión en su marca empleadora, pueden afectar significativamente sus presupuestos de contratación, llegando a duplicarlos con respecto a aquellas que si lo hacen. Por otra parte, la reputación de la empresa es otro de los factores a los que los candidatos le asignan un valor importante, donde casi la mitad de los encuestados indico que de tener mala reputación no aceptarían un trabajo en esa empresa.

En este sentido, es importante tener en cuenta que aquellos candidatos que pasan por un proceso de reclutamiento dentro de una organización así no se incorporen a la misma, también construyen su experiencia y en base a este un testimonio. Es por esto, que el trabajo de la marca empleadora cobra trascendental importancia, fundamentalmente en las áreas de Recursos Humanos y Gestión de Personas, pero así también en el área de Marketing de una compañía, pudiendo repercutir estos procesos en el valor de la imagen de la marca (Borracchia, 2015).

Comprender las necesidades de las personas es primordial para la gestión de una “marca empleadora”.

2.1. Definiendo el talento

Hablar de talento es un concepto que abarca a todos los empleados de la organización (Ulrich, 2007). No obstante, siguiendo a Ulrich, el talento se resume en tres dimensiones mediante la siguiente ecuación:

Talento = Competencia x Compromiso x Contribución.

Las áreas de recursos humanos en conjunto con los líderes de cada equipo son los responsables de identificar y mejorarlas con el propósito de diseñar y construir planos de talento adaptables a la cultura de la organización.

La primera dimensión que es la competencia hace referencia a la habilidad para realizar un trabajo, teniendo en cuenta distintos aspectos como el conocimiento, las habilidades y los valores requeridos. Al trabajar sobre esta dimensión se deben tener en consideración las competencias sociales y técnicas que posee la organización y las que deben poseer los colaboradores en vista de

los cambios en el entorno actual y futuro. Así la competencia influirá en la correcta toma de decisiones. Sin embargo la competencia sin el compromiso no es suficiente. El compromiso es la segunda dimensión que representa la disposición para hacer un trabajo, por lo que una organización puede tener empleados inmensamente competentes que no trabajen con dedicación. El compromiso de los colaboradores repercute directamente en el éxito de la organización ya que están dispuestos a aportar energía y valor a la organización.

Las organizaciones serán generadoras de compromiso al brindar a los colaboradores sentido de dirección y propósito, oportunidades para crecer, desarrollarse y aprender y un pago justo por el trabajo realizado. Otras maneras de causar compromiso están relacionadas con la construcción de un sentido de comunidad y pertenencia, la efectiva comunicación hacia todas las líneas de la organización donde los colaboradores puedan tener conocimiento de lo que está sucediendo y el porqué, contar con la posibilidad de ver el impacto del trabajo realizado y también la flexibilidad con relación a las condiciones de trabajo.

El compromiso implica la inversión de tiempo pero también un aporte real a través del trabajo. Es por esto que la contribución simboliza la tercera dimensión de esta ecuación, que busca que los empleados encuentren el significado y propósito en el trabajo. Esto se vuelve posible cuando las necesidades de los colaboradores por encontrar significado son escuchadas mediante su implicancia y participación en la organización.

De este modo la competencia se resume en la capacidad, el compromiso la presencia y la contribución el aporte personal de cada colaborador. En este sentido, estas dimensiones no son reemplazables unas por otras siendo necesario contar con todas para construir una cultura de talento.

2.1.1. El nuevo modelo de la Gestión del Talento

Distintos autores han desarrollado el concepto de talento. Una definición más reciente señala que el talento en la empresa es el comportamiento excepcional que sobresale a la norma y que se vincula con resultados de excelencia en las organizaciones (Arocas, 2017). Además incorpora a este comportamiento como modelo a seguir ya que no solo impacta en los resultados sino también en la generación de valore configurando la cultura del talento. Esta definición de talento se relaciona con diferentes variables como la productividad, el pensamiento estratégica, la innovación y la creatividad y la flexibilidad.

2.1.1.1. Variables sistémicas de la gestión del talento

Las variables sistémicas son aquellas variables estructurales que impactan en toda la organización y en sus estrategias. Dentro de ellas podemos encontrar la marca de empleador, gestión del talento inteligente y compensación total del empleado.

- **Marca de empleador**

Dado que esta variable se analizará con profundidad más adelante, sintetizaremos a la marca empleadora como la reputación de la organización en el mercado con relación a las estrategias de gestión del talento.

- **Gestión del Talento Inteligente**

La gestión del talento inteligente es la convergencia entre la gestión del conocimiento y la gestión del talento. Esta gestión se lleva adelante cuando la información capaz de convertirse en conocimiento para la organización se comparte y actualiza con el propósito de favorecer la toma de decisiones. Este proceso comprende sistemas como Big Data, Business Intelligence y People Analytics. Una vez que la empresa cuenta con la información debe ser contar con la competencia para transformarla de manera útil, propiciando el éxito de las distintas áreas.

- **La Compensación Total del Empleado**

Este modelo busca comprender la retribución de un modo más amplio incluyendo no solo aspectos monetarios sino también otros componentes simbólicos capaces de generar motivación en los colaboradores, como son el desarrollo de carrera, un ambiente que equilibre la vida y el trabajo. Asimismo alcanza otros elementos relacionados con el crecimiento individual en la organización y las posibilidades de desarrollo profesional.

Este modelo busca superar las limitaciones de la retribución únicamente mediante el dinero, pudiendo dar respuesta integral a otras necesidades de los colaboradores.

2.1.1.2. Variables estratégicas de la gestión del talento

Estas variables están representadas mediante la gestión del talento en la realización de acciones precisas en la atracción, el desarrollo y la fidelización del talento.

- **Atracción del talento**

La atracción de talento son las estrategias utilizadas para el reclutamiento de personal que posibiliten la generación de interés de los profesionales en una organización, fundamentalmente en aquellos que tengan alta empleabilidad. Estas estrategias cuentan con programas de onboarding con el propósito de que los profesionales sean captados y motivados incluso antes de su ingreso a la organización.

En el proceso de atracción se tienen en cuenta los perfiles requeridos como así también que los valores que posee el candidato estén alineados y sean acordes a los que demanda la compañía, validando esto mediante diferentes pruebas donde se representan situaciones o incidencias al mismo tiempo que la realización de entrevistas presenciales o virtuales.

- **Desarrollo del talento**

El desarrollo del talento está vinculado al grado de dinamismo en el aprendizaje que otorgan las organizaciones, mediante la continua innovación y transformación.

La gestión del desarrollo del talento se pone en manifiesto en las compañías a través de diversas estrategias como la formación e-learning, el mentoring y el coaching que posibilitan la atención a aspectos del desarrollo individual con foco en las experiencias y vivencias de los empleados.

- **Fidelización del talento**

La fidelización del talento es una de las variables claves en la representación de la situación de una organización. La misma se alcanza mediante la experiencia positiva de los colaboradores considerando aquellas necesidades, deseos o situaciones importantes para el empleado en la empresa, plasmándolas como más adelante desarrollaremos en la Propuesta de Valor al empleado y motivando así su permanencia.

- **Salida del talento**

Los procesos de salida de colaboradores de la organización se deben llevar adelante con el mismo interés y consideración que los procesos de atracción y fidelización, ya que son capaces de otorgarnos información significativa para retención de talento.

El modo en el que este proceso se lleve a cabo impactara pudiendo incentivar o desmotivar a aquellos que continúan en la organización. Del mismo modo quienes se desvinculen de la organización también se convertirán en embajadores de la “marca empleadora” mediante su experiencia y posterior testimonio pudiendo repercutir en la reputación de la compañía.



Figure 1. Nuevo modelo básico de la gestión del talento.

2.2.Las necesidades según Maslow. Teoría de la motivación humana

El psicólogo Abraham Maslow identifica en su teoría distintas necesidades de los seres humanos representándolas en la denominada “Pirámide de Maslow” mediante cinco niveles ordenados de forma jerárquica según las necesidades que se enfrentan (Maslow, 1954). En el nivel más bajo de esta pirámide se encuentran las necesidades básicas, donde una vez satisfechas las personas buscan cubrir los siguientes niveles, compuestos por necesidades secundarias y terciarias, hasta llenar la pirámide. En la pirámide se representan las siguientes necesidades:

- **Necesidades básicas o fisiológicas:** son aquellas que se encuentran en la base de la pirámide y que tienen más preponderancia. Son generales en todas las personas y son básicas para la supervivencia del ser humano como por ejemplo respirar, hidratarse, alimentarse, entre otras.
- **Necesidades de seguridad:** son aquellas que crean y generan una estabilidad y una tendencia a la organización y estructura del entorno de la persona buscando mantener el orden y la seguridad en la vida como la seguridad física , la necesidad de una vivienda o una seguridad económica.
- **Necesidades sociales:** son aquellas que surgen una vez satisfechas las necesidades primarias previas y que implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia,

amigos, pareja, compañeros del trabajo. Surge de la necesidad de las personas a relacionarse.

- **Necesidades de estima o reconocimiento:** son aquellas necesidades que tienen todas las personas por una valoración de sí mismos y que surgen luego de haber alcanzado las anteriores. Están relacionadas con las necesidades de reconocimiento, la reputación o prestigio de cada persona, la confianza, la independencia personal, entre otras.
- **Necesidades de autorrealización:** son aquellas que surgen mediante el proceso de la maduración humana y están relacionadas con la autorrealización personal y la sensación de alcanzar el éxito personal, el cual diferirá de una persona a otra. Este último nivel de necesidades se genera una vez que todas las anteriores fueron alcanzadas.



Figure 2. Pirámide de Maslow

2.3. Definición de marca y su construcción hacia una “marca empleadora”

Se conoce como marca al término simbólico o diseño que se utiliza para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlos de los productos de los competidores (Espejo & Fisher, 2011). La marca siempre fue símbolo que protege la propiedad personal del fabricante, pudiendo penalizar el uso indebido. Los bienes o servicios que adquiere la sociedad en general, para su bienestar o desarrollo se comercializan a través de la imagen denominado marca motivo por el cual cobran mayor relevancia al estar inmersas en la vida cotidiana de las personas. Los individuos llegan a ellas mediante la seguridad que es otorgada por la reputación de la marca teniendo como uno de los criterios de elección la calidad de los productos.

El posicionamiento de la marca en el mercado, mediante promociones o publicidades facilita que los consumidores los elijan, estableciendo una relación entre el productor y consumidor al adquirir productos de la marca.

2.3.1. Beneficios de la construcción de una marca

A continuación se mencionan algunos de los beneficios que alcanzan las compañías mediante la construcción de una marca:

- Facilidad en la identificación: se logra cuando está diseñada adecuadamente y favorece la compra de los productos o servicios.
- Cuidado de los consumidores: se logra mediante el apoyo de la calidad consistente de los productos o servicios.
- Fiabilidad del producto: se logra mediante el establecimiento de la marca, pudiendo los consumidores comparar la calidad con los de otras empresas competidoras.
- Mejora en la calidad de productos: debido a la tendencia de buscar perfeccionamiento a medida que transcurre el tiempo.
- Aumento de la participación: la promoción de la marca logra que los especialistas controlen el mercado y aumenten la participación.
- Menor competencia: debido a la lealtad de la marca se genera una menor competencia de precios y así una diferenciación entre dos productos.
- Da a conocer a los fabricantes: mediante la diferenciación de sus productos promoviéndolos.

2.4. Employer Branding

A lo largo de las últimas décadas, múltiples autores han definido el concepto de “marca empleadora” o también conocido como “Employer Branding”. Una de las primeras definiciones reconoce a la marca empleadora como el *“conjunto de beneficios psicológicos, funcionales y económicos proporcionados por el empleo y que se identifican con la empresa empleadora.”* (Ambler & Barrow, 1996). Al concepto clásico se han incorporado otras definiciones que amplían el alcance y la definen como *“una estrategia específica a largo plazo para gestionar la conciencia y las percepciones de los empleados, los empleados potenciales y las partes interesadas relacionadas con respecto a una empresa en particular”* (Sullivan, 2004). Otra de las definiciones más recientes que podemos encontrar en la academia es la que indica que el significado de la marca de recursos humanos implica conocer las motivaciones de los clientes internos, jefes y colaboradores que forman la organización (Alles, 2014). Para esto es necesario conocer y comprender sus necesidades. Este concepto está relacionado también con el posicionamiento de la marca, que está relacionado al prestigio del área de Recursos Humanos, que se basan en percepciones sobre el servicio recibido y construyen una red asociativa que puede o no ser positiva, con relación al valor de la marca.

Para que la marca forme parte de la realidad organizacional debe constituirse como un hecho noticioso positivo, que sea conocido por todos y se realice de manera planificada y elaborada, de modo que los hechos de Recursos Humanos, se transformen en noticias mediante la obtención de resultados, que aporten una mayor credibilidad. Es por esto que la aplicación de las técnicas de marketing en el área de recursos humanos, no debe limitarse a la adaptación y flexibilización de las jornadas de trabajo sino que tiene como propósito que los empleados se sientan involucrados con la organización empleadora, posibilitando una relación beneficiosa para las organizaciones.

2.4.1. Definición de Propuesta de valor al empleado.

La propuesta de valor al empleado, también conocida como Employee Value Proposition o EVP se basa en los beneficios materiales e inmateriales que una organización brinda a sus colaboradores actuales y futuros (Randstad, 2015). Estos beneficios generan la apreciación de los empleados sobre el valor que les otorga trabajar en una empresa o al momento de tenerla en cuenta como futura empleadora. La EVP se conforma de por el equilibrio entre los beneficios y recompensas que reciben los empleados, que son otorgados mediante elementos financieros como de otro carácter como puede ser la flexibilidad laboral o las posibilidades de formación profesional concretas, a cambio de su desempeño en el trabajo.

La información acerca de las percepciones de los colaboradores sobre la EVP puede obtenerse mediante la realización de encuestas de empleados, entrevistas de salida, organización de focus groups como así también el testimonio de antiguos empleados y candidatos (Michael Page, 2022). La consultora Willis Towers Watson realizó estudios que reflejan como resultado que aquellas las compañías que presentan una mejor EVP tienen un 10% menos de probabilidades de enfrentarse a dificultades a la hora de atraer y retener a los principales segmentos de colaboradores, como así también un 27% menos de fracasos en la contratación de nuevos trabajadores durante el primer año y un 17% menos de rotación de voluntaria (Willis Towers Watson, 2017).

2.4.2. Metodología para la implantación del Talent Value Proposition.

La metodología de definición e implantación de la Talent Value Proposition (Arnau, 2019) también conocida como Employee Value Proposition o EVP está compuesta por cuatro etapas:

- **Estrategia de escucha:** tiene como característica fundamental la comprensión de las valoraciones de rechazos de los candidatos y colaboradores, donde se busca captar que es aquello que los moviliza. Es importante tener en claro que no todos los colaboradores y candidatos serán atraídos por lo mismo, por lo que es necesario segmentar los grupos de personas, teniendo en cuenta distintos criterios particulares como las áreas o departamentos, las regiones geográficas de trabajo e incluso las edades.

- **Co-creación de la propuesta de valor:** luego de realizar la etapa de escucha, se continúa con la co-creación de la propuesta de valor donde se tiene en cuenta la identificación del talento clave o empleados valiosos para la organización con el propósito de reunir los esfuerzos económicos y de desarrollo para este personal. Sin embargo, es fundamental que la organización se comprometa en la propuesta con todos los colectivos de personas, impulsando la movilización y el compromiso de los colaboradores y candidatos. En esta etapa es importante tener en cuenta que la propuesta de valor debe estar directamente relacionada con la estrategia del negocio y de los clientes, como así también con las necesidades de los empleados. Para esto es fundamental que la propuesta se realice desde el colaborador en su beneficio y el de la organización.
- **Branding y comunicación:** La inserción de las iniciativas requerirá en principio de la adecuada comunicación tanto interna como externa de la propuesta de valor. Sin embargo no es suficiente utilizar materiales de comunicación atractivos sino que en esta etapa es necesario que la comunicación entre presente en el trabajo diario de líderes y managers hacia sus equipos con el propósito de que los mensajes que la organización busca transmitir atraviesen a quienes se desempeñan en la organización y busquen hacerlos propios.
- **Implantación:** Para lograr la implantación exitosa es necesario focalizarse en un plan integrado que abarque el impacto en los procesos de Recursos Humanos, Tecnología, Liderazgo, entre otras áreas, posibilitando la obtención de quick-wins y perfeccionando el modelo.

2.4.3. Claves para la implantación de la Employee Value Proposition

Con el propósito de que la Employee Value Proposition obtenga un rendimiento se mencionan a continuación algunos aspectos claves a considerar, definiendo líneas de actuación necesarias en la implantación (Hernández, 2019):

- **Estrategia:** la estrategia tiene como propósito posicionar de manera externa a la organización como un lugar propicio para trabajar, de pertenencia para los empleados donde desarrollen un sentido de identidad. Para alcanzar estos objetivos será necesario diseñar una estrategia que cuente con líneas de actuación estableciendo prioridades y ordenando las acciones necesarias para alcanzarlos. La parte clave de la estrategia es ir de los objetivos hacia la acción.
- **Responsabilidades:** determinar los roles y responsabilidades sobre quien hace cada cosa, como también establecer un seguimiento a fin de asegurar que se realizan avances y que la toma de decisiones se realiza siguiendo los objetivos propuestos. En este punto es importante que todas las áreas tengan representación no solo recursos humanos, sino

también las áreas de comunicación y negocio con la estrategia propia de cada sector a desarrollar.

- **Feedback a los implicados:** realizar devolución a todos los implicados que han participado del proceso de diseño de la EVP, manteniendo informadas a las distintas áreas acerca de lo que se ha alcanzado presentando la propuesta de EVP final y el plan de implantación teniendo en cuenta la identidad visual. Este es un paso que las organizaciones suelen olvidar cuando trabajan en la construcción de la EVP y en ocasiones, como consecuencia de esto pueden perder embajadores de la marca y potenciales aliados.
- **Despliegue participativo:** en la estrategia de la construcción e implantación de una “marca empleadora” la fuerza colaborativa y el involucramiento de las personas cobra relevancia al momento de implantar iniciativas que marquen la diferencia de la organización. En este sentido el despliegue tradicional donde la EVP se comunica de arriba hacia abajo, es decir desde la dirección hacia el resto de la organización es algo que debe quedar atrás, desarrollándola de modo participativo, mediante actividades o workshops internos, con el propósito de que las personas de la organización se sientan identificados con el concepto y las ideas que representa. Al momento de transmitirlo hacia el exterior de la organización, donde a su vez también tendrá un impacto dentro de la misma será preciso contar con el trabajo de los embajadores de “marca empleadora”.
- **Los básicos:** otro de los aspectos a considerar en el camino hacia la implantación es el modo y el contexto en el que se pone en marca una nueva marca empleadora. Hay elementos iniciales que actuarán como soporte de las acciones planificadas en la estrategia como por ejemplo la actualización de los canales de atracción, el feedback mencionado anteriormente, el diseño de la imagen, los mensajes sobre la EVP en las redes sociales como así también la comunicación de la EVP y la medida en que la Dirección y Managers participaran son algunos de los aspectos claves en los momentos iniciales.
- **Dirigirse a los empleados:** el desarrollo comienza con la comunicación interna de la EVP hacia los empleados de la organización. La forma en la que se realizara puede ser muy diferente dependiendo de la cultura y el contexto de la organización y teniendo en cuenta los canales de comunicación existentes. De este modo como se mencionó en una de las claves anteriores el modelo participativo y experiencial pasa a cobrar relevancia, teniendo un impacto fuerte en las personas. Estos modelos participativos incluyen el desarrollo de un programa de marca empleadora, la organización de eventos internos relacionados con la EVP como así también la participación en procesos de atracción de talento.
- **Dirigirse al talento externo:** es uno de los ejes principales de la estrategia de la marca empleadora que está relacionado con las acciones para atraer talento externo. En este

sentido, el modo en el que se transmite el mensaje de la EVP es fundamental, ya sea comunicándola de modo explícito, mediante historias o imágenes como así también desde el sitio web de la organización o mediante testimonios. Algunas de estas tienen impactos mucho más notables dado que generan mayor identificación con la marca. Lo más relevante de este proceso es la experiencia del candidato.

- **Dirigirse al mercado:** otro de los ejes propios del Employer Branding está relacionado con las acciones para posicionar a la compañía en el mercado laboral y los negocios en general, basada en crear una percepción y predisposición de la organización como un lugar propicio para trabajar, de pertenencia para los empleados donde desarrollen un sentido de identidad con el propósito de posibilitar la atracción de talento. Algunas de las estrategias más utilizadas son la visibilización de estas acciones en redes sociales, la colaboración con casas de estudio para el acceso al empleo, la participación en eventos o la divulgación de prácticas de gestión de personas. Es importante considerar que todas estas acciones deben responder al objetivo de la construcción y refuerzo de la EVP y marca de la organización.
- **Personalización:** esta clave se basa en la distinción de los distintos colectivos de la organización a nivel interno por ejemplo las necesidades de los colaboradores mayores seguramente sean diferentes de los más jóvenes y realizar acciones que posibiliten esa personalización hará sentir especiales a los colaboradores. Por otra parte, a nivel externo, la personalización de la EVP también dependerá de los distintos perfiles que la organización busque atraer, teniendo en cuenta aquello que les resulte relevante con relación a sus motivaciones e intereses. Tal como mencionamos el rango etario otro ejemplo de colectivos podría ser la distribución geográfica, es por esto que la participación de los empleados es clave en el diseño de la EVP.
- **Monitorización:** este proceso nos permitirá asegurarnos de alcanzar los resultados, teniendo en cuenta indicadores que midan los avances y la toma de decisiones en dirección de los objetivos planteados en el diseño e implantación de la EVP. Realizar sondeos también permitirá notar percepciones internas y externas de pertenencia de los empleados hacia la organización como así también el reconocimiento del mercado repercutiendo de manera positiva en la atracción de candidatos y también en los colaboradores.

Todos estos elementos forman un círculo que posibilita que la propuesta de valor al empleado sea única y diferenciada.

2.4.4. Modelo de las cuatro C del employer branding

El modelo de las cuatro C señala conceptos importantes a tener en cuenta cuando se trabaja en el desarrollo de una marca empleadora (Borracchia, 2015):

- **Co-crear:** se basa en el respeto que tienen las nuevas generaciones sobre la autoridad. Para ello deberán alcanzarlo mediante el conocimiento y el talento y no por el mero hecho de ser autoridad. Implica también un cambio en los mensajes verticales y paternalistas.
- **Conocer:** implica conocer los gustos de las personas, sus hábitos, que es lo que persiguen del mismo como que se realiza con los consumidores, pero tratando a las personas como personas. De esta manera se logra evitar contratiempos y experiencias negativas, buscando las condiciones para darle a las personas aquello que esperan.
- **Colaborar:** consta de explicar lo necesario para saber cuáles son los pasos a seguir y el lugar que ocupa cada persona en la empresa. Se precisa de entender los requerimientos de la organización, sin imposiciones arbitrarias sino atendiendo a las necesidades que se presentan.
- **Compartir:** comprender que no todo se trata de trabajo y que la vida misma irrumpe en el trabajo así como el trabajo irrumpe en la vida personal. En LinkedIn hoy en día la vida profesional convive con aspectos de la vida personal de cada uno.

Estos conceptos son fundamentales y se deben tener en cuenta cuando hablamos de “marca empleadora” como así también todas aquellas personas o “fuentes” que atraviesan la organización pudiéndolas identificar en los siguientes grupos, donde la relación será distinta dependiendo la situación en la que se encuentre:

- **Candidatos cualificados:** son aquellos individuos que conforman el universo de quienes están en condiciones de trabajar en la organización.
- **Candidatos postulados:** son aquellos que aplicaron a alguna oferta de trabajo dentro de la organización y que pueden aún estar en el proceso de selección o no haber sido seleccionados. De ambas formas crean una relación con la organización distinta a la de los candidatos cualificados.
- **Colaboradores:** son aquellas personas que trabajan en la organización.
- **Ex colaboradores:** son aquellos que han trabajado en la organización en el pasado pero que por algún motivo ya no forman parte de la misma.



Figure 3. Fuentes del Modelo de las cuatro C.

2.4.5. Modelo EET basado en la Expectativa, Experiencia y Testimonio

La expectativa, la experiencia y el testimonio son sucesos que se encuentran siempre presentes independientemente de la categoría en la que un colaborador se encuentre (Borrachia, 2020). Más allá del tiempo de duración que haya tenido la relación con la compañía, estos tres sucesos ocurren. Tal es el caso de un candidato que asiste a una entrevista. Esta persona ya tiene expectativas previas construidas en base a lo que puede haber visto en redes sociales sobre la organización, en base al aviso al que se postuló o lo que le hayan comentado al momento de contactarlo. El momento de la entrevista o incluso del contacto previo, está asociado a su experiencia la cual se verá afectada de forma positiva o negativa teniendo en cuenta múltiples factores como por ejemplo como lo contactaron y el trato que recibió, la información que le proporcionaron, como lo recibieron, entre muchos otros factores que el candidato puede tener en cuenta por más reducida que haya sido esta relación con la organización. Luego del proceso de entrevista la persona podrá ser seleccionada o no, sin embargo la experiencia es un hecho que se traducirá en un testimonio por parte de esta persona. El testimonio que el candidato luego brinde a su entorno estará marcado también por la expectativa previa.

Es importante tener en cuenta que cuando una marca empleadora que a su vez posean una marca de consumo como puede ser “Coca Cola” donde es conocida por su renombre habitualmente existe una expectativa previa relacionada a la marca de consumo, es por eso que en estos casos, es fundamental que la “marca empleadora” este alineada a estas expectativas.

Este testimonio se convertirá también en reputación influyendo así en la imagen de la organización como empleadora, es decir que el modelo EET actúa en forma de círculo donde la reputación podrá

generar atracción hacia una organización generando expectativas, posterior experiencia y testimonio sucesivamente.

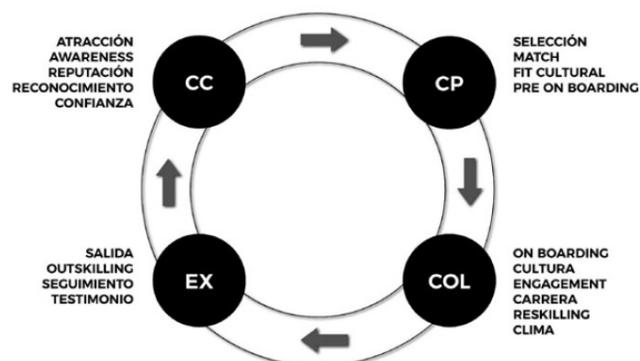


Figure 4. *Círculo del Modelo EET.*

2.4.6. Importancia de las fuentes de datos

Los datos son valores discretos acerca de hechos objetivos u observaciones (Rowley, 2007). La información se define en términos de datos, el conocimiento en términos de información y la sabiduría en términos de conocimiento. Los datos provenientes de las información posibilitan realizar una medición y en consecuencia realizar mejoras a partir de ello, es por eso que las empresas deben emplear el uso de datos en su beneficio como un activo corporativo para toda la organización (Toonders, 2014).

En el campo de la gestión de recursos humanos, desde hace años se utilizan distintas herramientas como dashboard en Tableau, Power BI o Data Studio que nos permiten combinar distintas fuentes de información con aquellos datos que nos interesa medir o mostrar. El análisis de estos datos nos permitirá neutralizar percepciones, predecir escenarios, facilitar conversaciones e incluso desafiar sesgos posibilitando tomar decisiones más asertivas y ágiles a través de aspectos medibles (Borrachia, 2020).

Cuando hablamos de marca empleadora no todo se remite a datos ya que también hay aspectos “soft” a considerar. Sin embargo, el análisis nos hará notar cómo es posible medir aquello que pensábamos inmedible. En este sentido es importante que las áreas de recursos humanos y people experience centren gran parte de su atención ya que una gestión conducida, pensada y adecuada de marca empleadora solo será posible cuando se dejen de tomar decisiones en base a percepciones, relatos o deseos, circunscribiéndose a hechos objetivos. Asimismo, la elección adecuada de los Key Performance Indicators, en adelante KPIs, permitirán visualizar el estado de la organización con respecto al objetivo propuesto pudiendo entender cuáles son las fortalezas que

nuestra organización posee y aquellas debilidades en las que es preciso trabajar para obtener una marca empleadora consistente y honesta.

2.4.7. Embajadores de marca empleadora

Las personas que trabajan en la organización son a su vez embajadores de la “marca empleadora” siendo la mejor garantía de la experiencia de trabajar en esta (Borracchia, 2017). Son quienes hacen visible a la compañía a través de distintas redes sociales, especialmente en LinkedIn, evidenciando como es trabajar allí.

El desafío de las organizaciones esta en ser reconocidas no por el producto o servicio que ofrecen a los consumidores en el mercado sino como un lugar excelente para trabajar visibilizándose como empleadores.

El nuevo paradigma convierte a la experiencia de los colaboradores en los artífices del posicionamiento de la marca empleadora, donde deja de ser la compañía la que recluta pasando a ser los colaboradores y candidatos los que eligen pertenecer a la misma.

En este sentido cobra relevancia el apoyo que los colaboradores realicen en las organizaciones, tomando conciencia de cuál es su rol y del potencial de la suma de redes de contacto de cada uno de ellos, siendo superior a la red de contacto de la propia compañía, pudiendo transmitir en redes sociales mediante su testimonio aquello que perciben sea positivo o negativo. Sin embargo, las empresas siempre se expresaran de forma favorable sobre sí mismas. Es por esto que lo oportuno es que la construcción de la reputación sea diseñada mediante la estrategia de embajadores pudiendo ser esta, más convincente, creíble y potente que la de la propia organización.

2.5.La “marca empleadora” y “EVP” a través de la comunicación.

La gestión de la “marca empleadora” y EVP para una implantación efectiva conlleva transparar las fronteras de Recursos Humanos, involucrando también a los sectores de Marketing y Comunicación (Falcó, 2017).

En este sentido la comunicación eficaz requiere acciones dirigidas a todos los niveles en la organización, generando así una tendencia a fidelizar el talento, mediante un plano más “emocional”; implicando un cambio en la cultura organizacional (Avilés & Jimenez, 2013). Esto posibilitara la creación de ambientes de confianza y donde se propicie la comunicación abierta basada en la honestidad y el compromiso con el personal. Acciones típicas de grandes organizaciones contienen el envío masivo de e-mails, videos de los CEOs y directivos donde dan testimonio a través de distintos foros sobre lo que trae consigo trabajar en la organización, publicando también el contenido en múltiples diarios y viralizándolo mediante videos de YouTube. Esta estrategia conocida como “marketing viral” tiene el propósito de transmitir un

mensaje específico por medio de redes sociales y canales electrónicos, diseñando campañas para llegar al mayor número de personas, siendo cada vez más utilizada como estrategia del employer branding. De esta forma, se trata de probar que la organización es el mejor lugar para trabajar. En este aspecto, es necesario asegurarse que el mensaje sobre la oferta de valor resulta trascendente y llega implantándose en colaboradores y candidatos. Estas campañas requieren del análisis del entorno, el conocimiento de los medios de comunicación, identificación y definición del target y la adecuada planificación de los contenidos y mensajes clave para asegurar el éxito de alcance al público objetivo.

Una marca empleadora sólida y perdurable en el tiempo requiere de una estrategia de comunicación precisa que logre anticiparse a las necesidades de los colaboradores en el futuro, mediante una continua previsión y planificación a fin de anticiparse a sus competidores.

3. Discusión

Para el presente trabajo final integrador se realizó una investigación llevando a cabo la revisión bibliográfica sobre las dos variables principales que son la gestión del talento y la construcción de la “marca empleadora”. Al ser un estudio de caso se tomó de referencia a una organización particular dedicada a ofrecer servicios profesionales de consultoría estratégica y tecnológica de la filial de Argentina, distinguiendo distintos indicadores desde el punto de vista empresarial y analizando la repercusión de la marca empleadora en los procesos de atracción, fidelización y retención del talento humano entre los periodos 2020- 2021, debido a la transición y cambio de paradigma que enfrentó el mundo del trabajo, problemática actual del trabajo final integrador.

Por otra parte se realizó una entrevista a la Responsable de Talento de la organización donde se indago acerca de los distintos indicadores que repercuten en la gestión del talento y la marca empleadora, buscando identificar los puntos fuertes de la organización y aquellos en los que deben continuar trabajando. Asimismo la organización participa anualmente de la investigación realizada por “Great Place to Work” que busca demostrar como el compromiso de los empleados está relacionado con el desempeño financiero de la organización, pudiendo acceder a los resultados de la encuesta, lo que hizo posible complementar el análisis realizado sobre la organización.

A continuación se detallan los siguientes aspectos observados y estudiados como así también la identificación de conocimientos de utilidad para la resolución del problema, en la búsqueda de resultados más prometedores:

3.1.Estrategia win-win en los procesos de atracción.

Con el propósito de analizar la gestión de los procesos de atracción se indago en la entrevista realizada acerca de la estrategia win-win, que es aquella en la cual la experiencia del candidato se convierte en positiva independientemente de no haber sido seleccionado para la posición postulada, ya sea mediante el trato y la experiencia que recibe la persona en el proceso, la transparencia, el feedback honesto. En algunos casos las organizaciones un coaching o un asesoramiento de carrera o hasta incluso la realización de una pasantía. De este modo los candidatos finalizan el proceso potenciados, repercutiendo con su testimonio de manera favorable hacia la imagen de la organización, es decir que las dos partes obtienen algo positivo del proceso.

Con relación a este punto, la organización analizada, dentro del área de atracción de talento cuenta con algunas de estas estrategias como por ejemplo “matchear” a un candidato con otro rol, en caso que su perfil no sea el adecuado para la posición a la cual está aplicando. Por otra parte también se consideran estos perfiles para la realización de pasantías.

Asimismo la organización cuenta con una academia dedicada a brindar capacitaciones en tecnología con el propósito de formar futuros expertos mediante la formación de contenidos teóricos y la realización de prácticas de casos reales; donde se invita a los candidatos no seleccionados a poder participar.

3.2.Redefinición de propuestas de valor

Con relación a la propuesta de valor otorgada a los colaboradores y buscando analizar cómo esta repercute en la fidelización del personal se indago sobre diferentes aspectos. Como hemos visto en el capítulo de Estado del Conocimiento del presente trabajo, uno de los factores más importantes en la lealtad de los colaboradores es el hecho de compartir valores con la organización en la que se desempeñan, ya que cada vez más los candidatos evalúan mediante el proceso si aquella organización a la que se están postulando es la organización en la cual quieren trabajar. Como resultado de la entrevista, que como parte de la cultura y valores de la organización se promueven la diversidad, la inclusión, el compañerismo, la curiosidad y la motivación por la innovación. Es este sentido, como resultado de una de las encuestas anuales, el 86% de los colaboradores se siente orgulloso al mencionar que trabaja en la organización. También cuentan con espacios en donde se pueden visualizar las comunicaciones que realiza la organización a fin de entender cuál es la visión y propósito de la organización.

Sin embargo, al indagar sobre el porqué un candidato o colaborador debería valorar y apostar por trabajar en la empresa la entrevistada indico que no es una organización para cualquier tipo de perfil ya que el ritmo de trabajo es muy acelerado y en varias ocasiones las jornadas de trabajo se

extienden por fuera del horario laboral y siéndoles asignados distintos proyectos a la misma persona en simultaneo. Con relación a los espacios de trabajo, debido a la pandemia se modificó el esquema a una forma 100% remota y en la actualidad no cuentan con espacios físicos de trabajo, sin embargo comenta que se fomentan los intereses en el ámbito virtual por fuera del ámbito laboral como la realización de otro tipo de actividades como pueden ser como la jardinería o hábitos de comida saludable, entre otros.

De acuerdo a un estudio realizado por la OCDE, el 11% de los empleados trabaja 50 horas o más a la semana (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2022). Por otra parte Argentina es uno de los países a nivel mundial con las jornadas laborales más extensas y en muchos casos quienes teletrabajan realizan jornadas laborales un poco superiores donde los límites entre las horas habituales y las extraordinarias son menos nítidos ocasionando la conexión a dispositivos electrónicos en cualquier momento lo que lleva a plantear la necesidad de desconexión a fin de garantizar el descanso entre las jornadas de trabajo (Marinakakis, 2021).

En este sentido, recientemente se conoció el anuncio del gobierno de Bélgica de reducir la jornada laboral a cuatro días. La decisión entre otras cosas, busca mejorar la conciliación entre la vida laboral y familiar como así también incorporar el derecho a la desconexión. Esta posibilidad se empezó a considerar en distintos países como Islandia o Nueva Zelanda luego de los cambios en la modalidad de trabajo que ocasiono la pandemia del COVID-19 (Gómez, 2022).

Con relación a la plantilla de la organización, el 65% de los colaboradores pertenecen a la Generación Y, el 28% a la Generación X y el 7% Baby Boomers, de modo que la organización cuenta con distintos beneficios tratando de alcanzar a todas las franjas etarias y transiciones en la vida de cada colaborador, como así también beneficios generales que se aplican a toda la organización por igual como por ejemplo reintegro por servicios, descuentos en cadenas de gimnasio, crédito para el almuerzo y días off. Por otra parte, cuenta con un plan de beneficios para la maternidad y paternidad como la extensión de las licencias y el reintegro por guardería. También se realiza el pago de un bono por graduación y uno por casamiento, intentando así cubrir los distintos momentos de la vida de un empleado. Como hemos desarrollado en el apartado de Estado del Conocimiento de este trabajo, estas propuestas logran fidelizar a los empleados a través de un EVP prácticamente integral.

No obstante, al analizar los motivos principales por los cuales renuncian los trabajadores, las razones se ven reducidas a dos. En principio el salario es uno de los mayores motivos siguiendo por orden de preeminencia las posibilidades de ascenso y desarrollo vertical en el tiempo esperado. Como parte del relevamiento de la encuesta anual, al revisar los resultados de la antigüedad de los colaboradores, notamos que el 41% de la plantilla tiene menos de 2 años en la organización, el

24% entre 2 y 5 años, el 13% entre 6 y 10 años, 12% entre 11 y 15 años, 7% entre 16 y 20 años y tan solo el 3% más de 20 años. Esto evidencia que si bien hay un trabajo permanente y constante en el desarrollo de la marca empleadora mediante la propuesta de un EVP prácticamente integral, la fidelización del personal se mantiene en el corto plazo, no pudiendo esto contrarrestar las dos principales razones por las cuales los empleados abandonan la organización. Como señala la OIT, los salarios son un componente fundamental de las condiciones de trabajo y empleo en las empresas ya que implica un costo para los empleadores como así también la principal fuente de ingreso de los trabajadores. De igual manera, los salarios son una variable esencial en la competitividad de las organizaciones que requiere ser analizada, pudiendo ser causante de conflictos y siendo de los principales objetos en cuestión en las negociaciones colectivas (Organización Internacional del Trabajo, 2022). Siguiendo a la OIT, la baja sobre los salarios de los trabajadores es una de las consecuencias económicas y laborales de la crisis del COVID-19, por lo cual será necesario que se realicen ajustes salariales equilibrados para proteger los ingresos de trabajadores y sus familias.

Otro factor importante a considerar en torno al pago del salario por el trabajo realizado, es la motivación que genera en los colaboradores ya que es una medida de valoración dentro de las organizaciones, utilizada como incentivo para con las personas. Si bien el salario representa costos para la organización también significa una inversión ya que refleja la valoración que realiza la organización sobre el talento y el modo de gestionarlo, por tal que las empresas puedan realizar un equilibrio entre los costos y la inversión vista como un modelo que ayude a atraer, motivar y fidelizar el talento es elemental (Barrachina, 2019).

Otro de los motivos principales mencionados por la Responsable de Talento, como la causa de renuncia a la organización fue la dificultad para promocionar a los trabajadores hacia categorías superiores ascendiendo en la estructura organizacional jerárquicamente. No obstante, la tendencia de las organizaciones se orienta hacia el aplacamiento de las estructuras, por lo que el éxito profesional no puede estar basado en el ascenso vertical ya que en muchos casos esto no será posible, por esta razón será necesario que las organizaciones trabajen para demostrar que existen otros modos de desarrollo profesional ya sea mediante rotación de puestos o movimientos laterales a fin de que la percepción de estancamiento por parte de los colaboradores se reduzca haciendo frente a esta problemática mediante distintas acciones como la asignación de tareas que representen mayores responsabilidades y desafíos (Losa, 2002).

3.3. Alianzas con casas de estudio

Uno de los métodos para la atracción del talento es el reclutamiento universitario (Sala, 2015).

Este proceso implica el traslado de los especialistas de recursos humanos hacia las universidades con el propósito de examinar y ponerse en contacto con aquellos estudiantes más motivados y destacados que puedan formar parte de la organización. Para esto será conveniente asistir a aquellas universidades de mayor prestigio en el campo en el que la empresa realiza sus servicios. En este caso al ser una organización dedicada a brindar servicios de tecnología, lo oportuno sería realizar acuerdos mancomunados con la Universidad Tecnológica Nacional y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires, entre otras universidades especializadas en la formación de profesionales del área mencionada. Algunos de los aspectos valiosos del reclutamiento universitario son el mayor compromiso de los colaboradores debido a las oportunidades de crecer dentro de una empresa mediante la primera experiencia laboral como así también la incorporación de talento joven que suelen ser grandes aprendices.

La organización en estudio utiliza esta estrategia como método de atracción de talento. A la fecha del presente trabajo cuenta con alianzas con diferentes universidades, donde una de las técnicas que utilizan es la asistencia a las mismas para el dictado de trainings con el propósito de atraer a los estudiantes hacia la marca de la organización. También cuenta con un programa de otorgamiento de asignaciones a mujeres estudiantes de distintas universidades públicas del país que se quieran desarrollar en tecnología mediante la ayuda económica y mentoría durante la carrera universitaria.

3.4. Campañas de referidos

Las organizaciones buscan distintos medios para atraer al personal en la “Guerra por el Talento”. La implementación de programas de referidos es otra de las estrategias utilizadas para el reclutamiento (Randstad, 2021). El mismo se basa en la recomendación de personas relacionadas con los colaboradores ya sea amigos o antiguos compañeros de trabajo, donde la base de este programa es la confianza entre los conocidos del empleado. Estos programas son beneficiosos tanto para los colaboradores como la organización ya que repercute directamente en la reducción de costos asociados al proceso de atracción y a la agilidad en el proceso de contratación.

La organización que forma parte del caso de estudio cuenta con un programa de referidos al que se le otorga mucha importancia. Asimismo los colaboradores cuentan con un canal específico para la recomendación de candidatos y a su vez un incentivo económico en caso que el mismo sea contratado.

Estos programas actúan como elemento motivador para los colaboradores actuales de la compañía debido a que muchas veces es visto como un reto donde se sienten valorados y escuchados percibiendo la importancia de su opinión para la organización.

Algunas compañías otorgan compensaciones económicas o en especie (vouchers para viajes o entradas de espectáculos) una vez que el nuevo empleado es incorporado como método de reconocimiento hacia el tiempo y el dinero que no fue necesario disponer para la cobertura de una vacante y la búsqueda del talento.

Este programa ayuda a consolidar la cultura empresarial y a incrementar el employer branding estimulando al principal activo de la compañía que son las personas, fidelizando y reteniendo al talento. Por tanto, no se debe descuidar el acceso de esta información y de las vacantes internas a los colaboradores, puesto que ellos son los mejores embajadores de la marca y su testimonio y recomendación implican la valorización que hacen acerca de trabajar en la organización.

Por lo que antecede, hemos analizado distintos factores que potencian la marca empleadora en los procesos de atracción, fidelización y retención del talento. Uno de los indicadores de la encuesta relacionados a la recomendación que realizan los colaboradores sobre la organización arroja que el 87% indica es un excelente lugar para trabajar. Como hemos desarrollado en apartados anteriores, esto es consecuencia de las distintas estrategias sobre las que se gestiona la “marca empleadora”.

3.5.Desarrollo de marca empleadora en redes sociales

Como hemos visto en el apartado anterior la implicancia de los embajadores de la empresa y la actividad en redes sociales incide en la apreciación sobre la marca empleadora. Como parte de la entrevista, se indago acerca de los canales que utiliza la organización para el desarrollo y como parte del resultado se dio a conocer que la organización cuenta con redes sociales que se mantienen activas permanentemente fundamentalmente mediante la utilización de LinkedIn pero también mediante Instagram y Twitter. Del mismo modo lo hacen los colaboradores compartiendo momentos y experiencias de su vida laboral. La organización también se da a conocer mediante socios estratégicos, como organizaciones sin fines de lucro, universidades u otras instituciones educativas ya sea mediante la publicidad en medios digitales como físicos a nivel nacional. También cuenta con visibilidad en portales de diarios gráficos y electrónicos, mediante la redacción de contenido de embajadores, proveedores y clientes.

3.6. Fortaleciendo la comunicación

La comunicación es la herramienta mediante la cual los empleados conocen a la organización que pertenecen y sus distintos procesos, valores y cultura. La organización del caso de estudio cuenta con el envío de comunicaciones regulares que hace llegar a sus colaboradores, ya sea mediante el correo electrónico laboral como plataformas internas donde pueden acceder a distinto tipo de contenido informativo. Como parte de la revisión de la propuesta de valor, indagamos a la Responsable de Talento acerca de los motivos de renuncia y como hemos señalado anteriormente, uno de las principales razones está relacionada a las posibilidades de ascenso y desarrollo vertical en el tiempo esperado dentro de la organización, afectando así a elevados índices de rotación de personal. Con relación a este aspecto, en el estado del conocimiento señalamos que las organizaciones han tenido en los últimos años una orientación hacia el aplacamiento de estructuras, de modo que es preciso que la organización en estudio promueva en las evaluaciones de desempeño, conversaciones que expongan otro tipo de desarrollos posibles ya sea mediante la rotación de puestos a otra área o movimientos laterales con el fin de hacer frente a esta problemática. También es preciso que estas alternativas sean revitalizadas en la intranet corporativa presentando estas posibilidades como otros modos de fortalecer el reconocimiento y contribuyendo a la baja en los índices de rotación.

4. Conclusión

A continuación se exponen sintéticamente los resultados obtenidos y su importancia sobre el análisis efectuado de la bibliografía estudiada, las diferentes visiones de la academia con relación a estas temáticas, como así también la aplicación al caso de estudio de la organización en particular. Habiendo analizado la relación entre las distintas variables que componen la gestión del talento en los procesos de atracción, retención y fidelización y su relación con la “marca empleadora” se concluye:

- Que la gestión de talento requiere de la aplicación de modelos integrales, donde se contemplen procesos que atraviesen a todas las personas de la organización, no solo a empleados actuales sino también a posibles colaboradores y a antiguos empleados, mediante estrategias de marca empleadora, la gestión del talento inteligente, la compensación total del empleado, la atracción del talento, como así también el desarrollo profesional junto con la fidelización y salida del talento.
- Que la gestión de la marca empleadora comprende un conjunto de beneficios ya sea económicos o funcionales que trabajan sobre las percepciones de los empleados y candidatos buscando que se sientan identificados con la organización mediante diferentes estrategias, para el posicionamiento positivo de la marca.

- Que trabajo sobre una EVP integral implica diferentes procesos conformados por los beneficios y recompensas que reciben los empleados ya sean dinerarias o en especie a cambio del desempeño de su trabajo. Que las personas precisan satisfacer distintas necesidades que se van modificando a partir de la satisfacción de necesidades anteriores y que el éxito de la gestión de la marca empleadora implica una real comprensión de los deseos y motivaciones. Que en este aspecto la organización del caso de estudio cuenta con un paquete de beneficios amplio, abarcativo y segmentado que busca alcanzar a todos los niveles de la organización atendiendo los distintos momentos relevantes en la vida de un colaborador como estrategia de fidelización del talento.
- Que los procesos de atracción de talento deben tener especial atención dado que repercuten mediante el testimonio, en la reputación e imagen de la marca empleadora, fundamentalmente en aquellos empleados que no son seleccionados, dado que también actuaran como embajadores de la marca. Que en este sentido, la organización en estudio cuenta con distintos programas que garanticen una estrategia win-win donde las dos partes involucradas en el proceso obtengan beneficios.
- Que en términos de “marca empleadora” la organización que forma parte del caso de estudio realiza una gestión prácticamente integral, dado que cuenta con una Propuesta de Valor al Empleado consistente, logrando que los empleados se sientan orgullosos de trabajar en la empresa. Sin embargo tiene al descuido uno de los factores más importantes para retener y fidelizar al talento en la organización, como lo es la prestación dineraria, teniendo que trabajar en la adecuación de sus escalas salariales con el propósito de garantizar una competitividad externa que facilite la retención del personal. Que se recomienda a la organización participar de encuestas de remuneraciones, mediante la contratación de una empresa de consultoría externa, que proporcione información confiable, relevante, actualizada y segmentada de acuerdo al tipo de industria, jerarquía y especialización con el propósito de garantizar que los planes de compensación de la organización estén alineados con el mercado a nivel local, regional y global, contrarrestando así esta debilidad de la compañía.
- Que las organizaciones cuentan con distintas estrategias sobre las cuales potenciar e impulsar la marca empleadora, como son las campañas de referidos y las alianzas con casas de estudio que sirven de herramienta para facilitar los procesos de atracción, retención y fidelización del talento. Que la organización desarrolla a la fecha de la presente investigación ambas estrategias que propician el bienestar de los trabajadores y el sentido de pertenencia como así también la visibilidad de la marca a través de los embajadores más importantes que puede tener una organización que son sus propios colaboradores.

- Que las fuentes de datos son fundamentales para que la organización no tenga percepciones engañosas, pudiendo contar con la posibilidad de predecir escenarios considerando las fortalezas y debilidades de la organización.
- Que la organización cuenta con un trabajo sólido y permanente del desarrollo de marca empleadora, pero que así todo no logra una fidelización de los empleados en el largo plazo, por lo cual deberá trabajar sobre tres ejes mencionados en el apartado anterior como es la compensación dineraria, el equilibrio entre la vida personal y laboral y profundizar la comunicación en aspectos relacionados al desarrollo profesional de los colaboradores, asegurándose de transmitir otras posibilidades de desarrollo horizontal dentro de la organización; debiendo estructurar un plan de trabajo sobre estos tres ejes centrales.
- Que la comunicación es uno de los factores fundamentales y se requiere el trabajo conjunto de distintas áreas implicadas en el desarrollo de la marca como los sectores de Comunicación y Marketing. Que la adecuada comunicación de la marca y el EVP que la organización desarrolla, repercute favorable y directamente en los procesos de atracción, fidelización y atracción.

5. Referencias bibliográficas

- Allen, D., Hayton, J., & Scarpello, V. (2004). *Factor Retention Decisions in Exploratory Factor Analysis: a Tutorial on Parallel Analysis*. Sage.
- Alles, M. A. (2014). *La marca Recursos Humanos. Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 2.
- Arnau, A. (2019). *Talent Value Proposition*. Willis Towers Watson.
- Arocas, R. L. (2017). *Gestión del Talento. (Talent Management) De los Recursos Humanos a la Dirección de Personas basada en el Talento*. España: Piramide Grupo Anaya.
- Avello, M., Blanco, F., Fernández, S., & Gavilán, D. (2014). 18 Years of Employer Branding Towards a More Precise Definition. *Revista Internacional de la Comunicación aDResearch*, 32-51.
- Avilés, Y., & Jimenez, A. (2013). *El reto de construir una propuesta de valor en el nuevo entorno empresarial*. Madrid: Harvard Deusto. Márketing y Ventas.
- Barrachina, L. (20 de Octubre de 2019). *El salario como motivador o como desmotivador*. Obtenido de Gestión del talento: <https://www.luciabarrachina.com/2019/10/29/el-salario-como-motivador-o-como-desmotivador/>
- Borracchia, C. (2015). *It's a match! Como ganar la guerra del talento*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Combo Latam.
- Borracchia, C. (2017). *Las compañías también tienen zona de confort*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Combo Latam.
- Borracchia, C. (2020). *Data Driven. Employer Branding. La transformación digital de la gestión de la marca empleadora*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Combo Latam.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Espejo, J., & Fisher, L. E. (2011). *Mercadotecnia*. México: McGraw - Hill.
- Falcó, C. P. (2017). *EVP: Employer Value Proposition. Cuáles son los valores y creencias que impulsan la marca*. Buenos Aires: Branward. Obtenido de Brandward.
- Gómez, M. (15 de Febrero de 2022). *Economía*. . Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/2022-02-15/belgica-permitira-concentrar-la-jornada-en-cuatro-dias-a-la-semana-sin-trabajar-menos-horas.html>

- Gonzales, M., & René, D. (2009). *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Medellín, Colombia: Revista Universidad EAFIT.
- Hernández, M. A. (2019). *Propuesta de valor al empleado: 10 claves para su implantación*. España: People Matters.
- Jericó, P. (2011). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Losa, N. F. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. La Rioja, Argentina: Universidad de La Rioja.
- Maison, P. (2013). *El Trabajo en la posmodernidad. Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y*. Buenos Aires: Granica.
- Marinakís, A. (2021). *Teletrabajo y jornada laboral en los países del Cono Sur de América Latina*. OIT.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. United States: Harper & Brother.
- Michael Page. (2022). *Elabora una buena propuesta de valor (VPE) para el empleado*. Obtenido de Atraer y Retener Talento.: <https://www.michaelpage.es/advice/empresas/atraer-y-retener-talento/elabora-una-buena-propuesta-de-valor-vpe-para-el-empleado>
- Observatorio de RRHH. (16 de Octubre de 2020). *Observatorio de RRHH*. Obtenido de El COVID-19 ‘empodera’ a los profesionales y las empresas deben reinventarse para gestionar el talento.: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/el-covid-19-empodera-a-los-profesionales-y-las-empresas-deben-reinventarse-para-gestionar-el-talento.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). Obtenido de Salarios: <https://www.ilo.org/global/topics/wages/lang--es/index.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de COVID-19 y el mundo del trabajo: <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--es/index.htm>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Balance Vida-Trabajo*. Obtenido de OECD Better Life: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/work-life-balance-es/>
- Randstad. (9 de Abril de 2015). *La propuesta de valor al empleado como clave para atraer y retener talentos*. Obtenido de Tendencias 360: https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-propuesta-de-valor-al-empleado-como-clave-para-atraer-y-retener-talentos_56/

- Randstad. (2021). *Construyendo una estrategia de employer branding*. Randstad.
- Randstad. (5 de Mayo de 2021). *Programa de referidos como una estrategia de reclutamiento*. Obtenido de Tendencias laborales: <https://www.randstad.com.mx/noticias-rh/tendencias-laborales/programa-de-referidos/>
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW. *Journal of Information Science*.
- Sala, I. (30 de Julio de 2015). *El Reclutamiento Universitario como Fuente de Talento*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/el-reclutamiento-universitario-como-fuente-de-talento-ivan-sala/>
- Sullivan, J. (23 de February de 2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. Obtenido de ERE Recruiting Intelligence: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Toonders, J. (23 de Julio de 2014). *Data Is the New Oil of the Digital Economy*. Obtenido de Wired: <https://www.wired.com/insights/2014/07/data-new-oil-digital-economy/>
- Ulrich, D. (17 de Septiembre de 2007). *The talent trifecta*. Obtenido de Workforce: <https://workforce.com/news/the-talent-trifecta>
- Willis Towers Watson. (29 de Marzo de 2017). *La mitad de las empresas tienen dificultades para atraer y retener el talento*. Obtenido de Comunicado de Prensa: <https://www.wtwco.com/es-ES/news/2017/03/La-mitad-de-las-empresas-tienen-dificultades-para-atraer-y-retener-el-talento>

ANEXOS

Modelo de entrevista

1. ¿Qué entiende por Marca empleadora o Employer branding?
2. ¿La llevan a cabo en la empresa? ¿Qué objetivo persigue?
3. ¿Qué es lo que hace que tu empresa sea especial? Para responder a este interrogante le pedimos por favor tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - Personas que componen la org.
 - Espacios de trabajo
 - Ambiente de trabajo
 - Cultura y valores de la organización
 - Visión y propósito de la org.
 - Historia de la org.
4. ¿En qué se diferencia la empresa de la competencia?
5. ¿Por qué un candidato debería valorar y apostar por trabajar en la empresa?
6. ¿Cuál es el medio por el cual los candidatos conocen la empresa? Para responder a este interrogante por favor tener en cuenta los siguientes aspectos:
 - Canales: redes sociales, grupos, asociaciones, universidades, etc.
 - Mensajes: cómo son los mensajes que se lanzan.
 - Embajadores de la marca: empleados, colaboradores, proveedores, clientes, etc.
7. ¿A través de qué procesos se da a conocer la cultura de la empresa?
8. ¿Cómo gestionan y trabajan sobre el sentido de pertenencia?
9. ¿Cuál es la propuesta de valor que tiene la empresa para sus colaboradores? ¿Cuáles son los aspectos diferenciales?
10. ¿A través de qué métodos realizan el reclutamiento de personal? ¿Qué tipos de programas desarrollan?
11. ¿Utilizan en la organización estrategia win-win en los procesos de atracción?
12. ¿Para los procesos de atracción que tipos de alianzas realizan con universidades y casas de estudio?
13. ¿Cuáles son las propuestas de la empresa más valorados por los empleados?
14. ¿Consideras que los beneficios a valorar difieren de acuerdo a la edad de los empleados?
15. ¿Cómo mide el clima organizacional la organización?
16. ¿Cuál es el nivel de rotación de personal por desvinculaciones?

17. ¿Cuáles son los motivos que consideras principales por el cual renuncian los trabajadores?
¿Cuáles son los motivos para quedarse? ¿Qué tipo de estrategias de retención de talento aplican?
18. ¿Cómo interviene la comunicación y el marketing en el proyecto de marca empleadora o cultura organizacional?
19. Con relación a tu experiencia ¿Cuáles son los beneficios o estrategias que implementarías para disminuir la rotación?