



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

EMPLOYER BRANDING: CÓMO CONTROLAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS

**Autores**

**Gómez, Sebastián Matías**

**Ruibal, Camila Florencia**

**Salom Violante, Alexia Victoria**

**Stanta Salvati, Pablo Daniel**

**Tutores**

**De Arteche, Mónica Regina**

**Sosa, Federico Adrián**

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo persigue el objetivo de investigar el efecto del *employer branding* en las compañías que lo aplican en relación a una mejora en la rotación por aplicación de una propuesta de valor al empleado. Busca también investigar su efecto en la imagen corporativa para los actuales empleados y para aquellos que se encuentran en búsqueda en el mercado de trabajo. Todo esto acompañado por una comunicación empresarial fuerte, puesto que en la actualidad existe una problemática que aqueja a las compañías en relación a la retención y atracción del talento.

El trabajo de campo de este estudio se basó en una investigación que utilizó el paradigma cualitativo para la comprobación de la efectividad de la marca empleadora, las propuestas de valor y la comunicación, a través de entrevistas con empresas que aplican esta herramienta y una autora que ha escrito sobre este tema, y encuestas a empleados de empresas que apliquen *employer branding*.

Como conclusión, pudimos comprobar la efectividad que tiene esta herramienta con relación a la problemática, siempre que sea utilizada de una manera cohesiva con el mensaje corporativo, y de manera consecutiva en el tiempo adaptándola a las necesidades de los empleados.

Finalizamos el presente trabajo planteando acciones específicas como la asignación de un mayor presupuesto y un correcto empleo de los canales de comunicación, que las empresas deberían poner en práctica con el fin de afianzar la marca empleadora, así como una reflexión sobre la inclusión de la temática como punto de estudio para la carrera de Recursos Humanos.

Palabras clave: Propuesta de Valor al Empleado - Imagen Corporativa - Comunicación  
Empresarial

## **Abstract**

The present work follows the objective of investigate the effect of the employer branding in companies that applies it in relation to an improvement in rotation by the use of an Employee Value Proposition. It also looks to investigate the corporate image for the employees and for those who are searching a job in the labor market. All of this accompanied by a strong corporate communication, given that nowadays exists a problematic in the companies related to retention and talent attraction.

The field work of this study is based on an investigation that used the qualitative paradigm for the testing of the effectiveness of the employer brand, the value proposition and communication, through interviews with the companies that applies this tool and a book author of the subject, and surveys with the employees of the companies that use employer branding

As conclusion, we were able to check the effectiveness of this tool related to the problematic, whenever it is used in a cohesive way with the corporate message, and consecutively in time adapting them to the needs of the employees.

We finalize this work proposing specific actions such as the assign of a bigger budget and a correct use of the communication channels, that the companies should put in practice with the objective of secure the employer brand, as well as a reflection over the inclusion of the subject as a point of study in the Human Resources career.

Keyword: Employee Value Proposition – Corporate Image – Corporate Communication

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>3</b>
<b>1. Justificación.....</b>	<b>7</b>
Preguntas .....	8
Objetivos .....	8
<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>10</b>
2.1 Capítulo I → Employer branding: la clave de lo excepcional.....	10
2.1.1. ¿Qué es el <i>employer branding</i> ? .....	10
2.1.2. Tipos de <i>employer branding</i> .....	10
Monolítica .....	11
Parent.....	11
Subsidiaria .....	11
2.1.3. Beneficios de la marca .....	11
Beneficios Funcionales.....	11
Beneficios emocionales .....	12
2.1.4. Beneficios para el área de Recursos Humanos .....	12
2.1.5. Beneficios para el área de Marketing .....	14
2.1.6. ¿Cómo construir una marca empleadora exitosa? .....	14
2.1.7. ¿Quién es el responsable de aplicar la marca empleadora? .....	17
2.1.8. Claridad y relaciones de marca.....	17
2.2. Capítulo II → Ir y venir. ¿Cómo atraemos y retenemos el talento?.....	19
2.2.1. Comunicar para retener .....	20
2.2.2. La comunicación .....	20
Elementos de la comunicación .....	22
2.2.3. La comunicación corporativa .....	23
2.2.4. Reclutamiento e Inducción: el inicio de la relación de marca .....	26
2.2.5. Las compensaciones y el Employee Value Proposition .....	26
2.3. Capítulo III → Midiendo el compromiso.....	28
2.3.1. ¿Qué es la motivación?.....	28
2.3.2. Teorías de la motivación .....	29
Edwin Locke.....	29
David McClelland .....	29

Víctor Vroom.....	30
Edward Lawler III .....	31
2.3.3. Cultura organizacional. ....	32
2.3.4. Desarrollo y Capacitación .....	33
2.3.5. Responsabilidad Social Empresaria (RSE).....	35
<b>3. Metodología de la investigación y trabajo de campo.....</b>	<b>38</b>
3.1. Metodología .....	38
3.2. Triangulación .....	40
3.3. Análisis de entrevista a responsable: Melina Chiaravalle: .....	43
3.4. Análisis de entrevista a responsable: Enrique Naredo:.....	44
3.5. Análisis de entrevista a responsable: Antonella Gatti: .....	46
3.6. Análisis a Experto: Carolina Borrachia: .....	48
3.7. Análisis de encuestas:.....	49
3.8. Análisis conjunto de entrevista a responsables de recursos humanos .....	54
<b>4. Conclusiones .....</b>	<b>58</b>
<b>5. Implicancias.....</b>	<b>61</b>
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>62</b>
<b>7. Anexo.....</b>	<b>66</b>
7.1. Encuesta .....	66
Sección 1: .....	66
Sección 2: .....	67
Sección 3: .....	69
7.2. Entrevistas .....	70
7.2.1 Preguntas entrevista a responsables de recursos humanos .....	70
7.2.2. Preguntas entrevista a experto .....	71
7.2.3. Melina Chiaravalle (EY) .....	72
7.2.4. Enrique Naredo (Prudential Seguros).....	81
7.2.5. Antonella Gatti (Pampa Energía) .....	91
7.2.6. Carolina Borrachia: .....	103

## Índice de cuadros, tablas y figuras

<b>Cuadro 1: Tipos de <i>employer branding</i></b> .....	<b>11</b>
<b>Cuadro 2: Elementos de la comunicación</b> .....	<b>22</b>
<b>Cuadro 3: Triangulación</b> .....	<b>41</b>
<b>Tabla 1: Metodología</b> .....	<b>42</b>
<b>Tabla 2: Cuadro comparativo líderes de Recursos Humanos</b> .....	<b>55</b>
<b>Figura 1: Conocía la empresa en la que actualmente trabajo antes de ingresar</b> .....	<b>50</b>
<b>Figura 2: La empresa la conocí por medio de</b> .....	<b>50</b>
<b>Figura 3: Me encuentro satisfecho con mi trabajo</b> .....	<b>51</b>
<b>Figura 4: Los factores que me atrajeron a la empresa</b> .....	<b>51</b>
<b>Figura 5: La empresa donde trabajo ofrece las siguientes propuestas de valor</b> .....	<b>52</b>
<b>Figura 6: Busco trabajo a través de</b> .....	<b>53</b>
<b>Figura 7: Los siguientes factores me atraen al momento de una búsqueda laboral</b> .....	<b>53</b>
<b>Figura 8: Comparación entre Desarrollo de PVE y Retención</b> .....	<b>56</b>
<b>Figura 9: Comparación entre Comunicación e Imagen Organizacional</b> .....	<b>57</b>

## **1. Justificación**

A través del paso por la carrera de RRHH hemos encontrado diversas oportunidades en que nuestra profesión busca de diferentes formas acercarse al empleado para poder garantizar su permanencia dentro de la compañía y atraer al nuevo talento para poder así aumentar el valor del capital humano.

Consideramos que estas acciones por separado, o sin una coordinación programada, alcanzan un objetivo parcial y es por esto que el *employer branding*, como una herramienta integral, viene a armonizar estos accionares.

Con este objetivo en mente, y en consideración de la situación actual, tanto generacional como del propio mercado de trabajo, las compañías ven reducidas sus filas en cuanto a personal capacitado, al mismo tiempo que no logran dar con los perfiles ideales. Esto puede deberse a que no son lo suficientemente atractivas para el mercado de trabajo o bien porque no se encuentran lo suficientemente difundidas para que se conozcan sus objetivos desde el aspecto de recursos humanos.

Si bien es cierto que la mayoría de los empleados siempre están detrás de una compensación mayor o un mejor pasar profesional, no es menos cierto que el desfasaje entre los objetivos tanto de las empresas como de los individuos sólo se encuentran de tal manera por el propio hecho de no contar con una comunicación fluida para conocer las necesidades de ambos lados.

Como ejemplo podemos tomar los datos de rotación de personal que poseen las empresas IT. Según la información publicada por la Cámara de empresas de software y servicios informáticos de la República Argentina, las empresas IT rotaron más de un cuarto de su personal durante el



año 2015. Este dato nos da la certeza de que algo está ocurriendo en las empresas y de que mediante una mejoría en las prácticas empresariales, la situación puede revertirse o, en su defecto, reducirse considerablemente.

El *employer branding* busca armonizar todos estos puntos con el objetivo de avanzar de una manera ordenada sobre los frentes que motivan, atraen y retienen a los empleados. En un contexto en el que las remuneraciones monetarias no siempre pueden ser expandidas, esta herramienta avanza sobre los aspectos no monetarios que también remuneran a las personas y otorgan un valor agregado al capital humano.

Debemos entender que en los tiempos actuales y las aplicaciones que nuestra disciplina abarca, no basta con velar por las cuestiones de proveeduría de servicios a los empleados, sino que debemos volvernos el socio del negocio, liderando desde nuestro sector las acciones que puedan asegurar la disposición del mejor talento disponible para lograr los objetivos corporativos.

## **Preguntas**

¿Es el *employer branding* una herramienta eficiente para reducir la rotación de personal en empresas?

¿Cuáles son las condiciones que se deben dar en una compañía para implementar el *employer branding*?

## **Objetivos**

- Establecer las ventajas y desventajas del *employer branding*.
- Determinar que estrategias de RRHH implementan las empresas para retener al personal.

- Definir que motiva al personal a quedarse en la empresa.
- Demostrar el efecto que tiene el *employer branding* en la captación de personal.
- Reflexionar acerca de las implicancias que el *employer branding* tiene en recursos humanos.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Capítulo I → Employer branding: la clave de lo excepcional**

#### 2.1.1. ¿Qué es el *employer branding*?

*Employer branding* es el proceso de crear una identidad y manejar la imagen de la compañía en el rol de empleador (Institute of Management Administration, 2008).

También puede definirse como “la identidad de la organización para los empleados; identifica y amplifica los valores, el carácter y el estilo diferencial que distinguen a una organización de las demás” (Centro de investigaciones de Manpower, 2009, p. 4). Finalmente es definida como el proceso de plantar en la mente de los potenciales trabajadores la idea de que la compañía es un gran lugar para trabajar. (Institute of Management Administration, 2006).

El término *employer branding* fue acuñado por Procter & Gamble en 1931 y es una disciplina fundamental desde ese entonces (Barrow and Mosley, 2005).

#### 2.1.2. Tipos de *employer branding*

Existen 3 tipos de *employer branding* (Barrow and Mosley, 2005):

### **Cuadro 1:** Tipos de *employer branding*

Monolítica	Parent	Subsidiaria
Se presenta cuando la organización usa el mismo nombre e identidad visual para realizar todas sus operaciones. El nombre de la marca que utilizan para vender a sus clientes es el mismo que utilizan con sus empleados.	Está integrada por 2 versiones, una marca madre y una marca de operaciones.	Esta representa la contraparte de la compañía operadora a la marca matriz. La marca de empleador suele ser la misma que la marca del cliente.

**Fuente:** Elaboración propia

#### 2.1.3. Beneficios de la marca

##### Beneficios Funcionales

En el contexto del empleo, los beneficios básicos por lo general significan ventajas financieras como una pensión o un plan de salud privado y son aquellos que se dan por sentado.

Podemos decir que la marca empleadora es la gama más amplia de beneficios funcionales y emocionales, que las personas obtienen de su experiencia laboral. Muchas de ellas, como las oportunidades de carrera y crecimiento personal. Si bien la declaración propuesta debe tratar de capturar la ventaja más convincente ofrecida por el empleador, la declaración de

posicionamiento global también debe enumerar algunos de los otros beneficios de apoyo que caracterizan a la completa oferta de empleo. (Barrow and Mosley, 2005).

### Beneficios emocionales

El compromiso emocional es un tema importante en el mundo del trabajo y los beneficios psicológicos asociados a la marca empleadora son tan importantes como la marca de productos y servicios; está dirigido por el valor derivado de la experiencia de trabajo total, incluyendo la satisfacción inherente que deriva de las tareas que realizan, el grado de valor otorgado por sus colegas y la creencia en la calidad, propósito y valor de la organización que representan.

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

#### 2.1.4. Beneficios para el área de Recursos Humanos

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

Tanto especialistas de marketing como de recursos humanos necesitan estar conscientes sobre el impacto de sus acciones en los objetivos de cada área pero también deben alinear sus esfuerzos.

La marca empleadora es afectada y afecta a todas las marcas de la compañía, y es por ello que alinear los mensajes internos y externos de la marca es sumamente importante. Las compañías cuyos productos son poco conocidos o tienen poca inserción en los consumidores pueden encontrar dificultades para atraer capital humano altamente calificado, en base al desconocimiento que tienen los reclutados sobre el producto o servicio comercializado.

Un estudio recientemente realizado acerca de la gerencia de recursos humanos ha descubierto el valor de investigar el reclutamiento desde una perspectiva de marketing, para así poder lograr una equidad en la marca.

*El employment*, como marca particular, tiene implicancias a largo plazo para los colaboradores y empleadores, y estas consecuencias motivan a potenciales trabajadores a invertir esfuerzos en ganar información acerca de las perspectivas de los trabajadores. Las marcas impactan en las actitudes de los colaboradores existentes (Wilden, Gudergan and Lings, 2010).

Desde la perspectiva de los potenciales trabajadores, la marca empleadora tiene algunas funciones:

- Provee orientación durante el proceso de selección.
- Da credibilidad a la compañía.
- Ayuda a los colaboradores a identificarse con el empleador.
- Incrementa la percepción de valor de pertenecer a la compañía.

Para que esto ocurra, los empleadores deben invertir en señales claras y consistentes para atraer a potenciales trabajadores, esto otorga credibilidad a la compañía (Dawar, 1998).

El objetivo de la marca empleadora es comunicar la expectativa utilitaria de los potenciales colaboradores que quieren unirse a la compañía y también construir una marca empleadora equitativa. Esto también puede describirse como la atracción del empleador (Berthon et al, 2005). Si los empleados potenciales deben comprometer altos niveles de recursos para obtener conocimientos en una compañía, esto puede asociarse con un mayor riesgo de unirse a la compañía y percibir a ésta como un posible empleador menos atractivo. En cambio, si las ganancias obtenidas de la información son prometedoras, el riesgo percibido se reduce y la calidad esperada de un trabajo mejora. En consecuencia, los potenciales empleados percibirán al empleador con más atractivo (Aaker, 1991).

#### 2.1.5. Beneficios para el área de Marketing

La misma se encarga de gestionar y transmitir mensajes de calidad sobre la marca a todos sus grupos de interés. Marketing debe tener una idea muy clara de los valores organizacionales; su significado y cómo deben comunicarse. (Los Recursos Humanos, 2010). Una marca debe empezar desde dentro hacia fuera, es por ello que el área debe comprometerse a crear una imagen fuerte de la marca donde sus empleadores sean embajadores de la misma. Para que todo esto se cumpla se debe evaluar la estrategia de marca empleadora, recibiendo las críticas y convirtiéndolas en un aliado para mejorar la eficiencia y calidad.

#### 2.1.6. ¿Cómo construir una marca empleadora exitosa?

Una marca empleadora exitosa desarrolla una temática, establece una imagen de la experiencia empleadora típica en una compañía, coordina con la marca corporativa de la compañía y llena de energía a los futuros candidatos de la organización. Cuando trabajamos con la marca

empleadora, la organización debe pensar en la cultura, plan de carrera para los empleados, productos, balance entre la vida profesional y personal, estilo de liderazgo y los valores corporativos. (Institute of Management Administration, 2008).

Ryan Estis, coach ejecutivo, plantea 8 pasos para construir una marca empleadora exitosa. Estos se centran en entender los objetivos organizacionales, identificar la necesidad de talento que acompaña a la misión corporativa, identificar los atributos de la marca empleadora y asegurarse de que el trabajo esté alineado con la promesa de la marca. Además busca desarrollar sinergia entre la marca empleadora y la marca corporativa, establecer un plan de comunicación integrador, desarrollar un concepto creativo de la marca pensando en lo visual y los mensajes adecuados y finalmente busca usar medidas para medir el costo, la calidad, la velocidad y la eficiencia de la marca en atraer talentos de calidad a la organización.

### ***¿Por qué la marca como empleador es importante?”***

Para cada organización, las estrategias empiezan por la creación de una marca empleadora convincente y convierte a la misma en un imán para el talento. La marca empleadora es la identidad de la organización para los empleados; es la respuesta a la pregunta “¿Cómo es trabajar aquí?”.

La marca como empleador reconoce e incrementa los valores, el carácter y el estilo diferencial que distingue a una organización de las demás.

Construir una marca empleadora correcta comienza por identificar las cualidades particulares de la organización que generen un vínculo emocional entre el empleador y el empleado. Aquellos



atributos que brindan satisfacción a las personas por los cuales les encanta trabajar allí. Así cuando una persona está motivada, avanza hacia la misión de la compañía.

Las cualidades que son interesantes para los colaboradores pueden identificarse mediante preguntas acerca del por qué trabajan allí y aquello que les gusta de la organización. Al tener la aprobación de nuestros empleados podemos mejorar el reclutamiento.

En la creación de la marca empleadora, el producto es la experiencia de trabajar para ese empleador y los mercados son los empleados actuales y futuros en una variedad de combinaciones de capacidades y segmentos demográficos. La organización tendrá que formular sus mensajes para poder captar el interés de cada segmento, pero los mensajes siempre deben ser consecuentes con la marca general del empleador y apoyarla. (Centro de investigaciones Manpower, 2009, p. 5)

Los mensajes pueden diferir, pero deben estar alineados con la misión, los valores y la cultura de la compañía.

Lo mismo sucede con la marca empleadora: debe reflejar la realidad de lo que implica trabajar allí. Cuanto más apelemos a la recordación de los empleados mostrando que la compañía se toma en serio la propuesta de valor que les hace, más fuerte será la marca.

Por lo tanto, cada punto de contacto entre el empleador y el empleado, desde el reclutamiento hasta la separación, presenta una oportunidad para reforzar que la marca como empleador es central para la organización. (Centro de investigaciones de Manpower, 2009, p. 5).

También es vital tener en cuenta que la marca empleadora se extiende más allá del personal permanente. El personal eventual calificado y los empleados tercerizados, al igual que los consultores y contratistas, integran una vital y gran parte del flujo de talento de casi todas las compañías. En efecto, los empleados contingentes ahora representan casi el 20% de la fuerza laboral mundial, dentro de los cuales se encuentran una gran proporción de las personas más capacitadas y más buscadas de muchas áreas de capacidades claves. Un estudio de Manpower muestra que las organizaciones receptoras de empleados contingentes cumplen un papel mucho mayor en su motivación y productividad de lo que los empleadores creen. (Centro de investigaciones Manpower, 2009, p. 6)

#### 2.1.7. ¿Quién es el responsable de aplicar la marca empleadora?

La marca empleadora es responsabilidad de todos, empezando por la conducción de la organización. Los empleadores tienen normas que actúan como una barrera para el compromiso emocional de los trabajadores contingentes, como por ejemplo, el negarles el uso del gimnasio, sin tener en cuenta la importancia que tiene el compromiso de la fuerza laboral contingente para la estrategia de la fuerza laboral total. (Centro de investigaciones Manpower, 2009, p. 6)

Para construir y mejorar la marca empleadora no basta solamente con conocer la misión, visión y metas estratégicas de la compañía, además se debe comprender cuál es el talento vital que se necesita para alcanzar las metas.

#### 2.1.8. Claridad y relaciones de marca

Las entrevistas analizadas en el libro *The Employer Brand*, revelan que los potenciales empleados relacionan señales de que una marca es clara cuando invierten menos esfuerzos en

ganar información acerca de la misma. También mencionan que en grandes firmas, los valores y propósitos de la marca están claros en contraposición con las descripciones y especificaciones del trabajo, describiéndolas como ambiguas y poco claras.

La relación entre la credibilidad de la marca empleadora y la calidad percibida de la firma es importante solamente cuando la compañía considera enfocarla a potenciales empleados. La credibilidad de la firma no es el único factor que incrementa el valor de la marca empleadora. Consecuentemente, se recomienda que las compañías utilicen embajadores de la marca que sean creíbles. No se recomiendan consultoras para estos casos, ya que los mismos no saben comunicar el valor del potencial empleador. (Barrow and Mosley, 2005).

Los recursos invertidos en el desarrollo del empleado, participar en ferias de empleo, tener sitios de internet, promocionarse en revistas de negocios, ofrecer entrevistas, participar en sitios de universidades y premios de negocios; crean fidelidad en los potenciales trabajadores.

Las compañías que destinan más recursos al reclutamiento y la construcción de la marca empleadora son percibidas como un lugar atractivo para trabajar. Las inversiones realizadas en la marca proporcionan una percepción positiva de la calidad del trabajo. (Barrow and Mosley, 2005).

## **2.2. Capítulo II → Ir y venir. ¿Cómo atraemos y retenemos el talento?**

La retención de capital humano es uno de los indicadores más fuertes de las organizaciones. Marca, por ejemplo, si los empleados están prefiriendo otras compañías sobre la nuestra, y eso debe hacernos cuestionar qué es lo que están prefiriendo en otros que no estamos haciendo nosotros. La confianza de los empleados en nuestros proyectos debe tener una consideración de nuestra parte tan importante como la confianza que tienen nuestros clientes en los productos y servicios que ofrecemos como compañía. También debemos tener en cuenta que una rotación alta significan costos asumidos por nuestra parte que hemos empeñado en la atracción y retención del mejor talento, pero que hemos visto partir y que pueden significarnos pérdidas importantes en los resultados (Cravino, 2003).

Smith y Mazin (2004) hacen hincapié en los esfuerzos que realizan las empresas para encontrar y contratar a los mejores candidatos. Los orientan a la cultura existente y destinan recursos y tiempo en entrenarlos y desarrollarlos. Y desean que estos recursos se queden trabajando para la compañía y no para la competencia, manteniéndolos conformes, motivados y enfocados en el negocio.

De acuerdo a Fernando Rivera de Gestión Compartida, tener una marca empleadora reduce los costos de contratación en un 50% y de rotación en un 28% (iProfesional, 2016). En el mismo sentido, el informe anual de Randstad para sus Randstad Award, en el año 2016 agrega a estos datos que el costo de nómina puede verse reducido hasta un 10% y garantiza una posibilidad de contratación del 80% para personal en búsqueda de una marca sólida.

Entonces, la pregunta que debemos hacernos, con el objetivo de determinar una estrategia para poder retener al personal de una manera eficiente es: "¿Qué debemos hacer o decir para atraer y retener al personal si debiésemos pagar un 20% menos que el mercado?" (Hill y Tande, 2006).

### 2.2.1. Comunicar para retener

Con el fin de perseguir estos objetivos, las empresas deben preguntarse por donde debemos empezar para poder reforzarnos. Si se le pregunta a cualquier ejecutivo o *manager* sobre que se interpone en el camino de una mejor efectividad en el trabajo es habitual que mencionen la necesidad de una "mejor comunicación". Permite a los empleados conocer sobre qué misión, visión y valores en los que se basa la compañía, compartir los triunfos y hacerlos participar del cambio organizacional. La buena comunicación es también sobre alentar a los empleados a comunicar la información que crean conveniente a la gerencia (Smith y Mazin, 2004)

Una vez que el empleador sabe qué comunicar y a quién comunicarlo, debe elegir el canal adecuado para hacerlo. La diferencia fundamental estará en esta elección ya que será el medio más eficiente y eficaz para poder movilizar el mensaje con el significado asignado. Puesto que la compañía puede usar diferentes canales, es de vital importancia que el grupo al que se quiere alcanzar reconozca esto con la oferta empleadora, no importa si llegan a la misma por la página web de la compañía, un aviso publicitario en el diario, o formando parte de un evento (Umarani, 2013)

### 2.2.2. La comunicación

Según Jordi Ventura en el libro "Dirección de comunicación empresarial e institucional" (2001), la comunicación es un proceso circular donde el emisor y el receptor se interrelacionan de forma

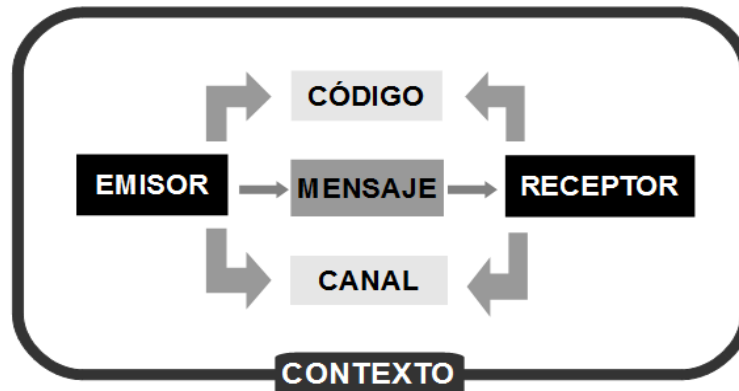
constante, a través de los procesos de emisión y retroalimentación que se generan. La misma se explica mediante un conjunto de cuestiones, criterios y categorías que son fundamentales: el mensaje, la identidad, la imagen y la cultura empresarial.

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

## Elementos de la comunicación

Los elementos que intervienen en el proceso de la comunicación son:

### **Cuadro 2:** Elementos de la comunicación



**Fuente:** Alarcos Llorach. *Gramática de la lengua española*

- **Emisor:** Aquél que transmite la información
- **Receptor:** Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.
- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- **Canal:** Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales.
- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite.
- **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

### 2.2.3. La comunicación corporativa

Surgió de forma espontánea e inesperada cuando, buscando un elemento diferenciador, éste se basó en elementos estéticos de diseño, que confirieron al producto, marca o empresa un distintivo propio y único que les otorgó una cierta identidad. (Jordi Ventura, 2001).

Podemos asociar esta descripción con la que mencionamos anteriormente del *employer branding* como una mezcla de distintas disciplinas cuyo máximo objetivo es construir una reputación de buen empleador dentro y fuera de la empresa. Para ello se busca desarrollar los atributos de la identidad y asociar la marca de la compañía con las características que buscan los colaboradores y los candidatos de alto potencial en una organización: desarrollo, crecimiento personal, buen ambiente laboral, etc.

Para lograr esto, tiene que poder gestionar la marca empleadora interna y externamente.

Desde la comunicación interna, se promueve el orgullo de pertenencia, el desarrollo de los colaboradores, el bienestar laboral y el compromiso con la organización. Se busca formar embajadores en lugar de colaboradores, para que los empleados oficien como voceros de la compañía e incrementen el valor y el prestigio de la marca. Por su parte y de manera complementaria, la comunicación externa difunde programas para jóvenes profesionales,



búsquedas laborales, acciones de RSE, actividades con universidades y todo lo que le permita fortalecer su imagen de cara a la comunidad.<sup>1</sup>

Así, las empresas que cuidan a sus colaboradores obtienen mejores índices de satisfacción, y eso impacta positivamente en su productividad y en su cultura.

Según un estudio de *Harvard Business Review* los empleados felices cumplen la regla del 3: muestran un 31% más de productividad, sus ventas son un 37% más alta y su creatividad es 3 veces mayor, de media, que el resto de trabajadores.

En las organizaciones hay tres canales de comunicación para comunicarse y relacionarse con sus diferentes públicos: medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización. (Peri, 2009)

En la actualidad, los medios de comunicación masivos como las redes sociales, blogs y páginas de las empresas pueden ocasionar, a los ojos de los nuevos candidatos, una imagen negativa que es generada por los empleados. Esto puede traer grandes impactos tanto en cantidad como en calidad al momento de atraer el talento. (Stephen G. Michell 2008)

“Hoy en día los consumidores y buscadores de trabajo quieren conocer realmente como son las empresas y tienen todos los medios para hacerlo. Las organizaciones ya no pueden confiar en avisos publicitarios solamente para contar su historia. Si la historia es “demasiado

---

<sup>1</sup>AB Comunicaciones Febrero 2016 <http://www.abcomunicaciones.com/2016/02/19/relaciones-carnales-el-employer-branding-y-la-comunicacion-interna/>

limpia” nadie lo va a creer. Ninguna organización es perfecta. Todo el mundo tiene grises y todo el mundo sabe eso” (Gotkin, 2007).

En las propias organizaciones los empleados rara vez expresan la satisfacción con la calidad de la comunicación interna. Por lo general, se sienten sobrecargados con información irrelevante e inconsistente de diferentes fuentes.

Esto tiende a ser el resultado de la falla de la línea superior, los propios gerentes y directores que siempre tienen una mirada más estratégica de la organización y no tanto funcional.

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

No obstante, los mecanismos de comunicación que se vayan a utilizar tienen que tener una adaptación total a los códigos de comunicación que la empresa vaya a aplicar al proceso de *employer branding* y, sobre todo, deben garantizar la correcta transmisión tanto de valores como de ventajas.

#### 2.2.4. Reclutamiento e Inducción: el inicio de la relación de marca

La inducción y el reclutamiento son raramente considerados una transacción por parte de los nuevos empleados, pero los empleadores aparecen tomándolo de tal manera más de una vez (Barrow y Mosley, 2005). Parte de crear una marca implica construir una relación duradera a través de la misma, y no sólo sumar nuevos clientes.

Si bien los potenciales empleados ven a las marcas empleadoras como potenciales fuentes de trabajo, toman otra actitud y comienzan a preguntarse si realmente quieren trabajar ahí. Es por esto que hay que dar motivos a las personas para que se detengan y quieran "realizar un esfuerzo" para entrar en nuestra compañía (Borracchia, 2015).

#### 2.2.5. Las compensaciones y el Employee Value Proposition

Uno puede atraer nuevos empleados con paquetes de compensaciones y beneficios prometedores, pero si no se mantiene un ambiente de trabajo positivo se irán para trabajar en otro lado. Si bien es importante proveer una paga justa, la clave para crear un ambiente sobresaliente es hacer que las personas se sientan reconocidas por el trabajo que hacen (Smith y Mazin, 2004). Se deben buscar distintas formas de ofrecer un reconocimiento en las interacciones con su justa razón de uso: si un trabajo delegado resulta en un logro, se debe felicitar; en una reunión de equipo, se debe dejar de manifiesto la confianza en el mismo. Esto mostrará que los empleados se encuentran más dispuestos a resolver los problemas y generará un ambiente positivo de trabajo (Ventrice, 2004).

En el viejo paradigma se compensaba a los empleados y el tiempo que dejaban en la compañía por medio del dinero, pero no es el único componente que ayuda a obtener la compensación y

felicidad que supuestamente debía otorgar. Este componente de felicidad es el que debemos administrar desde el *employer branding* con el objetivo de demostrar que como compañía se posee la capacidad de ser "más que un lugar envidiable" (Borracchia, 2016). Son entonces estas proposiciones de valor las que nos otorgan esta variable única para poder gestionar estos aspectos.

El *Employee Value Proposition* o "EVP" es definido por Minchington (2006) como un conjunto de asociaciones y ofrecimientos proveídos por la organización en retorno de las habilidades, capacidades, y experiencias que un empleado trae a la organización. No son un paquete financiero a medida, sino la suma de beneficios específicos comprometidos a diversos grupos (Barrow y Mosley, 2005).

Acorde a lo que dice la Ley de Contrato de Trabajo (art. 21 Ley 20744 T.O. 1976) una persona que "(...) realice actos, ejecute obras o preste servicios en favor de otra y bajo la dependencia de ésta (...) mediante el pago de una remuneración (...)" se encuentra en una relación laboral. No obstante, la paga debe proveer a los empleados a modo de justa retribución por la puesta a disposición de estos "actos, obras o servicios", pero no debe articular la relación que tienen las compañías con los empleados como la razón fundamental por la cual ellos vengán a trabajar todos los días (Hill y Tande, 2006)

Entendemos entonces que hay cuestiones detrás de la motivación real para poder retener a los empleados, e incluso para poder atraerlos. Es entonces correcto entender qué es la motivación para poder actuar sobre ello de una manera más completa.

## 2.3. Capítulo III → Midiendo el compromiso

### 2.3.1. ¿Qué es la motivación?

La definición de motivación es un concepto que varía dependiendo el autor que se lea y la identificación de la persona con aquello que está leyendo. Por ejemplo, para Maslow, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades; para Piaget, es la voluntad de aprender; para Herzberg, la motivación es el resultado de la influencia entre dos factores: factores de motivación y factores de higiene.

Nosotros elegimos la definición que Robbins utiliza en su libro *Comportamiento Organizacional*<sup>2</sup> por ser la que contempla más aristas: “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”.

Esto nos lleva a afirmar que existen una gran variedad de factores que motivan al ser humano, los cuales pueden motivarlo hoy, pero tal vez no lo hagan mañana. La motivación humana es un concepto difícil de explicar por sí mismo, varía en cada persona y a lo largo de su vida, una persona no será motivada de la misma forma por las metas que posea a los 20 que a los 40 años, por lo tanto, “si la organización pretende prever el comportamiento de la persona con cierto grado de precisión debe saber sobre ese conjunto de metas y lo que la persona haría por alcanzarla” (Sarasqueta, 2010, p. 225).

---

<sup>2</sup> Robbins, S. (2013) *Comportamiento organizacional*. p241)

### 2.3.2. Teorías de la motivación

#### Edwin Locke

La teoría de Locke posee 4 elementos fundamentales para la motivación personal: dinero; definición de objetivos; participación en la toma de decisiones y en la definición de los objetivos; rediseñar los puestos y tareas para proporcionar desafíos y responsabilidad. (Locke, 1992)

Locke nos habla acerca de cómo la definición de objetivos ayuda a motivar al personal, no como definición de objetivos por parte de los jefes, sino como un accionar compuesto entre jefes y empleados. Esta definición ayudaría a que los propios empleados se planteen objetivos altos y posibles de alcanzar que los motivaría porque “La promoción de la confianza en uno mismo inculca en los seguidores la creencia de que poseen la capacidad necesaria para ejecutar con eficacia sus tareas y contribuir a realizar la visión de la organización” (Locke, 1992, p. 131); además, Locke afirma que “los seguidores que confían en ellos mismos desarrollan más esfuerzo para alcanzar las metas determinadas por la visión y tienen un rendimiento mejor” (Locke, 1992, p. 132).

#### David McClelland

La teoría de McClelland detalla las tres necesidades básicas (McClelland, 1989):

- Necesidades de realización;
- Necesidad de poder;
- Necesidad de afiliación.

Estas necesidades son adquiridas y aprendidas con la experiencia que cada persona adquiere con el tiempo. Estas necesidades aprendidas generan un comportamiento recompensado que suele repetirse con mayor frecuencia, es por ello que las personas desarrollan patrones únicos de necesidades afectando así su comportamiento y desempeño.

McClelland en su libro *Cómo motivar el éxito económico* nos explica, en un primer acercamiento a su teoría, que la conducta relacionada con el éxito debe ser recompensada, mientras que la conducta que no se relacione con el éxito debe ser castigada quitándole satisfacciones materiales cuando no sea modificada y persista en el tiempo (McClelland, 1970), “[...] la mayoría de los hombres son o se volverían racionales, orientados al éxito o utilitarios si solo pudieran suprimirse los obstáculos que impiden que ellos se conduzcan de esta manera” (McClelland, 1970, p.3).

Víctor Vroom

“Esta teoría propone que las personas se sienten motivadas cuando creen cumplir la tarea y que la recompensa superará el esfuerzo que harán” (Sarasqueta, 2010, p.233), esto lleva a la afirmación que hace Vroom (1979) que cuanto más motivada se encuentre la persona para realizar su tarea de forma correcta y eficiente, más efectiva se volverá en dicha tarea.

“El desempeño aumenta en base a la magnitud de la recompensa ofrecida por un mayor desempeño productivo” (Vroom, 1979), además, argumenta que una persona muy motivada puede centrarse solo en la información que cree que le servirá pero si la situación presente es nueva o más difícil, esto puede generar una motivación muy alta omitiendo así información importante.

## Edward Lawler III

“Lawler III encontró evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño, el compañerismo y la dedicación a la organización (Sarasqueta, 2010, p. 234).

Lawler dice:

Creo que la mejor ruta es desarrollar unos sistemas de remuneración basada en el desempeño acordes con los diseños modernos de la organización y las estrategias de negocios actuales. Considerando el potencial de la remuneración para motivar el desempeño, la mejor solución no es eliminarla como factor de motivación y perder un motor importante del desempeño, sino lograr que motive el comportamiento apropiado. (Lawler III, 2000, p. 66).

Cuando se habla de retribución, también debe hacerse referencia a la satisfacción que recibe la persona. “Las personas comparan la cantidad de retribución que reciben con un patrón. Cuando el nivel de retribución coincide con ese patrón, se sienten satisfechas; cuando se queda corto, se sienten insatisfechas” (Lawler III, 2000, p. 81).



### 2.3.3. Cultura organizacional.

Según Schein (1988):

Llamare “cultura” a un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.(p. 25-26)

A su vez, un autor más contemporáneo, como lo es Hofstede, explica que:

La cultura organizativa es holística; esta históricamente determinada: refleja la historia de la organización; está relacionada con cosas que estudian los antropólogos como los símbolos y los rituales; se construye socialmente: la crea y la conserva el grupo de personas que, juntas, forman la organización; es blanda; es difícil de cambiar. (1999).

O de forma más resumida, Hofstede (1999) nos expone que “la cultura organizativa puede definirse como la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra”.

Como se desprende de lo expuesto por estos autores, la cultura es algo que se construye con el tiempo y va mutando con el mismo, a su vez es la que establece las reglas de juego para todos los integrantes de la organización y lo que distingue a una organización de otra.

Schein (1988) explica que para entender la cultura empresarial “se debe prestar especial atención al papel de los empresarios, fundadores, y al de aquellos líderes que dirigen las transformaciones clave de las empresas, y considerar las teorías dinámicas de desarrollo grupal” (p. 65).

Por su parte, Denison (1991, p. 2) confirma la definición de Schein:

Cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

A su vez, esta creencia de cultura nos habla de efectividad la cual es “una función de los valores y las creencias desempeñadas por los miembros de una organización. Los valores específicos o el acuerdo sobre valores específicos influyen en la efectividad” (Denison, 1991, p. 4 - 5).

#### 2.3.4. Desarrollo y Capacitación

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

Decimos que la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Es un proceso que consiste en la impartición de conocimientos de orden teórico, técnico y

práctico mediante actividades de estudio, formación y supervisión. De allí que los módulos de capacitación se ofrezcan a empleados que están ingresando a una empresa, así como a empleados a los cuales se quiere instruir en el manejo de nuevas herramientas o maquinarias. (Abraham Pain, 2004, p. 20)

En cuanto a los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas. (Chiavenato, 2000 p.548)

Hay varios métodos de desarrollo organizacional, estos son: entrenamiento de la sensibilidad, asesoría del proceso, construcción de equipos, reuniones de confrontación.

En el estudio global más reciente de ISR (2004) identificaron el desarrollo de carrera como una piedra angular de la participación de los empleados en casi la totalidad de los 10 países que se estudiaron. Es una importante influencia para que los empleados se sientan valorados, involucrados y comprometidos.

Cuando Marks & Spencer investigaron su imagen de empresa se dieron cuenta de un patrón interesante en los datos. Las personas que habían recibido la formación dentro de los últimos seis meses estaban un 19% más satisfechos que los que no habían recibido formación. Uno de los aspectos más interesantes de este estudio fue que la formación reciente también había aparecido para entregar un "efecto halo". En general, los empleados que habían recibido entrenamiento estaban más satisfechos con todos los aspectos de la imagen de empresa, no solo con el desarrollo. Si bien los resultados de la investigación son consistentes en la identificación de la importancia de la formación y el desarrollo profesional de compromiso de los empleados y la

fortaleza de la marca de empleador, solo hay tanta evidencia para sugerir que la mayoría de los empleados sienten que sus empleadores podrían hacer mucho más para mejorar su oferta en esta área. (Mosley y Barrow, 2005, p. 158)

### 2.3.5. Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

La Responsabilidad Social empresaria abarca las relaciones de una organización con todos sus stakeholders. El comportamiento de una compañía de cara a sus grupos de interés marca la imagen que tiene tanto entre su competencia como entre la sociedad. Muchas veces asociamos esta RSE con iniciativas que buscan minimizar el impacto ambiental o con aspectos más relacionados con la filantropía, pero esta política de sostenibilidad para ser creíble debe comenzar internamente, siendo lo que se ha dado en llamar “un buen empleador”. (Compromiso RSE, Julio 2015)

Las empresas modernas no sólo tratan de vender los mejores productos al mejor precio, sino que también transmiten a la sociedad una determinada manera de hacer una cultura y unos valores éticos. En la gestión moderna de la empresa “no todo vale”, la coherencia y las convicciones tienen que formar parte del producto que se ofrece (Jáuregui, Martínez-Pujalte, & Torme, 2011).

Fomentar una cultura organizacional basada en la ética, buscando las mejores condiciones de trabajo, buen clima laboral, respeto a los derechos de los trabajadores, e implementando planes de desarrollo es lo que se puede entender actualmente por ser un buen empleador. Y todas estas prácticas son parte de la RSE orientada a sus propios empleados de la mayoría de las organizaciones.

Según el estudio de *employer branding* que realiza cada año Randstad, los empleados cuando buscan un buen empleador se deciden por compañías en las cuales las condiciones económicas sean buenas, al igual que la seguridad laboral a largo plazo, donde prima un ambiente de trabajo agradable.

Por detrás de estas características están: trabajo interesante, salud financiera, conciliación, posibilidades de desarrollo, gestión eficaz, buena formación y RSE. Es decir, que buscan compañías que apliquen la Responsabilidad Social Empresaria a su activo más importante, las personas. Además, la parte más visible de esa RSE es la filantropía y el voluntariado corporativo, algo que sobre todo para las nuevas generaciones es un factor clave a la hora de decidirse por una u otra empresa.

De esta forma la responsabilidad social no es más que la actitud responsable de las empresas con todos sus grupos de interés. Desde la perspectiva organizacional, una empresa es responsable cuando alcance los siguientes aspectos:

- Ofrecer productos y servicios que respondan a necesidades de sus usuarios y contribuyan a su bienestar.
- Tener un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que le es exigible.
- Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando unas condiciones de trabajo seguras y saludables.
- Ha de respetar con esmero el medio ambiente.

- Ha de integrarse en la comunidad de la que forma parte, respondiendo con la sensibilidad adecuada y las acciones sociales oportunas a las necesidades planteadas, atendíéndolas de la mejor forma posible y estando en equilibrio sus intereses con los de la sociedad.
- La acción social de la empresa es importante, pero evidentemente no es el único capítulo de la responsabilidad social (Camejo & Cejas, 2009).

### **3. Metodología de la investigación y trabajo de campo**

#### **3.1. Metodología**

En el presente trabajo de investigación se utilizaron técnicas del paradigma cualitativo. Este posee un diseño explicativo-descriptivo de corte transversal ya que trata de un número de casos relativamente grande en un momento dado y obtiene estadísticas deducidas de grupos.

En la investigación se utilizó el paradigma cualitativo porque se buscó la comprensión global del fenómeno estudiado a través de la descripción de los hechos observados.

Es descriptivo porque se interpreta minuciosamente lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan (Best, 1988); y explicativo porque se va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos y se dirige a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. El interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, por qué dos o más variables están correlacionadas (Sampieri, 2000).

A su vez, podemos afirmar que es Explicativo-Descriptivo porque se buscó conocer la relación existente entre 2 variables en el contexto empresarial para así poder arribar a una descripción adecuada del tema en cuestión. No es una investigación experimental dado que no se han manipulado las variables, sino que se han tomado datos ya dados.

Se utilizaron instrumentos tales como entrevistas (experto – profesionales), este método se utiliza para obtener datos con mayor profundidad y extensión; y, encuesta, esta última para poder obtener datos cuantitativos.

Las entrevistas fueron dirigidas a tres responsables de recursos humanos y a una experta de *employer branding* para obtener una visión profesional acerca del tema.

Los entrevistados fueron:

Melina Chiaravalle, graduada de Lic. en Relaciones de Trabajo en UBA, es supervisora de *Branding* y relaciones universitarias en EY. Comenzó su carrera profesional en Banco Quilmes, luego Scotiabank y desde 1998 trabaja en EY. En su trayectoria dentro de la firma ocupó diversas posiciones tales como asistente junior de empleos, selectora junior, senior de selección donde lideró un equipo de selectores asistentes hasta el rol que ocupa actualmente donde diseña e implementa el plan de universidades y *branding*.

Enrique Naredo, graduado de Lic. en RRHH de la UADE. Ocupó posiciones de analista de *payroll* en RSM Torrent Razzetto y se desempeña hace 15 años en la empresa Prudential Seguros ocupando actualmente el puesto de Subgerente de Recursos Humanos.

Antonella Gatti, graduada de Lic. en Psicología en la Universidad Católica de Salta, diplomada en *Coaching* Ontológico de la Universidad Nacional del Nordeste y magister en recursos humanos de la UBA. Ocupó posiciones de analista de empleos en su primera etapa laboral en la consultora Ca.Pro.Ser, continuando en dicha posición en Musimundo y luego en Petrobras Argentina. En esta última, desde el año 2012, ha ocupado diversas posiciones llegando al día de



hoy a analista de la gerencia de gestión de capital humano, especializándose a todo lo referido en acciones de *branding*.

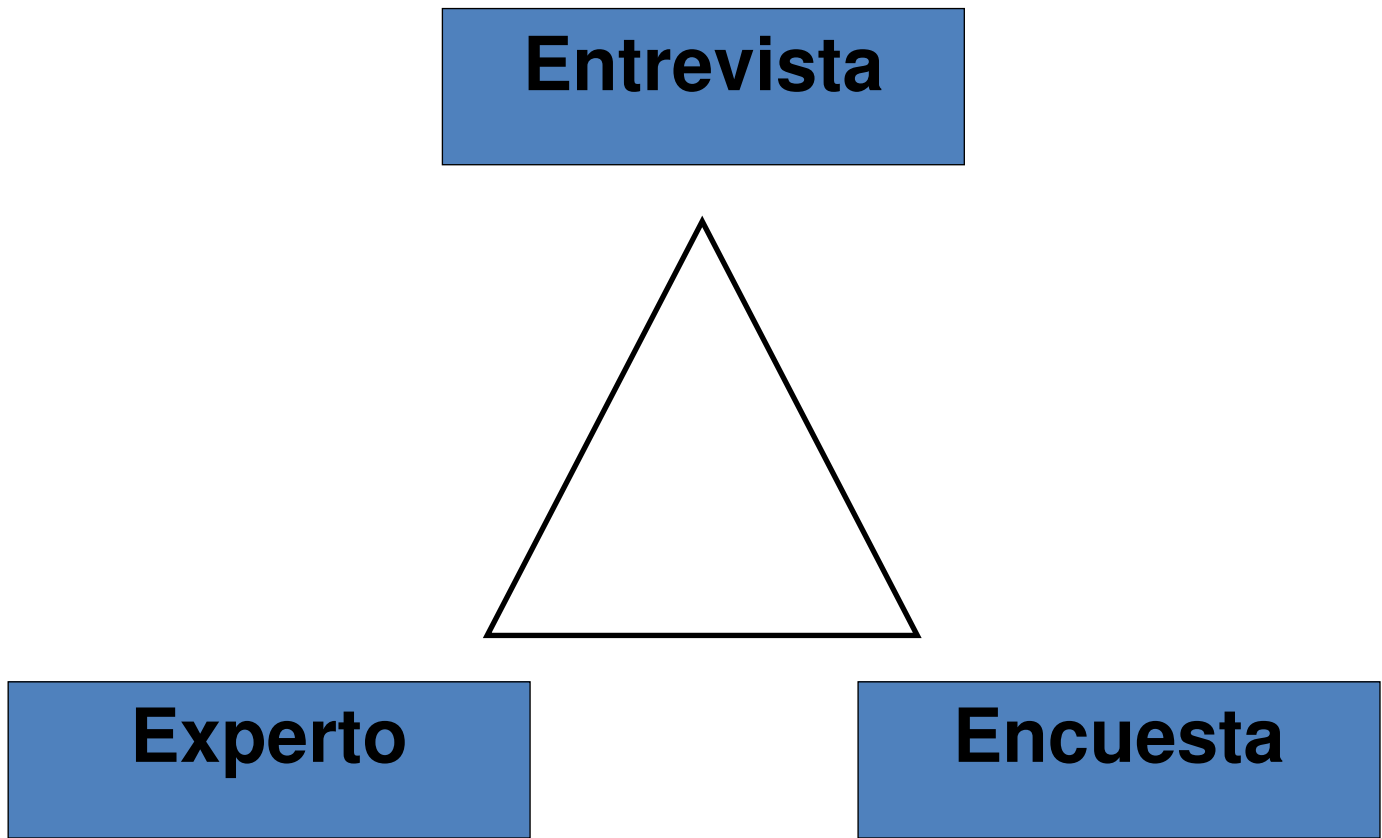
Carolina Borrachia, es Diseñadora Gráfica de la UBA, realizó un programa estratégico de Marketing en la IAE Business School, y un programa de Recursos Humanos, Gestión y Servicios de Recursos Humanos en la Universidad Torcuato Di Tella. Ocupó el puesto de directora de gestión académica en la facultad de arquitectura de la UBA, fue *account manager* para Unilever, titular de la cátedra de branding en la Universidad de Rosario, titular de cátedra de desarrollo de estrategia de marca en la UB, *Employer Branding Director* en AHA!, mentor externo de la Universidad de San Andrés y CEO de Combo *Employer Branding*. También se destaca como autora de libros y artículos, principalmente relacionados con el *employer branding*.

A su vez, para las encuestas se delimitó una muestra intencional de 200 personas de entre 18 y 50 años que estén trabajando o en busca de trabajo para conocer qué es lo que atrae y retiene a las personas en las empresas.

### 3.2. Triangulación

Finalmente, de acuerdo a lo planteado por Denzin (1989) en el cual se sugiere la utilización de dos o más métodos de investigación, utilizamos la triangulación de la información obtenida de las encuestas y entrevistas:

### Cuadro 3: Triangulación



**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se expone el cuadro que sintetiza las variables y dimensiones analizadas y que instrumentos se utilizaron para su medición:

**Tabla I: Metodología**

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Referencias
- Employer branding	-Beneficios para el área de RRHH	-Imagen de RRHH dentro de la organización.	- Encuesta - Entrevista - Entrevista Experto	-Item 7/8/9/11 - Sección 2 -Pregunta 1 -Pregunta 3
		-Desarrollo de PVE	-Encuesta -Entrevista -Entrevista Experto	-Item 9 - Sección 2 -Preguntas 2 -Pregunta 4
	-Herramientas de RRHH para crear la marca empleadora	-Comunicación Organizacional	-Encuesta -Entrevista	-Item 5/6/10 - Sección 2 -Pregunta 4
		-Buenas prácticas de RRHH	-Entrevista	-Preguntas 4
		-Desarrollo y Capacitación	-Encuesta	-Item 8 - Sección 2
	- Rotación de personal en las empresas	-Compromiso y Fidelización	-Cultura	-Entrevista -Entrevista Experto
-Motivación			-Encuesta	-Item 8 - Sección 2
-Imagen organizacional			-Entrevista	-Pregunta 9
-Retención del Personal			-Encuesta -Entrevista	-Item 1/2/3/4 - Sección 2 -Pregunta 5
-Atracción del talento		-Inserción de la empresa en el mercado	-Encuesta	-Item 7 - Sección 2
		-Reclutamiento	-Encuesta -Encuesta	-Item 6 - Sección 2 -Item 1 - Sección 3

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.3. Análisis de entrevista a responsable: Melina Chiaravalle:

La responsable de *branding* y relación de universidades, Melina, nos comenta acerca del por qué EY es considerada una empresa atractiva para trabajar y las propuestas de valor que realizan (Entrevista pregunta 1 y 2). Esto nos demuestra como el paradigma sobre el atractivo de las empresas ha ido cambiando, ya no se busca ser compensado solo económicamente, sino que se busca un nuevo atractivo que seduzca al personal. Ver M.T. capítulo 2.2.5.

Considerando el rubro en el que se desempeña EY, la consulta realizada a Melina recibe una respuesta esperada para el rubro que explota la compañía como ser una firma contable de cierta envergadura (Pregunta 5). A la luz de esto, nos fue claro que no podríamos asegurar completamente si la rotación disminuyó por aplicar *employer branding*, si bien nos destacó que contribuyó a la fidelización del capital humano

Melina nos destaca que uno de los grandes motivadores que posee la empresa es que las personas en solo dos años pueden adquirir los mismos conocimientos que adquieren en cinco años en otras empresas. Ver M.T. capítulo 2.3.2 En este punto podemos observar que el ofrecimiento, el atractivo que se brinda, es el de construir experiencia en el corto plazo a un ritmo y a un volumen que en otras compañías se logra en un tiempo mucho más extenso.

A pesar de esta propuesta de valor que realiza EY, han tenido problemas para la implementación de una marca empleadora exitosa (Entrevista pregunta 3), es por ello que en un principio el foco de la empresa no estaba puesto en la comunicación como una herramienta de interacción y es así que han tenido que modificarlo para poder lograr que sus propuestas sean transmitidas a partir de redes sociales en las cuales los nuevos clientes puedan conocer las mismas (Entrevista pregunta

4). Como se comentó en el M:T. en el capítulo 2.2.3. La comunicación corporativa es una herramienta importante en la actualidad porque si no es manejada de forma correcta puede causar un daño a la imagen de la empresa y ocasionar que los candidatos tengan una visión negativa y no desee incorporarse a la misma.

La profesional nos cuenta que el mayor beneficio de haber implementado *employer branding* (Entrevista pregunta 6) fue que han aumentado la cantidad de Cvs que la organización recibe diariamente, siendo la mayor cantidad proveniente de jóvenes estudiantes, lo que llevó a que la empresa tuviera que adaptarse flexibilizando el horario laboral.

#### 3.4. Análisis de entrevista a responsable: Enrique Naredo:

Iniciando la entrevista Enrique hace referencia a la solidez de la compañía en el mercado mundial (Pregunta 1). Previamente nos cuenta sobre las ventajas de pertenecer a la compañía dando a conocer los beneficios remunerativos, desarrollo profesional, capacitación continua, paquete de salud, idiomas, etc. A partir de esto pone al descubierto su idea de convertir al área de RRHH en un proyecto conjunto donde prevalezca el trabajo en equipo y los objetivos compartidos (Pregunta 2). En el marco teórico (2.1.4), exponemos como deben alinearse los procesos de RRHH para tener un impacto entre sus colaboradores, generando así una comunicación fluida tanto dentro del área como con sus colaboradores.

A continuación el entrevistado comenta que muchas veces la marca empleadora se instaura inconscientemente y la define como una herramienta que debe construirse (Pregunta 3). Esto guarda relación con el punto 2.1.4 del marco teórico desarrollado por Barrow y Mosley, ya que

la marca empleadora afecta a toda la compañía. Es por ello que los mensajes internos y externos deben alinearse a lo que quiere transmitirse como empleador.

En cuando a los beneficios de *employer branding*, él afirma que facilita los procesos de selección, pero también da cuenta de que atraer a los mejores candidatos puede ser una trampa ya que las personas sobrecalificadas demandan un plan de carrera rápido y si esto no se cumple es difícil retenerlos (Pregunta 6).

También afirma que debe fortalecerse el *engagement* que tiene el empleado con la firma, definiéndola como una renovación constante en la cual no hay que quedarse en la costumbre. Hay que premiar a los colaboradores cuando hacen bien su trabajo, y reconocerlos no solo en lo financiero sino también en lo no financiero, brindándoles algo que los distinga por sus esfuerzos. No solamente vender para afuera lo que somos sino serlo en el interior, esto significa fortalecer la retención y fidelización de tus colaboradores. (Pregunta 7). Podemos vincular esta pregunta con el punto 2.2 del marco teórico expuesto por Cravino. El mismo establece que la retención del capital humano es un pilar importante para la organización, genera confianza entre nuestros colaboradores e impacta en la atracción y retención del mejor talento.

Enrique manifiesta que también se debe prestar atención a las personas disconformes ya que las mismas terminan diciendo los aspectos positivos de la compañía. Frente a un desacuerdo expuesto por un colaborador, la empresa busca cumplir el rol de RRHH como área de apoyo, escuchando la problemática del colaborador y haciendo hincapié en las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, promoviendo el respeto mutuo, como así canales entre las personas, generando un sentimiento de contención, comodidad y respeto. Acorde al M.T. (2.1.6.), se establece la clave para construir una marca empleadora exitosa consiste en identificar

cualidades corporativas que generen conexiones entre ambas partes. Las mismas deben motivar de manera tal que se puedan alinear a los objetivos organizacionales de los empleados. Asimismo, el propósito perseguido es construir los atributos de un buen empleador puertas adentro para que tus colaboradores actúen como emisarios de la compañía e aumenten el valor y prestigio de la marca.

Para finalizar, Enrique da su opinión acerca del *employer branding*, definiéndolo como 100% necesario, de manera que se brinden buenas prácticas de RRHH y así poder generar una buena imagen corporativa. Exteriorizando elementos como un buen clima, un buen plan de compensaciones, un buen nivel de salario competitivo en el mercado, premios al desempeño, etc. Finalmente aclara que ofrecen el mismo trato al personal dentro y fuera de convenio para vigorizar las relaciones con los mismos y exhibir las buenas prácticas de Recursos Humanos (Pregunta 10).

### 3.5. Análisis de entrevista a responsable: Antonella Gatti:

Antonella, Analista de Gestión de Capital Humano para Pampa Energía, nos comienza a comentar sobre lo que hace atractiva a la empresa: el mercado del petróleo así como las compensaciones que ofrece la industria, y las posibilidades de crecimiento puertas adentro proponen un diferencial para quienes trabajan en ella y quienes desean sumarse (Entrevista pregunta 1)

Asimismo, nos detalla la situación que se vive hoy con el mercado laboral, el cual lo ve desafiante para la caza del talento (Entrevista pregunta 2) y busca en sentido que las propuestas compensatorias y de beneficios se encuentren en el mismo nivel que demanda el mercado. Lo

expuesto por Antonella, contrasta con lo detallado en el M.T. en el capítulo 2.2.4. Las personas son cada vez más selectivas a la hora de elegir una empresa, ya no solo se busca que el salario sea bueno, sino también una serie de beneficios que van más allá de un sueldo alto y que varía en cada individuo.

A continuación hace un análisis sobre cómo el mercado también les marca la posición de empleador, ya que nos indica que lo que te traslada hacia adentro es también qué tan fuerte y conocida sea la marca entre los consumidores en el mercado (Entrevista pregunta 2). Podemos asegurar que la marca empleadora es una herramienta que cada día cobra más importancia a la hora de atraer al talento, ya que mientras más conocida sea la misma, más personas calificadas querrán trabajar para la compañía (Ver M.T. capítulo 2.1.4.).

En relación a los PVE y los problemas de implementación del EB (Preguntas 2 y 3), la entrevistada nos indica que si bien llevan adelante diferentes propuestas, son de forma aislada y por sobre todo, por encontrarse en un momento de transición por el cambio de manos del paquete accionario, es el momento en el que más deben enfocarse en beneficios que no sólo signifiquen compensaciones. Es por esto que, con vistas a un nuevo programa de Jóvenes Profesionales, entienden que la propuesta de valor vigente no debe ser asociada pura y exclusivamente a compensaciones sino que además debe responder a que el valor que existe sea trasladado a algo relevante y significativo para los empleados tal se indica en el M.T. (2.1.3 y 2.2.5.)

Cuando le consultamos respecto a la incidencia sobre la rotación de personal, la profesional refirió en la pregunta al respecto (Entrevista pregunta 5), así como a lo largo de la conversación el peculiar momento que transcurre la compañía, mas no sin aclarar que la estrategia a seguir para que dichas vacantes que se generan queden cubiertas es nada menos que una acción de



branding como son los JP, pero que requiere cohesión entre lo que se dice y lo que se hace. Se busca que (M.T. 2.1.8), que estas acciones sean creíbles y se perciba la calidad considerando la importancia de la atracción de candidatos. Esto se vuelve a retomar en parte (Entrevista pregunta 6) al ser consultada sobre beneficios del EB para la empresa, y destaca que lo más importante de lo visto en el M.T. sigue siendo el mantener mensajes no contradictorios.

### 3.6. Análisis a Experto: Carolina Borrachia:

Carolina, en su larga trayectoria especializándose en *employer branding*, nos comenta las dos mayores dificultades que se presentan a la hora de implementarlo (Entrevista pregunta 2), es por ello que afirma que muchas veces hay poco conocimiento en las compañías acerca de lo que es marca empleadora, con lo cual se les designa poco presupuesto para su implementación.

Por otro lado, la experta también nos comenta acerca de los beneficios de la implementación de la marca empleadora, entre ellos el conocimiento hacia afuera de la empresa que hace que se encuentren más candidatos y la disminución en la rotación ya que se crea compromiso (Entrevista pregunta 3). Esto concuerda con lo que expuesto en el M.T. en el capítulo 2.2.3. Lo que nos lleva a afirmar que cuanto mejor sea la comunicación corporativa, mayor será el compromiso de los empleados y, además, la imagen de la empresa mejorara con lo cual más personas querrán trabajar en la misma.

De todas formas, Carolina, nos afirma que los mejores resultados en las propuestas de valor al empleado, se obtuvieron cuando se co-crearon junto a los mismos, ya que de esta manera se conoce qué es lo que motiva a cada empleado y sus necesidades (Entrevista pregunta 4). Ver M.T. capítulo 2.2.5. Con esta información, podemos afirmar que mientras mayor participación

tengan los empleados en la creación de las propuestas de valor, mayor será su motivación en el trabajo, lo que llevara que tenga rendimientos superiores.

### 3.7. Análisis de encuestas:

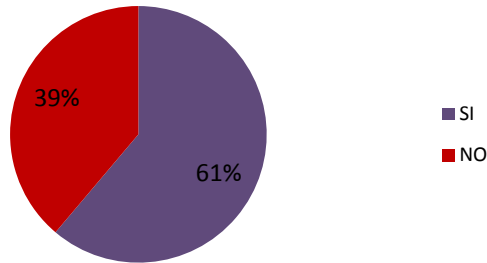
La presente encuesta fue dirigida a personas que se encuentren actualmente trabajando en empresas multinacionales seleccionadas que implementen el *employer branding* o están en busca activa de trabajo, teniendo como objetivo determinar qué es lo que motiva a los empleados a quedarse en las empresas, y qué es lo que valoran más de las mismas. La encuesta presenta una distribución del 72% femenino y 28% masculino aproximadamente, de los cuales, su mayoría se encuentra en los rangos de edad de 18 a 25 años y en el de 26 a 35 años.

La encuesta fue dividida en tres secciones, la primera una general que abarca sexo, edad y zona de residencia, la segunda para las personas que trabajan y la tercer sección para las personas que están buscando trabajo. Según el análisis de las encuestas, el 67 % se encuentra empleado, dejando un 33 % en búsqueda activa.

Como fue tratado en el capítulo 2.2.3 del marco teórico las primeras dos preguntas de la sección 2 apuntaron a identificar si las personas que trabajan conocían a su empresa anteriormente y, si es así, los medios por donde la conocieron. Este análisis nos llevó a la conclusión de que el 61% conocía a la empresa. Esto nos indica que las empresas tienen una buena implementación del *employer branding* y además, en su mayoría, las mismas eran referenciadas por conocidos.

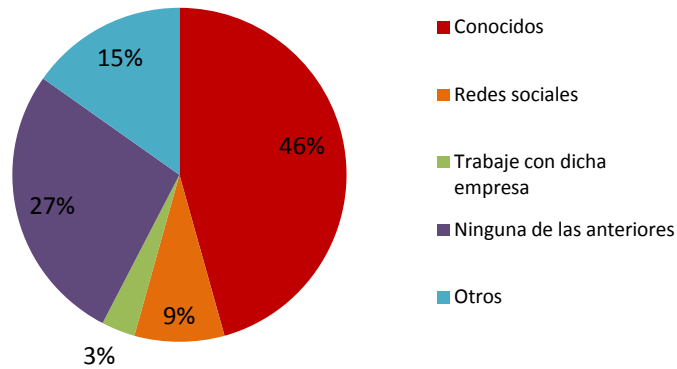
En los siguientes gráficos presentamos la distribución:

**Figura 1:** Conocía la empresa en la que actualmente trabaja antes de ingresar



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 2:** La empresa la conocí por medio de



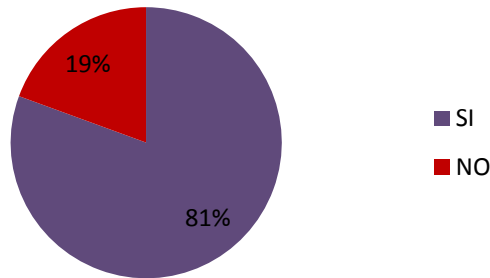
**Fuente:** Elaboración propia

También buscamos identificar el grado de satisfacción de las personas con su trabajo y los factores que las atrajeron a trabajar en la misma. Lo cual nos llevó a la conclusión que un 80,6 %

se encuentra satisfecho con el trabajo y dentro de los factores que atraen a las personas es el desarrollo profesional el que más elijen.

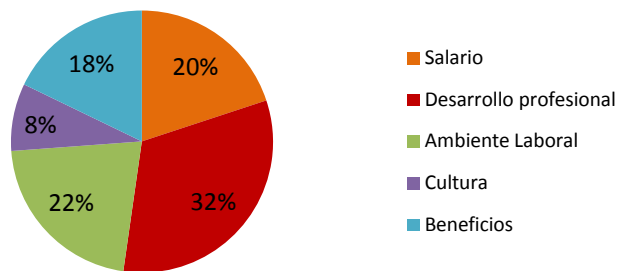
En los siguientes gráficos presentamos su distribución:

**Figura 3:** *Me encuentro satisfecho con mi trabajo*



**Fuente:** *Elaboración propia*

**Figura 4:** *Los factores que me atrajeron a la empresa*

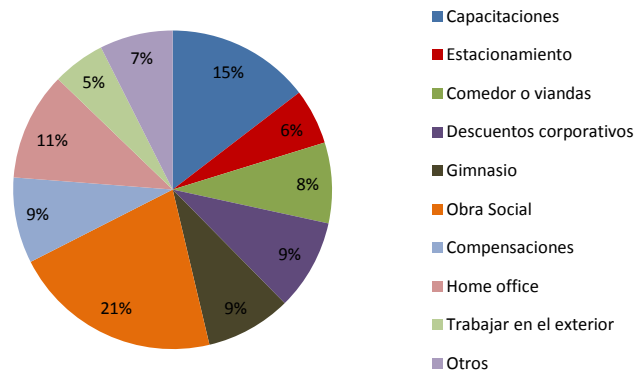


**Fuente:** *Elaboración propia*

Las últimas preguntas de la sección 2, tienen como objetivo determinar la propuesta de valor que hacen las empresas multinacionales, esto está relacionado con el capítulo 2.2.5 del Marco teórico donde establecemos qué es la EVP y por qué es importante tanto establecerla como comunicarla a los empleados. Concluimos que dentro de la propuesta de valor de las empresas, lo que más proponen a sus empleados es obra social, capacitaciones y home office.

En el siguiente grafico establecemos la distribución:

**Figura 5:** *La empresa donde trabajo ofrece la siguiente propuesta de valor*

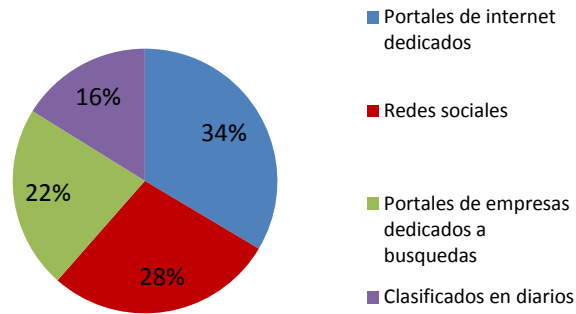


**Fuente:** *Elaboración propia*

Por otro lado, en la sección 3 se apuntó a identificar los medios que utilizan las personas no empleadas para buscar trabajo y los factores que atraen al momento de una búsqueda laboral. Pudimos observar que el 34% utiliza los portales de internet dedicados, y en un 28 % las redes sociales.

En el siguiente gráfico establecemos la distribución:

**Figura 6:** *Busco trabajo a través de*

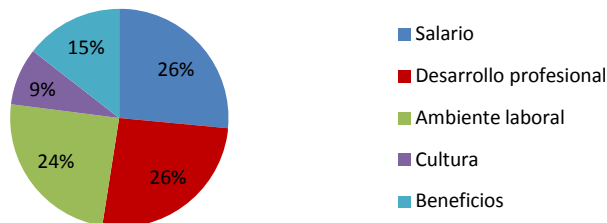


**Fuente:** *Elaboración propia*

En el momento de una búsqueda laboral, el 26 % de las personas encuestadas que no trabajan, eligió el desarrollo profesional y el salario como los factores más importantes que puede ofrecer una empresa.

En el siguiente gráfico establecemos la distribución:

**Figura 7:** *Los siguientes factores me atraen al momento de una búsqueda laboral*



**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3.8. Análisis conjunto de entrevista a responsables de recursos humanos

Con el cuadro que sigue a continuación, lo que buscamos es extraer aquellos análisis de los constructores que resultan más centrales para nuestra tesis.

**Tabla 2:** Cuadro comparativo responsables de recursos humanos

<b>Entrevistado</b>          <b>Indicador</b>	<b>Melina Chiaravalle</b>	<b>Antonella Gatti</b>	<b>Enrique Naredo</b>
<b>Desarrollo de PVE</b>	Si  Más importante: Desarrollo de Carrera	Si  Más importante: Jóvenes Profesionales	Si  Más importante: Desarrollo de Carrera
<b>Retención</b>	Buena	Buena	Buena
<b>Comunicación</b>	Media	Media	Media
<b>Imagen organizacional</b>	Buena	Regular	Regular

**Fuente:** Elaboración propia

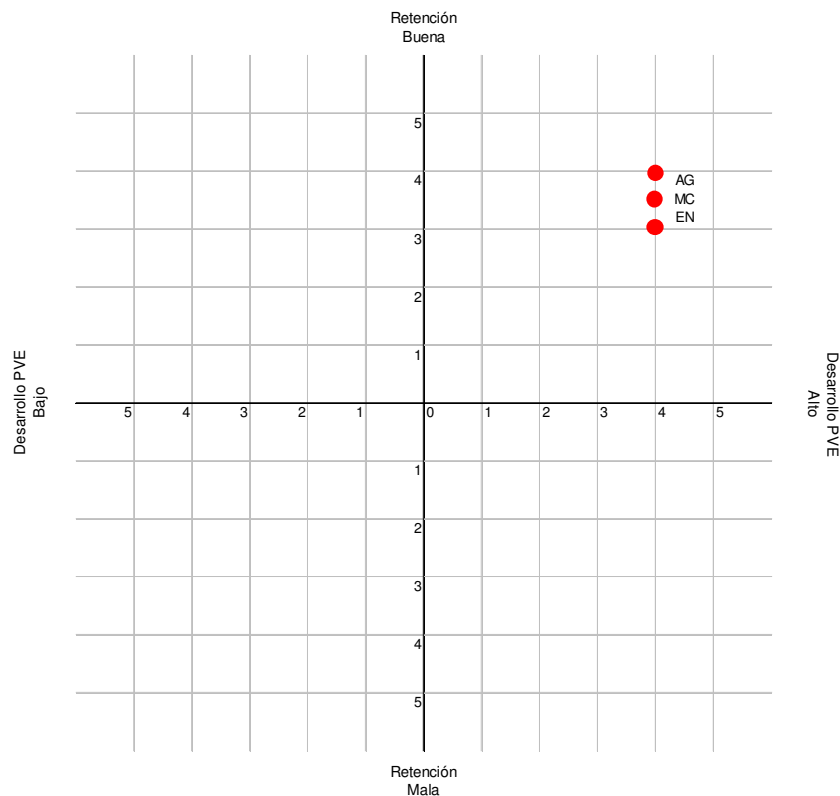


En primer lugar en cuanto al desarrollo de PVE, podemos observar que todos tienen un buen desarrollo del mismo pero enfocado, cada uno, a distintas propuestas. Por un lado Melina Chiaravalle y Enrique Naredo, nos cuentan que se propicia el desarrollo de carrera, y por otro, Antonella Gatti, menciona que la propuesta de su empresa se centra en los JP.

En segundo lugar, llegamos a la conclusión de que las tres empresas tienen buenas prácticas para retener al personal ya que estos no rotan por malas decisiones internas, sino porque consiguen mejores propuestas en el mercado.

Para poder observar la preponderancia de cada factor, los mismos fueron representados en el siguiente cuadro, entendiéndose por “Desarrollo de PVE” a la utilización de un estilo definido en todo su concepto.

**Figura 8:** Comparación entre Desarrollo de PVE y Retención

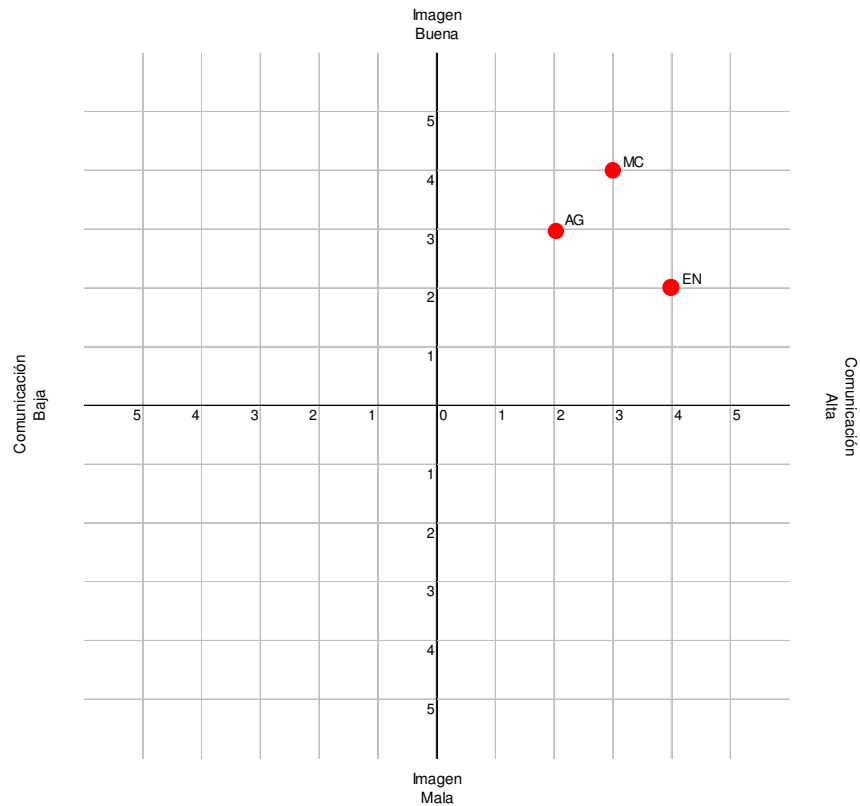


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la comunicación, Melina nos destaca que en EY, la comunicación si bien no es la deseada, está en proceso de desarrollo para llegar a un estado óptimo. Por su parte, Antonella nos cuenta que en su empresa, la comunicación es regular ya que están desarrollando la instauración de la nueva marca corporativa y esto conlleva a no tener completamente desarrollados los canales comunicativos; y, en el caso de Enrique, pone de manifiesto que la comunicación es buena ya que el rol de recursos humanos es de apoyo frente a las problemáticas del personal y se busca un contante intercambio para actuar como enlace con el cliente interno.

Por último, los líderes nos informan acerca de la importancia de la imagen organizacional ya que es una buen elemento para la atracción del personal; siendo buena en el caso de Melina y regular en el caso de Antonella y Enrique.

**Figura 9:** Comparación entre Comunicación e Imagen Organizacional



## 4. Conclusiones

A continuación vamos a detallar el trabajo de campo hecho en esta investigación.

En primer lugar, a partir de la investigación realizada conjunto con las entrevistas y la encuesta, podemos concluir sin titubear que el *employer branding* es efectivamente una medida que tiende a reducir la rotación del personal. Mejora la retención del talento así como también atrae candidatos con mayor facilidad por encontrarse más en conocimiento del mercado la propuesta de valor como empleador.

Tal como se indicó en el M.T. en sus capítulos 1 y 2, tanto la creación como el mantenimiento de la marca se basa en un cuidado constante y cohesivo de acciones que fomenten la fidelización y la motivación. Y estas acciones deben llevarse a cabo a través de una sólida acción de comunicación para que pueda llegar tanto a aquellos interesados por sumarse a la propuesta así como a los empleados que ya forman parte de la compañía.

El desarrollo de una Propuesta de Valor para el Empleado es el pilar central de todo el accionar. A lo largo de la investigación, tanto los responsables de recursos humanos como la experta entrevistada nos han hecho hincapié en que no puede construirse una marca sólida sólo con la promesa de algo bueno, sino que debe ser especialmente tratado con acciones tangibles. Las mismas tienen el diferencial de encontrarse totalmente alineadas con la Misión, Visión y Valores lo que permite cargar a toda la propuesta con la impronta propia de la vida corporativa.

En cuanto a nuestra segunda pregunta, la investigación nos lleva a concluir que la principal condición, más allá del evidente compromiso por parte de la dirección sin la cual no podría llevarse adelante una definición tal de marca, es una fluida comunicación dentro de la empresa

en cuestión, ya que si se aplica *employer branding* pero no se comunica de forma correcta las personas sentirán que lo que se les promete no se cumple y tenderán a mirar fuera de sus empresas para cambiar de empleo, además de que la imagen de la empresa también comenzara a verse perjudicada por el boca a boca de lo que ocurre dentro.

Con respecto a nuestros objetivos, en primer lugar, podemos concluir que de la investigación y en concordancia con el marco teórico la principal ventaja del *employer branding* es la creación de un sentimiento de pertenencia mucho más fuerte y en contrapartida, la mayor desventaja que pudimos observar, es que la mala administración puede llevar a un alejamiento de la marca y a una pérdida de talentos.

Continuando con nuestro segundo objetivo, podemos afirmar que las estrategias implementadas por las empresas para retener al personal son las EVP o propuestas de valor al empleado, las cuales se co-crean con los empleados lo cual ayuda a que se cree un mayor sentido de pertenencia con el cliente interno; en tanto que con el cliente externo, lo que se busca es crear una red de comunicación mucho más eficiente que ponga su foco en portales de internet y universidades con el fin de llegar a un público masivo.

En cuanto al tercer objetivo, lo que motiva al personal a quedarse en las empresas son, como nombramos anteriormente, las propuestas de valor y la concordancia entre lo que la empresa promete y lo que realmente hace. Esto último provoca sentimientos de acompañamiento y transparencia para los empleados.

Por último, el cuarto objetivo no lo pudimos comprobar fehacientemente con la investigación realizada ya que los datos obtenidos apuntaron a que la tendencia es a una mayor atracción pero

los responsables entrevistados no han hecho un especial énfasis en que el *employer branding* haya mejorado la captación de personal.

## **5. Implicancias**

Habiendo concluido el caso de estudio, nos disponemos a reflexionar las implicancias y el impacto que la materia aquí tratada tiene para los Recursos Humanos.

En primera instancia, se deberá considerar en los presupuestos de las compañías que estén dispuestas a aplicar *employer branding* un monto acorde a la implementación de este tipo de herramientas con el fin de que el mismo pueda ser desplegado de manera consistente.

En segunda instancia, los profesionales de recursos humanos deberían disponer todas las políticas del área en función de la promoción de la marca tanto interna como externamente, a fin de afianzarla y hacerla conocida.

En último lugar, consideramos recomendable que se comience a implementar en el estudio de las carreras de Recursos Humanos el estudio científico de esta herramienta para que pueda tener una mayor inserción en el futuro.

## 6. Bibliografía

AB Comunicaciones, Febrero 2016.

Abraham Pain, *Capacitación Laboral*, Editorial Novedades Educativas, 2004.

Alarcos Llorach, E.: *Gramática de la lengua española*. 1ª edición. Espasa Calpe, Madrid, 1994.

Barrow, S. and Mosley, R. (2005). *The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work*. Padstow, Cornwall, UK. Ed. TJ International Ltd.

Best W (1988). *Cómo investigar en educación*. Edit Morata. Madrid.

Borrachia, C. (2015). *It's a match!: cómo ganar la guerra del talento*. 1a edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Borrachia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. 1a edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Borrachia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué gestionar tu marca empleadora*. 1a edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Capriotti Peri, P. (2009). *Branding Corporativo*. Colección de libros de la empresa, 2009

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw- Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Segunda Edición, Editorial Mc Graw-Hill,

Compromiso RSE, Julio 2015

Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Ed. Legis.

Ewing Michael T., Pitt Leyland F., De Bussy Nigel M. and Berthon Pierre, (2002). *Employer Branding in Knowledge Economy*. The World Advertising Research Center.

Hill B. y Tande C. (2006) *Total Rewards: The employee value proposition*. *Workspan Magazine October Issue*. World At Work.

Hofstede, G. (1999): *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid, España. Ed. Alianza.

Institute of Management Administration, (2008). *Brand Building Basics*. HRFocus Special Report on employment branding.

iProfesional.com (2016) *Millennials, "nube" e inteligencia artificial: lejos del debate político, hay en marcha una revolución en las empresas* (<http://www.iprofesional.com/notas/232587-Millennials-nube-e-inteligencia-artificial-lejos-del-debate-politico-hay-en-marcha-una-revolucion-en-las-empresas>)

Isom Rodriguez, L. (2005). *Is your recruiting brand leading edge?. Compensation and Benefits for Law Offices*.

Locke, E. (1994). *Sea un gran líder. La cuatro claves para el éxito*. 8ª edición. Buenos Aires, Argentina. Ed. Lexington Books.



Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. 3ra edición. Madrid, España. Ed. Díaz de Santos.

McClelland, D. y Winter, D. (1970). *Cómo se motiva el éxito económico: aceleración del desarrollo económico por medio del adiestramiento psicológico*. 1ra edición. México, D.F. Ed. UTEHA.

Minchington B. (2006) *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Australia, Ed. Collective Learning Australia.

Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta edición. México. Ed. Pearson Educación de México.

Sampieri, R, Collado R y Lucio P (2000) *Metodología de la investigación*. McGrawHill. México

Sarasqueta, V. (2010). *Liderazgo y negociación: capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos*. 1ª edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. Ed. Temas Grupo.

Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una vision dinamica*. 1a ed. Barcelona, España. Ed. Plaza & Jones.

Smith, S. and Mazin, R. (2004). *The HR answer book: an indispensable guide for managers and human resources professionals*. New York, United States of America. Ed. Amacom.

Centro de Investigaciones de Manpower, (2009). *Escasez de talentos: porque la marca como empleador es importante*. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, Universidad de Montevideo.

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

Varios Autores, *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*, Ediciones Gestión 2000, Primera edición, Barcelona, 2001

Ventrice, C. (2004) *¡La remuneración no es todo!: herramientas para lograr la satisfacción de los empleados*. Barcelona: Empresa activa Ediciones Urano.

Vroom, V. y Deci, E. (1979). *Motivación y alta dirección*. 1a ed. en español. México, D.F. Ed, Trillas.

Werther, W. y Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano*. 7ª edición. D.F. México. Ed. Impresiones Editoriales.

Wilden, R., Gudergan, S. and Lings I. (2010). *Employer Branding: Strategic implications for staff recruiters*. *Journal of Marketing Management*.

Varios Autores (2010), *¿Qué es el Employer Branding?*, LosRecursosHumanos.com. (<http://www.losrecursoshumanos.com/que-es-el-employer-branding/>)

McClelland, David C, *Estudio de la motivación humana*. Edición 1989. España, Madrid. Ed, Narcea.

## 7. Anexo

### 7.1. Encuesta

Sección 1:

1) Edad

- 18-25
- 26-35
- 35-50
- 50+

2) Sexo

- Femenino
- Masculino

3) Hijos

- Si
- No

4) Zona de Residencia

- CABA
- GBA
- Otra

5) Actualmente me encuentro empleado

- Si
- No

## Sección 2:

1) El tiempo de viaje hasta mi trabajo es

- Menos de 1 hora
- Más de 1 hora

2) La extensión de mi jornada laboral es

- 4 horas
- 6 horas
- 8 horas
- Más de 8 horas

3) Mi antigüedad en la empresa es

- 0 a 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 a 2 años
- Más de 2 años

4) Me encuentro conforme con mi trabajo

- Si
- No

5) Conocía a la empresa en la que actualmente trabajo antes de ingresar (Si la respuesta es

No, puede no responder la siguiente pregunta)

- Si
- No

6) La empresa la conocí por medio de

- Conocidos
- Redes sociales
- Trabaje antes con dicha empresa
- Ninguna de las anteriores
- Otra

7) Los factores que me atrajeron de la empresa

- Salario
- Ambiente laboral
- Cultura
- Desarrollo profesional
- Beneficios

8) En mi experiencia, los siguientes factores tienen un orden de importancia (1 es el mínimo, 5 es el máximo)

- Salario
- Ambiente laboral
- Cultura
- Desarrollo profesional
- Beneficios

9) La empresa donde trabajo ofrece las siguientes propuestas de valor

- Capacitaciones (relacionadas y no relacionadas con el puesto)
- Estacionamiento
- Comedor o voucher de almuerzo

- Descuentos en distintos locales comerciales
- Gimnasio
- Obra social para el afiliado y su grupo familiar
- Compensaciones salariales competitivas.
- Home office
- Trabajar en otro país (si tiene presencia fuera de Argentina)
- Otros

10) La empresa donde trabajo es conocida en el mercado

- 1 No conocida → 10 Muy Conocida

11) Recomienda trabajar en esta empresa

- 1 No recomienda → 10 Recomienda

### Sección 3:

1) Busco trabajo a través de

- Portales de internet dedicados (Zonajobs, Bumeran, PortalRH)
- Redes sociales (Facebook, LinkedIn)
- Portales de empresas dedicados a búsquedas.
- Clasificados en diarios (en papel o internet)

2) Los siguientes factores me atraen al momento de una búsqueda laboral

- Salario
- Ambiente laboral
- Cultura

- Desarrollo profesional
- Beneficios

3) Considero importantes las siguientes propuestas de valor

- Capacitaciones (relacionadas y no relacionadas con el puesto)
- Estacionamiento
- Comedor o voucher de almuerzo
- Descuentos en distintos locales comerciales
- Gimnasio
- Obra social para el afiliado y su grupo familiar
- Compensaciones salariales competitivas
- Home Office
- Trabajar en otro país (si tiene presencia fuera de la Argentina)
- Otra

## **7.2. Entrevistas**

### 7.2.1 Preguntas entrevista a responsables de recursos humanos

- 1) ¿Porque cree usted que alguien querría trabajar para su empresa?
- 2) ¿Cuál es la propuesta de valor que le hace la empresa a sus colaboradores?
- 3) ¿Qué problemas tuvieron para implementar Employer Branding? ¿o qué problemas creen que tendrían en caso de implementarlo?
- 4) ¿En qué aspectos tuvieron que adaptarse para lograr implementar Employer Branding?

- 5) La implementación de Employer Branding, ¿afecta el índice de rotación? ¿La hizo disminuir?
- 6) ¿Qué beneficios les trajo haber implementado EB en la compañía?
- 7) ¿Crees que el EB es una solución para la fidelización del capital humano? ¿Por qué?
- 8) ¿Cuál es la percepción de sus colaboradores y futuros colaboradores de la marca?
- 9) ¿Cómo mejoró la imagen de la empresa como empleador a partir de la implementación de EB?
- 10) ¿Cuál es tu opinión acerca del EB?

#### 7.2.2. Preguntas entrevista a experto

- 1) ¿Por qué decidiste iniciar tus investigaciones en el campo del Employer Branding?
- 2) ¿Qué dificultades encontrás en el mercado laboral argentino para implementar Employer Branding?
- 3) ¿Qué beneficios pueden esperar las empresas al utilizar Employer Branding?
- 4) ¿Cuáles son los beneficios del EVP (Employee Value Proposition) que mejores resultados brindan a las compañías?



### 7.2.3. Melina Chiaravalle (EY)



Nosotros: Hola Melina, antes de empezar con las preguntas Referentes a Employer Branding, nos gustaría que nos cuentes un poco a que se dedica la empresa para así situarnos un poco en el contexto de la misma.

Melina: Hola a todos. Bueno les cuento un poquito de la empresa. Ernst & Young, o como la nueva denominación EY, es una de las mayores firmas de servicios profesionales, con 4 unidades de servicio: auditoría, consultoría, impuestos y contabilidad. Es una de las llamadas Big four, junto con Price, KPMG y Deloitte. La empresa tiene operaciones en todo el mundo y su sede central está ubicada en Londres. Nuestro lema actual es: “Construir un mejor mundo de negocios”.

Nosotros: ¿Cuál sería tu rol dentro de la empresa?

Melina: Yo soy la encargada de todo lo que tiene que ver con branding y Relaciones con Universidades. Este rol es relativamente nuevo en la empresa, solo tiene 4 años.

Mis tareas básicamente son asegurar una buena imagen externa de la empresa, mediante redes sociales, comunicaciones en general y sobretodo el nexos con las Universidades para reclutar potenciales candidatos.

### **¿Porque cree usted que alguien querría trabajar para su empresa?**

Para mí lo que más atrae a las personas a trabajar en nuestra empresa es la propuesta de valor, puntualmente todo lo que tiene que ver con la formación y desarrollo de carrera. Más que nada con el prestigio que le puede aportar a su cv haber formado parte de una firma como la nuestra. Nosotros trabajamos con las mejores prácticas y el adquirirlas te sirve muchísimo para enriquecer tu cv y elegir donde quieres trabajar a futuro.

Entran chicos muy jóvenes, la mayoría es su primer trabajo y capaz en dos años adquieren un conocimiento que en otro tipo de empresas están 5 años en obtenerlo.

La mayoría son estudiantes de contador, auditoria, administración de empresas, cuando salen de acá usualmente se van a bancos y logran obtener puestos de gerentes.

### **¿Cuál es la propuesta de valor que les hace la empresa a sus colaboradores?**

Tenemos una propuesta de valor muy enriquecedora y bastante atractiva para la gente.

La misma se puede dividir en tres ejes.

En un primer lugar, todo lo que tiene que ver con formación y desarrollo. Consideramos que es lo central de la propuesta de valor. Cuando hablamos de formación, no solo en cursos y capacitaciones formales, sino también en capacitación informal.

En un segundo punto está la parte de beneficios que se dividen en económicos, flexibilidad y salud. Tenemos por ejemplo descuentos en gimnasios, entretenimientos y en lugares de comida.

La última parte viene de la cultura EY, el hecho de que vos entras en la compañía y tu CV tiene otro peso.

No importa cuando tiempo te quedas, si no que la experiencia EY dura para toda la vida.

Sabemos que la rotación está, que en algún momento te vas a ir. Nuestro vínculo y nuestra marca va a quedar para siempre.

Por lo que escucho, se quedan muchos veces por el vínculo y el clima que se genera. Puntualmente las generaciones más jóvenes, que se generan vínculos entre pares por tener la misma edad y estar transitando la misma etapa.

**¿Qué problemas tuvieron para implementar Employer Branding? ¿O qué problemas creen que tendrían en caso de implementarlo?**

Siempre se hace Employer Branding, siempre se construye la marca. El área de recruiting tiene el rol de EB desde hace cuatro años como te comente anteriormente. Antes se hacía un poco entre todos, liderado por la Gerente.

El rol en sí ahora es Branding y relaciones con universidades. Porque nosotros creemos que generando un vínculo con las universidades ayuda muchísimo a la atracción de potenciales candidatos.

Quizás con los problemas que nos estamos encontrando, son los diferentes canales que hay hoy en día para comunicar. Con el avance de las tecnologías y las redes sociales, a veces no se puede controlar lo que se comunica y otras veces hay temas más importantes que la empresa quiere comunicar, como cuestiones de negocios que tienen mucho más peso a la hora de comparar, porque va dirigido directamente a nuevos clientes.

En sí, los postulantes no tienen tanta interacción, no publican en nuestras redes pero tampoco lo hacen los empleados. Estaría bueno que lo hagan porque se generaría un sentido de pertenencia, y estarían hablando directamente los colaboradores, no el filtro que podemos tener en recruiting.

Durante mucho tiempo Facebook estaba cerrado para que las personas pudieran publicar en el nuestro, si comentar nuestras publicaciones. Eso acotaba también un ida y vuelta con la gente.

Nuestros empleados no tienen habilitadas las redes sociales en el día a día para que publiquen o puedan difundir la marca. Es algo contradictorio si quieres hacer algo en redes sociales.

### **¿Cuáles son las redes que utilizan?**

Las redes más utilizadas son Facebook, twitter, linkedin, youtube. Instagram por el momento argentina no tiene.

Hay Algunos problemas con twitter por ejemplo que esta unificado globalmente y capaz la difusión de redes de recruiting no se puede hacer, porque se utiliza para cuestiones de negocio para atraer nuevos clientes. Y eso en la balanza pesa más.

Hay empresas que ya tienen la marca más fidelizada, por el consumo del producto. Porque uno ya lo viene consumiendo desde chico, entonces marketing tiene una construcción de marca desde otro lado.

En una firma de servicios profesionales, la construcción hay que desarrollarme mucho más.

Cuando vas a una feria de empleos y te paras con una mega marca competís distinto.

El mejor branding que podes hacer es que los trabajadores que estén en tu empresa traigan también potenciales candidatos, y así funcionar como embajadores de marca.

### **¿Consideras que se pueden diferencias de las otras Big four?**

Diferenciarse con las otras big four es complicado, porque son un enlatado. Los mismos beneficios, salarios y tipo de trabajo.

Para diferenciarse tiene que venir de la casa matriz, porque la empresa tiene identidad global.

### **¿En qué aspectos crees que tuvieron que adaptarse para lograr implementar el Employer Branding?**

Todo el tiempo tenes que readaptarte con las nuevas herramientas que van saliendo, a nuevos canales. En su momento se abrió Facebook, en otro momento un grupo de youtube.

Para explicarle a la gente que hacíamos, le mostrábamos videos. Por ejemplo para prácticas de verano se armaban, porque la gente se presta a la cosa más visual.

En el proceso de selección lo mismo, tuvimos que adaptar una parte del proceso, lo hicimos online. Por ejemplo, el examen de inglés y examen psicotécnico antes de las entrevistas presenciales. Nos sirven como filtros para quedarnos con los posibles candidatos. Desde ese lugar no la haces venir a la persona acá, si no que automatizas el proceso. Y también haces que la persona se identifique más, en los assessment center la gente ya está dentro del proceso, porque ya pasó esa etapa.

### **¿Le comunican a las personas que no siguen el proceso?**

En el caso de los que no quedan, en su momento se les comunicaba, pero ahora no siempre. Hay un proyecto de hacerlo automático para que cuando pones al candidato rejected, te mande el mail automáticamente.

También, a todas las personas que vienen al estudio, les decimos que dentro de 10 días nos contacten para que les comentemos como vienen en el proceso. Le comentamos el canal, quien es el focal point. El tema que muchos no llaman, solo unos pocos. Porque 10 días les parece mucho tiempo.

El estándar es que todo el proceso dure un mes, es un proceso rápido de todas maneras, lo que más tarda son los estudios que se realizan después.

Tenemos otros casos con gente que tienen entrevistas con gente de afuera, coordinar las mismas, la diferencia horaria es entendible que se prolongue el proceso.

Una de las cosas que adaptamos es que para la gente del interior, hacemos las entrevistas vía Skype. Comienzan el proceso así, y capaz la última entrevista viene y se les paga el pasaje.

Hay un programa de ayuda económica para la gente del interior, se incentiva a la que vengan a trabajar. Siempre hubo un aliento de que se sumen.

A veces se ve que se comunica, pero hay que ver qué construcción se hace. Hay muchas cosas que se dejaron de hacer antes que ahora no se hacen, Se festejaba el día del amigo, día de la primavera. Desde RR HH se incentiva, se hacen cosas pero la decisión estratégica de dar ese dinero para construir la marca es difícil. Porque están ligado a un presupuesto limitado.

**La implementación de Employer Branding, ¿afecto el índice de rotación? ¿La hizo disminuir?**

No te puedo decir con certeza si el índice de rotación varió por la implementación del Employer Branding, porque muchos factores hacen a la rotación. Si es una pata importante para que la gente se quiera quedar. Pero también hay otros factores como los económicos y la situación del país que hace que la gente busque trabajo o bien se quede en el empleo para no arriesgarse a buscar otro.

Si te puedo decir que nuestra propuesta de valor ayudo muchísimo a la fidelización del capital humano, pero con las nuevas generaciones a veces no alcanza. Buscan el cambio constantemente.

**¿Qué beneficios les trajo en la compañía?**

Si yo te puedo decir que desde que hay un rol de EB, nunca más escuche en recruiting no tengo CVs. Ahora tenemos postulaciones, y si vemos en el tiempo la cantidad de postulaciones se va incrementando. También tiene que ver con la situación del país y cada vez hay más búsqueda de empleo.

Hoy en día las personas jóvenes eligen estudiar que trabajar, entonces estamos viendo que son más grandes los que se postulan. Tuvimos que adaptar un poco la flexibilidad en esos casos, para los que estudian, reduciéndoles la hora de trabajo o bien otras políticas.

### **¿Crees que el EB es una solución para la fidelización del capital humano? ¿Por qué?**

Sí. Para mí EB es una consecuencia, en realidad si hay un trabajo con el capital humano, poner a nuestro empleado como nexo para conseguir los negocios, por eso tenes que tratar de hacer que esa persona “patee para tu lado” tenes que construir esa relación, para eso tenes que dar no solamente pedir. Tener que invertir, no solo en dinero sino también en tiempo y dedicación.

### **¿Cuál es la percepción de sus colaboradores y futuros colaboradores de la marca?**

Lo que pasa es que muchas personas no conocen a la empresa, llamamos para entrevistar y no tienen el conocimiento del negocio y la marca. A veces utilizamos la referencia de las otras big four, como Deloitte y Price, y allí se familiarizan un poco más.

Pasa también que es difícil de pronunciar nuestro nombre “Ernst & Young” y ahora con la nueva denominación EY, para la gente de acá es complicado, a veces no te entienden. Entonces es más complicado a la hora de ir a buscar candidatos, tenemos que entrar por otro lado.



## **¿Cómo mejoro la imagen de la empresa como empleador a partir de la implementación de EB?**

Está ligado un poco a la respuesta anterior, si nos conocen un poco más que antes. Pero siempre está el que no la conoce y tenes que explicarle. O hacerle referencia de la competencia para que lo sepan.

Si te puedo decir que mejoro porque estamos haciendo más programas de difusión de la marca en redes y también más presencia en universidades.

## **Por último, ¿Cuál es tu opinión acerca del EB?**

Para mi es fundamental, es necesario. Nadie puede elegir lo que no conoce. Yo puedo dar a conocer la marca, pero mi propuesta de valor también tiene que tener contenido y tiene que estar adaptado al estilo y al target.

El Employer Branding es construcción de marca, pero la propuesta de valor tiene que ser superadora e integrar a la gente que vos querés captar.

Familiarizar primero al público.

Tu propuesta de valor con estas generaciones que están buscando, como segundo punto, y por último como haces para que esa gente que está buscando empleo elija tu marca.

#### 7.2.4. Enrique Naredo (Prudential Seguros)



Mi nombre es Enrique Naredo soy licenciado en RR.HH., tengo 16 años de experiencia en el área en Prudential Seguros. Previamente trabajé en un estudio contable que liquidaba los sueldos de toda la masa salarial, el estudio se llama Torrent Auditores.

He estudiado la carrera para contador público, liquidaba impuestos para empresas y esto me ayudó a entender lo que es la cuarta categoría en auge.

Nosotros: La entrevista trata sobre *Employer Branding*, nosotros decidimos describir cómo influye el *Employer Branding* en la retención y rotación del personal. Primeramente quería preguntarte, ¿por qué crees que las personas trabajan para tu empresa?

Enrique: Considero que Prudential Seguros tiene una marca empleadora importante respaldada a nivel internacional, es una de las primeras 3 aseguradores de Estados Unidos y tiene un fuerte posicionamiento en Japón, Corea, Malasia. Está presente en Argentina desde el año 2000, llego con una gran diferencia con respecto a las otras compañías, el perfil de Prudential te hace sentir en una compañía sólida, te das cuenta que es una compañía que si bien tiene aspectos para

mejorar en la gestión de RR.HH., te da una tranquilidad al ser sólida, tanto en lo financiero, como en las estructuras. También poseemos 4 valores que se cumplen siempre y la misión también.

### **¿Por qué una persona del mercado de seguros quisiera venir a trabajar a Prudential?**

Enrique: Primero por lo anteriormente mencionado, te brinda un estatus en la experiencia Prudential, tiene fuertes canales de desarrollo y capacitación. Tiene muy buenos niveles salariales con una fuerte estrategia de ventas sobre todo beneficios y beneficios flexibles que es lo que buscan las nuevas generaciones. Si bien la estructura es poca, ya que somos 360 empleados está subsidiada por Estados Unidos que le da la solidez anteriormente mencionada. Posee los procesos validados con controles de calidad, trabaja con muy buenas consultoras como Mercer, EY, Price, KPMG, estas son alguna de las consultoras en las que Prudential se basa para presentar sus estados contable, sus reportes, sus auditorías internas; esto enriquece el circuito de calidad.

### **Nosotros: ¿Qué nos puedes decir de acuerdo a la propuesta de valor que le hace la empresa a sus colaboradores?**

Enrique: Respecto a la propuesta de valor, estamos trabajando para mejorarla, nuestro punto de partida es sólido, ya que Prudential brinda un paquete de compensaciones total bastante interesante, desde una remuneración la cual es comparada con el mercado con la encuesta de Mercer, se compara como mínimo con el 50 percentil de la posición, digo como mínimo porque hay una estructura interna que fortalece ese valor. Brinda además de la remuneración anual por ley, los 13 sueldos, brinda un bono anual por desempeño a todos los empleados, también brinda

una cobertura médica de valor que abarca al empleado y a todo su grupo familiar, es Omint, pero el plan es símil OSDE 410, con buenos valores de reintegro. Prudential también brinda una cobertura médica a cargo de la compañía de 24 sueldos por muerte/accidente. Esto por el lado de la compensación.

Tenemos trabajo desde el hogar, hasta 2 veces por semana, con lo cual mantenemos el equilibrio entre la vida personal y la profesional, también contamos con horario flexible que abarca un horario de 7 de la mañana a 7 de la noche, con un máximo de 8 horas, puede elegir el horario en el cual ingresar siempre que cumpla las 8 horas. Tenemos viernes de verano y de invierno, donde el colaborador puede irse al mediodía a su casa, medio día de cumpleaños, regreso paulatino por maternidad, le damos varias opciones a la madre para volver al trabajo comienza de manera reducida y se le van sumando horas.

Conjunto de beneficios financieros, plan de compras de acciones para todos los empleados con un gran descuento esto permite hacer una inversión en dólares de una manera muy accesible, los límites son elegidos por el empleado. Tenemos plan de pensión para los altos ejecutivos, cochera para algunos empleados, utilización de un automóvil corporativo.

Tenemos un conjunto de compensación sólida y bastante competitiva, pero aún trabajamos para mejorarlo aún más y seguir competitivos.

Estamos trabajando en un proyecto conjunto para que RRHH no se divida en funciones sino que sea un sistema integral donde todos los procesos trabajen de manera conjunta y en equipo; donde los objetivos sean compartidos por lo tanto la evaluación de desempeño debe ser compartida. Estamos trabajando las posiciones críticas y los planes de sucesión a través de las herramientas

como Feedback 360 y otras herramientas que permitan identificar las posiciones claves y las personas críticas. Esto significa no descuidar el conjunto y cuidar las posiciones críticas poner un énfasis adicional y un conjunto de compensaciones y beneficios adicionales para tener la garantía de que no vamos a perder a esos “Messi” de la compañía reteniéndolos y haciéndolos intransferibles.

Como herramientas para elevar el control, realizamos una encuesta de clima anual, nos da el parámetro de cómo esta nuestra gente, puntos a fortalecer, planes de acción para mejorar. Estamos bastante bien, estamos calificando para la encuesta de Great Place To Work, donde se eligen las mejores 100 compañías de marca.

Intentamos mantenernos al día las prácticas de RRHH para favorecer la retención de las personas. Por eso es importante identificar a las personas que tienen un nivel bueno de crecimiento, en la carrera jerárquica pero también en la carrera de especialización, también es importante identificar las personas que no suman valor y que nivelan para abajo como para prescindir de ellas y poner en sus lugares personas más competitivas, son posturas que nadie menciona pero que son importantes.

Nombrando al plan de carrera, esto tiene que ver con la capacitación actual y el desarrollo hacia las potenciales posiciones futuras, respecto a esto los departamentos de RRHH pecan cuando tienen presupuesto al brinda una capacitación a todos y un desarrollo a todos, realmente no hay nada más contraproducente que brindan una capacitación a un recurso que no lo necesita, desarrollo a una persona que el día de mañana no va a poder ocupar las posiciones generando expectativas que no vas a satisfacer a futuro. Es por eso que es importante identificar las áreas de mejora y capacitar y desarrollar responsablemente. Al capacitar o desarrollar a alguien que no lo

necesita, la persona se desmotiva y se va, entonces disminuye tu marca empleadora porque los que tratas bien contagian a 10 pero los que trataste mal contagian a 100 por eso hay que ser muy cauto. Hay que cuidar los recursos de la compañía y no desmotivar a las personas que ya saben. No siempre las capacitaciones tienen que ser para todos, pero hay que tomarse el tiempo de explicarle a la persona que esa capacitación le sirve como colaborador.

**Nosotros: ¿Qué problemas tuvieron para implementar *Employer Branding*? ¿o qué problemas creen que tendrían en caso de implementarlo?**

Enrique: La implementación de *Employer Branding* se da en una primera etapa de forma inconsciente, cuando intentas captar al mejor capital humano y capacitarlo. Marca empleadora significa enfrentar desafíos, cambiar, actualizarse. Hay mucha resistencia al cambio, que pasa ciertas etapas, ya que tu colaborador es el vocero de la empresa para la comunidad. Las personas que trabajan en la compañía deben internalizar la cultura de la compañía. Esto se da en la estructura comercial que tiene una raíz muy fuerte con la compañía, al vender seguros de vida, la persona confía en que le vas a pagar. Vendemos confianza. Es muy fácil construir la confianza y también destruirla. La marca empleadora genera una admiración a la empresa que no es fácil de construir. La confianza se construye con desempeño de muy bueno en adelante, se mide al llegar al excelente. Con un muy buen desempeño generas confianza, teniendo buen desempeño generas que eso se contagie al exterior y brota la marca empleadora; ver a tus empleados felices, entusiasmados y comprometidos esto se ve desde afuera. Aunque cambien de compañía te eligen por esta razón.

**Nosotros: ¿En qué aspectos tuvieron que adaptarse para lograr implementar *Employer Branding*?**

Enrique: La realidad es que los recursos que tenemos han sufrido diferentes cambios en cuanto a lo laboral y al país, entonces te tenes que adaptar, los cambios internos son más difíciles porque no vienen dados por la sociedad y esto genera un sesgo de por qué cambiar si estamos bien, en cuanto a estos aspectos hay que brindar procesos de calidad e implementar cambios. Poner al colaborador como socio estratégico y como agente de cambio. Dándole sólidas razones de que el cambio está bueno y que va a traer estos beneficios puntuales. La posibilidad de hacer más grande tu compañía te hace más grande a vos y viceversa desarrollándome hago más grande la compañía. El crecimiento de ambos genera un beneficio para todos. Esto significa mejores posibilidades de crecimiento laboral y una mejor ubicación de tu curriculum en el mercado, mejor desarrollo para vos a través de becas en posgrado y maestrías, clases de inglés y capacitación para las posibles posiciones futuras. Esto abre muchas puertas.

**Nosotros: La implementación de *Employer Branding*, ¿afectó el índice de rotación? ¿La hizo disminuir?**

Enrique: En líneas generales cuando trabajas con marca empleadora obviamente significa una inversión en capital humano, en cosas que atraen al capital humano, se estanca la retención, a lo sumo muchos se quieren sumar. Quienes están también deben tener un buen desempeño con gente proactiva y con compromiso. Cuando no tenes inversión en marca empleadora, eleva la rotación y las personas deciden irse. Una empresa con estándares de marca empleadora bien desarrollados hace que la gente no quiera irse, incluso hay otros desde afuera pujando por entrar.

**Nosotros: ¿Qué beneficios les trajo haber implementado *Employer Branding* en la compañía?**

Enrique: Facilita los procesos de selección, tenes un menú de variedad más atractivo, lógicamente el tema de traer a los mejores pero ojo con eso, es una trampa si vos traes personas sobrecalificadas para la posición no podes retenerlos. Eso es un error en selección, por tomar personas sobrecalificadas que están dispuestas a entrar pero después no se van a quedar en el tiempo, si no les das un plan de carrera rápido se les van. Hay que ser cautos con esos, dentro del rango de la posición traer al mejor candidato pero que no esté sobrecalificado, porque estos talentos se te van yendo y esto te juega en contra. La gente se pregunta por que al tener marca empleadora la gente se les va, entonces las personas empiezan a querer irse. No es que hiciste nada malo sino que no supiste seleccionar. En un equipo 12 Messi's o 12 Maradona's no funcionan porque alguno tiene que hacer el trabajo operativo, alguno tiene que dejarse supervisar. Tener muchos caciques no sirve. Tenes los mejores caciques y los mejores soldados. Ni todos soldados ni todos caciques.

Nosotros: **¿Crees que el *Employer Branding* es una solución para la fidelización del capital humano? ¿Por qué?**

Enrique: Ser una marca empleadora significa que tenes prácticas en la compañía que hacen que las personas no quieran irse, que se sientan bien no solamente por el sueldo, es un gran error pensar que la gente se queda solamente por el sueldo. Uno tiene que fortalecer el engagement que tiene el empleado con la firma, es una renovación constante, no hay que quedarse en la costumbre. Hay que mimar a los colaboradores cuando hizo el trabajo bien, y reconocerlo no solo en lo financiero sino también en lo no financiero, por ejemplo la nota en la revista de la compañía, el cuadro de Mc Donalds, un pin, una silla, un saco, algo que te distinga por haber hecho bien tu trabajo.



En nuestra compañía tenemos buenas plataformas de comunicación como la intranet, que salga tu foto en la intranet por todo un mes es un símbolo de orgullo, las personas lo imprimen se lo llevan a la casa y lo muestran a la familia, no hay que descuidar estas cosas.

No solamente vender para afuera lo que sos sino serlo en el interior, esto significa fortalecer la retención y fidelización de tus colaboradores.

**Nosotros: ¿Cuál es la percepción de sus colaboradores y futuros colaboradores de la marca según tu opinión? Con futuros colaboradores me refiero a personas que aún no han sido contratadas pero quieren ingresar a la empresa, por ejemplo los jóvenes.**

Enrique: Hablando de los colaboradores actuales, tenemos personas que están conformes y disconformes como en todas las compañías pasa. Pero las personas que están disconformes en algún aspecto a través de la encuesta de clima, o se acercan a RRHH y hablan con nosotros, en algunas posturas que nos han llegado a comentar, no es un desacuerdo con la compañía tal vez tiene una diferencia con su supervisor o con un par pero no es con toda la compañía. Se hace hincapié en las relaciones interpersonales y el trabajo en grupo, promoviendo el respeto mutuo, prevaleciendo también el trabajo en equipo, con lo cual está bueno que las personas se acerquen a RRHH o a Compliance para crear canales con las personas que están mal, y se sientan contenidas, cómodas y respetadas. La gente hace mención a esto en la encuesta de clima. También me interesan los que están bien con la compañía, pero no hay que dejar de prestar atención a las personas que están mal, algunas incluso terminan diciendo aspectos positivos de la compañía. Esto permite solucionar algunos casos. Y cuando la persona decide retirarse de la compañía, hay veces en que quedan en contacto con nosotros y hablan bien de la compañía.

Con respecto a los futuros empleadores, son personas que han venido a hacer prácticas a la compañía o tienen algún conocido dentro, escuchan los beneficios, los planes de carrera y los procesos dentro de la empresa y eso es lo que contagia.

**Nosotros: ¿Cómo mejoró la imagen de la compañía como empleador a partir de la implementación de Employer Branding?**

Enrique: Como lo mencione antes, el *Employer Branding* estaba de manera inconsciente, lo que nosotros llamamos perfil Prudential, ya que venimos de una empresa norteamericana adaptada en Japón e implementada en Argentina. Al decir adaptada en Japón hacemos referencia a procesos de calidad muy sólidos, la cultura que nos enseñaron a los pioneros, los procesos y la forma de trato al colaborador interno da una imagen. Nosotros tenemos confianza. Hay que cuidar la marca, no solamente de cara a nuestros clientes que compran pólizas sino también a nuestros clientes internos y los potenciales clientes internos, esto lo heredamos no estábamos conscientes de que fuera marca empleadora. Cuando llegamos a la Argentina no estaba presente, pero después le pusimos nombre y apellido, marca empleadora, y nos dimos cuenta que muchas prácticas las veníamos desarrollando y nos dimos cuenta que siempre hay un proceso de mejora e intentamos mejorar. No es que estábamos mal y a partir de marca empleadora empezamos a funcionar bien sino que de manera inconsciente lo teníamos y no lo desarrollábamos al 100%, cuando tomamos conciencia de que teníamos la camiseta de la empresa, la cuidábamos y estábamos orgullosos de la misma. Es un producto de largo plazo, en las peores crisis de Argentina, vinieron nuestros accionistas de EEUU, nos tranquilizaron, nos dieron apoyo y sustento económico, venían y se preocupaban por nosotros. En el peor momento de Argentina nos dieron un bono por recursos extraordinarios de la empresa que se da a nivel internacional.

Entonces ¿Cómo puedes sentirte decepcionado de una empresa? que te cuida en lo económico y profesional y esto se contagia de persona a persona.

Nosotros: Para finalizar, **¿Cuál es tu opinión acerca del *Employer Branding*?**

Enrique: El *Employer Branding* es necesario al 100%, muchas empresas lo tienen de manera inconsciente cuando brindan buenas prácticas de RRHH y no lo canalizan, trabajan en la imagen y el compromiso de la compañía, ser una marca empleadora donde vos pones tu logo y te llegan curriculums de diferentes ámbitos porque quieren trabajar en tu empresa y todo eso es gracias al mercado de trabajo que se fue haciendo. Exteriorizas las buenas prácticas de RRHH, el buen clima, un buen plan de compensaciones, acciones, pensiones, buen nivel salarial y competitivo, bono anual por desempeño, estar por encima de los valores de los convenios tanto para el personal dentro de convenio como para el fuera de convenio, para nosotros es lo mismo. Sos un colaborador del mercado, a todos le damos los mismos beneficios y todos son importantes. Es importante porque fortaleces hacia afuera las buenas prácticas de RRHH.

### 7.2.5. Antonella Gatti (Pampa Energía)



Nosotros: Antonella, buenas tardes y gracias por la oportunidad. Te comento, la idea es realizar una entrevista breve sobre el tema de nuestra tesis, en la cual estamos trabajando el *Employer Branding* en las empresas y cómo ello afecta a la retención y a la atracción de nuevo personal. La primera es un poco directa: ¿por qué crees que alguien querría trabajar para ustedes?

Antonella: Bueno, buenas tardes. Y ante todo es muy interesante su trabajo ya que no hay muchos escritos en argentina o en español, así que sea bienvenido. Respecto a tu pregunta puedo contestarla desde dos aspectos: por un lado somos una compañía líder en el mercado de la comercialización de hidrocarburos. Tenemos más de 250 bocas de expendio en todo el país, así como una muy buena imagen entre los consumidores respecto de la calidad del combustible así como las instalaciones que ofrecemos. Pero lo más importante es el negocio en sí; todo lo que

tiene que ver con el negocio que involucra al petróleo tiene un atractivo diferente en el mercado para quienes quieran formar parte de nuestra nómina, es una industria que se vende sola por más que tenga los problemas coyunturales que está teniendo ahora. El mercado del petróleo puede tener un problema pero sigue atrayendo a profesionales de todos lados para trabajar con esta industria. Pueden desarrollarse desde un trabajo de oficina, hasta ir rotando por las diferentes excavaciones y refinerías. Es un campo muy amplio el que puedes abarcar, además de lo desafiante y que nunca te encontrás con lo mismo, tenemos gente muy longeva en años de servicio. Pensá que nuestra nómina tiene un promedio de edad de 45 años y una antigüedad promedio de entre 14 a 15 años. Entonces si tenés vocación y el negocio te interesa, podés quedarte acá a hacer una carrera, e incluso retirarte trabajando para nosotros.

Nosotros: entiendo entonces que para poder mantenerse atractivos para el mercado tienen que entregar una propuesta de valor interesante para mantener a la gente tentada y que quiera seguir, más allá de la industria.

Antonella: Totalmente. Nuestra PVE un poco se basa en dos partes. La parte compensatoria está dada por el marco sindical, como debes haber estudiado o tal vez lo trataste lo que son los salarios y todo ese esquema por parte de los sindicatos del petróleo son superiores

Nosotros: sí, sé que tenés convenios colectivos firmados hasta cargos altos.

Antonella: Si, totalmente, es un tema diferencial del propio negocio. Pensá que de esa manera se vuelve desafiante y más en el contexto país que tenemos el hecho de poder mantenernos competitivos en todas las escalas compensatorias para poder seguir generando el atractivo desde ese punto. La realidad es que el mercado está muy desafiante y hasta te diré por momentos

violento en la caza del talento, entonces uno no puede descuidar este aspecto. Entonces como te decía la parte compensatoria es un poco esto, la propia actividad lo cubre y te lleva a estar a un nivel constantemente competitivo, pero también es verdad lo que te decía del mercado entonces tenemos que buscar otras formas de mantener motivado y comprometido al personal. Por eso es que siempre tenemos un paquete de beneficios, desde una prepaga de primer nivel para el empleado y su grupo familiar, programas de becas para los hijos en edad escolar, beneficios con algunas universidades privadas con descuentos en las cuotas, un plan abogado también a la familia el PVE pensando que el empleado no es sólo empleado sino también puede ser mamá, papá, también tenemos planes de pago de cursos, máster, posgrados para los empleados. Pretendemos que ellos también sigan expandiéndose y creciendo, y que elijan nuestra empresa para crecer. Pero siguen siendo acciones muy aisladas, muy concretas. No hay una estrategia de base planteada que se haya lanzado en estos términos, ahora sí se quiere como Pampa empezar a pensar en una estrategia más de posicionamiento de marca justamente porque el peso y el valor de marca que tenía Petrobras en el mercado no es lo mismo que tenía Pampa. Petrobras estaba mucho más instalada en el mercado y ahora Pampa es como que se tiene que de alguna manera en línea también con lo que es la estrategia de la compañía que es también posicionarse como primer marca a nivel nacional, ahí sí hay un trabajo fuerte para hacer pero la realidad es que todavía estamos empezando a transitar ese camino no hemos desarrollado nada muy, por lo menos hasta ahora, muy fuerte muy agresivo en ese sentido

Nosotros: Claro porque lo que te traslada la marca hacia adentro también es que tan conocida sea afuera, la fuerza de la marca en el mercado.

Antonella: Totalmente. También estamos en una etapa de revisión sobre cuál es nuestra propuesta de valor justamente para el año que viene. Uno de los primeros pedidos de los socios cuando compraron Petrobras fue desarrollar un programa de Jóvenes Profesionales (JP). En realidad es que había mucha urgencia de lanzarlo ahora pero logramos ponerle un poco de paños fríos y patearlo. No sabes lo que fue lograr que nos permitan hacerlo el año que viene porque era una locura hacerlo ahora. Nosotros esto *off the record* estamos atravesando un proceso de desvinculación fuerte, entonces imaginate el nivel de incoherencia que estamos desvinculando gente y al mismo tiempo tratando de atraer, y bueno la realidad es que por un lado independientemente de la persona que deja la compañía tenés que pensar que somos una nómina de 3300 personas también es qué mensaje organizacional les estamos dando si en la sala de al lado estamos desvinculando personas y en la otra estamos tomando entrevistas a JP que van a ser el futuro de la compañía. Entendemos que responde a una necesidad organizacional porque también tenemos una necesidad de talento joven, nuestro promedio de antigüedad es muy alto y tenemos por ahí carreras como te comentaba antes: personas que ingresaron a la compañía hacen toda su carrera; en términos de rotación también, es una compañía en que la gente decide quedarse, o sea son carreras largas. Promedio de edad de la compañía es 45 años ósea que imaginate es un promedio alto, y de antigüedad rondan los 13 a 14 años, digamos promedio pero son personas que hacen carreras de 25 años acá y se jubilan acá.

Nosotros: es un poco también lo que me decías, es un poco una cuestión de la industria

Antonella: Exacto, es muy propio de la industria. Pero bueno, fuera de eso las petroleras y las industrias duras en general estamos teniendo este problema de "bueno a ver cómo atraemos talento joven del mercado" y damos posibilidades a este talento porque es como vos decís entra

este personal joven con todo este potencial y demás pero si nosotros como propuesta de valor no tenemos nada atractivo que ofrecerles en términos de carrera o posibilidades de desarrollo tampoco podemos contar con la presencia de esa persona.

Nosotros: un poco ya me contaste sobre qué es lo que están teniendo que adaptarse ustedes para llevar adelante el Employer Branding. Entiendo que queda claro en el sentido de adaptar los beneficios adaptar la PVE.

Antonella: Por eso te digo, es una compañía particular porque están atravesando este proceso de transición, nuestra principal tiene que ver con una definición a nivel cultural porque veníamos de una cultura de Petrobras totalmente distinta a la de Pampa. Petrobras burocrática, paternalista, muy orientada a proceso, Pampa todo lo contrario: decisiones ya, si tenemos que corregir sobre la marcha corregimos pero las decisiones se toman igual, una cultura muy expeditiva, con la lógica de la empresa familiar, porque no deja de ser una empresa familiar que después se profesionalizó y después fue creciendo y comprando otros negocios pero por otra parte el primer desafío es el de la integración cultural porque entendemos que en esta diversidad no podemos construir nada con identidad propia digamos y más lo que tiene que ver con una marca. Si salimos con un montón de iniciativas a presentar la marca afuera y a tratar de que sea una marca empleadora realmente que resulte atractiva. Todavía no tenemos definición primero culturalmente cuál es nuestra identidad y segundo cuál es esa propuesta de valor. Cuando diseñamos el proyecto JP fue como una de nuestras principales alertas porque decíamos "a ver entran 20, entran 25, entran en el negocio de exploración, en el negocio de gas" y cuando el consultor nos dice "bueno pero a ver cuál la PVE" y nosotros nos quedamos como... no tenemos claridad todavía de qué vamos a hacer con la Propuesta de Valor, entonces ése es como el



principal desafío, poder definir puntualmente esas cuestiones. Creemos que en esta nueva cultura van a tener que ver con eso dejando de lado todo lo compensatorio que está como dado y que así como lo encontrás en Pampa lo encontrás en otra compañía nuestra idea es ir llevando a la gente hacia una compañía donde pueda hacer una carrera atractiva, que tenga posibilidades de desarrollo, no siempre vinculadas con el crecimiento jerárquico digamos a nivel vertical porque esas con las carreras que a nivel estructura no son carreras de corto plazo, digamos, no podemos garantizar posibilidades de crecimiento jerárquico de gerencias en el corto plazo entonces mientras tanto, ¿qué hacemos? y por ahí esa es una de las principales falencias que hemos tenido y que queremos atender.

Nosotros: hablando respecto a rotación. Me dijiste que estás en un proceso de desvinculación y de y de Jóvenes Profesionales. Cómo está resultando, Petrobras vendía sólo, cómo les está resultando con Pampa, cómo gestionan la marca ahora en este proceso aún de traspaso.

Antonella: Acordamos en la venta arrancar ahora con el proceso de diseño del programa para lanzarlo entre fines de este año y principios del año que viene y tenerlos efectivamente incorporados en la nómina entre Febrero y Marzo 2017. Lo que se definió es que sean incorporaciones para nuestros principales negocios: Downstream, Gas y Energía, y el negocio de Exploración y Producción, y la idea es incorporar entre 6 y 8 jóvenes por negocio lo que te da un total de aproximadamente 20 JP. La idea es ir fuerte al mercado con el programa porque *off the record* yo creo tiene que ver y la lectura que nosotros hacemos desde el área es que tiene que ver mucho más con un posicionamiento de marca que realmente de atraer talento a la organización. Este es el doble clic que le hacemos en el pedido a los socios. Porque la realidad es que si vos te pones a pensar "bueno a ver tenemos necesidad de incorporación de talento o necesidad de

cobertura de vacantes" no siempre se tiene que canalizar a través de un programa de JP. El programa tiene una lógica particular, tiene características particulares, requiere un tratamiento particular y distinto, entonces ¿por qué estamos tratando de canalizar esta demanda a través de jóvenes profesionales? La lectura que hacemos es porque hay una necesidad fuerte de instalar la marca en el mercado y sabemos que el programa de JP es una acción de branding muy potente. Entonces después de dejar todo nos dimos cuenta que el pedido de Pampa tiene que ver con eso. La idea es salir con una estrategia muy agresiva también de posicionamiento de marca, posicionamiento en universidades, fuertes estrategias de reclutamiento no sólo con universidades sino a través de portales de empleo. Estamos pensando en algunas reuniones que se puedan hacer con directivos de la compañía por ahí en algunas universidades o en algunos colegios técnicos secundarios; eso un poco a nivel de cómo lo estamos pensando externamente e internamente hacer un trabajo fuerte con nuestros bussiness partner como para poder definir cuál es el perfil de JP que queremos, qué es el "Joven Profesional Pampa", qué características tiene que tener. Para nosotros también es un trabajo interno fuerte como para que el programa sea lo más exitoso posible porque también es esto que vos decías: qué nivel de sustentabilidad le podemos dar a un programa de estas características también. Entra el Joven Profesional, divino, lo hacemos rotar, está 6 meses en una planta, seis meses en la otra y demás pero después qué futuro podemos darle dentro de la compañía, y la realidad es que es una inversión de tiempo y dinero muy grande como para que eso no genere un retorno también al negocio. Digamos más allá de la marca y demás también te piden "en qué quedó todo esto".

Nosotros: La próxima es qué beneficios les trajo haber implementado pero como están en plena implementación, entendemos que los beneficios son más una proyección de resultados. Nos

interesa más, desde tu lado, la apreciación sobre el Employer Branding como una forma útil de fidelizar al personal.

Antonella: A ver, sin dudas que sí, sin dudas que una compañía que no gestiona su marca hace mucha diferencia a una compañía que sí. Lo que pasa es que es de nuevo lo que hablábamos me parece que tiene que ser una gestión sustentable y me parece que hoy por hoy digamos cómo la gente vive las organizaciones y cómo también se están viviendo puertas para afuera hay un nivel de transparencia tan grande que si uno no hace una gestión seria digamos de su marca y no la transforma en una marca empleadora pero que no se queda en bambalinas, no se queda en lo que puedo mostrar al mercado sino que hace una gestión sustentable en términos de lo que muestro afuera que es mi marca lo sostengo adentro y si puedo lo mejoro y hago que lo que eran tus expectativas cuando entraste sean mejores. Un poco lo que nos pasaba que te contaba cuando yo hago la entrevista de salida y le pregunto a la persona lo que vos pensabas de Petrobras contame ahora que piensas y la percepción cambia rotundamente que es entendible que varíe pero no que cambie 180 grados que es un poco lo que nos pasaba. Creo que es una acción muy poderosa pero de nuevo entendida con responsabilidad y responsabilidad, y que yo pueda no dar mensajes contradictorios y que todo lo que pueda contar afuera que sea atractivo para vos para venir a trabajar, yo como compañía lo pueda sostener e incluso lo pueda duplicar o mejorar. La realidad y en el contexto de cómo se están dando la dinámica de las organizaciones me parece que es muy interesante y súper desafiante. Porque me parece que el nivel de protagonismo que hoy por hoy tiene el empleado, tienen una persona que trabaja en un ámbito organizacional difiere mucho de lo que pasaba 10, 20 años atrás donde hoy por hoy en la era de la transparencia algo que no me gustó o algo que yo compré a través de tus estrategias de Employer Branding yo no las ví adentro

yo sin dudas voy a ser un multiplicador de eso y el mercado se va a enterar y no voy a esperarirme de la compañía para que se entere entonces todo el tiempo estamos generando marca y eso es algo que no se si las compañías lo tienen muy en claro. Te cuento anécdotas, experiencias de lo que estamos viviendo ahora. Nos estamos rompiendo la cabeza con el programa de JP que es quizás una de las acciones más fuertes que estamos por impulsar, cómo lo hacemos, que universidades vamos y demás, y en paralelo la gente que se está yendo de la compañía lo hace muy mal, muy mal. Entonces por un lado estoy con el JP, en qué universidades aparezco, en qué portales aparezco, y por otro lado estoy desatendiendo que esta persona que se fue con una desvinculación cruzó la puerta y me está destruyendo la marca, y lo estamos viendo en acciones concretas. Por ejemplo hay personas desde recursos humanos que estamos participando en diferentes procesos de desvinculación por distintos momentos, distintos estadios. A mí me toca explicarle a la persona desvinculada que dentro de los beneficios tenemos un proceso que se llama Outplacement en donde se acompaña a la persona en su transición, ya sea para la inserción en otra compañía, iniciar un emprendimiento personal que quiera encarar ahora sea cual sea el destino que quiera darle a la carrera dentro de las condiciones del Mutuo que firma la persona está contemplado que la compañía le brinda este servicio a través de una consultora. Y la realidad nos estamos encontrando en estas comunicaciones con estos casos que ven mucha diferencia respecto de cómo era el tratamiento en Petrobras que por ahí era más paternalista, más protectora a Pampa que es como que se está instalando esto de "bueno, a ver, sálvese quien pueda" entonces esa persona...

Nosotros: Perdoname, estas políticas de Outplacement las continúan por más que ahora sea Pampa y no Petrobras

Antonella: Exacto, pero los están continuando, y esto que te digo es una apreciación pura personal, yo creo que no se van a continuar por mucho tiempo más y que se continúan en el marco de lo que fueron las obligaciones negociables; cuando las dos compañías se fusionaron y dijeron "esto vamos a absorber, esto no. Este costo sí, este costo no" yo creo que todavía como hay un proceso de transición y no se concretó finalmente, la fusión se concreta ahora a finales de noviembre, es como que Pampa dice "bueno yo voy a continuar con lo que era la política Petrobras" porque históricamente Petrobras fue pionera en el mercado en cuanto a programas de Outplacement. Siempre que nosotros tuvimos reestructuraciones, que se fueron dando bastante cíclicas, la última fue en el 2013 y anterior mente en 2011 y 2009, siempre cuando hubieron desvinculaciones masivas así de más de 100 personas se ha brindado el servicio de Outplacement. Yo creo que en línea con eso Pampa buscó continuar por lo menos en estos primero casos pero yo no creo que sea práctica frecuente ni una práctica instalada como tenía Petrobras. Formaba parte de la PVE de Petrobras pero no creo que forme parte de la de Pampa, creo que sólo es una cuestión hasta te diré más legal y de contingencia de decir "A ver, Petrobras lo venía haciendo. Hasta que no se termine la fusión en donde yo puedo decir ahora sí esto es Pampa y si yo no quiero dar más Outplacement no lo doy más". Ahora tienen que continuar con algún antecedente para cubrirse algunas cuestiones legales. Pero sinceramente no creo que se perpetúe mucho tiempo más porque no creo que lo vean realmente como esto. Por ahí Petrobras en su cultura más filantrópica, más proteccionista de la persona contemplaba este tipo de cuestiones dentro del acuerdo de salida: el programa de Outplacement, la posibilidad de continuar con la Obra Social tanto tuya como de tu grupo familiar por un tiempo más, las becas donde si vos tenías becas para tus hijos en edad escolar las continuabas también... Ósea era una

cultura mucho más proteccionista. Esta es una cultura totalmente distinta con lo cual entiendo que esas condiciones en el corto plazo no van a continuar.

Nosotros: Debe ser complicado para las personas encontrarse con esta mutación de la marca donde el PVE que vos tenías que era tanto para el que estaba, para el que seguía y para el que se iba ahora cortarlo en una parte debe dejarte la marca bastante dañada.

Antonella: Exacto, estamos en un proceso de mucha transición. Nosotros lo que estamos viviendo también ex-Petrobras es que había instalado o hay instalado hasta te diré un rechazo de la marca Petrobras, y los que venimos de ahí lo estamos padeciendo mucho porque se vinculó la marca, la cultura a lo que tenía que ver con esto: con la burocracia, con todo hacerlo pasar por un proceso. Digamos una cultura muy distinta a lo que ellos vienen acostumbrados. Entonces también hasta te digo son cuestiones de... Te voy a contar ejemplos que son situaciones muy simbólicas. El día que se compra Petrobras, que se firma la compra, fue de un día para el otro. Todo tenía que salir de un día para el otro porque la transición fue muy desprolija, no estuvo gestionada, no hubo un proyecto de base de gestión de cambio ni nada justamente porque también desde Brasil no se facilitaron mucho las cosas. En todo lo que fue la transición y que se empezó a hacer el traspaso, desde documentación, números y demás nuestros gerentes se reunían a escondidas porque desde Brasil no se podían enterar que acá había gente de Pampa. Ósea, a ese nivel, y la gente de seguridad por ejemplo, venía el que es nuestro gerente de HR ahora y tenía 5 minutos para juntarse e irse porque le controlaban el ingreso y el egreso. Ese tipo de cosas que la verdad dañan mucho, porque la gente lo sentía y no sabía que iba a pasar. Entonces realmente fue una transición muy desprolija; el día que se firma la venta que tenía que salir el comunicado a la bolsa de valores y demás al día siguiente nosotros teníamos gente acá a

las 3 de la tarde descolgando los carteles de Petrobras, en la entrada había gente martillando y sacando el cartel viejo. No podía quedar nada porque era como si fuese palabra prohibida tener Petrobras en algún lado. Entonces estas son cuestiones muy graficas pero muy simbólicas también de cómo se afecta la marca para adentro para el empleado que viene todos los días y de las 3 a las 3 y media fue otra realidad. Y también entendiendo un poco lo que es el perfil de nuestra gente porque decís por ahí "sos joven, estás seteado de otra manera, tenés otro paradigma" pero la verdad que nuestra población tiene otra característica que es lo que te decía: son personas que están hace 25 años trabajando de determinada manera. Sin embargo, dato no menor, nosotros ya venimos con historias de fusiones. En su momento fuimos Perez Companc, después nos compró Petrobras, pero al mismo tiempo Perez Companc se nutría de lo que era "EG3-Red", lo que fue Isaura... Entonces, es como que fue un crisol de bastantes compañías, culturas, marcas y hoy se termina en que Pampa en algún momento fue Petrobras, que tuvo un posicionamiento de marca muy fuerte pero seguís teniendo gente que te abre un cajón y te saca la bandera de Perez Companc o la lapicera de EG3, y yo creo que con Petrobras va a pasar lo mismo. Entiendo que en procesos de fusión y de integración, cuando los cambios culturales no son gestionados generan mucho ruido y trae consecuencias digamos. Si no hacés una gestión, si dejás que decante y no lo gestionas, las fusiones culturales son complejas digamos, y por algún lado se escapa.

#### 7.2.6. Carolina Borrachia:



#### **¿Porque decidiste iniciar tus investigaciones en el campo del Employer Branding?**

Bueno nunca decidí iniciar investigaciones, en realidad lo que paso es que yo empecé a trabajar para una compañía como proveedora de esa compañía, exclusivamente en activaciones de marca empleadora, y de esa forma fui aprendiendo mucho más de lo que yo era consciente de marca empleadora, con lo cual nunca fue una decisión consciente sino que fue con los años madurando y luego si fue una decisión mía especializarme, digamos, en marca empleadora.

#### **¿Qué dificultades encontrás en el mercado laboral argentino para implementar Employer Branding?**

Bueno la mayor dificultad, yo diría que hay dos grandes dificultades, una es que hay poco conocimiento acerca de lo que fehacientemente es y lo que no es marca empleadora, y en segundo lugar, eso mismo hace que no haya asignaciones de presupuesto en las compañías entonces hoy estamos en un escenario en donde son muy pocos los directores de recursos humanos que designan parte de su presupuesto en la gestión de marca empleadora.



## **¿Qué beneficios pueden esperar las empresas al utilizar Employer Branding?**

Tal como dice en mi último libro “Los jóvenes que no sueñan con compañías”, entre los beneficios que posee implementar marca empleadora en una empresa están el hecho de que nuestros potenciales colaboradores nos conozcan, permite que el selector encuentre candidatos, baja la rotación laboral ya que crea compromiso, se asegura de que nada quede librado al azar y fomenta el orgullo de pertenecer.

Como ejemplo podemos decir los beneficios de cualquier compañía que construye y gestiona e invierte en una marca, ahora pensemos en la diferencia en comprar un producto genérico versus un producto que tiene marca, se genera un tema de confianza, un tema de expectativas, ¿no?, uno frente a las experiencia de ir a McDonald’s tenes la expectativa de que podrías comer, como te van a atender, que te puede gustar y que no, y eso es porque está construida una experiencia, una relación de confianza, de conocimiento, recordación o awarness de marca, con lo cual todo esto es la gran diferencia entre tener todo eso alrededor de cómo sería ir a trabajar a una compañía versus como es trabajar en otra compañía, con lo cual los beneficios son muchos, esto es hacia afuera digamos en cara a un candidato y en cara a bajar la rotación, trabajar en marca empleadora y gestionar una marca empleadora que impacte directamente en el retorno de la inversión en el equipo de trabajo.

Hablando de indicadores también puedo afirmar que las diferencias entre compañías que gestionan su marca empleadora y las que no, permite que las que si aplican Employer Branding tengan un crecimiento de hasta 2,4 de sus ingresos, el margen de ganancias crezca un 1,8%, se da un ahorro de contratación entre un 46 a 50 por ciento, disminuye la rotación en un 28% y reduce los costos de la nómina en un 10%.

## **¿Cuáles son los beneficios del EVP (*Employee Value Proposition*) que mejores resultados brindan a las compañías?**

Las propuestas de valor al empleado (*Employee Value Proposition*) que mejor resultan son las que se co-crean, ¿qué significa esto? Recursos humanos tiene que correrse del paradigma de definir para pasar a un paradigma de descubrir. Muchas veces de la gestión de recursos humanos se definen objetivos, se definen beneficios mirando un *Benchmark* para ver qué es lo que está haciendo un competidor, cuando en realidad lo que creo que hay que hacer es descubrir entre las personas que ya nos eligen cual es la mejor propuesta y por otro lado hay que entender que no hay una sola propuesta de valor, sino que hay tantas como personas trabajen en una compañía, con lo cual descubrir es mucho más complejo que preguntarle a todo el mundo que le gusta más que le gusta menos, que valora más que valora menos, esto también implica segmentar audiencias, entender y preguntar porque las personas eligen una compañía, porque muchas veces desde recursos humanos de la compañía dicen “bueno nos eligen porque tenemos tal y tal beneficio” y a veces alguien elige la compañía simplemente porque está enganchado con la tarea del momento o porque le queda a cinco cuadras de la casa, con lo cual el EVP es bastante personal.