



UNIVERSIDAD DE  
SAN ISIDRO - DR.  
PLACIDO MARIN



# PROYECTO FINAL

TALENTO PROFESIONAL

Atracción, selección y  
desarrollo en las nuevas  
generaciones.

---

Alumna: María Emilia Iglesias Zingoni

Tutora: Florencia Diaz Montaña

Profesor: Sergio Bogliolo

---

Dic, 2021.

---

## ÍNDICE

1. Índice
2. Introducción
  - 2.1. Hipótesis.
  - 2.2. Justificación.
  - 2.3. Objetivos de la investigación.
  - 2.4. Alcance.
3. Marco Teórico.
  - 3.1. Talento Profesional.
    - 3.1.1. Historia. “De los recursos humanos al capital humano”.
    - 3.1.2. Competencias.
  - 3.2. Generaciones.
    - 3.2.1. Millennials.
    - 3.2.2. Centennials.
  - 3.3. Atracción de personal.
    - 3.3.1. Canales.
      - 3.3.1.1. Tradicionales.
      - 3.3.1.2. Redes Sociales.
    - 3.3.2. Marca Empleadora.
  - 3.4. Selección y desarrollo profesional.
    - 3.4.1. Metodologías de selección.
    - 3.4.2. Gestión del talento.
  - 3.5. Políticas y planes de retención.
    - 3.5.1. Cultura organizacional.
    - 3.5.2. Planes remunerativos.
    - 3.5.3. Planes no remunerativos.
  - 3.6. Mercado Laboral.
    - 3.6.1. Contexto macroeconómico en Argentina.
    - 3.6.2. Mercado laboral argentino.
      - 3.6.2.1. Rotación de personal.
      - 3.6.2.2. Costos asociados.
      - 3.6.2.3. Fuga de capital humano y conocimiento.
4. Metodología/Investigación.
5. Encuestas y Análisis de resultados.
  - 5.1. Encuesta con enfoque en empleador.
  - 5.2. Encuesta con enfoque en colaboradores.
6. Conclusiones.
7. Anexos.
8. Bibliografía.

## **2. INTRODUCCIÓN**

### **2.1 Hipótesis.**

Las compañías que aplican correctamente sus competencias para atraer, seleccionar y desarrollar el talento profesional de las nuevas generaciones; disminuye su fuga de capital humano, aumenta la competitividad de la empresa y fortalece la marca empleadora.

### **2.2 Justificación.**

La fuerza de trabajo que posee una organización se encuentra estrechamente relacionada con el desempeño general de esta. Las empresas, independientemente de su tamaño o el mercado en donde operen, cuando gestionan correctamente sus competencias se convierten en grandes referentes, crean sentido de pertenencia en las personas que las rodean y fortalecen la marca empleadora. Como sostiene Jericó (2008):

Las personas con talento alcanzan y superan los objetivos, siempre que la organización en la que trabajan se los permita. Cada organización necesita determinados talentos y cada persona puede desarrollar su talento en diferente grado, según la organización en la cual se encuentre.

Durante el desarrollo de esta investigación se analizarán las diferentes herramientas y/o prácticas relacionadas a la atracción, selección y gestión de talentos, disponibles para ser utilizadas por las empresas, especialmente por los líderes de una organización. El capital humano se transformó en los últimos años en un factor estratégico para alcanzar los resultados de las empresas, su competitividad mejora en aquellas que logran minimizar la fuga de talentos.

### **2.3 Objetivos de la investigación.**

- Evaluar las prácticas aplicadas por la compañía para atraer, seleccionar y desarrollar a los talentos de la nueva generación.
- Analizar las diferencias entre las generaciones laboralmente activas; Millennials y Centennials.
- Determinar el grado de satisfacción de los empleados con las diferentes políticas y procedimientos que tiene la empresa.
- Identificar cuáles de ellas influyen mayormente y cuales menos, para así evitar la fuga de talentos.
- Comprender el impacto que conlleva la pérdida de talento profesional en la productividad y competitividad de la compañía.
- Analizar el efecto que provoca el desarrollo profesional en el concepto de “Marca empleadora”.

### **2.4 Alcance.**

Este trabajo final de investigación tiene como alcance el estudio de las acciones y efectos que provoca la correcta o incorrecta gestión de talento profesional en las generaciones: Millennials y Centennials, también conocidos como Generación “Z”, de la Provincia de Buenos Aires, Argentina.

## **3. MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Talento profesional.**

En primer lugar, quiero definir qué es un “talento” o qué interpretamos como tal en un contexto empresarial. La palabra talento proviene del latín “talentum” y significa:

Persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de su ocupación. (Diccionario de la Real Academia Española).

Cuando decimos que un empleado es un talento, nos referimos a que es un profesional responsable, comprometido que pone en práctica sus competencias, conjunto de aptitudes y actitudes, en función de lograr los objetivos de la compañía. Andrés Hatum (2011) define al talento como; “la sumatoria de las capacidades de una persona: sus competencias, conocimientos, prácticas, aptitudes, actitudes, carácter, valores y capacidades de aprendizaje y crecimiento”. Cuando las empresas detectan estos profesionales la tendencia actual es seleccionarlos, e idear en conjunto un plan de desarrollo profesional que logre mantener motivado al talento y conseguir que el recurso decida permanecer en la compañía. Las empresas son conscientes de que atraer y desarrollar talentos significa no perder el “know-how” de procesos técnicos o administrativos imprescindibles para el funcionamiento de esta, el cual los lleva a tener ventajas competitivas en el mercado. Como bien menciona Pilar Jericó (2008) pionera en el descubrimiento del desarrollo de talentos en su libro;

Lo que diferencia a los profesionales con talento, no es la cantidad de conocimientos que tienen, sino la capacidad para desarrollarse, aprender y mejorar las prácticas que llevan a cabo. Cada uno de estos talentos requiere de capacidades diferentes y se puede desarrollar más o menos, según el rol que desempeñe la persona y según en qué organización se encuentre.

### **3.1.1 Historia. “De los recursos humanos al capital humano”.**

El origen de los recursos humanos podemos asociarlo con la revolución industrial, principalmente en América del Norte y Europa. La producción en cadena generó insatisfacción en los trabajadores de las fábricas. Largas jornadas laborales, condiciones insalubres o malestar en los equipos de trabajo hizo que nacieran los primeros roles administrativos orientados a tratar de solucionar los conflictos de bienestar, salud y vivienda del personal de la empresa.

A principios del siglo XX se materializó el término RRHH, o mejor conocido como Departamento de Recursos Humanos. Estos sectores comenzaron a visualizar a los empleados como activos de capital dentro de la empresa. Con ellos aparecieron las primeras oficinas destinadas a la “gestión de los trabajadores”, aunque estas cumplían un rol más operativo, se encargaban de los salarios, acciones disciplinarias o bienestar familiar. Con el paso del tiempo estas áreas se fueron transformando y empezaron a tomar otras responsabilidades tales como contrataciones, desvinculaciones, negociaciones de salarios, análisis de productividad, ect.

La primera normativa laboral que se registra en la Argentina es la Ley N° 4661 sancionada en el año 1905 por Joaquín V. González, a partir de la cual se estableció el descanso dominical.

Alla por los años '30 nacieron las primeras leyes laborales que obligaban a las empresas a cumplir con ciertos requerimientos a la hora de contratar a un asalariado.

En el año 1929 Hipólito Yrigoyen sancionó la Ley 11.544, la cual reguló la duración de la jornada laboral y se encuentra vigente hasta hoy en día. En ella se estableció que las jornadas no pueden superar las 8 horas diarias o las 48 horas semanales.

En el año 1945 a través del Decreto 1740, el secretario de Trabajo y Previsión Juan Domingo Perón generalizó el derecho a gozar de vacaciones pagas a los trabajadores de todos los sectores. La década del 40 sentó las bases para consolidar al movimiento obrero en la Argentina y otorgar un lugar al derecho del trabajo y de seguridad social.

En los 70' la historia empieza a cambiar y las empresas empiezan a evolucionar en su mirada respecto de los empleados. Se da espacio a los “factores socioemocionales” internos/externos que puedan modificar la conducta de los trabajadores y cobra relevancia la idea de “clima laboral”. ¿Pero qué significa clima laboral? solemos definirlo como el medio ambiente físico y humano en el que un empleado desarrolla su trabajo. Tiene un impacto directo en la satisfacción del personal y está estrechamente relacionado con los vínculos y la cultura organizacional. Podemos decir que el clima laboral es una especie de termómetro que nos proporciona un análisis rápido de la relación empresa – empleado. Nos ayuda a identificar cuáles son nuestras fortalezas y cuales nuestros puntos de dolor. Este segundo es al cual debemos destinar los esfuerzos colectivos para lograr revertirlo en el corto plazo.

En Argentina durante la década del 60-70 comenzaron a dictarse leyes dirigidas a regularizar las relaciones laborales existentes, la de mayor trascendencia en materia de derecho individual fue la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo de 1974.

Ya en los años 90 identificamos los primeros rasgos de un nuevo concepto el “capital humano”, en donde los empleados dejan de ser un recurso = activo y pasan a ser concebidos como individuos con conocimiento, entendiéndose que a medida que este se desarrolla adquiere más conocimiento y por consecuencia se transforma en un empleado más atractivo para la organización.

El cuadro representado debajo indica las principales diferencias que encontramos entre estos dos conceptos:

<b>Recursos Humanos</b>	<b>Capital Humano</b>
Empresa busca maximizar el beneficio que le otorga el empleado.	Empresa busca crear valor mediante acciones de fidelización que logren la permanencia del empleado dentro de la compañía.
Los empleados reciben instrucciones, tienden a ser más operativos, ejecutan.	Los empleados gestionan las funciones a su cargo.
Miden las competencias y perfilan a los empleados para ubicarlos en estructuras preestablecidas.	Perciben a las personas como individuos competentes, con talento y habilidades propias.
Son recursos.	Son un individuo valioso.
Las empresas no invierten en ellos.	Las empresas impulsan su desarrollo y capacitación permanente.

Las competencias propias de cada empleado son la base del capital humano, y la clave para gestionar correctamente a las personas. El derecho laboral y la sanción de nuevas normas es un proceso dinámico y se encuentra en constante formación adaptándose a la realidad social del país.

### **3.1.1 Competencias.**

La palabra “Competencia” procede del latín *competere*, que significa “aspirar”. Su traducción al español tiene dos interpretaciones: uno con la idea de competitividad y otro vinculado con la capacidad en un dominio. Cuando nos referimos a competencias profesionales hablamos de la segunda definición.

Las competencias profesionales son un conjunto de conocimientos destrezas y aptitudes que se necesitan al ejercer una profesión, resolver problemas de la misma profesión autónoma y flexiblemente, así como, tener la capacidad de asistir en el contexto profesional y en la organización del trabajo. (Bunk 1994).

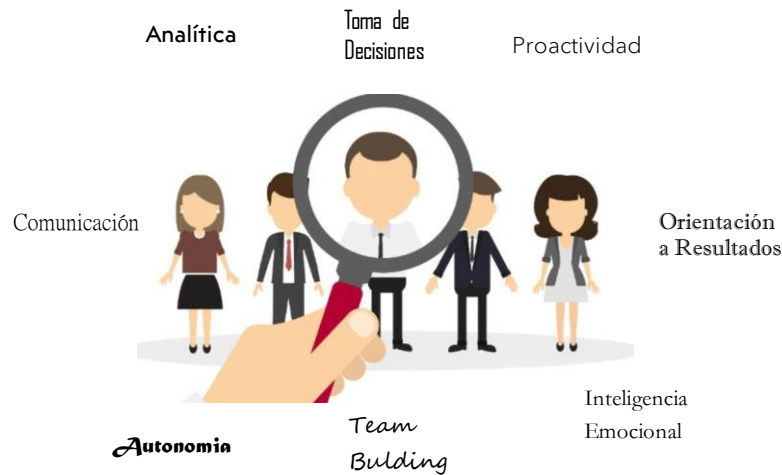
Dentro de estas podemos encontrar tres grandes grupos:

Competencias Básicas, como bien dice su nombre nos referimos al conjunto de actitudes o aptitudes que cualquier persona podría adquirir si es que esta tuvo acceso a una formación educativa. Por ejemplo; leer, escribir, principios básicos de matemática como sumar o restar, etc. Otras pueden ser aquellas relacionadas con la sociabilización, como la conducta básica de la persona, el relacionarse con un par. Las personas pueden carecer de este tipo de competencias, pero todas ellas pueden desarrollarse.

Competencias Transversales o Genéricas – Soft Skills, estas se refieren aspectos generales de las personas que aplican para cualquier tipo de empleo. Se diferencian de las anteriores ya que cada ser humano desarrolla diferentes estilos, en cambio las básicas son universales. Una característica que las diferencia de las otras, es que estas suelen estar alineadas con la cultura organizacional de la empresa, así el camino hacia el logro de metas es eficaz. Algunos ejemplos pueden ser: trabajo en equipo, gestión por resultados, proactividad, adaptabilidad, comunicación, inteligencia emocional, capacitación continua, etc.

Competencias Específicas – Hard Skills, son aquellas que hacen al perfil laboral que la empresa está reclutando para una posición específica a cubrir. Por ejemplo, pensemos en el área comercial, más concretamente en un Gerente Zonal, ¿Qué tipos de competencias serían requeridas para este puesto?, claramente iríamos al mercado laboral en busca de una persona que cuente con buena comunicación e inteligencia emocional como competencia genérica, pero buscaríamos como específica que esta tenga un correcto trato con el cliente, que sea empático, que conecte y transmita al hablar los principios de la organización. En ese segundo zoom estamos yendo en busca de una aptitud o actitud propia de una persona en particular.

Las competencias profesionales son muy valoradas por las empresas a la hora de seleccionar y armar sus estrategias organizacionales, hoy en día podemos identificar a las principales en el cuadro debajo:



Toma de decisiones y dirección. Es la capacidad de influir y guiar a otro/s. Aptitud de liderazgo. Empatía y colaboración.

Team Building. Tal vez es uno de los aspectos más valorados, ya que las empresas buscan constantemente la integración de sus componentes con el objetivo de lograr los resultados estipulados.

Autonomía. Se refiere a la actitud de tomar la iniciativa, evaluar una situación y tener la capacidad de tomar las decisiones sin contar con ayuda o apoyo externo.

Capacidad Analítica. Con el avance tecnológico y el desarrollo de herramientas digitales de recolección de datos, la capacidad de analizar correctamente la información es muy valorada. Los datos por sí solos no son de mucha ayuda, por eso es fundamental incorporar empleados que sepan analizarlos y tomar decisiones a partir de ellos.

Inteligencia emocional. Es la capacidad de saber entender nuestras emociones para así adaptarnos o aceptar cambios de forma positiva, convirtiéndolos en una oportunidad.

Comunicación. Existen dos formas de comunicarnos con nuestros pares; la comunicación verbal, que es aquella que transmitimos a través del habla y la comunicación no verbal, la cual queda expuesta a través de gestos o tonos de voz. Con esta última transmitimos seguridad, convicción y confianza, piezas claves para persuadir como comunicador. Tener capacidad para interactuar y habilidades comunicativas nos permite generar más oportunidades y crear una red de contactos.

Orientación a Resultados. Las empresas crean equipos de trabajo para que conduzcan a la organización al logro de metas. Cada individuo debe contribuir desde su posición, para ello desarrollan sus actividades alineadas con las estrategias directivas de la organización.

## **3.2 Generaciones.**

¿Qué entendemos por generación?, de acuerdo con la definición de la real academia española, generación se llama al “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”.

En una compañía puede convivir distintas generaciones dentro de una misma cultura organizacional: Baby Boomers, Generación X, Millennials o los recién incorporados al mercado laboral, los Centennials. Este trabajo se centra en las últimas dos generaciones, pero procederemos a hacer una pequeña definición de las generaciones que encontramos actualmente en el mercado laboral:

Baby Boomers (1946-1964): esta generación (en mi caso mis papas), se ha ido adaptando a través de los años a las nuevas tecnologías y por esa razón son considerados como “inmigrantes digitales”. Tienen arraigada la cultura del esfuerzo y el sacrificio, su nivel de compromiso y fidelización con la empresa es elevado, solemos decir que “tienen la camiseta puesta” y están muy acostumbrados a permanecer muchos años en la misma empresa.

Generación X (1961-1981): es considerada “la generación puente” y durante los años que comprende esta etapa el capitalismo experimentó un gran auge del consumismo, por eso se dice que son ambiciosos. A las personas de esta época tampoco se les puede considerar como nativos digitales porque la tecnología por aquellos años era limitada y se han adaptado con gran facilidad a la llegada de internet a sus vidas y al desarrollo tecnológico posterior. El trabajo en equipo y el fomento de relaciones laborales de confianza también son algunas de sus marcas de identidad.

Millennials (1982-1996): mi generación, nos conocen como “la comunidad digital” ya que somos la primera generación que surge luego de la revolución tecnológica (Globalización e Internet). Nos caracteriza la autoconfianza, el compromiso y la tolerancia a la frustración. No nos asusta rotar de posición o cambiar de trabajo, nos gusta emprender y aprender. La adaptabilidad a los cambios es sin dudas una de nuestras mayores virtudes.

Centennials (1997-2012): son los más jóvenes dentro del mercado laboral y tienen incorporada la tecnología como un estilo de vida. Estudian y leen de forma online, son autodidactas y están a la vanguardia en las redes sociales. Se caracterizan por su perfil creativo, amantes de la flexibilidad, prefieren el trabajo a distancia y los viernes flex. Sin dudas es la generación más difícil de fidelizar.

### **3.2.1 Millennials.**

¿Qué significa ser un Millennial?

Se les conoce con este nombre porque crecieron con el cambio de milenio, vivieron la expansión de la tecnología, y las crisis financieras como en el 2008 EEUU, actualmente representan alrededor del 75% de la fuerza laboral mundial. (Fuente Economipedia).

Las cualidades y aspiraciones que posee esta generación no son las mismas que la anterior. Estos jóvenes profesionales marcaron el cambio en la forma de concebir a un empleado. Gracias a su espíritu rebelde y a su marcada decisión de vivir en constante movimiento, las

empresas enfrentan grandes desafíos a la hora de intentar capturar su atención y más aún mantenerlos interesados en permanecer en ella.

Lo diferente de esta generación es que se niegan a las estructuras tradicionales y buscan que los sorprendan o sorprender. La mayoría de las empresas hoy reconocidas a nivel mundial y mejor catalogadas fueron puestas en marcha por los propios Millennials.

Las cualidades que los definen son:

#### *Nativos Digitales*

Su capacidad nativa para entender la tecnología digital hace que sean capaces de integrarla, de forma más intuitiva y rápida, en su vida y en el trabajo. Crecieron rodeados de computadoras, internet, smartphones y redes sociales. Por este motivo, en muchas ocasiones, se sienten limitados con formas de trabajo más rígidas, de la vieja escuela. El excel, software de gestión y otros recursos son sus principales aliados.

#### *Exigencia – Orientación a resultados.*

Son personas con tendencia a buscar resultados exitosos, son conscientes de como impactan sus acciones en el logro de objetivos de la corporación. Pero esta tendencia no es solo en el plano laboral, sino que también son exigentes con ellos mismos cuando tiene que tomar decisiones personales o bien desarrollar una actividad.

#### *Rotación y Adaptabilidad*

Años atrás la idea de “rotación” tenía una connotación negativa, ya que la mayoría de las personas solían permanecer toda su vida en un mismo empleo, a veces hasta en un mismo puesto. En cambio, los millennials esperan cambiar de puesto y de empresa varias veces en su vida. Ahora las empresas valoran la versatilidad, el aprendizaje constante, y las ganas de asumir nuevos retos.

#### *Equilibrio personal y laboral*

Uno de los objetivos principales de esta generación es la gestión del tiempo, es lograr el equilibrio justo entre sus actividades de recreación o proyectos personales y sus logros laborales. Hay dos frases que utilizan habitualmente: “El trabajo es un medio para llegar a un fin” o “Trabajar para vivir y no vivir para trabajar”.

Los millennials valoran el tiempo para ellos mismos, para su familia y amigos, el viajar y conocer nuevas culturas. Uno de los motivos por los que rotan, son las condiciones laborales: horario flexible, home office, semana extra de vacaciones, buscan poder dedicar su tiempo a otros proyectos fuera del ámbito estrictamente laboral que les permita realizarse como personas y no convertirse en esclavos del trabajo.

#### *Trabajo en equipo y Clima laboral*

Los millennials se sienten cómodos trabajando en equipos formados por personas de diferentes perfiles, experiencia, departamentos o países. Para ellos un equipo de trabajo robusto fortalece el sentido de pertenencia y fomenta la colaboración. La estructura organizacional que los motiva es la horizontal, donde se trabaja codo a codo con el resto de la compañía ayudándose mutuamente para entre todos tomar las mejores decisiones.

Esto, sin duda, favorece el clima laboral. Estos empleados quieren obtener de una organización; un ambiente de apoyo, flexibilidad, reconocimiento de logros, autonomía y confianza, programas de aprendizaje y desarrollo y actividades fuera del trabajo.

#### *Trabajo por objetivos*

Como no son amantes de las jornadas laborales extensas, los millennials prefieren trabajar por proyectos, valoran el tener cierta libertad y flexibilidad a la hora de gestionar su tiempo, tareas y responsabilidades. Fomentan la utilización de métodos de trabajo más dinámicos, motivadores y eficientes.

#### *Emprendedores*

Con los millennials ha crecido el trabajo autónomo y freelance. Se sienten fuertes y capaces de tener autonomía laboral.

### **3.2.2 Centennials.**

La generación del futuro recién comienza a dar sus primeros pasos en el mercado laboral. A pesar de que comparten rasgos con los millennials – ambos son nativos digitales-, hay que tener en cuenta que los centennials, a diferencia de los millennials, no conocen la vida sin smartphones o internet, y esto influye mucho en su estilo de vida.

Las cualidades que definen a esta generación son:

#### *Tecnología como estilo de vida*

Los centennials es la primera generación que nació era digital, no conciben el mundo sin los dispositivos móviles, ya sean smartphones o tablets. Estos jóvenes poseen un gran dominio de las tendencias tecnológicas y pasan varias horas al día conectados a internet y redes.

#### *Multitasking*

No hacen dos cosas a la vez, suelen hacer mil. Utilizan celular, tablet y notebook al mismo tiempo. Para ellos trabajar es sinónimo de ejercer varias actividades juntas, lo cual resulta contraproducente ya que suelen desviarse de los objetivos, se dispersan. Si la tarea no les resulta atractiva es probable que no la terminen y comiencen una nueva.

#### *Conciencia Ambiental*

El concepto de sustentabilidad y conciencia social se incorporó en la organización hace apenas algunos años. Sin embargo, a esta generación se le inculcaron estos valores desde su nacimiento, el reciclado, el cuidado del medio ambiente, la utilización de materiales nobles para la producción, el compromiso social, etc. Esto los hace ser conscientes de sus decisiones y optar a la hora de incorporarse a una organización por marcas sustentables, inclusivas, que participen activamente, con fines ambientalistas o de causa social.

#### *Autodidactas y Creativos.*

Los tutoriales de Youtube son su principal aliado a la hora de autogestionar conocimiento. Los centennials han desarrollado su capacidad autodidacta satisfaciendo su curiosidad y necesidad de aprendizaje a través de medios digitales.

### **3.3 Atracción de personal.**

El capital humano cobra cada vez más importancia y, por lo tanto, los diferentes actores que participan en la atracción de personal desempeñan un papel esencial en las estrategias que se aplican para reclutarlos. Hoy en día las organizaciones comprenden la relevancia en la búsqueda del personal idóneo para alcanzar los resultados financieros, como así también para fortalecer y hacer crecer la reputación de la marca.

El objetivo principal de la dirección consiste en la atracción y formación de talento, potenciando los valores de la compañía y su cultura organizacional. Resulta absolutamente necesario aumentar la flexibilidad en la organización, orientarse al cambio, focalizarse en la capacitación del talento y priorizar el desarrollo de las personas.

La atracción de talento consiste en una serie de actividades que tienen como objetivo encontrar candidatos viables para cubrir una vacante, y abarca desde publicar anuncios en bolsas de trabajo, buscar candidatos por redes sociales, hasta negociar las prestaciones con el empleado que se pretende contratar.

#### **3.3.1. Canales.**

El proceso de atracción constituye un procedimiento de gran importancia para la gestión del talento humano en una organización, ya que comprende abrir una puerta para incorporar personal del mercado laboral o bien para realizar postulaciones internas que permita la generación de movimientos internos.

Los canales que implementamos para lograrlo fueron cambiando a través de los años con el acceso a la tecnología y el avance de las nuevas generaciones en el mercado laboral. Antes un baby boomer buscaba trabajo en el diario o en consultoras de recursos humanos. Hoy los medios digitales son el canal por excelencia, el elegido por empresas para detectar candidatos y también por los profesionales para seleccionar marcas atractivas que fomenten su crecimiento.

##### **3.3.1.2.1 Tradicionales.**

Como mencionábamos los canales tradicionales, que no implica que sean desactualizados, constituyen las herramientas o fuentes que utiliza la organización para captar la atención de potenciales talentos. La distinción de estos canales es que son los conocidos, aquellos que aplicamos hace muchos años y siguen siendo exitosos, aunque estos hoy en día no representan el mayor porcentaje en el mercado.

Dentro de los canales tradicionales encontramos:

##### *Websites de empleos (Portales)*

Este medio consiste en un portal que integra información de oferta y demanda de trabajo. Por un lado, las personas completan sus CVs con el detalle de su formación, competencias y antecedentes laborales. Por el otro el oferente publica un anuncio con los requisitos del puesto. Ejemplo de estas pueden ser Bumerang o Zona Jobs.

La misión en este tipo de canal es lograr comunicar con un anuncio las características claves del perfil requerido, y aún más lograr capturar el interés del público objetivo. Las empresas deben ser astutas con la comunicación e imagen que dan a los usuarios de estos medios.

### *Consultoras*

Son empresas privadas dotadas de profesionales capacitados para asesorar a las organizaciones en la búsqueda de personal. Actúan como intermediarios del proceso de atracción, para ello resulta fundamental que sus servicios sean específicos, estratégicos y estén alineados con el mensaje que la compañía quiere transmitir.

### *Centros de formación profesional*

Los centros estudiantiles, por ejemplo, universidades que cuentan con bolsa de empleo propia. Es un servicio que facilita a alumnos y empresas el contacto. Principalmente se enfocan en programas de pasantías o jóvenes profesionales.

### *Feria de empleo*

Este tal vez es uno de los menos utilizados. Sin embargo, estos espacios reúnen a empresas reconocidas, es una forma ágil y fácil de conseguir potenciales candidatos y de gestionar la marca empleadora.

### *Base de dato de la empresa*

Todas las empresas pueden formar su propia base de datos. Ya sea por postulaciones interesante que no tuvieron éxito en el pasado o bien por referencia de asociados, la empresa puede generar una herramienta sólida para posibles vacantes.

### **3.3.1.2 Redes Sociales.**

Cada vez son más las actividades que realizamos a través de la computadora o el celular. Según el Indec; “En el cuarto trimestre de 2020, se registró que el 63,8% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 85 de cada 100 utilizan internet”. La actividad promedio diaria refleja que el 11% de los argentinos revisa su celular 200 veces al día.

Los Millennials o Centennials buscan ser prácticos, si tienen que realizar una búsqueda laboral optimizan su tiempo y lo hacen a través de sus dispositivos móviles. Esta tendencia sigue creciendo y cada vez son más las empresas que invierten en sus procesos de reclutamiento digital o comúnmente llamado “social recruiting”.

Como dijimos es una estrategia para buscar, atraer y seleccionar talento mediante las ventajas que nos aporta/brindan las redes sociales. La particularidad de este reclutamiento social respecto de los métodos tradicionales es que obtenemos tanto candidatos activos como pasivos. ¿A que nos referimos con esta terminología? A que no solo vamos a capturar del mercado laboral candidatos para una oferta particular, sino que podemos ir más allá. Contar con una buena imagen de marca y con valores sólidos con los que se nos identifique hará que potenciales candidatos nos contacten de manera espontánea –y activa, independientemente de si hemos publicado una vacante o no.

¿Pero, porque es beneficioso para una organización hacer reclutamiento social?

En la actualidad las empresas utilizan estos medios como una especie de “vidriera” al mundo. El promocionar sus productos o servicios, presentar el objetivo de la marca, viralizar

contenido se transforma en una especie de engagement con sus empleados, clientes, proveedores y aquellos “potenciales”.

Hoy el área de recursos humanos se apoya en gran parte en las redes sociales para encontrar talento. Prescindir de esta herramienta no es eficaz, ya que las nuevas generaciones de trabajadores se encuentran en la red. Si viven allí y su preferencia es la digitalización, entonces como empleadores debemos ir a buscarlos para incorporarles a la empresa, o al menos tener las herramientas digitales que nos permitan encontrarlos. Podríamos concluir en que básicamente ese es el principal pilar del reclutamiento social. Además, utilizando la gran cantidad de datos que se comparten a través de las redes, se obtienen candidatos más acordes a la política de la organización. Es decir, por ejemplo, si ya siguen a la organización en las redes sociales, es probable que conozcan y compartan sus ideas, opiniones, objetivos, etc.

Por otra parte, las redes también le permiten al empleador tener una “vidriera” de perfiles profesionales al alcance la mano, por ejemplo, cuando nos encontramos en el proceso de reclutamiento de una vacante y luego de varios análisis de currículum, notamos que tenemos un empate “técnico” en estudios, trayectoria laboral, know how, etc, las redes sociales pueden ayudar a las empresas a obtener ese feeling con el futuro empleado, puede transformarse en un factor determinante. No nos olvidemos que todo lo que publicamos en las redes, ahí se queda. Las fotos, mensajes, frases o actitudes resultan de gran ayuda a la hora de estimar si estamos frente un futuro brand ambassador o, todo lo contrario.

De la misma forma, los posibles candidatos buscan e investigan en internet, por eso es fundamental que las empresas tengan actualizados su perfil corporativo y sus ofertas, es importante que figure la mayor cantidad de datos posibles acerca del puesto a cubrir ya que esto favorecerá a obtener postulaciones adecuadas.

¿Cuáles son las estrategias que deben aplicar las empresas para que sus reclutamientos sociales sean efectivos?

La era digital trajo con ella las redes y la masividad de datos. Ambos trabajando en conjunto nos permiten segmentar de forma más eficiente nuestras comunicaciones y acciones. Incluso interpretamos mejor quien/es se encuadra/n dentro del perfil que necesita la entidad.

#### *Desarrollar una reputación online*

Necesitamos que los usuarios conozcan a la empresa y deseen trabajar para ella, ese es el objetivo principal. Para ello debemos ofrecer un abanico de posibilidades como beneficios y proyectos empresariales a los profesionales que nos ayuden a atraer el talento.

#### *Contenido visual: Un aliado*

Está comprobado que las generaciones nuevas sienten una mayor atracción por el contenido interactivo, el video es el formato con el que los usuarios de las redes sociales tienen más probabilidades de participar; una historia o reel de Instagram recluta más visualizaciones que un posteo en el feed.

La razón es simple, hasta biológica, el cerebro humano es capaz de procesar información visual 60.000 veces más rápido que un texto. La mezcla de mensajes no verbales, lenguaje

corporal, sonido e imágenes genera un mensaje más completo con el que hacer entender al candidato cómo es la empresa y qué perfil se busca para el puesto solicitado.

#### *Participar como comunidad de Red. Hacer grupos*

La integración o creación de grupos en Facebook o LinkedIn genera sentido de comunidad profesional específica donde se puede visualizar fácilmente quién son los influencers y los principales talentos que conducen en la actualidad. De esta participación entendemos quienes son los referentes de las nuevas generaciones. Esto nos permite intercambiar conversaciones y opiniones interesantes.

#### *Desarrollo y Contenido*

Para que la estrategia de redes sea un éxito es necesaria la construcción de un departamento de comunicación y marketing que este constantemente en búsqueda de tráfico, a partir de la creación de contenido tales como: artículos, infografías, vídeos, recursos multimedia que puedan interesar a potenciales talentos. Por otra parte, si generamos contenido de calidad, nos convertiremos en referentes del sector y potenciaremos nuestra imagen de marca empleadora.

#### *Publicidad*

Desde siempre, la publicidad es una de las principales herramientas que permiten dar a conocer los principios de una organización. Las empresas pueden utilizar los anuncios digitales para segmentar el público potencial al que va dirigido el mismo.

#### *Lo inmediato no siempre es efectivo*

Como cualquier método donde el objetivo principal es ir en búsqueda de calidad, lleva tiempo, ¿Cuánto? Es un incierto, pero si está claro que el mismo se relaciona directamente con el cumplimiento de los pasos mencionados antes. Cuanto más eficientes seamos, más rápido veremos los resultados. El posicionamiento de una compañía como una marca empleadora de referencia es un proceso que se inicia, pero nunca termina, es una construcción en el tiempo.

Gracias a la cantidad de datos que se obtienen de los candidatos en redes sociales, la estrategia de reclutamiento puede ser cubierta prácticamente a la perfección.

Debajo enumeramos algunas de las ventajas/desventajas del reclutamiento social

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Además de conocer al trabajador, se conoce a la persona que hay detrás.	La principal – No todo el mundo está en la red – aunque parezca casi imposible en el mundo que vivimos y con las generaciones actuales, aún existe un porcentaje de la población escéptica de los medios digitales.
Branding embajador, los propios empleados de la empresa pueden involucrarse en el proceso de selección y compartir y difundir que su empresa busca nuevos trabajadores.	Masividad. Un posteo en una red social puede generar saturación de información para el área de Recursos Humanos. Si elegimos el camino de las redes, debemos tener un equipo de datanalytics preparado para soportar esas bases de datos.

Es una herramienta fácil e intuitiva que permite actualizarse de forma inmediata. La comunicación constante de un proceso de selección mejora la tarea de reclutamiento.	Cuando se utilizan diferentes medios digitales, la duplicidad de datos está a la orden del día. Mismo caso que el anterior, es necesario robustecer el equipo de análisis.
Favorece a la inclusión y al bienestar de los equipos. Al disponer de tantos datos y medios digitales es posible tomar una decisión en conjunto entre los distintos miembros de un departamento.	El acceso a las redes sociales es público, y con ello los comentarios u opiniones de la empresa son moneda corriente. El exponerse a las redes implica también saber que acciones tomaremos frente a situaciones de stress o de mala reputación. Construir una imagen de marca empleadora lleva tiempo, destruirla en cambio un instante.
Reducción de costos. Las estrategias de reclutamiento social prácticamente no tienen costo. Muchos de los contenidos que utilizamos permiten hacerlo de forma “multicanal” lo que agiliza el contenido y no genera gastos adicionales.	

Los canales digitales más reconocidos son:

#### *Facebook*

Esta Red Social, tiene sus inicios en el 2004 y su principal utilidad es ayudar a las personas a comunicarse más eficazmente con sus amigos, familiares y compañeros de trabajo. Su misión: “es hacer que las personas puedan compartir y hacer del mundo un lugar más abierto y conectado” (página oficial de Facebook).

“La compañía desarrolla tecnologías que facilitan el intercambio de información a través del gráfico social, el mapa digital de las conexiones que existen entre las personas en el mundo real. Cualquier persona puede registrarse en Facebook e interactuar con la gente que conoce en un entorno de confianza. Facebook forma parte de la vida de millones de personas en todo el mundo” (página oficial de Facebook).

Facebook ofrece una mayor extensión de contenido, nos permite mostrar más datos: la filosofía corporativa y lo que se requiere para el puesto –la empresa– y llevarse una primera impresión de cómo es el candidato –gracias a los gustos y opiniones que comparte–.

#### *Instagram*

Instagram la red social más usada en la actualidad que permite subir fotos y videos. IG es una red en la que predomina la imagen por sobre el texto. Con esto queremos decir, que no se desarrolló con el fin de exponer comentarios o compartir noticias sino para mostrar mediante fotografías o vídeos de corta duración momentos de nuestra vida cotidiana como también eventos empresariales o pautas publicitarias. Su lanzamiento fue en el año 2010 y ganó rápidamente popularidad. IG hace algunos años que se utiliza como red de contacto para búsquedas laborales a través de ella, especialmente cuando nos referimos a contactar perfiles jóvenes que pasan varias horas al día conectados a esta red.

### *Twitter*

Fue creada en el 2006 y tiene como misión “proporcionar a todos los usuarios la capacidad de crear y compartir ideas e información al instante, sin ningún tipo de obstáculos”. “Un Tweet es una expresión de un momento o idea. Puede contener texto, fotos y videos. Millones de Tweets se comparten en tiempo real, todos los días” (página oficial de Twitter).

Se distingue principalmente al usar el famoso hashtags lo que le permite al potencial candidato buscar ofertas utilizando palabras clave, ver los tweets o RT que cuentan con esas ofertas de trabajo.

### *LinkedIn*

Es una Red Social profesional con 300 millones de usuarios en más de 200 países y territorios de todo el mundo. Su misión es “conectar a los profesionales del mundo para ayudarles a aumentar su productividad y rendimiento” (página oficial de LinkedIn).

Sin dudas es una de las redes predilectas por los candidatos. LinkedIn es la red profesional elegida por las corporaciones para hacer social recruiting y para posicionarse como marca empleadora, tiene una interfaz bien diseñada que nos permite hacer una adecuada búsqueda de empleo, con la posibilidad de añadir formación, carrera profesional, capacidades, preferencias, etc.

### **3.3.2. Marca Empleadora.**

¿Qué entendemos por Marca Empleadora? Hace referencia a la reputación que tiene una organización, son los atributos que la destacan, en términos de imagen, para atraer al mejor talento. Esta percepción se transmite desde el interior de la compañía hacia el exterior con el fin de posicionarse como un buen lugar para el desarrollo profesional. Esta construcción se forma a través de estrategias que deben realizar las empresas para convertirse en una exitosa marca empleadora.

Estamos frente a una sociedad hiperconectada en donde la información se difunde rápidamente y las redes sociales aumentan la dimensión de todo lo que realizamos. La digitalización se transforma en disparadores, los sitios de opinión registran todos nuestros éxitos y fracasos. Por este motivo, es imprescindible el cuidado de nuestra marca.

Según un estudio de LinkedIn, las compañías que no invierten en su marca empleadora pueden llegar a duplicar sus presupuestos de contratación con respecto a aquellas que sí lo hacen. La gestión de marca no es un proceso fácil, y el más mínimo error puede tener impactos significativos.

El centro de la estrategia de una marca empleadora es la propuesta de valor del empleado actual y potencial (P.V.E), que debe transmitir razones sólidas y relevantes para que un colaborador o candidato quiera permanecer o trabajar para la empresa.

Factores Claves para construir una estrategia de marca empleadora:

#### *Creación del perfil.*

El posicionamiento y perfil de una empresa comienza en la personalidad de sus dueños, las normas establecidas y el desarrollo de la actividad de la entidad marcarán de forma notable los comienzos de la identidad corporativa de una organización.

¿Qué es importante entonces? Desarrollar una imagen y centralizar los esfuerzos en ella. Investigar e identificar qué hace diferente a una compañía de otra. Coordinar las actividades y comunicar el mensaje de forma coherente.

#### *Definir la propuesta de valor*

Es necesario entender que le vamos a ofrecer a los empleados, como y cuando. Para ello es fundamental contar con una estrategia de marca empleadora integral. Debe expresar claramente las ventajas frente a los competidores, pero también exponer los principios organizacionales para que los potenciales empleados perciban realmente qué tipo de empresa es.

El valor más importante de una empresa son las personas que la constituyen, al fin y al cabo, son ellos quienes van a promover el mensaje de la compañía, se convierten en una especie de embajadores de la marca.

#### *Análisis FODA*

Identificar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa hoy para desarrollar estrategias acordes.

#### *Comunicación*

La comunicación corporativa según Capriotti: “Es el sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Se refiere a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación”.

Tiene dos componentes fundamentales: Institucional; es como la empresa se presenta como y expone argumentos sobre ella. Busca generar credibilidad y confianza y Comercial; son las acciones que la empresa realiza para llegar a los grupos potenciales de interés con el fin de lograr su preferencia. Aplica para empleados, proveedores o clientes.

Una imagen de marca no es un momento es una construcción continua, no podemos descuidarla requiere de atención constantemente.

¿Cómo puedo gestionar mi marca empleadora a través de medios digitales?

- Actualización de contenido permanentes de sitios o apps.
- Participación con comentarios o recomendaciones.
- Informar a nuestros seguidores sobre los avances de la marca.
- Tener referentes. Los empleados de una organización se transforman en el principal canal de recomendación.
- Transmitir a través del contenido la misión, visión y valores corporativos. Buscar captar la atención de aquellos seguidores interesados en unirse al equipo.
- Visibilizar resultados y logros organizacionales.
- Asociarse con embajadores. Incluir referentes conocidos.
- Lograr la fidelización de los seguidores.

### **3.4 Selección y desarrollo profesional.**

Los procesos de selección de personal constituyen el primer paso en la adecuada gestión de las organizaciones. Las empresas buscan los mejores profesionales de las áreas a cubrir en base a sus competencias personales y profesionales, pero así también a sus valores individuales.

Como define Chiavenato (2001) “La selección de personal es la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien”.

Antes de embarcarnos en el detalle de las metodologías aplicadas por una corporación es necesario detenernos a pensar cuales son los pasos previos que debe definir la empresa para dar comienzo al proceso de selección.

Para desarrollar una selección de personal acertada es necesario realizar un análisis de la vacante a cubrir con el fin de conocer sus especificaciones.

“El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determina los deberes, la naturaleza de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocupados.” (Ponce, 2004).

Los elementos que se incluyen en el contenido, así como los requisitos a cubrir pueden determinarse por: descripción del puesto laboral y especificaciones propias del cargo.

La primera está conformada por:

- Encabezado: Son los datos que permiten la identificación: título de la posición, categoría, horario, sueldo, ubicación, etc.
- Cuerpo General: Es el conjunto de actividades que desarrolla el cargo. El objetivo básico.
- Descripción Específica: Detalla una por una las actividades propias del puesto. Incluye tanto las actividades diarias como aquellas que se realizan de forma esporádica.

En la segunda nos referimos a:

- Actitudes
- Aptitudes
- Condiciones Físicas (Si el puesto lo establece): Implica no solo las condiciones físicas que se deben cumplir para aplicar al puesto sino también los riesgos que asume el empleado al exponerse a esa vacante. Ejemplo operarios con accidentes laborales.
- Adicionales: Genero, Edad, Disponibilidad a viajes o radicaciones en el exterior, etc.

El conocer específicamente una vacante nos ayuda a establecer todos aquellos requisitos que debe satisfacer el candidato idóneo y de esta manera orientar el proceso de selección. El reclutador debe comparar el análisis del puesto con las características de cada uno de los candidatos para elegir apropiadamente y así obtener mejores resultados en el desempeño de los trabajadores.

### **3.4.1. Metodologías de selección.**

Para conseguir un equipo profesional con aptitudes idóneas es necesario aplicar metodologías de selección acordes.

#### *El tradicional. Análisis de CV.*

El más clásico es el del análisis de currículums, donde este esté adecuadamente diseñado y permita conocer de forma esquemática y resumida datos personales, académicos y laborales de cualquier candidato. Si bien el sistema ha experimentado pocos cambios en cuanto al fondo, la tecnología ha mejorado dos partes que tienen mucho que ver con él: la recepción y digitalización de estos documentos.

#### *Entrevista de Selección*

Este método es uno de los más recomendables por el trato personal y es casi un paso excluyente. Tal vez la actualización más significativa que ocurrió en los últimos años fue que las entrevistas pueden ser tanto presenciales como online, a través de sistemas de videollamadas. Si bien es un método muy eficaz, que nos ahorra tiempo y algunos costos, es impersonal y no genera empatía, la percepción del otro se puede verse distorsionada por la comunicación no verbal.

Resulta importante que cualquier entrevista que se realice aborde los siguientes temas:

1. Formación y Experiencial Laboral.
2. Objetivos y pretensiones. No solo salariales, de formación profesional también.
3. Valores propios del candidato. Que lo define, cuáles son sus principios.
4. Conocer su interés por la firma. Entender si es una inversión a largo plazo.
5. Adaptabilidad.
6. Puntos fuertes y oportunidades para trabajar.

#### *Selección a través de redes*

Según un reciente estudio de la Society for Human Resource Management, el 65% de las compañías ya encuentran a sus candidatos a través de las redes sociales. Eso sí, estamos hablando principalmente de redes sociales de tipo profesional al más puro estilo LinkedIn.

Se trata de plataformas virtuales donde el reclutador puede, además de conocer las competencias profesionales del candidato, acceder a recomendaciones e incluso observar el tipo de interacciones sociales del futuro trabajador. Este tipo de comunidades también permiten ver las habilidades comunicativas de las personas, si se trata de individuos proactivos o no, etcétera.

#### *Test de Capacidades*

Nos referimos a la necesidad de medir aquello que dice saber hacer, pero también a otras cuestiones como su capacidad intelectual y otras aptitudes que pueden ser útiles para el puesto que va a desempeñar. Por ejemplo, pensemos en la contratación de un técnico que operara una máquina del depósito con el fin de trasladar pallet de carga peligrosa de un almacén a otro. Es necesaria para hacer efectiva su contratación una prueba que nos permita saber si la persona seleccionada puede o no manipular este tipo de máquinas.

Otro ejemplo de estas pruebas, pero tal vez más relacionado a áreas administrativas, sería un test de idioma. Cuando una compañía establece en su publicación que es “excluyente” el manejo del Inglés, por ejemplo, suele hacer pruebas escritas y orales para constatarlo.

Asimismo, también podemos realizar pruebas psicométricas donde se podrá analizar en qué competencias encaja más el perfil y por sobre todo cuáles cumple de las marcadas como “claves” para el puesto establecido.

### *Test de Personalidad*

El candidato perfecto no siempre será aquel que cuente con las competencias profesionales que estamos buscando, sino por el contrario existen otros factores tan determinantes como el conocimiento. No nos olvidemos que el potencial empleado se incorpora a una organización y eso significa que tendrá que encajar con el equipo actual y como mencionamos anteriormente con los valores de la empresa.

Para detectar esta serie de cuestiones sirven las pruebas de personalidad, estas miden factores tales como: autocontrol, emocionalidad, introversión, iniciativa, liderazgo, adaptabilidad, etc. Con esta herramienta el proceso de selección se vuelve más eficiente ya que nos permite encontrar las aptitudes profesionales y cualidades personales más necesarias para el puesto. Encontrar talento diferencial.

### *Técnicas grupales*

La idea de esta práctica es ver como los candidatos reaccionan interactuando entre pares. Cada vez es más frecuente hablar de este tipo de metodologías, sobre todo porque las compañías suelen aplicar las mismas para las generaciones más nacientes como los centennials o millenials.

### *Algunos métodos más novedosos para los más jóvenes ...*

#### **Gamming**

Si hablamos de juegos. Es volcar el proceso de selección en un juego lúdico. Se pueden crear desde vídeos hasta videojuegos específicos para el reclutamiento.

Con este tipo de sistemas podremos evaluar las habilidades del candidato de manera más directa. Por ejemplo, desarrollar un video a modo de “role playing” para exponer al candidato a posibles situaciones a las que se enfrentaría. La realidad virtual es tecnología aliada que ayuda en este proceso.

#### **Inbound Recruiting**

Es un sistema que combina técnicas del marketing digital a la selección de personal y que se basa en incentivar la afinidad del candidato hacia la marca. Es una opción muy común entre las grandes empresas, que buscan profesionales especializados y con experiencia, pero que también se sientan atraídos por la marca.

Para conseguirlo la empresa debe generar una imagen de compromiso, innovación y de gran atractivo para los futuros talentos. Puede hacerlo, por ejemplo, dando a conocer sus proyectos, participando en premios como el de Best Place to Work, e implementando políticas que consigan aparecer en medios (la más popular actualmente políticas de sostenibilidad).

Si lo conseguimos, lograremos algo que tiene un valor incalculable: que, a medio plazo, nuestros trabajadores se conviertan en auténticos embajadores de marca

Big Data

La evolución de la tecnología también ha dado lugar a nuevos sistemas capaces de almacenar y trabajar con millones de datos. Algo aplicable a la información de los diferentes candidatos, se trata de un campo que requiere de nuevos perfiles profesionales en el sector de Recursos Humanos.

### **3.4.2. Gestión del talento.**

Actualmente la gestión del talento humano considera el empleado como una pieza fundamental dentro de la organización. Tal es así que hoy una de las ventajas competitivas radica en la gestión y preparación del talento humano que le permitirá a la empresa un alto desempeño.

Existen diversas estrategias a la hora de hablar de la gestión de talentos, la más efectiva de los últimos años es aquella que considera la gestión por competencias. La misma se basa en identificar cuáles son las competencias profesionales (conjunto de actitudes y aptitudes) que necesita reunir el personal de una organización para desempeñar correctamente su trabajo.

En algunos casos le permitirá a la empresa elaborar una estrategia que maximice las capacidades de sus empleados actuales. En otros servirá para contratar al personal más idóneo para la empresa. El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones.

De acuerdo con un estudio realizado por la empresa Hackett Group, las entidades que aplican correctamente una estrategia de gestión de talento por competencia facturan un 15% más que sus competidores (2007).

La gestión del talento comprende todo el ciclo laboral del empleado. Comienza con el proceso de onboarding y finaliza con el egreso de este. El propósito se centra en; atraer, capacitar, retener y optimizar el capital humano.

¿Cuáles son los factores claves de la gestión de talento?

#### *Planificación*

Es necesario contar con un plan estratégico de gestión de talento. El mismo deberá estar alineado con las características particulares de la empresa, su valores corporativos y objetivos estipulados y a su vez es necesario que tenga la aprobación de los líderes de la organización. El éxito de la empresa será una consecuencia del trabajo correctamente planificado.

#### *Reclutamiento*

El proceso de reclutamiento de una organización es donde todo comienza, hasta me atrevo a decir que tal vez antes, pero pensemos en este como la primera imagen que ve un candidato potencial. El mercado laboral nos provee de un abanico de posibilidades a la hora de incorporar a un profesional a la flota de la empresa. Pero ¿Cómo podemos detectar el talento más apropiado? Fácil, considerando lo mencionado en los capítulos anteriores del presente documento, donde vimos los canales y procesos de selección más efectivos.

### *Talento Interno*

No tenemos que olvidarnos que el candidato apropiado ya puede estar en la compañía, pero tal vez no ejerciendo la función idónea para él. Un capital humano no aprovechado representa una pérdida de productividad para la empresa. La detección del talento interno en muchas ocasiones agiliza la cobertura de una vacante y, al mismo tiempo, genera motivación del personal.

Para que esto suceda la empresa debe contar con bases de datos robustas y programas de revisión de talento periódicos en donde los intereses de los asociados estén a la orden del día. Esto nos permitirá analizar las habilidades y cualidades que tiene cada empleado y compararlo con los requisitos claves del puesto (competencias).

### *Formación Profesional*

La metodología de aprendizaje de los empleados puede ser externa (su propia voluntad de formación) o bien interna. Hablaremos de esta última, la actualización o ampliación periódica de conocimiento y habilidades es uno de puntos mayormente considerados por los talentos a la hora de lograr la fidelización y permanencia dentro de una empresa. La formación continua no solo le brinda posibilidades al empleado, sino que también le permite a la compañía realizar evaluaciones más precisas de los resultados obtenidos, corrobora si el aprendizaje ha sido significativo y cuanto de él se ha puesto en práctica en la organización.

### *Crecimiento Profesional*

La creación de planes de promoción profesional les permite a los empleados hacer realidad sus aspiraciones profesionales y personales a través de la preparación y el desarrollo de competencias o talento. Al empleador le sirve como método de estímulo para sus empleados, ya que estos saben que su esfuerzo y determinación será sumamente valorados por la empresa.

### **3.5 Políticas y planes de retención.**

En la última década las compañías han creado dentro de su estructura de Recursos Humanos, departamentos que específicamente se encargan de idear políticas y planes para atraer y desarrollar el talento. El estudio de estos últimos años se basa en entender el perfil, el comportamiento de las nuevas generaciones y así motivarlos a quedarse en una empresa. La propuesta de valor para el empleado (P.V.E) es lo que diferencia a una compañía de su competencia, el P.V.E comprende los siguientes rasgos organizacionales o características:

1. La cultura organizacional: incluye la responsabilidad social empresaria y el espíritu empresarial.
2. La gente: se caracteriza por el desempeño, el trabajo en equipo y el estilo de liderazgo.
3. Las características del trabajo: en las cuales se incluye la innovación y la relación trabajo-vida.
4. Las recompensas que ofrece: a través de la remuneración o compensación monetaria e incentivos. (Hatun, 2011).

Debemos siempre considerar las variables que afectan el factor de fidelización para así trabajar sobre las mismas. De esta manera, se puede decir que

Los determinantes de retención de talentos a largo plazo están conformados por tres variables, que generan que el empleado se sienta reconocido, se comprometa e involucre con su trabajo, las cuales son: la remuneración, el plan de carrera y la empleabilidad. (A. Hatum, 2011).

Entendemos como “remuneración” no sólo al salario percibido por nuestra actividad laboral sino también a todas aquellas compensaciones en especie. Un “salario indirecto” para Chiavenato (1999), en su libro “Administración de Recursos Humanos”

está conformado por una serie de servicios y beneficios sociales y monetarios ofrecidos por la organización, como pueden ser: una gratificación, tickets, auto corporativo, acciones corporativas, bonos anuales, incentivos, premios, etc.

Esta corriente de empleados más distendidos, con interés permanente en contribuir al crecimiento de la empresa, priorizando sus tiempos personales, se diferencia mucho de las generaciones anteriores como los baby boomers o generación X. Thompson (2011) define en su libro a los Millennials que

(a) diferencia de otras generaciones, los Millennials valoran mucho ser recompensados, de modo que el aumento en el salario, los bonos y las promociones son valorados como importantes porque interpretan la recompensa y el reconocimiento como una afirmación, que tiene un valor simbólico para ellos. Sin embargo, también valoran el tiempo libre y la participación en proyectos de responsabilidad social o comunitaria.

Más adelante, agrega:

Los Millennials no se sienten cómodos con calendarios rígidos ni tampoco bajo la presión de una compañía para cumplir ciertas metas que no tienen un impacto directo sobre ellos. Es por eso que generalmente buscan un estilo de trabajo flexible que les permita ser independientes, teniendo control sobre su vida.

Considerando lo mencionado anteriormente entendemos la importancia de conocer al público al cual nos dirigimos, involucrar a cada talento en el desarrollo de su carrera profesional, implementar eficazmente cada una de las acciones que acordemos con los empleados, haciéndolos sentir partícipes de su evolución en la compañía. Como resultado la empresa obtendrá fidelización a largo plazo.

### **3.5.1. Cultura organizacional.**

Es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas de los miembros de una empresa. Se comunica a través de sus estrategias, estructuras y sistema. Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y por supuesto, fortalece la relación entre estos y los elementos externos como proveedores, usuarios y clientes.

Chiavenato la define como; “proceso planificado de modificaciones cultural de valores, comportamientos y estructuras que realizan los individuos de una organización para adaptarse a los nuevos mercados, tecnologías y desafíos que surgen constantemente”

Características:

- Identidad de la organización.
- Se forma a partir de las personas.
- Determina la relación entre los empleados de una organización.
- Propone reglas de comportamiento.
- Fomenta la productividad.
- Se aprende a través de la interacción con las partes.

#### Elementos de la cultura organizacional

##### *Visión*

Determina el lugar a dónde la empresa quiere llegar, en que se quiere convertir, por eso su propósito tiene que ser ambicioso y a largo plazo.

##### *Misión*

Hace una referencia al motivo o la razón de la existencia de la empresa, se relaciona con el momento presente en el que se desempeña la organización, indica que es lo que la empresa realiza en el corto plazo.

##### *Valores Organizacionales*

Representan las creencias y los principios que rigen a una empresa, lo que permite orientar las pautas de acción y la conducta de las personas que trabajan dentro de la organización. Representan los principios éticos que sustentan el accionar de la empresa.

##### *Identidad de marca*

Paul Capriotti Peri define a la Identidad Corporativa como el “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se auto-diferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”. (2009).

##### *Ambiente*

El clima laboral es un concepto que se encuentra condicionado por factores propios de la percepción y características de los empleados, pero también por las acciones de la empresa. Las compañías que cuidan su clima laboral logran un impacto muy positivo en su productividad.

Toda dirección comprometida se preocupa por cuidar al máximo del clima laboral para ello considera las siguientes dimensiones: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, pertenencia y compromiso, crecimiento y desarrollo, remuneración e incentivos, resultados, servicio y estrategias.

La cultura organizacional es una de las cuestiones que más tienen en cuenta los millennials y centennials a la hora de evaluar su entrada o permanencia en una compañía. Las nuevas generaciones tienen en claro que trabajar no es sinónimo de pasarla mal, sino que, por el contrario, es necesario estar en un ambiente agradable que les permita aprender.

#### **3.5.2. Planes remunerativos.**

Es una gratificación económica que realiza la empresa al trabajador, ya sea su remuneración habitual o bien un dinero extra como puede ser un bono, una mejora salarial o un regalo material, entre otros. Su impacto en el trabajador puede ser notable y eso tendrá una repercusión en su productividad.

Salario. Es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica.

Comisiones Variables. Usualmente los trabajadores reciben un porcentaje asociado a un indicador de gestión de la empresa. Comúnmente conocemos las comerciales en donde los asociados reciben un porcentaje por cada venta o nuevo cliente.

Méritos. Las empresas conceden aumentos de salario en función de los logros de cada empleado. Puede ser por promoción, donde el empleado es ascendido de puesto obteniendo mayor responsabilidad o bien un aumento por banda salarial. Donde el empleado por ejemplo pasa del piso de la escala salarial de un Analista Jr. al tope de esta. Es uno de los incentivos más utilizados.

Bonos o Gratificaciones. Planes de retiro, premios por cumplimiento de objetivos anuales, complementos extra al sueldo, planes de préstamos a tasa 0%, bonificaciones, reembolsos, entre otros, forman parte de los beneficios económicos más habituales.

Horas extra: Recompensar la labor de uno o un grupo de trabajo que incurrieron en más horas de trabajo con el fin de lograr un objetivo particular de la organización.

Mermas, Accidentes de trabajo o Volumen de producción. Es un incentivo para recompensar a los empleados por la disminución de mermas o accidentes de trabajo en planta o bien por aumentar la cantidad de unidades que producen.

### **3.5.3. Planes no remunerativos.**

Son aquellos beneficios que las empresas ofrecen a sus trabajadores con fines motivacionales y de imagen corporativa.

Cuidado del Personal. Planes médicos especializados, guardería o disfrutar gratuitamente de una alimentación saludable son algunos de los servicios que ofrecen las empresas para motivar a sus equipos. Por ejemplo, en Natura & Co actualmente existen planes de alimentación saludable al alcance de todos los empleados de organización. A través de un voucher mensual se pueden adquirir viandas o productos que incentivan al cuidado de la salud.

Home Office. Es una modalidad de trabajo en la cual los empleados administrativos de una organización pueden realizar sus actividades profesionales de forma remota. La implementación de este tipo de beneficios suele tener impactos positivos en los empleados tales como; reducción de gastos de traslado, mayor flexibilidad, equilibrio personal/laboral, aumento de la productividad y responsabilidad individual.

Flexibilidad. Es una herramienta muy efectiva sobre todo en las generaciones actuales. Los horarios flexibles como puede ser el famoso viernes flex o bien trabajar por objetivos, le permite al empleado gestionar su tiempo de acuerdo su conveniencia. Este tipo de acciones aumentan la motivación, el compromiso y la responsabilidad con la empresa.

Vacaciones Extra. Ofrecer algunos días libres adicionales a los que corresponden por ley suelen ser costos bajos para las empresas que se transforman en impactos significativos para los empleados que consecuentemente se trasladan en resultados que benefician a la organización.

Recreación. Podemos hablar de dos tipos internas o externas. Las primeras se refieren por ejemplo a habilitar espacios de ocio en la oficina -coffe break - u organizar actividades de team building que puede mejorar las dinámicas de los equipos. Las externas son aquellas que no ocurren dentro de las instalaciones de la organización. Por ejemplo; after office, descuento en gimnasios, actividades de dispersión para fortalecer equipos – Juegos o dinámicas grupales. Ej. Sala de escape-, fiestas de fin de año o eventos corporativos como lanzamientos de líneas de productos o servicios.

Reconocimientos. Un regalo/reconocimiento genera alegría en quien lo recibe, lo hace sentirse valioso y apreciado. Algunos ejemplos pueden ser: Antigüedad, Día del niño, Día del padre o madre, Día de la mujer, Casamientos o Nacimientos. Egresos.

Día de cumpleaños. Cuanto más lindo es festejar tu cumpleaños de rodeado de familia y amigos. El costo de este beneficio para la empresa es cuasi nulo y su aceptación es una de las más efectivas.

Soft Landing. Maternidad y Paternidad Extendida. Es un beneficio que transmite un mensaje de inclusión y equidad para la sociedad. Ambos cuentan con la posibilidad de quedarse al cuidado de sus hijos por el periodo de un año, un plazo mucho más extenso que lo que actualmente dispone la ley. Las empresas manejan diferentes acuerdos dependiendo la particularidad de cada caso, pero por mencionar algunos ejemplos, las modalidades usualmente pueden ser: (a) año completo de licencia paga con reducción salarial al 60% o (b) año completo de licencia, reducción de horas. ½ jornada, pago del 80%.

Programa de vacaciones para hijo/a. Durante las semanas de receso estudiantil, algunas empresas establecen programas de actividades recreativas y educativas para los hijos de los asociados. Es un beneficio super valorado para aquellos padres que no cuentan con ayuda de terceros en el cuidado de sus hijos.

Capacitación. Es un beneficio que comprende a ambas partes. Empleado y empleador. Es la empresa la que recibe los frutos de la formación profesional que adquieren sus empleados. Asimismo, es super valorado por el mercado el acceso a bonificaciones para estudios de familiares directos.

### **3.6 Mercado laboral.**

Se denomina mercado de trabajo o mercado laboral al conjunto de relaciones entre empleadores (oferente es quien ofrece empleo) y personas que buscan trabajo remunerado. El mercado de trabajo tiene particularidades que lo diferencian de otros tipos de mercados (financiero, inmobiliario, de materias, etcétera), principalmente en la cobertura de los derechos laborales y la necesidad de garantizarlos sistemáticamente. (Wikipedia).

El mercado de trabajo tiene una gran relevancia para la economía de un país: el mal funcionamiento de este conlleva a altos niveles de desempleo, aumento subsidios y afectar negativamente al crecimiento económico.

La pandemia del Covid-19 profundizó el conflicto que atraviesa al mercado laboral en Argentina hace ya varios años. Pero también mostró el rol clave que tienen las organizaciones cuando en medio de la crisis, las mismas se orientan a proteger los puestos de trabajo y a sostener el impacto económico que recae sobre la sociedad.

### **3.6.1. Contexto macroeconómico en Argentina.**

Argentina es una de las economías más importantes de Latinoamérica, con un PBI - Producto Interno Bruto - de aproximadamente US\$445 billones (2020). La estimación preliminar del segundo trimestre de 2021 muestra un crecimiento de 17,9% con relación al mismo período del año anterior. Cuenta con infinidad de recursos naturales propios gracias a su extensión territorial de 2.78 km<sup>2</sup>, entre sus principales; agricultura y energía. Argentina es un país líder en producción de alimentos, es agroexportador, tiene industrias importantes en los sectores de agricultura y ganadería vacuna.

Sin embargo, la volatilidad histórica del crecimiento económico ha puesto trabas en el desarrollo del país. La pandemia del Covid-19 y el aislamiento social obligatorio como forma de prevenirla agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina es elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7% (Banco Mundial).

### **3.6.2. Mercado laboral argentino.**

Durante el año pasado tanto el empleo como los ingresos de los trabajadores se vieron afectados por la pandemia mundial. Los empleados en relación de dependencia formales fueron considerablemente menos afectados que los de informales o los autónomos. En consecuencia, el aumento de la pobreza se concentró en estos dos últimos grupos y en los ya desempleados.

Los indicadores presentados a continuación brindan información sobre la evolución y tendencia de las principales dimensiones del mercado de trabajo argentino: Tasa de Actividad 46.3%, Tasa de Empleo 41.6%, Tasa de Desempleo 10.2% y Tasa de Empleo No Registrado (asalariados mayores de 14 años) un 32.4%. (Argentina.gob.ar).

#### **3.6.2.1. Rotación de personal.**

La rotación de personal es el proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados. Movimientos de entrada y salida de trabajadores que no se deben a procesos de salida naturales, es una salida voluntaria, ya sean estas renuncias o despidos. Esos puestos de trabajo pueden o no ser ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado.

Cuando hablamos de la rotación de personal entendemos a esta como un “efecto”, que deriva por supuesto de una causa la cual en coexisten diversos factores internos y externos de la organización. Con relación a los factores externos, tal vez el más influyente es la oferta/demanda del mercado laboral. Respecto de los factores internos, podemos encontrar diversos motivos, ya que este es muy personal y queda a criterio de cada empleado, por mencionar algunos podemos decir por ejemplo; falta de motivación puede ser por su líder directo o su equipo de trabajo, carencia de desarrollo profesional, salarios o beneficios no competentes, clima laboral, falta de visibilidad en objetivos establecidos, planes de carrera,

equilibrio personal/laboral, presiones laboral y tantos otros ejemplos muy importantes para las nuevas generaciones.

### **3.6.2.2. Costos asociados.**

El costo de rotación de personal representa todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa. (Chiavenato 2000).

Según Chiavenato la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se detallan a continuación:

Costos primarios: Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación.

- Costos del reclutamiento: Abarca desde la solicitud del empleado, costos de publicidad, Redes sociales, ejemplo comisiones de LinkedIn, tiempo y dinero invertido en reuniones/visitas, tiempo obsoleto del personal encargado de la atención a los candidatos, costo de formularios y materiales necesarios para el procesamiento.
- Costos de selección: Representa el tiempo utilizado en el proceso de selección del candidato, desde las entrevistas, aplicación y calificación de pruebas de conocimiento, aplicación y calificación pruebas adicionales (Ej. Idiomas), tiempo de los reclutadores, costo y tiempo de verificación de referencias, costo de exámenes médicos y laboratorios en el caso que fuesen necesarios.
- Costos de entrenamiento: Onboarding (Paquete de bienvenida y recorrido de instalaciones), programas de integración, tiempo de la persona que orienta, costos directos de capacitación, tiempo de los instructores, baja productividad del candidato en el periodo de adaptación, mermas ocasionadas por errores involuntarios de la poca experiencia en el puesto, costo de un mayor control o gestión.
- Costos de desvinculación: Pago de salarios y cancelación de derechos laborales (vacaciones, prima por salario, prima de servicios, indemnizaciones, etc.), pago de beneficios sociales, entrevista de desvinculación, costos de outplacement en el caso de aplicarse, costo por cubrir la vacante.

Costos secundarios: Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extra-laboral, costos extra-operacional.

- Pérdida de producción mientras se ejecuta el proceso de selección del candidato.
- Horas extras y estrés laboral para el personal que debe cumplir las obligaciones del cargo por cubrir.
- Baja producción mientras la persona transita el periodo de adaptación al trabajo.
- Engagement. Poco compromiso del trabajador con la empresa en sus comienzos, el hecho de que no se sienta vinculado con la cultura organizacional tiene efectos sobre el desempeño económico, se requiere de meses para integrarse a la cultura organizacional.

- Efectos en el clima laboral por el ingreso de una persona desconocida a la organización.
- Clientes industriales, proveedores y organizaciones bancarias estudian los índices de las empresas, y una alta rotación puede causar desconfianza ya que la percepción de este índice es negativa.

Costos terciarios: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios.

- Costos en inversiones extra en el capital de trabajo, las empresas con alta rotación de personal generan poca confianza en el mercado laboral, por consiguiente, los potenciales candidatos evitan recurrir a estas organizaciones, lo que implica un mayor esfuerzo en encontrar personal calificado. Muchas veces se recurre al factor salarial, se busca ofrecer un sueldo tentador para remediar el riesgo percibido por los candidatos. Esto también implica que estas empresas no suelen atraer a los talentos profesionales lo cual afecta directamente la productividad ya que recurrimos a personal sin conocimiento previo y se debe invertir altos en capacitar y entrenar.
- Pérdida de negocios, uno de los costos de tener personal no capacitado es la pérdida de la calidad del producto/servicio, lo cual origina un descontento entre los clientes.
- Como mencionamos los elevados índices de rotación provocan especulaciones en el mercado y rápidamente impactan en la imagen corporativa de la empresa. La destrucción de una marca empleadora genera costos irreversibles, ya que no solo depende de una nueva inversión sino de revertir la concepción de la firma como tal.
- Una imagen negativa también puede traer efectos con nuestros interlocutores más frecuentes: por ejemplo, proveedores o accionistas de la empresa. Una crisis operativa en la empresa puede derivar en pérdida de acuerdos comerciales que impliquen cambios de proveedores y aumentos de costos o bien caída de la inversión por parte de los accionistas y por consecuencia baja en los precios de las acciones.
- Frena o dificulta el desarrollo económico de la empresa a largo plazo.
- Posibilidad de divulgación de sistemas: las personas que dejan la compañía pueden dar a conocer sistemas o métodos utilizadas, ya sea porque son desarrollo propio o bien comparte buenas prácticas absorbidas de su trabajo anterior.

### **3.6.2.3. Fuga de capital humano y conocimiento.**

Entendemos a la fuga de capital humano como la migración a otras empresas de personas calificadas en busca de nuevas oportunidades. Estas pueden ser por diversos motivos, pero usualmente la insatisfacción laboral surge por dos factores: económico y profesional. El primero se centra en la compensación salarial que recibe el empleado por el ejercicio de su tarea. El mercado laboral argentino tiene una amplia brecha en lo que respecta a bandas salariales y asimismo nos vemos inmersos en crisis económicas continuas que profundizan aún más la inestabilidad personal. Es por ello que la búsqueda constante de salarios más altos es uno de los principales indicadores de rotación del país. El segundo se relaciona con la formación y las oportunidades de desarrollo que se presentan en una corporación. La carencia de acciones que le permitan a los empleados crecer profesionalmente los desmotiva.

En resumen, el bienestar de nuestros trabajadores es la clave para evitar la fuga de talentos de una compañía.

El impacto más importante de la migración de talento es la comúnmente llamada fuga de cerebros o conocimiento. Pero ¿Por qué es un problema?, simple cuando un empleado decide irse, con él se lleva el conocimiento y las habilidades adquiridas a lo largo de los años en la empresa. En muchas ocasiones representan capacidades técnicas difíciles de hallar rápidamente en el mercado laboral, lo que implica un esfuerzo adicional por la empresa para cubrir esa posición. Claramente no todo es pérdidas, la incorporación de nuevos empleados también son oportunidades positivas para aportar nuevas ideas y replicar mejores prácticas. En este punto nos estamos refiriendo, más bien, a tratar de cubrir un talento interno actual el cual nos resultaba excelente por otro idéntico. Una tarea muy difícil, ya que por lo general para tener ese engranaje con la empresa el empleado necesita tiempo de adaptación, lo que es igual a baja productividad e impactos en la rentabilidad.

#### **4. METODOLOGÍA / INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar: “Las compañías que aplican correctamente sus competencias para atraer, seleccionar y desarrollar el talento profesional de las nuevas generaciones; disminuye su fuga de capital humano, aumenta la competitividad de la empresa y fortalece la marca empleadora”.

Se realizaron dos encuestas; (a) Con foco en empleadores, destinada a directivos/gerentes de corporaciones big-4 de áreas tales como; Finanzas, Recursos Humanos, Marketing y Ventas. El propósito de estas fue recolectar información sobre la mirada de los empleadores frente a la hipótesis planteada. (b) Con foco en empleados, se destinó la misma a empleados en relación de dependencia de diferentes áreas con diversidad de género y rango etario 20-50 años.

#### **5. ENCUESTAS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

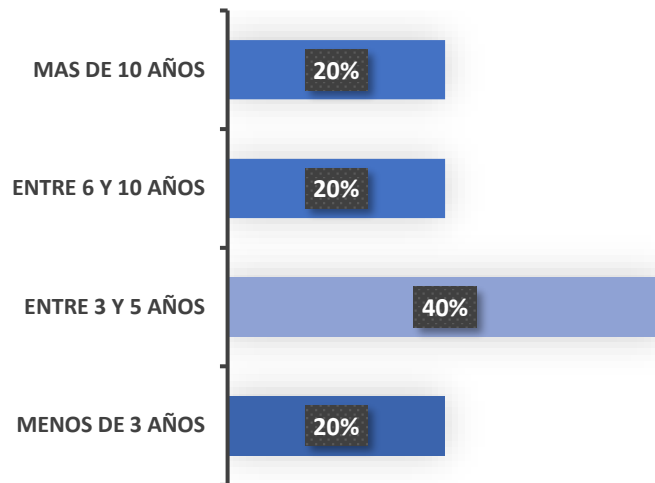
##### **5.1 Encuestas con foco en empleadores**

El propósito de la siguiente encuesta fue comprender la mirada actual de los líderes de organizaciones big-4 respecto del comportamiento de las nuevas generaciones y a su vez entender que acciones están llevando a cabo desde su rol.

La composición de la muestra fue de 5 Gerentes Sr. los cuales se distribuyen en áreas tales como: Finanzas, Recursos Humanos, Marketing y Ventas. Se validó el 100% de las respuestas lo que representa una muestra significativa que nos permite concluir.

Del total de la muestra el 80% de los participantes se formaron en universidades – carreras de grado – solo un 20% completó sus estudios en terciarios.

Para comprender el tiempo de formación de estos líderes es relevante conocer su antigüedad en el puesto actual de Gerente Sr. Si bien la totalidad de los encuestados venía de puestos laborales con colaboradores a cargo, su grado de responsabilidad no era el mismo. Del 40% que visualizamos en el cuadro debajo, el 100% corresponde a rotación de empresas. En todos los casos el movimiento al mercado laboral externo se produjo por ascensos profesionales y propuestas salariales más competitivas.



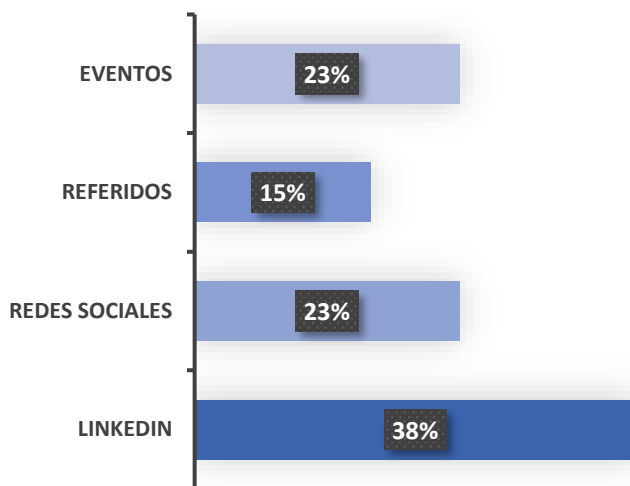
En relación con lo mencionado, uno de mis principales intereses fue identificar que perciben estos referentes del mercado laboral argentino. Vemos representado en el gráfico las respuestas más populares: informalidad laboral, condiciones de trabajo precarias y falta de estructura. En relación con la primera nos referimos a: (a) puestos de trabajo de auto-empleo personas que no son demandadas por el mercado y realizan pequeñas ocupaciones o llevan a cabo sus propios emprendimientos. (b) trabajo en negro o puestos no registrados (c) desempleo. Cuando hablan de la falta de estructura, se refieren a establecer políticas públicas a largo plazo que regularicen la actividad económica, que contemplen a la totalidad de la fuerza de trabajo y que establezcan un equilibrio entre la oferta y demanda del mercado argentino.

La estructura ideal sería un esquema de políticas que se interrelacionen considerando tres factores claves: Salario, formación profesional y cadena de valor (Auto realización personal).

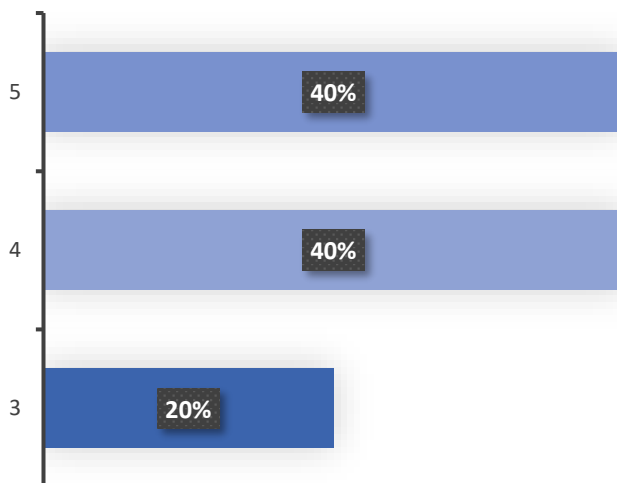


En cuanto a la percepción que estos líderes tienen de la aplicación efectiva de competencias en los procesos de atracción de personal notamos que el 60% considera que su empresa no utiliza correctamente los recursos disponibles para lograr un engagement efectivo con un candidato, mientras que el 40% piensa lo contrario.

De los medios disponibles para gestionar la misma, LinkedIn resulto ser el recurso más utilizado. Más adelante veremos cuando expongamos los resultados de los colaboradores, que también para ellos esta red social es la más visitada a la hora de aplicar a búsquedas laborales. Si incluimos la segunda respuesta más popular vemos que el porcentaje aumenta posicionando al reclutamiento digital en un 61%.



Indagamos también acerca de la relación entre gestión de talento y productividad como parte de la agenda estratégica de los líderes de una organización. Las respuestas se concentraron por encima de la media, en los resultados 3, 4 y 5. Siendo 1 mínima importancia y 5 máxima importancia.



Considerando las respuestas obtenidas en la pregunta anterior, me pregunte que acciones impulsan/coordinan desde su rol. Un líder con escucha activa, empatía y decisión consigue el compromiso de su equipo de trabajo.

Accionar no requiere de grandes planes, ni propuestas ambiciosas, es simplemente dialogar con los colaboradores y entender sus intereses para establecer en conjunto el camino a recorrer.

Algunas de las acciones que surgieron de esta encuesta fueron:

Promuevo la rotación interna

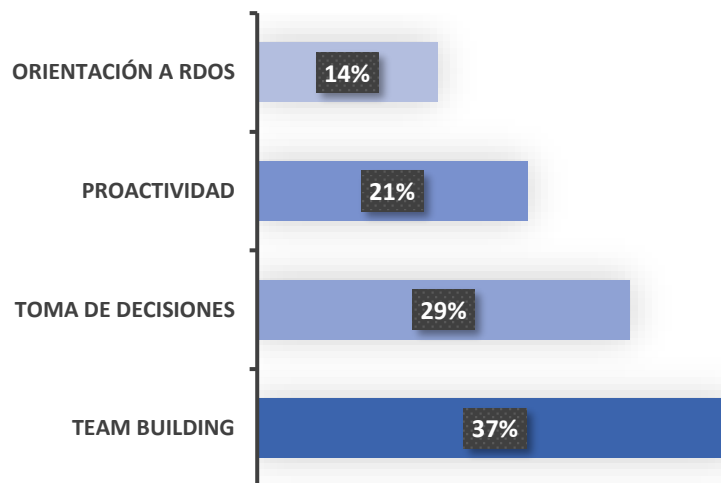
## Desarrollo planes de carrera en conjunto

Feedback permanente

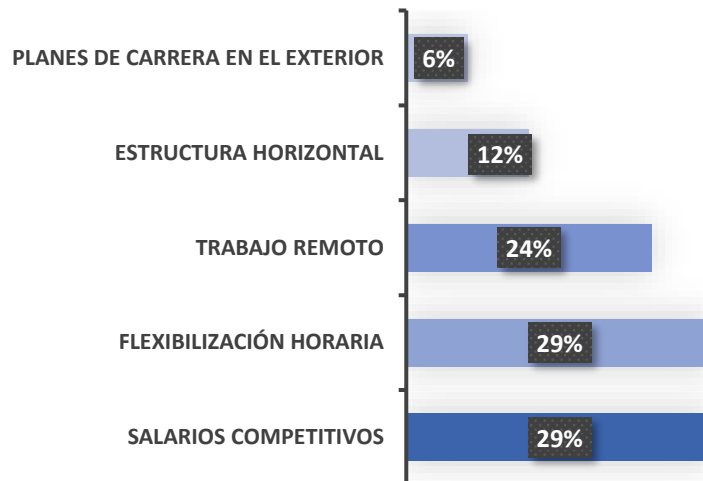
Incentivo la participación  
en proyectos

Reconocimiento por logros

Dentro del abanico de competencias que nos puede proveer un talento, existen algunas muy valoradas por las gerencias, para ello le consultamos a los líderes cuales serían las actitudes y aptitudes que a su entender son las más exigidas por las compañías big-4. Team Bulding se ubicó en primer lugar, la competencia de trabajo en equipo se impone ya hace unos años a la individualización laboral. El cambio de estructura y metodología de las organizaciones ha generado un gran impacto en la nueva forma de trabajar, donde las empresas tienen estructuras horizontales, promocionando así el liderazgo situacional y el trabajo en conjunto. Claramente vamos hacia la metodología de trabajo por proyectos u objetivos, donde la toma de decisiones, proactividad y orientación a resultados serán competencias sumamente valoradas.

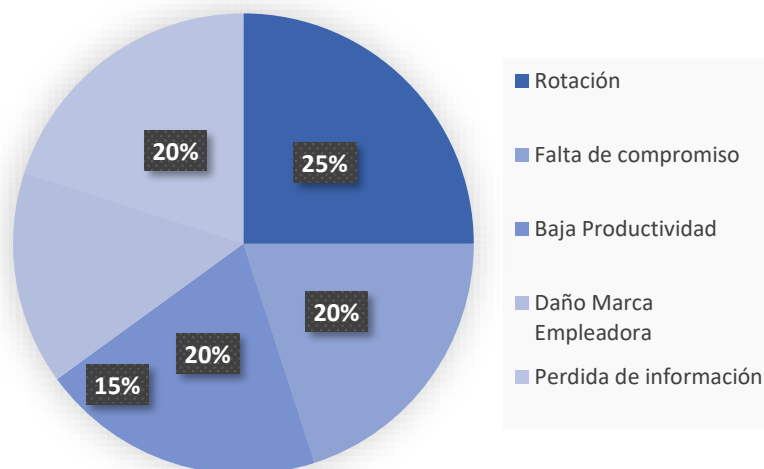


Entonces ¿Cuáles son los principales desafíos que deben afrontar las compañías con estas generaciones? Por mencionar algunos:



Se puede evidenciar que la remuneración y flexibilización horaria es el principal reto que enfrentan las empresas del mercado argentino.

Por último, sobre los impactos que podría ocasionar una incorrecta gestión de talento a la hora de ejecutar los procesos de atracción, selección y retención, notamos que “Rotación” fue la respuesta más popular, es un problema importante que afecta en el día a día a las organizaciones generando costos tangibles (Costos asociados a cubrir la vacante) e intangibles (Mal clima laboral, efecto en cadena, pérdida de conocimiento, etc).



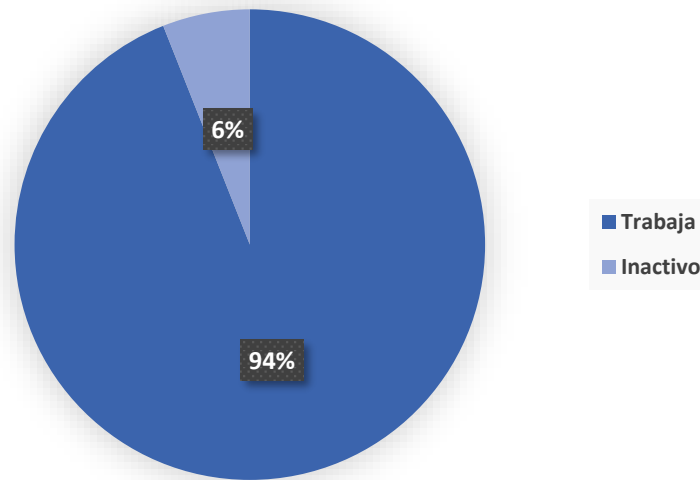
## 5.2 Encuestas con foco en colaboradores.

El propósito de la siguiente encuesta fue comprender los principales factores y comportamientos que identifican a los Centennials y Millennials.

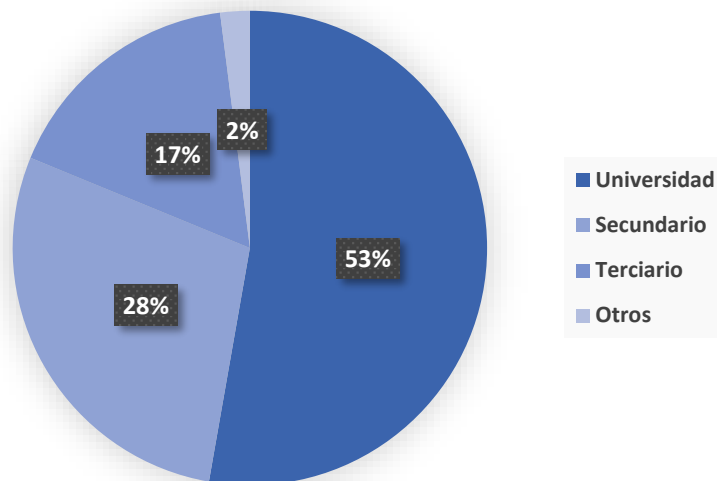
La composición de la muestra fue de un total de 120 encuestados solo el 90% pertenecen a las generaciones de interés establecidas para el presente trabajo. El 64.2% son mujeres y el 35.8% hombres. Esto representa una muestra significativa que nos permite concluir frente a las respuestas obtenidas.

Una de mis principales inquietudes fue comprender que tan activos son estas generaciones dentro del mercado laboral argentino. Notamos que el 94% actualmente está trabajando y

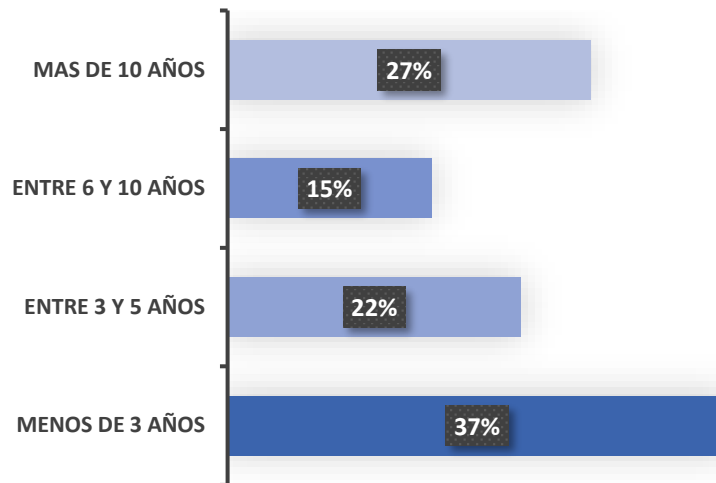
tan solo el 6% se encuentra inactivo, y de estos la mayoría no es por falta de interés, sino que se encuentran finalizando sus estudios universitarios y deciden dedicar su tiempo a esto.



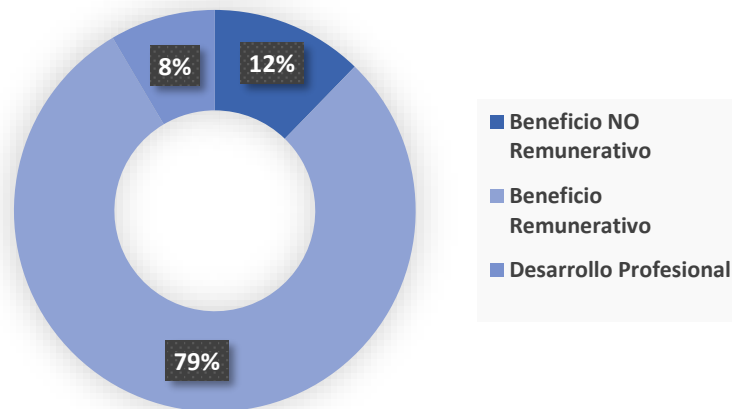
Para obtener una sensibilidad de la formación y perspectivas de autorrealización que tiene la muestra seleccionada, incluimos dentro de la encuesta una pregunta sobre el nivel de estudio alcanzado hasta el momento. Observado la misma notamos que nuestro target es mayormente universitario y como segundo escalón encontramos el secundario, aunque el 100% de esta población se encuentra actualmente cursando la facultad.



Para establecer el índice de fidelización y rotación, investigamos la antigüedad laboral de la muestra seleccionada. Encontramos que mayormente las nuevas generaciones tienen una antigüedad menor a 3 años lo que indica un perfil abierto al cambio, si sus intereses están alineados con los de la corporación permanecen en ella, de lo contrario no tienen miedo de ir en busca de sus objetivos, aunque esto implique cambiar de trabajo. Si adicionalmente incorporamos a este índice la segunda respuesta más popular vemos que el 58% de los Centennials & Millennials tienen una antigüedad menor a los 5 años.



En esta línea, me propuse entender cuál/les son los principales factores/es que influyen a la hora de aplicar a una búsqueda laboral. Como expuse durante el desarrollo de esta investigación, los C&M son generaciones disruptivas que buscan no solo el crecimiento profesional y económico sino también el equilibrio personal que les proveen las empresas. A continuación, podemos ver el comportamiento que expuso el resultado a la pregunta: ¿Qué factores influyen en tu decisión a la hora de aplicar a una búsqueda laboral?

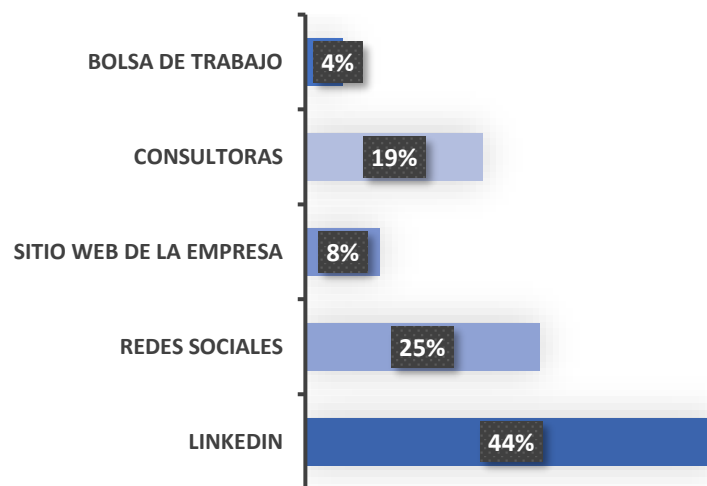


En contraposición con mi idea original, los beneficios remunerativos resultaron ser el principal interés de las generaciones nacientes, y en segundo lugar los beneficios no remunerativos tales como home office o viernes flex. Con base en estos resultados, consulte nuevamente, ¿Por qué la preferencia es la económica? La respuesta simple, las constantes crisis económicas que vive el país, las pocas oportunidades de inversión a largo plazo y la pandemia que transitamos los últimos dos años, hizo que gran parte de los encuestados prefieran la seguridad económica.

Si bien el desarrollo profesional fue la tercera elección, cuando consultamos si resultaba excluyente que la compañía no tenga planes de formación y desarrollo profesional para sus equipos de trabajo el 57% dijo que si y un 43% no.

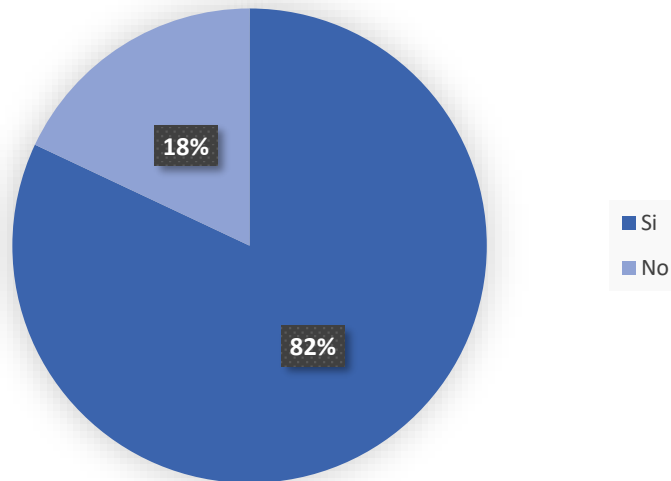
Junto a esta pregunta, surge mi curiosidad por entender si es realmente importante que los líderes de una organización alienten la participación de sus empleados en proyectos de relevancia que les permita exponerse y evolucionar. Recordemos que una de las características de estas nuevas generaciones es el reconocimiento público ya que estos perfiles están orientados a resultados. El 86% manifestó que considera muy importante que sus líderes impulsen y visualicen sus logros.

Si de por si estos perfiles difícilmente concentran su atención en una publicación en particular, una de mis principales inquietudes era comprender a través de que canales las empresas deben aplicar correctamente sus competencias para atraer y capturar su interés. Cuando observamos la distribución de los resultados del cuadro debajo notamos que el canal más utilizado por los C&M es notablemente LinkedIn con un 44% de aceptación. Sin dudas los medios digitales son los principales aliados cuando se trata de aplicar a vacantes representan conjuntamente el 69% de la población total.

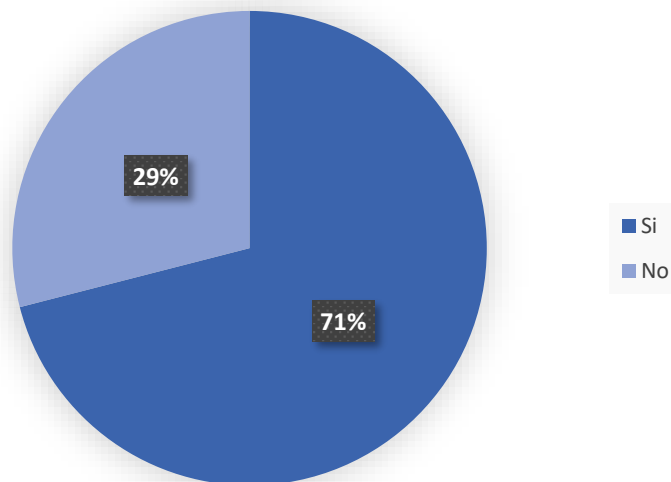


En lo que hace a los recursos a la hora de atraer talentos las respuestas estuvieron divididas, un 45% manifestó que le resulta influyente los canales y medios por los cuales la empresa comunica una búsqueda laboral, al 38% les pareció que es indistinto como manejan el proceso y tan solo el 17% sostuvo que no le resulta importante este factor.

Una característica propia de estas nuevas generaciones es la concientización que tienen respecto a los valores institucionales que debe poseer la empresa de la cual forman o formarían parte. El 82% de los encuestados manifestaron que es de suma importancia que sus valores personales coincidan con los de la empresa. Esta pregunta obtuvo uno de los porcentajes más elevados del cuestionario por lo cual la recomendación que surge para las organizaciones es que resulta fundamental definir correctamente su cultura organizacional. El compromiso de los empleados se refuerza si se alinean los principios propios con los laborales.

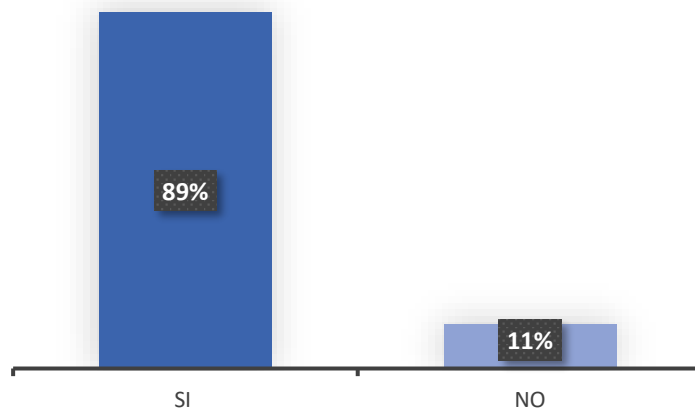


Siguiendo en esta línea, en los últimos años las empresas especialmente las big-4 han trabajado en el desarrollo efectivo de marca empleadora. Cada vez son más las empresas que destinan recursos y tiempo en idear planes que permitan posicionarlos por encima de la competencia. La imagen institucional de una organización representa su carta de presentación, es por eso que nos interesaba conocer el impacto que genera la creación de una marca empleadora robusta. La mayoría de los consultados en esta investigación, consideraron que una sólida reputación como marca empleadora resulta un factor determinante a la hora de seleccionar una organización para trabajar.



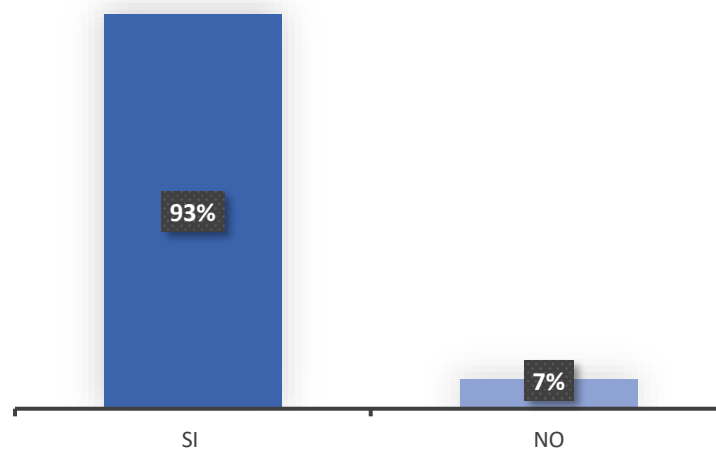
Por último, el cuestionario hacía referencia a dos conceptos: productividad y ventaja competitiva. En la gestión de talento humano, la mayor parte de las empresas concentran sus esfuerzos y recursos en los procesos de atracción y selección de colaboradores, pero desconocen la importancia de retener a los mejores y así prevenir la pérdida de personas estratégicas y/ claves. La fuga de talento representa un reto en la actualidad que puede traerle a las empresas numerosas pérdidas económicas y una baja en su productividad.

*¿Crees que la fuga de capital humano impacta negativamente en la productividad de una organización?*



Cuando nos referimos a ventajas competitivas como vimos anteriormente es una característica única que distingue a una empresa de otra y le proporciona un mejor rendimiento en una determinada actividad. Entendiendo que los colaboradores de una empresa son un recurso clave para el desarrollo de la misma, comprendemos que la fidelización del talento nos generaría este diferencial respecto del mercado. Para conocer la percepción que tiene esta generación les consultamos:

*¿Consideras que la fidelización de talentos es una ventaja competitiva?*



El capital humano ha tenido un papel estratégico en los últimos años, conforme las organizaciones intentan competir a través de las personas, estas pueden crear una ventaja competitiva, cuando poseen o desarrollan recursos valiosos, escasos, inigualables y organizados (Bateman y Snell, 2009).

## **6. CONCLUSIÓN**

Durante el desarrollo de esta investigación nos hemos enfocado en comprender la percepción que tienen los empleados y empleadores de una compañía respecto de la aplicación correcta de competencias empresariales en los procesos de atracción, selección y gestión de talentos. Buscamos entender si esto se encuentra estrechamente relacionado con la fuga de capital humano, la productividad y el fortalecimiento de la marca empleadora.

Como mencionamos anteriormente cada vez son más las empresas que priorizan el capital humano, reconociendo a este como uno de los activos más importante de la compañía. El estudio de estos últimos años comprueba fehacientemente que el crecimiento de una organización está vinculado directamente con su personal.

Evaluando los resultados de la encuesta efectuada notamos que, a la hora de buscar o bien de permanecer en un trabajo, los colaboradores valoran tanto los aspectos remunerativos como así también su entorno y clima laboral, especialmente hicieron hincapié en la importancia de la cultura organizacional, para ellos representa un factor cuasi excluyente. Los millennials o centennials tienen muy presente a la hora de evaluar su continuidad en una organización, el ambiente, las personas con las cuales interactúan y las experiencias que aportan a su crecimiento profesional.

Es en este punto cuando notamos que las generaciones más jóvenes necesitan el reconocimiento de sus pares y líderes, a diferencia de la Generación Y, los millennials o centennials, necesitan visualizar oportunidades de crecimiento futuro. Si se sienten poco valorados o bien no tienen un plan de desarrollo factible, no crean sentido de pertenencia con la compañía por lo cual el riesgo a no aceptar una propuesta, a la baja productividad o la pérdida del recurso es eminente.

Finalmente, evaluando los resultados de la encuesta realizada podemos concluir en cuatro factores claves que minimizarán los impactos establecidos en nuestra hipótesis. Mi recomendación a las empresas es que realicen planes estratégicos que contemplen estas cuatro variables:

#### *Movete en sus aguas*

Para comunicarte con ellos es necesario que las empresas hablen el mismo idioma y para eso es realmente importante la empatía -ponernos en sus zapatos- de lo contrario, seremos incapaces de ofrecerles posiciones interesantes. El resultado de las encuestas realizadas evidencio factores claves sobre este punto: (a) 82% busca alineamiento con la cultura organizacional (b) Competitividad Salarial (c) Desarrollo Profesional.

¿Dónde buscarlos? En las redes, no esperemos captar nuevos talentos con entrevistas tradicionales a través de consultoras o ferias de empleos, la digitalización es su herramienta por lo cual para atraerlos tenemos que incorporar a la organización el reclutamiento social siendo LinkedIn el principal canal.

#### *Engagement*

No vayas a lo obvio, las nuevas generaciones buscan innovación, ser sorprendidos por sus reclutadores. Seamos originales y captemos su atención desde el momento inicial. La imagen corporativa es nuestra carta de presentación, la distinción de marca empleadora una estrategia para conquistarlos. Las empresas con una marca empleadora sólida gozan de diversos beneficios, tales como: reducción en los costos de contratación, mayor retención y compromiso de los trabajadores, lo que lleva a una mayor productividad.

Por último, cerremos el trato, una vez que logramos su atención “pongamos toda la carne al asador”, el proceso de reclutamiento tiene que convertirse en una experiencia. Para ello el mercado laboral ha desarrollado recursos innovadores que nos facilitan no solo el análisis conductual de los candidatos sino también diferenciarnos de las metodologías tradicionales

de selección. Algunas de las que mencionamos que actualmente se están viendo son entrevistas de grupos o gamming.

### *No lo pierdas de vista*

La fidelización de un talento es un proyecto a largo plazo. Si lo perdemos de vista el riesgo de emigrar a otra compañía aumenta. La gestión de talento implica un acompañamiento de su carrera profesional y personal. Los intereses cambian a través de los años y más aún en estas generaciones, donde la inmediatez es una de sus características. Si les soltamos la mano no dudan en buscar nuevas opciones en otro lugar.

Tampoco nos olvidemos de la competencia, hoy el acceso a información a través de redes facilita que las áreas de recursos humanos de otras empresas investiguen acerca de la carrera profesional de nuestros colaboradores, y si se genera una vacante no dudan en ofrecerles y superar los beneficios que estos tengan actualmente.

Planifiquemos en conjunto, seamos su aliado, escuchemos activamente sus intereses y ejecutemos. El talento humano es un socio estratégico para alcanzar los objetivos corporativos.

### *Minimiza los riesgos*

No dejemos ir al principal activo de una empresa. Durante el transcurso de esta investigación enumeramos las acciones principales que debe ejecutar una organización para así evitar la rotación. Es fundamental anticiparse a sus necesidades y crear un entorno laboral más flexible y con oportunidades, que evite esta fuga de colaboradores.

La rotación de personal es constante, ya lo vimos en el resultado de la encuesta donde el 58% de los centennials & millennials tienen una antigüedad menor a los 5 años, afectando la competitividad, aumentando costos e incluso estableciendo climas de trabajo tensos que repercuten en la imagen/marca de la empresa.

Para evitarlos las empresas tienen que hacer foco en:

- Brindar la mejor experiencia.
- Responder a las necesidades de las nuevas generaciones.
- Retroalimentación, hacerles notar que les importan.

Si conocemos los impactos ¿No es mejor actuar a tiempo?

## **7. ANEXOS**

### **7.1 Preguntas Encuesta Empleadores.**

- a. Genero. Opción Múltiple (Femenino, Masculino o Otros).
- b. Edad. Opción Múltiple (Hasta 30, Entre 30 y 40 o Mas de 40 años).
- c. Antigüedad. Opción Múltiple (Menos de 3, Entre 3 y 5, Entre 5 y 10 o más de 10 años).
- d. Antigüedad en el puesto. Opción Múltiple (Menos de 3, Entre 3 y 5, Entre 5 y 10 o más de 10 años).
- e. Formación Profesional. Opción Múltiple (Primario, Secundario, Terciario, Universitario u otros).

- f. ¿Cuál es su apreciación sobre el mercado laboral de Argentina? Llenado.
- g. ¿Qué gestiones realiza su empresa para atraer y seleccionar talento profesional? Llenado.
- h. ¿Considera que la empresa aprovecha al máximo sus competencias para gestionar una atracción efectiva? Opción Múltiple (Siendo 1 el mínimo y 5 máximo).
- i. ¿Cómo impacta en la productividad las políticas/planes que desarrolla su empresa en materia de gestión de talento? Llenado.
- j. ¿En qué medida cree importante la formación para incrementar la motivación y satisfacción de los empleados y así mejorar la imagen de marca empleadora? Opción Múltiple (Siendo 1 el mínimo y 5 máximo).
- k. ¿Cómo contribuye usted en la formación y desarrollo profesional de su equipo de trabajo? Llenado.
- l. ¿Cuáles son las competencias que más valora a la hora de entrevistar un candidato? Llenado.
- m. ¿Qué retos tiene su empresa frente a otras compañías? Llenado.

## **7.2 Preguntas Encuesta Colaboradores.**

- a. Genero. Opción Múltiple (Femenino, Masculino u Otros).
- b. Edad. Opción Múltiple (Hasta 25, Entre 26 y 40 o Mas de 40 años).
- c. ¿Trabajas actualmente? Opción Múltiple (Si o No).
- d. Antigüedad. Opción Múltiple (Menos de 3, Entre 3 y 5, Entre 5 y 10 o más de 10 años).
- e. Formación Profesional. Opción Múltiple (Primario, Secundario, Terciario, Universitario u otros).
- f. ¿Qué factores influyen en tu decisión a la hora de aplicar a una búsqueda laboral? Llenado.
- g. ¿Qué medios utilizas frecuentemente para aplicar a búsquedas laborales? Llenado.
- h. ¿Consideras que influye en tu decisión los recursos que aplican las empresas en el proceso de atracción de personal? Opción Múltiple (Si, No e Indistinto).
- i. ¿Una sólida reputación como marca empleadora es un factor determinante a la hora de seleccionar una organización para trabajar? Opción Múltiple (Si o No).
- j. ¿Es importante que la cultura organizacional de la empresa coincida con tus valores? Opción Múltiple (Si o No).
- k. ¿Es un factor excluyente que la compañía no tenga planes de formación y desarrollo profesional para sus equipos de trabajo? Opción Múltiple (Si o No).
- l. ¿Qué tan importante es que los líderes de una organización fomenten tu participación en proyectos de relevancia? Opción Múltiple (Importante, Indistinto o No lo considero).
- m. ¿Crees que la fuga capital humano impacta negativamente en la productividad de una organización? Opción Múltiple (Si o No).
- n. ¿Consideras que la fidelización de talentos es una ventaja competitiva? Opción Múltiple (Si o No).
- o. ¿Actualmente te encontrás buscando oportunidades en el mercado laboral? Opción Múltiple (Si o No).

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

- 8.1. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Santafé de Bogota, Colombia. Editorial Mac Graw Hill.
- 8.2. Hatum, A. (2011). El futuro del Talento. Primera Edición. Buenos Aires. Editorial: Temas Grupo.
- 8.3. Jericó, P. (2008). La Nueva gestión del talento: construyendo compromiso. Primera Edición. Buenos Aires. Editorial: Pearson.
- 8.4. Capriotti Peri, P (2009). Identidad Corporativa. Primera Edición. Santiago de Chile. Editorial: Andros.
- 8.5. Thompson N. (2011). Managing the Millennials: Employee Retention Strategies for Generation Y. Tesis de grado, Claremont McKenna College, California, Estados Unidos.
- 8.6. Bateman T. y Snell S. (2009). Administración: Liderazgo y Colaboración en el mundo competitivo. Octava Edición. México. Editorial: Mc Graw Hill.
- 8.7. Charla TEDx Jericó P. <https://www.youtube.com/watch?v=XcQOJQ8OOMc>. La Nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso.
- 8.8. Charla TEDx Jericó P. <https://www.youtube.com/watch?v=VBHM6TX0BmA>. ¿Como desarrollar a las personas y su talento en las empresas?
- 8.9. Informe periodístico IproUp “La rotación continua de personal es un problema en más del 87% de las empresas, según informe de Globant”. <https://www.iproup.com/innovacion/11334-la-rotacion-de-personal-un-problema-en-87-de-las-empresas>
- 8.10. Informe periodístico Idea Org. “El futuro llegó: la gestión de talentos en la era Centennial”. <https://www.idea.org.ar/unagranidea/el-futuro-llego-la-gestion-de-talentos-en-la-era-centennial-2/>
- 8.11. Informe periodístico. <https://www.bizneo.com/blog/tipos-de-competencias-laborales/>
- 8.12. Informe periodístico. <https://www.bbva.com/es/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>
- 8.13. Informe periodístico. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-261#:~:text=Adem%C3%A1s%2C%20los%20datos%20muestran%20que,de%20cada%20100%20utilizan%20internet.>
- 8.14. Informe periodístico. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>