

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA



“Atracción y Retención de Talento en la Industria IT”

Leandro Andrés Carranza

Licenciatura en Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

Ciudad autónoma de Buenos Aires (Sede Centro)

Marzo 2020

26.02.2020

En mi carácter de tutor del trabajo de tesina presentado por Leandro Andrés Carranza
DNI 29.003.309, para optar el título de Licenciatura en Administración.

Considero que dicho trabajo, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la
comisión evaluativa por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Buenos Aires del mes de febrero del 2020.

Firma y Aclaración

Índice

Resumen	5
1. Introducción.....	6
2. CAPITULO I	8
2.1 Marco Teórico	8
2.2 Justificación.....	9
3. CAPITULO II.....	10
3.1 El Talento Humano.....	10
3.2 Habilidades que debe tener un profesional IT	13
3.3 Retención de Talento	14
3.4 Estrategias de Retención de Talento.....	16
3.4.1 Estrategias monetarias	17
3.4.2 Estrategias no monetarias	18
3.5 Adquisición de talento	23
3.6 Employer Branding.....	27
3.6.1 El objetivo principal del employer branding	28
3.6.2 Estrategias de Employer Branding	30
3.7 La experiencia del empleado	32
3.7.1 Aspectos positivos de la experiencia del empleado.....	33
3.7.2 La centralidad de la experiencia del empleado.....	33
3.7.3 Claves para mejorar la experiencia del empleado	34
4. CAPITULO III	36
4.1 Gestión de talento Humano	36
4.2 Procesos de Gestión del Talento.....	37
4.2.1 Objetivos de la Gestión del Talento	37
4.3 Gestión del talento humano en la “Era de la tecnología”	39
4.4 Diseño orgánico en la nueva “Era de la tecnología”	40
5. CAPITULO IV	41
5.1 Empowerment.....	41
5.2 Los pilares básicos del Empowerment	42
5.3 Efectos positivos del Empowerment en el trabajo.....	43
5.4 Cómo “Empoderar” a los empleados de una empresa.....	44

5.6 Casos de Empowerment aplicados en empresas de éxito.....	45
6. CAPITULO V.....	46
6.1 El liderazgo Digital.....	46
6.2 Desarrollando líderes para un mundo digital.....	47
7. Conclusión.....	49
8. Bibliografía.....	50

Resumen

En el presente trabajo se pretende exponer las diferentes estrategias que pueden implementar la compañías de Software para atraer y retener al talento Humano, en un escenario donde los perfiles asociados a las nuevas tecnologías son cada vez más demandados en el mercado laboral actual. Las empresas buscan cada vez más a personas preparadas, con un amplio conocimiento, que tengan diferentes competencias asociadas principalmente a la habilidad y capacidad del aprendizaje continuo, el trabajar en equipo y la adaptación al cambio.

Debido a esta creciente demanda de perfiles asociados a las nuevas tecnologías es relevante diseñar nuevas políticas para atraer y retener al talento humano, centrándose en los aspectos especialmente valorados por ellos. Teniendo en cuenta que conviven distintas generaciones en una organización y que estos poseen intereses, motivaciones y deseos diferentes, lo que lleva a diseñar un plan a la medida de cada uno de ellas.

Se expondrá además la importancia de la Experiencia del Empleado, el Employer Branding, Empowerment, como Gestionar el Talento Humano e impulsar el Liderazgo Digital en este nuevo escenario competitivo, donde las personas son las que deciden en que compañía desean trabajar y desarrollarse profesionalmente.

Palabras Claves: Atracción y Retención de Talento, Employer Branding, Experiencia del Candidato, Empowerment y Liderazgo Digital.

1. Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad exponer cómo en los últimos años las empresas que emplean perfiles de sistemas se enfrentan a un nuevo desafío, vinculado más precisamente con aspectos relativos a la atracción y retención del talento Humano.

La creciente demanda de estos perfiles está generada como consecuencia de los procesos de transformación digital que gran parte de las compañías de nuestro país hoy ya están llevando adelante; al comprender e instaurar a la tecnología como el núcleo de su estrategia corporativa para volverse más competitivo y así potenciar el negocio en un mercado cada vez más digital. Ejemplos claros de estos nuevos escenarios son la aparición de Bancos Digitales como Banco Del Sol, Brubank y Cías que colocan sus productos/servicios en plataformas de e-commerce como Iúnigo, Glovo, Mercado Libre, entre otras.

Cabe destacar que hoy nuestro país es uno de los principales exportadores de servicios en tecnología de Latinoamérica hacia USA, México, Chile, Uruguay y Europa; por el otro, está la oferta local que demanda perfiles IT. En este contexto las compañías deben abordar uno de los puntos claves que determinarán el éxito de un proyecto de transformación digital, que está determinado por la capacidad que tenga para captar y retener al capital humano.

Ahora bien, estos perfiles IT o mejor dicho la Generación Z y la Generación *Millennial*, presentan ciertas diferencias que se vienen incrementando en los últimos años. Donde en estos últimos se observa un bajo nivel académico, carencia de habilidades blandas y por sobre todo una cierta tendencia a la rotación laboral. Son generación con diferentes motivaciones y necesidades que no debe ser dejadas de lado, sino por el contrario.

Para ello es necesario redefinir las estrategias en materia de Recursos Humanos, empezando a dar empuje al concepto Employer Experience, Empowerment y Employer Branding, donde esta última es la imagen que ofrece una empresa ante sus empleados, tanto hacia los actuales como los futuros, así como ante la sociedad en general. Redefiniendo además los procesos y técnicas de reclutamiento con foco en la diversidad cultural e inclusión, implementar nuevos programas

de beneficios, formación y desarrollo de competencias; y por sobre todo los planes de carrera como forma de diferenciarse de sus competidores que le permitan captar los mejores talentos del mercado laboral. *Allan Schweyer: “El talento debe ser visto como el ingrediente más indispensable para el éxito, pero el éxito también depende de cómo se gestiona ese talento”.*

2. CAPITULO I

2.1 Marco Teórico

En presente trabajo se centrara en proponer las estrategias que pueden implementar las compañías de software en Argentina para la atracción y retención del Talento Humano, centrándose en aquellos aspectos especialmente valorados por los Millennial y por la Generación Z.

Desde hace ya algunos años, se han venido observando un conjunto de transformaciones vinculadas al surgimiento de la llamada “Sociedad del Conocimiento”. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) están en el centro de dichas transformaciones. Y nuestro país no ha sido ajeno al mismo, sino más bien, como contrapartida el sector IT se ha posicionado con un crecimiento sostenido, ampliando su alcance profesional; donde en la actualidad existen más de 100 perfiles en este campo, que, según se estima, en 2020 concentrará más de 1.4 millones de empleos en Argentina.

En 2016 y lo que va de 2020, hubo una oferta de 8.900 puestos en el área y 6.200 quedaron sin cubrir, según la última encuesta del Observatorio Permanente Software y Servicios Informáticos (OPSSI) de la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI).

A nivel mundial el grueso del mercado de IT está en los países desarrollados, y en particular en los Estados Unidos (40% del mercado mundial de IT, 49% del mercado de software y 47% del mercado de servicios informáticos). Entre los países en desarrollo, que participan con el 5-6% del mercado global de SSI, se encuentran algunos de América Latina (Brasil, México) y también de Asia (China, Corea, Taiwán, India, Hong Kong) como los principales mercados. Argentina se ubica en el puesto 26 en este ranking, con alrededor del 0,3% del mercado mundial tanto de IT como de servicios informáticos y del 0,2% en software.

El crecimiento del mercado mundial de SSI y el desbalance entre demanda y oferta de profesionales en dicho sector favorecieron la llamada “ Guerra por el Talento Humano”.

2.2 Justificación

En la actualidad, las empresas participan del proceso de globalización e internacionalización de sus operaciones buscando ser más competitivas en el mercado mundial y se ven sometidas a una enorme presión para innovar y tener una capacidad de reacción mayor que su competencia. Este contexto genera nuevos retos, entre ellos, atraer, motivar y retener de manera eficiente a aquellos trabajadores que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos (Hällefors y Engelhardt, 2016; Joo y Mclean, 2006; Zivnuska, Ketchen y Snow, 2001). Es aquí donde una correcta Gestión de los Recursos Humanos puede marcar la diferencia.

Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento (Dibble, 2001).

El tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos de las organizaciones. La situación se agudiza por la falta de trabajadores calificados para hacer frente a los nuevos retos asociados con la tecnología que caracterizan ahora al mercado laboral frente a una creciente demanda y baja oferta de perfiles IT. Este clima hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal clave o “estratégico” y proveer los medios necesarios para cautivarlo y retenerlo en la organización.

En cuanto a los empleados más valiosos, éstos son cada vez son más difíciles de retener. Esto se debe a que sus habilidades y competencias diferenciales les pueden permitir el irse a otra empresa en la que el salario o las condiciones son mejores. Además, según un estudio de KPMG (2016) generaciones que empiezan a entrar en el mercado de trabajo como los Millennials o la Generación Z probablemente serán más difíciles de retener, puesto que, piensan y dan más importancia a nuevos factores y aspectos que antes simplemente no se contemplaban.

3. CAPITULO II

3.1 El Talento Humano

Comenzando en el análisis del tema, es importante definir que es el talento. Pilar Jericó (2001)¹, expone: “Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización”. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Esta misma autora nos habla de seis tipos diferentes de talento: directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Y presenta los ingredientes que, bajo su propuesta, configuran la receta del talento; éstos serían:

- Las capacidades
- El compromiso
- La acción

Cuando habla de capacidades, se refiere al conjunto de los conocimientos, las habilidades, actitudes y competencias que se desarrollan dentro de la empresa (o de cualquier otro entorno).

El compromiso lo explica como el grado de involucración hacia la empresa (organización) para la que se opera, ya que de esto depende que el profesional aporte su mayor esfuerzo.

Resumiendo de manera sencilla, pero tremendamente clarificadora, podemos decir que el talento es la suma de:



¹ Pilar Jerico, La nueva Gestión del Talento. Cap 4.3 Pag 90 - 100.

De acuerdo a la definición que proporciona la Real Academia de la Lengua (RAE, 2001)², la palabra talento posee tres definiciones que interesan a nuestro estudio:

- Inteligencia (capacidad de entender).
- Aptitud (capacidad y cualidad para el desempeño competente de una ocupación).
- Persona inteligente o apta para determinada ocupación.

Drobnic y Figueroa (2007)³, por su parte, hacen una distinción entre el talento y el experto en el ámbito deportivo, siendo para ellos la primera característica de índole innata (genética o psíquica) y la segunda adquirida. El experto, de acuerdo con estos autores, no sólo dispone de un don especial, sino que tiene que estimularlo para alcanzar el máximo rendimiento.

Colvin (2009)⁴, resume que históricamente se ha pensado que el rendimiento extraordinario puede deberse a:

- Un don especial.
- Una larga experiencia en un campo.

Colvin (2009), a diferencia de autores como Drobnic y Figueroa (2007) cree que no existe ninguna prueba real y científica de la existencia de un talento innato, y señala que la diferencia entre una estrella deportiva, en comparación con el resto de jugadores, es la dedicación y el trabajo duro, que junto con un diseño de entrenamiento con énfasis en sus necesidades específicas da como resultado la excelencia .

² Real Academia Española 2001, <https://dle.rae.es/talento>

³ Drobnic y Figueroa, 2007, p. 188. Drobnic, F. y Figueroa, J. (2007). Talento, experto o las dos cosas.

⁴ Colvin (2009, p.16)⁴. El talento está sobrevalorado. Las auténticas claves del éxito personal. Ediciones Gestión 2000. Barcelona: Planeta de Agostini.

Wiblen (2012)⁵, comenta que en el mundo empresarial se hace referencia al talento de tres modos muy distintos:

- Como sinónimo de capital humano.
- Identificándolo con un grupo de trabajadores de alto rendimiento.
- Relacionándolo con ciertas habilidades y capacidades difíciles de remplazar.

Cheese, Thomas y Craig (2008) ⁶, señalan que la concepción de talento en la empresa abarca la experiencia, el conocimiento, las competencias y la actitud que una persona aporta en su trabajo.

A pesar de las diferencias que puedan existir respecto a la definición del término talento, parece existir un acuerdo, tanto académico como empresarial, de su importancia y su correcta gestión se relaciona con un impacto positivo en el rendimiento de la empresa (Capelli, 2009)⁷. Jericó (2001), subraya que el talento es la materia prima de la innovación y ese talento está vinculado a los resultados. De esta forma, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados (Jericó, 2001)⁸.

En lo personal, interpreto al Talento Humano como aquella capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todos sus conocimientos, experiencias, habilidades, aptitudes y por sobre todo el resolver situaciones de forma integradora midiendo el impacto de sus acciones, decisiones en toda la organización.

Considero además que para lograr resultados superadores, es imperante que las organizaciones faciliten que este Talento se desarrolle y fluya dentro de ellas. Que esten abiertas a procesos de cambio de modo que las personas sean protagonistas del mismo, generando mayor compromiso,

⁵ Wiblen, S., Dery y Grand, D (2012). Do you what I see? The role of technology in talent identification. *Asi Pacific Journal of Human Resources*, 50 (2), (421-43)

⁶ Cheese, Thomas y Craig (2008), *The Talent Powered Organization*, Pag 42.

⁷ Capelli, P. (2009). A supply chain model for talent management. *People & Strategy*, 32, 4- 7.

⁸ Pilar Jerico, *La nueva Gestión del Talento*. (Pag. 45-52)

rendimiento y por sobre todo ese sentido de pertenencia. Es lo que dará un valor agregado al Talento Humano.

En la actualidad las empresas y sobre todo el departamento de Recursos Humanos han sufrido numerosos cambios debido principalmente a los siguientes factores: la globalización, la necesidad de innovación y sostenibilidad, la diversidad generacional y la tecnología

(Boudreau 2014; Roheling et al. 2005)⁹. Para todos estos cambios que se están produciendo en las empresas se requieren empleados orientados al cambio y capaces de trabajar en equipos diversos.

3.2 Habilidades que debe tener un profesional IT

Dentro de la industria del software, es frecuente que cada profesional IT se centre en un área o se especialice en determinadas tareas, pero existen una serie de habilidades y puntos básicos que todos ellos deberían cumplir y que son cada vez más observadas por los reclutadores de estos perfiles. Uno de los aspectos que valoran las compañías más allá de sus habilidades técnicas, son sus habilidades blandas, es decir, que tengan habilidades de comunicación, que puedan trabajar en equipo, que puedan tener la capacidad de trabajar con colaboradores de distintas culturas en varios idiomas. Esto cada vez es más habitual, no solamente para empresas que exportan software o producto, sino también para muchas empresas locales porque saben que es un plus importante y hace también a la capacidad de adaptación del candidato.

El camino para el éxito y para lograr los objetivos tiene una calle de doble circulación: para las organizaciones que buscan perfiles tecnológicos saber que es indispensable conocer las exigencias del mercado y para los candidatos, conocer cuales son las habilidades requeridas para la posición, esto permitirá no dar pasos en falso en la carrera profesional. Podemos resumir que estas habilidades estan estrechamente vinculadas con:

⁹ Boudreau, J. y Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44 (2),129-136.

1. Visión de futuro y adaptación al cambio: Precisamente por esa esencia cambiante del sector en el que se encuentran, los profesionales IT deben prever los cambios que se van a producir en su entorno y estar preparados para afrontarlos con éxito.

2. Curiosidad y ganas de aprender: El aprendizaje de un profesional IT no termina en el desarrollo de su actual trabajo, ya que la formación y el reciclaje profesional es la norma. Deben ser curiosos y actualizarse constantemente, o se quedarán atrás en el mercado.

3. Capacidad de comunicación: En su día a día entrarán en contacto con muchos otros compañeros de diferentes áreas, desde otros técnicos, hasta profesionales del marketing o incluso con la gerencia, por estar sus tareas especialmente ligadas a la estrategia empresarial. Es por ello que **debe saber expresarse correctamente y transmitir sus ideas** a personas que no hablan su 'lenguaje'.

4. Proactividad y mejora continua: Se valora que el profesional IT **busque constantemente la mejora en sus procesos** y tome la iniciativa para introducir cambios que beneficien a todos.

5. Saber aceptar las críticas: Por la naturaleza de su trabajo, es frecuente que un profesional IT escuche a menudo críticas a su trabajo o que se le soliciten numerosos cambios. Saber entender estas necesidades, controlar su ego en el trabajo y ofrecer soluciones será fundamental en su día a día.

6. Pasión por los retos: En la misma línea que el punto anterior, un perfil de este tipo amará los desafíos técnicos. Así, cada vez que se le pida una mejora, por muy imposible que parezca, él lo dará todo para conseguirla.

3.3 Retención de Talento

En la última década, el sector de la producción de software y servicios informáticos se ha convertido en uno de los sectores de la economía mundial que viene revelando un alto nivel de dinamismo y un ritmo de crecimiento sostenido, que lo posiciona como un sector de importancia estratégica para el desarrollo de los países.

Sin embargo, este presenta puntos críticos difíciles de resolver en un lapso acotado en el tiempo, lo cual está asociado en mayor medida a la necesidad de mejorar cuantitativa y cualitativamente los recursos humanos tanto para el sostenimiento como para el aumento de la productividad en el mediano y largo plazo.

Actualmente, los profesionales de tecnología informática (TI) se ubican en el podio de los más buscados en el mercado laboral. Claramente, esto es producto de una oferta que no llega a abastecer la constante demanda de este tipo de perfiles. Según la Cámara de Empresas del Software y Servicios Informáticos de Argentina, todos los años quedan sin cubrir cerca de 5.000 posiciones¹⁰.

Tras la promulgación de la ley de Economía del Conocimiento, que busca darle impulso a las firmas de base tecnológica y creativa a partir de ahorros fiscales y rebajas de aportes patronales, se espera la generación de 215.000 puestos. Claro que estos recursos humanos demorarán en formarse.

En consecuencia, los profesionales del sector vienen siendo las "figuritas difíciles" y sus sueldos figuran entre los más altos del mercado. Además, las empresas deben ampliar constantemente su menú de beneficios para retenerlos.

La importancia de retener este talento estaría ligada con la ventaja competitiva que este genera. Por ello, y para retener el talento, el primer paso que se tiene que realizar es la atracción ese talento como ya se ha mencionado previamente. Esto lo harán las diferentes compañías a través de diferentes técnicas e intentando satisfacer una serie de necesidades del empleado, marcando la diferencia frente a otras compañías a la hora de satisfacerlas.

El segundo paso sería más complicado, y consistiría en retener ese talento, puesto que en la compañía el talento es lo que hace que todo funcione.

Ahora bien, continuando con nuestro análisis nos centramos en como retener a estos talentos una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias

¹⁰ Empleos IT, Los profesionales de IT se ubican en el podio de los más buscados en el mercado laboral. Por Mariana Pernas - 27.05.2019 - iProUP

para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional.

Según estudios recientes realizados por McKinsey¹¹, El principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e integral de su fuerza de trabajo y del análisis necesario para lograr su optimización.

Los factores de competitividad de las organizaciones hoy en día son en gran medida los vinculados a el talento humano, a sus habilidades y destrezas y competencias, es por esto que se consideran las personas como el activo más valioso en las organizaciones, de nada nos sirve tener grandes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si el personal no es capaz de optimizarlos.

Así entonces, el establecimiento de estrategias para la retención de las personas en las empresas es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa.

3.4 Estrategias de Retención de Talento

La empresa tiene que proponer una serie de estrategias para lograr retener a los mejores talentos en las empresas. Las estrategias según Henry Mintzberg (1999) ¹², son o un patrón de acciones o un plan de acción. Un plan de acción consiste en elaborar un plan para conseguir el resultado,

¹¹ McKinsey sobre “La guerra por el talento” (“The War for Talent”, Chambers et al. 2015)

¹² Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances - Revista Universidad EAFIT. Vol. 45. No. 156. 2009. pp. 45-72

mientras que un patrón de acciones consiste en ver como son llevadas a cabo las estrategias en una compañía, analizando cómo son los procesos para llegar al objetivo y así decir que patrón tienen.

A continuación, se dividirán las estrategias entre monetarias y no monetarias. Pese a las diferentes opiniones generadas, las estrategias monetarias siguen teniendo más peso que aquellas no monetarias. Es importante que al definirlos se tenga en cuenta aquellos especialmente valorados por las diferentes generaciones, como ser los Baby Boom, Millennials o Generación Z que tienen deseos, necesidades y motivaciones diferentes.

3.4.1 Estrategias monetarias

Para Wayne Roberts (2005)¹³, la compensación monetaria es el total que te paga la empresa por los servicios que le proporcionas. Está es una actividad clave para la empresa, pero es una de las tareas más retadoras, puesto que tiene numerosos elementos determinantes, entre ellos afecta a como se cumplen los objetivos y las estrategias.

- **Beneficios económicos:** El mismo hace referencia a las ayudas o ventajas que da la empresa al empleado y a sus familias, puede incluir vehículo, vivienda hasta seguridad social, bonos, etc.
- **Bonificaciones/ Incentivos:** La misma es medida en función de los resultados que tenga el empleado en un periodo de tiempo determinado generalmente medido a través de indicadores, se le recompensará con una bonificación económica por ejemplo con bonos especiales por desempeño. Otra manera de entregar bonificaciones es al llegar conseguir una meta o un objetivo de la compañía.
- **Políticas salariales:** Este caso consiste en superar el salario medio que ganan normalmente los empleados del sector en ese puesto, ofreciendo un mayor salario que la competencia generará una mayor retención. En la industria IT las bandas salariales

¹³ Wayne, M. & Robert, N. (2005). Administración de recursos humanos. (Novena edición). México: Pearson/Prentice Hall.

se establecen según el seniority con el objetivo de remunerarlo en función de sus skills técnicos y blandos.

- **Compensación variable:** Consiste en retribuir al empleado según su desempeño, se acuerdan una serie de variables medibles a las que si llega el empleado se le recompensará, u otras que tengan ventajas fiscales para el empleado.
- **Compensación flexible:** En este caso el empleado o la empresa eligen como retribuir al empleado, de esta manera una forma de retribuir sería mediante servicios que la compañía va a ofrecer al trabajador y la otra sería mediante metálico.

3.4.2 Estrategias no monetarias

Las estrategias no monetarias no aseguran un trabajo de calidad, como argumenta Pardo (2003), la cantidad que ganas se complementa directamente con la calidad del trabajo que haces marcando la diferencia de aquellos que hacen un trabajo de calidad. También se tiene en cuenta el término Job enrichment de Gelbert (2010)¹⁴, el cual dice que hay una serie de factores o elementos que motiva al empleado a permanecer en la empresa, como por ejemplo la variedad de las operaciones o la tarea con identidad. Algunos de los elementos serían los siguientes:

Clima laboral: Generar un buen clima es clave dado a que la mayor parte del día están en la oficina trabajando. El clima organizacional es una propiedad del ambiente de trabajo descrita por los empleados que allí trabajan. Por lo que estos tienen que estar satisfechos y así crear un clima agradable. Si esto no es así, la rotación laboral aumentará y habrá una peor satisfacción laboral como decía Patterson, Warr & West, (2004)¹⁵. Pero no solo eso, sino que Griffith (2006)¹⁶, ha encontrado una relación positiva entre la productividad y el rendimiento,

¹⁴ www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/90243/Villarroya.pdf - Las prácticas de RRHH y el rendimiento organizacional

¹⁵ Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 183-216.

¹⁶ Griffith, J. (2006). A Compositional Analysis of the Organizational Climate- Performance Relation: Public Schools as Organizations. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (8), 1848-1880.

consiguiendo mejores resultados si el empleado está satisfecho. Dentro de esta se encontramos aspectos relativos a la flexibilidad laboral, políticas de home office o trabajo bajo modalidad remota, convenios con gimnasios e instituciones educativas. Además, gran parte de las compañías de sistemas están desarrollando sus operaciones en espacios de co-working permitiendo dar más flexibilidad a sus empleados.

Plan de carrera: Esta vinculado con las posibilidades de desarrollo profesional dentro de las organizaciones, permitiendo a sus empleados poder acceder a puestos de mayor responsabilidad o bien desarrollando habilidades o competencias que son esenciales para el desarrollo de su función.

Proceso de Ingreso: Dentro de la misma encontramos la políticas para atracción e inducción de los nuevos talentos a las organizaciones; tiene como principal función definir el perfil adecuado para el puesto, impulsando el desempeño y cumplimiento de objetivos personales y organizacionales.

Mentoring: El Mentoring consiste en lo siguiente, un empleado con experiencia (mentor) va a cooperar con un empleado de poca experiencia (mentoring) para que este se vaya desarrollando y creciendo profesionalmente. De esta manera le escuchará, hablará con él y le dará su opinión. Como dicen Lankau & Scandura (2002)¹⁷, al realizar esta estrategia, la rotación laboral disminuirá y la productividad mejorará Egan & Song (2008)¹⁸.

Formación: Entre las estrategias más importantes y que no se recompensa de manera monetaria al empleado, está la formación, como ya se ha comentado, siendo la más utilizada. Esta incluye formar a los empleados para que sean capaces de hacer sus funciones, resolver problemas, tomar decisiones y adaptarse como empresa a brindarle la oportunidad al empleado de la formación que necesite.

¹⁷ Lankau, M.J.; Scandura, T.A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 45: 779-790.

¹⁸ Egan, t.m.; Song, z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of Vocational Behavior*, 72: 351- 362.

Plan de carrera: La planificación de carrera, como indica Butler (1991)¹⁹, en su línea del tiempo, es la estrategia que se lleva a cabo más a largo plazo, y consiste en todo aquello que la empresa va enseñando al empleado, para que pueda aplicar en puestos futuros, de mayor responsabilidad, dando la oportunidad de ascender a esos puestos y las promociones.

Integración Familiar: Son los beneficios asociados el equilibrio entre la vida personal y laboral. Fomentan actividades de recreación como ser el Family Day, o celebraciones de fechas especiales como día del niño.

Plan de Sucesión: Están orientados a la planificación de los procesos de promoción interna.

Reconocimientos: Es otro de los aspectos claves; las organizaciones no solo promueven el desempeño sino que además lo valora y premian por medio de reconocimientos, que pueden consistir en ascensos, o ser monetario o simbólico. Lo relevante del mismo es dar ese reconocimiento, que puede ser individual o bien grupal.

Sentido de pertenencia: Lo que se pretende es que los empleados se identifiquen con la compañía, es un mecanismo de fidelización de talentos. Hoy las compañías están enfocadas en el Employer branding.

Tareas Desafiantes: Aspecto muy valorado por los miembros de la organización, dado que se inclinan hacia organizaciones con proyectos desafiantes que les permitan crecer a nivel profesional.

Otros factores clave que se mencionan también por Serna (1999)²⁰, serían el trabajar en empresas líder del sector o innovadoras, conocidas en el mercado en el que operan y por la competencia. Serna identifica también factores de desarrollo ya mencionados anteriormente, así como factores de conciliación familiar y personal.

¹⁹ Butler, R. (1991): Designing organizations. A decision making perspective. Routledge. Nueva York

²⁰ Serna, (1999). Gerencia estratégica. Planeación y gestión (Cuarta Edición). 3R Ediciones. Colombia.

La retención del talento dentro de una empresa varía dependiendo de la edad y sexo de la persona que quieras retener. No es lo mismo querer retener a un Millenial recién salido de la carrera que a un directivo que lleva veinte años en una compañía. Por ello vamos a analizar las diferencias que estos pueden tener.

Con respecto a la edad, se clasificará en dos generaciones. **La Generación X** comprende a aquellos que nacieron entre 1960 y 1980, estos buscan una mayor calidad de vida, empezando a emprender y a adaptarse a los constantes cambios tecnológicos que suponen un reto. **Los Millenials** son aquellos que han nacido después de 1980, se trata de personas más individualistas, teniendo más confianza en ellos mismos e incluyen las nuevas tecnologías en su día a día siendo casi nativos digitales. Por último, **la Generación Z**, que son prácticos, son nativos digitales, flexibles, sin lugar y horarios, tienen ganas de crear, para ellos el multitasking es como respirar, siempre quieren más, van siempre primero y son muy creativos.

Al tener estas generaciones trabajando en una misma compañía genera un gran reto para la empresa, puesto que cada generación es muy diferente y hace difícil la convivencia entre ellas, al pensar y tener una perspectiva diferente de las cosas. Para ello se debe estudiar cómo hacer esquemas de remuneración diferenciados y flexibles, adoptar nuevos programas de formación y lo que vendría a ser lo más importante, comprender las motivaciones de cada generación para trabajar en la empresa según el informe de KPMG (2016) ²¹.

Cuando se habla de remuneración, no todos buscarán lo mismo. Mientras la Generación X estará más interesada en un plan en el que se combine compensaciones de corto plazo y un plan de retiro adecuado a sus necesidades, a los Millenials estos planes no les resultarán atractivos ya que buscarán nuevos retos y metas que les permitan aprender y desarrollarse profesionalmente, a lo mismo que la Generación Z que tiende a rotar por las compañías a fin de satisfacer sus deseos personales.

El principal objetivo para una empresa que busque la retención del talento sería saber diferenciar cuáles son las motivaciones de las generaciones presentes en sus empresas. El principal problema

²¹ KPMG, Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). El desafío de retener a diferentes generaciones

viene con los más jóvenes de la generación de los Millennials y la Generación Z, que son aquellos nacidos después de 1995. Estas últimas generaciones están adentrándose en el mercado laboral y disponen de los requisitos necesarios para triunfar en una empresa enfocada al servicio al cliente y con una percepción global fuerte. Esta generación tiende a aburrirse muy rápido de sus tareas dado que las consiguen dominar en un periodo de tiempo más corto de lo normal. Ante esto lo más recomendable sería ponerles retos o metas que les apasionen pues esto les gustará y dedicarán tiempo y esfuerzo hasta lograr resultados positivos.

Una vez hablado acerca de la edad, pasamos a ver si la retención del talento humano influye según el sexo, es decir, si eres hombre o mujer. Se podría esperar que aquellas empresas que dan mayor importancia a la retención del talento hiciesen un mayor trabajo para retener el talento femenino. Sin embargo, según un estudio conducido por *Michael Page* (2015)²², un 44% de las empresas que consideran la retención de talento como una prioridad, no favorecen en ninguna medida a las empleadas frente al otro 37% de la encuesta.

La multiplicidad de intereses, valores y principios que conviven dentro de una organización representan un desafío para los RRHH, que tendrá que crear nuevas estrategias para retener el talento que ellas necesitan. Lo cual deben impulsar políticas vinculadas con esquemas de remuneraciones flexibles, adoptar programas de formación innovadores y entender que elementos mantienen motivados a los empleados de diferentes edades ayudara a comprender las relaciones que están surgiendo entre la empresa y los colaboradores. El cambio debe ir acompañado de elementos intangibles para fomentar el compromiso: calidad del liderazgo, oportunidades de desarrollo, empowerment, Employer Branding y experiencia de los colaboradores.

En **Santander Río** dicen que la retención del talento es un trabajo de todo un año. En principio, destacan que llaman a esa área "*Gestión y Desarrollo de Personas*" en lugar de RR.HH. "No hay una sola receta para retener a la gente. Un 57% de la gente del banco es generación Y, que dice que elige trabajar por la flexibilidad. Las encuestas revelan que 6 de cada 10 personas se quedan por las oportunidades de crecer que tienen en el banco", destaca Luis Aragón, director de Gestión

²² Michael Page (2015) "Los empleados en primer lugar" Estudio Global Barometro RRHH

y Desarrollo de Personas del banco. Agrega: "Además, tenemos una marca que ofrecer, la integración entre lo personal y lo laboral, el reconocimiento y el mostrar que todos somos una cadena hasta llegar al cliente final".²³

En **BBVA Francés** cuentan que ofrecen una serie de herramientas que promueven el desarrollo de capacidades y la carrera profesional dentro de la compañía. "Formación presencial y online, planes de desarrollo, programas de liderazgo, coaching, autopostulación y movilidad interna y diversos procesos de valoración individual permiten mantener al día las capacidades de nuestros colaboradores para llevar adelante los desafíos del negocio", relata Rosana Rueda, gerenta de Desarrollo y Cultura de la entidad.

Juan Pablo de Mendoza, gerente de RRHH de *Grupo Gestion* (2018)²⁴, expone que “Las empresas son las que están comenzando a buscar colaboradores que puedan aportar un plus al resolver problemáticas desde una visión global y analítica. Aunque hasta hace poco era el empleador quien buscaba entre los candidatos, hoy son los ellos quienes seleccionan la empresa donde quieren trabajar. “ Es clave generar un ambiente de mayor integración entre las áreas y que promueva el equilibrio entre la vida personal y laboral”. Y agrega “ La capacitación para desarrollar habilidades blandas y técnicas, que permitan adaptarse al mercado del trabajo, es otra de las herramientas para atraer y retener.

3.5 Adquisición de talento

Las fuentes de talento y reclutamiento enfrentan una enorme presión. La escasez de talento y habilidades es generalizada dentro de la industria IT. Los empleados están exigiendo nuevas carreras y nuevos modelos de carrera. Y la innovación y la tecnología incluyendo inteligencia cognitiva y artificial, colaboración social, multitudes y economía compartida están redefiniendo la fuerza de trabajo. Organizaciones líderes están convirtiendo a la economía abierta de talento

²³ Talento argentino: las empresas buscan seducir y retener a los mejores, Carlos Manzoni, 30 de noviembre de 2016 - LA NACION | ECONOMÍA | EMPLEOS |

²⁴ Adios a la retención de talentos, El Cronista, Agosto 2018

en una nueva oportunidad, al adoptar tecnologías y desarrollar nuevos modelos que hacen uso innovador de las fuentes de talento de dentro y fuera de la organización.

Encontrar el talento, ya sea dentro o fuera de los registros de nómina, se ha extendido más allá del reclutamiento tradicional para abarcar el amplio alcance de la Adquisición de talento (TA, por sus siglas en inglés: Talent Acquisition).

Hoy en día, el mayor disruptor en la adquisición de talento es la experimentación con soluciones y servicios de tecnología.

Las ideas más innovadoras se centran en el uso de tecnologías cognitivas, como por ejemplo inteligencia artificial (IA), aprendizaje máquina a máquina, automatización robótica de los procesos, procesamiento natural de lenguajes, algoritmos predictivos y autoaprendizaje. Los chatbots se están volviendo muy populares, incluyendo al recientemente lanzado Olivia, el cual guía a los candidatos a través de un proceso de aplicación con preguntas en secuencia.

Mientras que TA es del dominio de pequeñas start-ups que ofrecen una sola solución, la IA pionera de IBM, Watson, está arribando con tres nuevas tecnologías: una plataforma de aprendizaje automatizado que califica la prioridad de solicitudes pendientes; análisis de plataformas sociales como Glassdoor y Twitter, en busca de reseñas públicas de una organización y sus competidores, y una herramienta que relaciona a los candidatos con los empleos a través de una puntuación basada en experiencia y habilidades. Esta tecnología toma los datos sociales e información preexistentes y aplica capacidades cognitivas avanzadas para entregar análisis accionables.

Los analíticos predictivos cada vez se vuelven más importantes para el TA, ya que equipos sofisticados de análisis comienzan a priorizar flujos de trabajo de reclutamiento, planifican la fuerza de trabajo, evalúan diferentes fuentes de reclutamiento, valoran la calidad de la contratación, y usan evaluaciones preliminares de contratación. Las compañías que no están priorizando sus analíticos, lo hacen bajo su propio riesgo.

Organizaciones vanguardistas están empezando a emplear simulaciones y juegos para conectar con el talento, principalmente con los *Millennials* y *Generación Z*, y analizar si los candidatos están preparados para tener éxito en un rol determinado. Sin embargo, muy pocos están empleando completamente estas capacidades.

Las compañías emplean muchas estrategias de búsqueda para atraer y comprometer a los mejores talentos. Los empleados de la propia compañía atraen a los candidatos de más alta calidad.

En la economía abierta de talento, la tecnología permite al talento moverse con mayor libertad, de un rol a otro, dentro y fuera de la empresa, a través de límites organizacionales y geográficos. Las organizaciones que están aprovechando el mercado abierto del talento se están asociando con empresas de mercado laboral temporal como ShiftGig y BountyJobs, agencias electrónicas de reclutamiento como HIRED y CloserIQ, sistemas de gestión de freelance como Onforce y JobBliss y sistemas de reclutamiento crowdsourced como el Mechanical Turk de Amazon y Gigwalk.

Cabe citar, el caso de éxito de **Unilever**, el gigante en productos de consumo global, está combinando la gamificación y las video-entrevistas para crear un proceso digital de reclutamiento, simplificado en cuatro simples pasos.

Primero, los candidatos completan un pequeño formulario en línea ligado a sus perfiles de LinkedIn, sin necesidad de CVs. Después, los candidatos toman 20 minutos en juegos que están disponibles para computadora, tabletas o teléfonos inteligentes. Trabajando de la mano del proveedor de herramientas de gamificación Pymetrics, el equipo de TA de Unilever desarrolló 13 juegos que proporcionan visión de varias capacidades como solución de problemas, personalidad y estilo de comunicación. Al terminar los juegos, los candidatos reciben un reporte de retroalimentación personalizado.

Solo los candidatos seleccionados por el programa de Pymetrics continúan al tercer paso: la grabación de una video-entrevista. **Unilever utiliza HireVue** como plataforma para sus video-entrevistas, que evalúa y califica digitalmente las video-entrevistas para determinar a los candidatos adecuados. Los candidatos más fuertes pasan al cuarto paso, donde son invitados al Discovery Center para una simulación en persona de “un día en la vida de Unilever”.

Unilever anunció orgullosamente la transformación de su programa de reclutamiento de graduados en su sitio web: “Buenas noticias para los recién graduados, “ todo el tiempo que pasaste en Minecraft y en World of Warcraft puede que haya sido tiempo bien invertido”.

Como observamos, Unilever ha digitalizado su proceso de reclutamiento y ahora 20 minutos de juego son parte de la mezcla” ²⁵.

Aunque el proceso esté en su fase inicial aún, los reclutadores de Unilever están reportando significantes mejoras en el proceso de contratación. En el sistema anterior, los reclutadores cubrían a seis candidatos, para continuar solamente con el proceso de reclutamiento de uno de ellos; ahora, los reclutadores están cubriendo dos candidatos para que uno continúe el proceso a través de los cuatro pasos.

A modo de recomendación es importante que todo departamento de recursos humanos tenga en claro:

- **Aprovechar nuevas tecnología:** Explorando el valor de herramientas cognitivas, juegos, especialmente cuando se construyen en redes sociales y en la nube.
- **Construye una marca digital de empleador:** Todo lo que una organización hace en el mundo digital y social afecta la decisión del candidato de trabajar ahí.
- **Crea una experiencia de candidato convincente:** Ponte en los zapatos del candidato, ¿Qué hace única a tu organización que pueda enriquecer la experiencia del candidato? ¿Qué cualidades diferencian a tu empresa y la hacen más atractiva a los candidatos?
- **Amplía y expande canales de búsqueda:** Habilita fuentes de talento a fuentes no tradicionales. Piensa como buscar y reclutar de la mejor manera los muchos tipos de talento requeridos, dentro y fuera de los registros de la organización, incluyendo trabajadores de tiempo completo y medio tiempo, trabajadores gig, freelancers, y multitudes.
- **Integra el abastecimiento:** El abastecimiento de la adquisición de talento debe estar conectado a través de RH, el negocio, TI y otras funciones. Muévete más allá de los canales de búsqueda de talento convencionales.

Los reclutadores experimentados continuarán adoptando las nuevas tecnologías de TA y mejorando sus habilidades para relacionarse. En efecto, esta es la promesa del reclutamiento

²⁵ Gamificación e inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento de Unilever, Equipos de Talento, 2017.

cognitivo. A la par que la IA y otras tecnologías toman el control de las tareas básicas y de mayor consumo de tiempo de búsqueda de candidatos, el trabajo humano cambiará. Un reclutador en este nuevo mundo puede agregar valor al crear conexiones psicológicas y emocionales con los candidatos y constantemente fortalecer la marca.

3.6 Employer Branding

Cada vez más empresas son conscientes de que impulsar y cuidar su *Employer Branding* es tan importante como cuidar de su marca global. Hoy en día, los candidatos tienen a su alcance toda la información que necesitan sobre las empresas, son especialmente críticos y buscan en Google y en la redes sociales información de la empresa, consultan opiniones de otros trabajadores, es decir, se forman una opinión previa antes de inscribirse a las ofertas de una compañía.

Suele ser habitual pensar que se trata de un concepto que se aplica únicamente a las grandes empresas, pero no es así: para cualquier negocio es fundamental cuidar su imagen como marca empleadora, independientemente del tamaño y del sector.

Durante los últimos años la mayoría de pymes han iniciado sus correspondientes travesías hacia la transformación digital. Y lo cierto es que el éxito de ese recorrido se basa en disponer de la tripulación apropiada: profesionales con las habilidades y conocimientos necesarios para que la transformación se lleve por los cauces correctos. De ese deseo de no quedarse rezagado, compartido por multitud de empresas de todos los sectores, nace la Guerra por el Talento. Precisamente el Employer Branding es una poderosa arma para abordar la guerra por el talento actual y para la que se avecina, que serán aún mayor.

El término Employer Branding surgió en la década de los 60 en Estados Unidos, aunque no ha sido hasta este siglo cuando su importancia se ha asentado en el sector profesional empresarial. Si las compañías no escatiman esfuerzos para llegar a los consumidores, ¿por qué no hacer lo mismo para captar el talento laboral?

El employer branding como técnica de marketing dirigida a transmitir dentro y fuera de la organización los valores y características que la definen como empleadora y le permite diferenciarse de otras compañías y obtener una ventaja competitiva dentro de la pugna por contratar a los mejores profesionales.

Como señala el Doctor John Sullivan es *“una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales, acerca de una empresa en particular”*²⁶.

Según (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014)²⁷, es una actividad que se lleva a cabo desde el departamento de recursos humanos, aunque pueda estar enmarcado dentro de las funciones del marketing interno y va dirigida tanto a los empleados actuales de una compañía como a los empleados potenciales para que la marca les resulte atractiva y poder además retener el talento que atraen (Edwards, 2010) ²⁸.

3.6.1 El objetivo principal del employer branding

Su principal objetivo es atraer y retener a los mejores perfiles en la empresa, pero además, si ponemos en práctica esta técnica, la compañía también se beneficiará de las siguientes ventajas:

- Registrará una entrada constante de candidatos interesados en unirse a la plantilla, gracias a su planteamiento a largo plazo.
- Evitará los problemas de escasez de talento antes mencionados.
- Mejorará la fidelización de los empleados, reduciendo el ausentismo y la rotación de personal.
- Reducirá los costes de contratación en un 46% y los gastos laborales en un 10%, de acuerdo con el informe ‘Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad’, de Randstad Award.

²⁶ John Sullivan, “The 8 Elements of a Successful Employment Brand, el employer branding . Febrero 2004.

²⁷ Blasco, Fernández, Rodríguez (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. Pag 34-53

²⁸ EDWARDS, M. R. (2010): “An Integrative Review Of Employer Branding And OB Theory”, Personnel Review, Vol. 39, No. 1, pp. 5-23.

- Reforzará el sentimiento de pertenencia del capital humano y, con ello, la motivación e implicación de los trabajadores actuales.
- Permitirá a la organización diferenciarse de la competencia a partir de una propuesta de valor añadido.
- Impulsará su imagen de marca general en la sociedad.

*Como maximo exponente máximo del Employer Branding podemos citar a **Google**, que sigue liderando los primeros puestos en cualquier lista de compañías con la mejor marca de empleador, con más capacidad de atraer talento, está la marca propietaria del buscador número uno de la red.*

Si queremos adoptar alguna de las prácticas de Employer Branding de **Google**, debemos saber que **son muchos los beneficios que la compañía otorga a sus empleados**. Desde estantes repletos de snacks gratuitos, un servicio de transporte sin costo para los empleados, las conocidas salas de descanso con ergonómicos diseños, una eficaz asistencia sanitaria y en viaje, importantes ayudas para cursos, asesoramientos legales, nacimiento de niños, etc.

Pero hay mucho más: para trabajar todo el día en Google no hay que preocuparse por la alimentación. La empresa ofrece el mejor desayuno, variado y saludable, comida y cena, además de café y zumos repartidos en todas las áreas, en cualquier momento. Además de cuidar la alimentación, los espacios comunes **favorecen las relaciones entre empleados**. Las generosas vacaciones, permisos por maternidad, periodos que pueden disfrutarse sin sueldo a petición del trabajador, y otras muchas formas de disfrutar de tiempo libre o para circunstancias personales, son alicientes que forman el atractivo de **uno de los Employer Branding más atractivos del mundo**.

A nivel local, tenemos el caso de **Mercado Libre**, que durante el 2020 pretende contratar más 749 empleados en la Región; 403 en la Argentina.

La mayoría de las búsquedas están destinadas a perfiles técnicos y difíciles de conseguir, por lo que la empresa apuesta a una estrategia de "compensación total" que incluye, entre otras cosas, la cobertura de la preservación de óvulos para las mujeres que lo deseen.

Este año además la firma decidió rediseñar su sistema de postulación interna para fomentar el desarrollo de quienes ya trabajan allí y comenzó a aplicar la metodología "work sample ciego" en la que se hace a los candidatos resolver un caso de trabajo. Ese es uno de los motivos por los que no todas las búsquedas están publicadas en la plataforma de empleos de la empresa.

En un escenario en el que los profesionales vinculados a la Tecnología de la Información (IT) no abundan y tienen empleo pleno, **Mercado Libre** debe al igual que el resto de las empresas de tecnología, implementar estrategias de "*seducción*" cada vez más sofisticadas para reclutar recursos humanos acordes a sus necesidades. "El plan de compensaciones acompañan la estrategia del negocio, diseñando propuestas de compensación total, innovadoras y competitivas".

Dentro de esta "compensación total" se encuentran aspectos llamativos como el beneficio de preservación de óvulos para las mujeres que necesiten o elijan extender su ciclo de fertilidad. También licencias extendidas y soft landing para quien se reincorpore después de tener un bebé, con la posibilidad de combinar un esquema de trabajo presencial con home office hasta por dos años. "Todas nuestras políticas aplican por igual a parejas del mismo sexo y a los nacimientos o adopciones, sin importar la edad".

3.6.2 Estrategias de Employer Branding

El secreto para un buen Employer Branding es ofrecer las mejores condiciones para mantener a los empleados felices. Como pudimos arribar, el objetivo principal de las buenas prácticas de Employer Branding es "*conseguir ser la compañía más atractiva para trabajar en ella, y además fidelizar a los empleados más talentosos*".

Estos empleados contentos con las condiciones, en el mejor ambiente para desarrollar sus talentos, confirmarán la veracidad de tus mensajes en la página web y en los demás canales en que decidas promocionar tu marca de empleador. Mediante unas técnicas de captación adecuadas, conseguiremos atraer candidatos afines a la cultura corporativa de nuestra organización y alcanzar el éxito máximo.

Según Monge (2017)²⁹, el Employer Branding es un plan estratégico digital a largo plazo dirigido a atraer los mejores empleados a una empresa. Éste debe mostrar la filosofía de la empresa, forma de trabajar y premiar el talento y el trabajo. Para conseguir esto, Monge (2017) propone cinco claves para estructurar una buena *estrategia de Employer Branding*:

- **Crear una propuesta de valor atractiva:** hay que concretar qué tipo de perfil o talento se requiere para formar parte de la compañía, de tal forma que se pueda desarrollar mientras aporte riqueza a la organización. Hay que crear una propuesta atractiva y a la medida.
- **Construir una página de empleo dentro de la web corporativa:** según el autor del artículo, casi el 80% del público objetivo acudirá a la página web a aplicar, por lo que es importante transmitir en ella la cultura y valores de la organización además de tener cuidado y actualizado el portal de empleo. Es interesante añadir información real de otros empleados de la compañía, imágenes de las instalaciones, etc.
- **Cuidar la información en las redes sociales:** además de comunicar unidireccionalmente los valores de la empresa a través de ellas, tratar de mostrar transparencia y cercanía, para que los potenciales candidatos puedan figurarse cómo es un día de trabajo en la empresa.
- **Dar respuesta a los candidatos en todo momento:** para tratar de dejar una impronta positiva de la empresa, es importante cuidar el contacto con los candidatos. La respuesta (tanto positiva como negativa) tras una candidatura, dejará una buena impresión de la empresa.
- **Cuidar la experiencia del candidato:** el proceso de selección también debe cuidarse, ya que un profesional mal tratado podría dar malas referencias de la empresa y causar un impacto negativo en el potencial talento.

Como sea mencionado anteriormente, el employer Branding es fundamental no solo para atraer a los mejores talentos sino también para poder retenerlos. Es como una herramienta que ayuda a implementar un proceso en constante evolución. Ayuda a alinear, motivar y otorgar de poder a

²⁹ David Monge, director general de Nexian. RRRHH DIGITAL, Las 5 claves del Employer Branding en RRHH, 2017.

sus empleados y otros stakeholders, dentro de los diferentes niveles y funciones, para suministrar una experiencia de cliente positiva y ayudar así a conseguir los objetivos estratégicos de la compañía (Rodríguez, 2011) ³⁰.

3.7 La experiencia del empleado

En un mundo digital con creciente influencia de los Millennials y de la generación Z, hace que las compañías se centren en los empleados a fin de que estos tengan una experiencia laboral productiva, comprometedora y agradable. En lugar de enfocarse exclusivamente en la motivación del empleado y la cultura, las organizaciones están desarrollando e integrando un enfoque que contenga la experiencia completa del empleado: desde el lugar de trabajo, RH, y prácticas de gestión que impacten a las personas en el trabajo.

El especialista Jacob Morgan desarrolla en su más reciente libro, *“La ventaja de la experiencia del empleado”*, el concepto de la experiencia como factor clave para ganar la guerra por el talento. El autor asegura que trabajar en la experiencia de los colaboradores tiene que ver con darle a los empleados los espacios de trabajo que quieren, las herramientas que necesitan y una cultura que pueden celebrar. Cuestiones no menores a la hora de construir una marca empleadora atractiva.

Los departamentos de recursos humanos deben desarrollar un enfoque global. Según Jacob Morgan, la *“experiencia del empleado es una combinación de tres factores”*:

- **Cultura:** Por lo general, la cultura corporativa es la que nos da energía o nos la quita, nos motiva o nos desanima y nos empodera o nos agobia.
- **Tecnología:** El entorno tecnológico incluye todo lo que va desde la red social interna hasta los dispositivos móviles a los que tienen acceso los empleados. También cualquier tipo de apps, software, herramientas e-learning, experiencia de usuario y elementos de

³⁰ Rodríguez Tarodo, A. (2012). EMPLOYER BRANDING" : UN ESTUDIO SOBRE LA CONSTRUCCION DE LA MARCA EMPLEADOR. Madrid, España.

diseño que influyen en cómo los empleados utilizan estas distintas herramientas. Crear un gran ambiente cultural requiere recursos que enfrenten las necesidades de los empleados.

- **Entorno físico laboral:** Este entorno es aquel que podemos ver, tocar, probar y oler. Es el arte que está en las paredes, la distribución de la oficina en plantas, la demografía de las personas con las que trabajamos (mayores, jóvenes, de edad diversa, etc) y cualquier beneficio físico que los trabajadores puedan obtener, como comidas preparadas en una bonita cafetería, un gimnasio o una sala de estar donde los trabajadores puedan relajarse. La flexibilidad del lugar de trabajo, la autonomía y el acceso a múltiples espacios de trabajo son variables que también afectan a este entorno.

3.7.1 Aspectos positivos de la experiencia del empleado

Llevar adelante un correcto plan centrado en la experiencia del empleados genera resultados alentadores. Según un estudio realizado por el *IBM Smarter Workforce Institute*, esto supone:

- **Mejores resultados**, pues los empleados con buenas experiencias mejoran el desempeño de su labor.
- **Mayor dedicación** y esfuerzo en el desarrollo de sus funciones.
- **Sentido de pertenencia**, retener el talento es uno de los retos principales en cualquier empresa, por eso hay que ofrecer una buena experiencia a los empleados.

3.7.2 La centralidad de la experiencia del empleado

Compañías de alto rendimiento han encontrado formas de enriquecer la experiencia del empleado, mediante un trabajo con propósito, productivo y significativo.

Compañías innovadoras observan a sus empleados para inspirarse. Cisco, IBM, GE, Airbnb, y muchas otras compañías han usado encuentros de desarrolladores para recopilar nuevas ideas de empleados y diseñar enfoques para la gestión de desempeño, para el diseño del lugar de trabajo, beneficios y recompensas. Esos enfoques abiertos y colaborativos involucran a los empleados directamente diseñando una experiencia de empleado “perfecta”.

Las compañías están analizando cuidadosamente su propio lugar de trabajo, buscando un ambiente flexible, colaborativo y humanitario. El nuevo campus de Facebook es bonito, personalizado y lleno de lugares para comer, colaborar, ejercitarse y trabajar en conjunto. Apple, Google, LinkedIn, y compañías que diseñan el lugar de trabajo como Gensler y Leesman han incorporado nuevos espacios de trabajo innovadores que traen consigo recreación, colaboración y trabajo individual en formas novedosas.

3.7.3 Claves para mejorar la experiencia del empleado

A continuación se sugieren algunas claves para mejorar la experiencia del empleado:

- **Colaboración de los ejecutivos:** La influencia de los líderes tiene uno de los papeles fundamentales sobre la percepción que los trabajadores tienen sobre su empresa. Son responsables de crear un ambiente de trabajo agradable y contribuyen a mejorar el *employer branding* y el compromiso.
- **Importancia del departamento de Recursos Humanos:** Este departamento debe involucrar a los trabajadores en el diseño de las acciones. Para ello, hay que recabar información acerca del *target* del empleado, conocer su trayectoria en la organización y saber su conocimiento del negocio. El departamento ha de dar un salto cualitativo importante para **adaptarse a todos los cambios** que se producen. Esto es algo complejo, por lo que hay que tener en cuenta ciertos elementos regulatorios a los que se encuentra sometido el área de recursos humanos.
- **Cuidar la relación entre colaboradores y empleados en todas las fases:** Es de vital importancia cuidar y analizar las experiencias que tus profesionales tienen mientras mantienen una relación con la empresa. Esta relación comienza en la etapa como candidato a un puesto y sigue vigente cuando un trabajador deja de ser parte de la organización. El proceso dedicado a la gestión de las vivencias de profesionales antes de que se incorporen a la compañía o durante el proceso de desvinculación son cada vez más relevantes e importantes en el contexto actual.
- **Diseñar planes personalizados y adaptados a las necesidades de los profesionales:** Al igual que las empresas quieren enamorar a los clientes, los departamentos de recursos humanos tienen que enamorar a los trabajadores que cada vez demandan más productos

adaptados a sus necesidades. Para que esto pueda realizarse, es necesario definir el *target* 'employee persona' para conseguir **empleados comprometidos y felices con sus organizaciones**. Algunas de las acciones que puedes realizar en este sentido son fomentar las oportunidades profesionales, dotar de libertad para tomar decisiones e impulsar el aprendizaje.

- **Escuchar a los profesionales activamente:** Todas las organizaciones han de escuchar a sus empleados para conocer sus necesidades, percepciones y expectativas. Esto te reportará beneficios para mejorar la calidad del empleo o las oportunidades de desarrollo. Esto te reportará beneficios para mejorar la calidad del empleo o las oportunidades de desarrollo.
- **Utilizar la tecnología:** En la actualidad la tecnología es el centro de todo, tanto que te puede proporcionar la velocidad y agilidad necesarias para superar cualquiera de los retos a los que se enfrenta tu organización. Todas las soluciones tecnológicas te ofrecen la posibilidad de **recopilar información, personalizarla y analizarla en función de las necesidades de cada empleado**.

Aplicaciones de gestión del desempeño ha surgido por parte de proveedores como Reflektiv, BetterWorks, Highground y SuccessFactors.

Plataformas de servicio del empleado, donde estas herramientas ofrecen una experiencia de empleado integral para necesidades transaccionales y de servicio, integrando chatbots y procesadores de lenguaje natural con gestión de casos.

- **Fomentar la innovación:** Metodologías como el *Design Thinking* fomentan la innovación y generan servicios o productos diferenciadores adaptados a los clientes actuales. Al aplicar este método en los departamentos de Recursos Humanos, se ofrece un grandísimo potencial con el que mejorar el compromiso, la satisfacción y la labor de los trabajadores.
- **Uso del marketing como referencia:** El marketing puede ofrecer una gran cantidad de beneficios al departamento de Recursos Humanos, ya que es una fuente de aprendizaje. Las metodologías, procesos y multitud de herramientas que se utilizan para conseguir y mejorar la atracción de clientes puede utilizarse para personalizar o conocer a los trabajadores, lo que supone mejorar su experiencia.

- **Implementar fórmulas de trabajo nueva:** La digitalización está transformando los mercados, lo que está provocando nuevas fórmulas de trabajo que den respuesta a las nuevas generaciones y a la globalización, además de a las propias necesidades de los trabajadores. El ‘**smart working**’ es la evolución del conocido ‘**teletrabajo**’, pero ahora incorpora el trabajo por objetivos, el concepto de movilidad y el uso de la tecnología en pro de dotar de autonomía a los trabajadores, aportarles flexibilidad y mejorar el ‘**employer branding**’ poniendo en valor los beneficios de una organización.
- **Mejora constante de los espacios de trabajo:** Para los trabajadores que pasan muchas horas en la oficina, es necesario que las condiciones sean adecuadas y dispongan de una silla ergonómica, material de calidad, ordenadores y *software* actualizados y potentes o una máquina de café.

4. CAPITULO III

4.1 Gestión de talento Humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables. Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

4.2 Procesos de Gestión del Talento

Chiavenato(2002)³¹, plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la división de cargos y salarios, en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas ligados a los programas de capacitación, desarrollo y plan de carrera. Mantenimiento de seguridad, que son los aspectos ligados a la seguridad laboral y por último la división del personal.

4.2.1 Objetivos de la Gestión del Talento

Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional.

Para nuestro caso de estudio nos vamos a centrar en cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano.

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización

En la industria del Software de Argentina, la cultura de la gestión de los recursos humanos esta tomando un rol importante dentro de los departamentos de Recursos Humanos y de la estrategia

³¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5a edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.

corporativa. Hoy gran parte de las compañías están atrevesando un profundo proceso de transformación, teniendo a la tecnología como protagonista; la robotización, la inteligencia artificial, los trabajadores freelance, las nuevas estructuras chatas, los mercados globales y habilidades blandas son temas centales en las agendas locales y globales.

Estos avances hacen que el conocimiento se vuelva un recurso indispensable para las organizaciones y que, a diferencia del sistema de producción *Taylorista Fordista*, se requiera de trabajadores calificados para que puedan conducir la tecnología y generarla, explica *Ariel Vázquez, profesor de la licenciatura de Recursos Humanos de la Fundación UADE*.

Uno de los aspectos negativos de la digitalización es la pérdida de los puestos laborales: solo en la región 38.000 puestos son automatizables. *Según las conclusiones de la Encuesta Global sobre el futuro del trabajo – Latinoamérica de Willis Towers Watson*, las organizaciones esperan en los próximos años reducir el porcentaje de empleados de tiempo completo y aumentar el uso de trabajadores eventuales. Así, quienes cumplen las ocho horas laborales diarias pasarían de un 84% a un 77% en el término de tres años. Del mismo modo que los independientes aumentarían de 6% a un 8% en el mismo período de tiempo. Desde Recursos Humanos tendremos que reeplantearnos nuestras estrategias, que qué tipo de relación laboral entablamos con la gente, si “se se irá hacia la tercerización, talentos freelance o a jornadas más reducidas”; siempre del marco de la ley.

Con estructuras más chatas y dinámicas, las organizaciones empiezan a valorar otros atributos. “ Se ve la figura del emprendedor, pero hacia Perfiles que puedan cambiar de un área a otra, que se muevan transversalmente. Los talentos van a ser buscados por proyectos, para poder llevar sus habilidades a otros equipos”, opina *Gustavo Aguilera, director de Right Managment y Capital Humano de ManpowerGroup Argentina*.

Como podemos observar la tecnología trae un empoderamiento, como lo es el uso de la inteligencia aumentada para la toma de decisiones. Esto cambia el modo de organizar los equipos, los modos con estructuras verticales ya no aplican para este nuevo escenario. Hoy se les da a los talentos la oportunidad de postularse para tareas de su interés, que los ayuden a ampliar su networking y skills.

4.3 Gestión del talento humano en la “Era de la tecnología”

En la era de la información, las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación y turbulencia.

Kiernan³², recuerda que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia sin precedentes, debido al impacto de las megatendencias globales, que están rompiendo viejos paradigmas:

1. El creciente y explosivo poder de las tecnologías de la información y de comunicación que responden al nombre de revolución digital, revolución de la multimedia o super autopista de la información, encargadas de eliminar fronteras políticas y organizacionales.
2. La rápida globalización de los mercados, de la competencia, de las asociaciones, del capital financiero y de la innovación gerencial que aporta una visión cosmopolita del nuevo mercado global.
3. La sustitución de la economía basada en la manufactura y la explotación de recursos naturales, por la economía basada en el valor del conocimiento, en la información y en la innovación.
4. Diferenciación de la verdadera economía global de la economía virtual en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.
5. Nuevo equilibrio geopolítico con el surgimiento del nuevo orden económico mundial. La hegemonía de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) llegó a su final y parece que la del sudeste asiático apenas ha comenzado.

³² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5a edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.

4.4 Diseño orgánico en la nueva “Era de la tecnología”

Este impulso generado por los procesos de transformación digital impulsado por las compañías, generan como contrapartida el rediseño de las estructuras, con el objetivo de alcanzar mayor agilidad y autonomía en las funciones. Es por ello que se debe poner especial atención en:

- Impulsar el desarrollo de equipos autónomos y no en unidades o departamentos.
- Gran interdependencia entre las redes internas de equipos.
- Organización ágil, maleable, fluida, sencilla e innovadora.
- Interacción intensa a través de cargos autodefinidos y variables.
- Cargos flexibles y adecuados a tareas complejas y variadas.
- Capacidad ampliada de procesamiento de la información.
- Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación.
- Ideal para el ambiente dinámico y variable y la tecnología de punta.

Con todas estas transformaciones impulsadas por las tecnologías, el área de RH atraviesa profundos cambios y, en los últimos tiempos, el área experimenta una fuerte transición.

De: • Operacional y burocrático. • Vigilancia y control. • Corto plazo e inmediatez. • Administrativo. • Enfoque en la función. • Enfoque interno e introvertido. • Reactivo y solucionador de problemas. • Enfoque en la actividad y en los medios.	Para: • Estratégico. • Sociedad y compromiso. • Largo plazo. • Consultivo. • Enfoque en el negocio. • Enfoque externo y en el cliente. • Proactivo y preventivo. • Enfoque en resultados y fines.
---	--

Claramente, si como compañías desean seguir siendo competitivas para atraer y retener a los mejores talentos del mercado deben poner especial atención a estos aspectos mencionados, si es que desean lograr una ventaja competitiva sostenible en esta guerra por el talento.

Todo cambio organizativo debe llevado a cabo con la participación activa de todas las áreas de una compañía, a tener en cuenta que existen intereses, motivaciones y necesidades diferentes que deben ser tenidas en consideración.

5. CAPITULO IV

5.1 Empowerment

En esta nueva era digital el Empowerment toma cada vez más fuerza, para aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso de los trabajadores.

La traducción al español de este término sería *"empoderamiento"*, lo que nos da una idea de que el objetivo de esta metodología de trabajo a nivel gerencial es potenciar y capacitar a los colaboradores. Para ello, tras una evaluación que les permita definir perfiles, habilidades y roles, la organización pone a disposición de sus empleados la tecnología, capacitación e información necesaria para que ellos tengan a la mano las herramientas suficientes para cumplir con las metas de la empresa. De este modo, la toma de decisiones ya no recaerá en una sola persona, sino que ahora el resto del equipo tiene la autoridad y responsabilidad necesaria para llevar a cabo su trabajo diario.

Según Arata (2005)³³, *“El empowerment se resume en que se autoriza a los empleados para obtener resultados por sí mismos y estimula el compromiso con la organización de manera tal que se comporten como si fueran los dueños de la empresa”*.

Wilson, (2000)³⁴, *“El empowerment organizacional puede ir del control de los trabajadores de toda la organización al hecho que los individuos tengan voz y voto en la manera en que funcionan en sus respectivos trabajos”*.

³³ Arata, Adolfo. (2005). *Organización liviana y gestión participativa*. Santiago de Chile: Ril Editores. Pag 91

³⁴ Wilson, Terry. (2000). *Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de tus colaboradores*. España: THAU, S.L. Editorial. Pag 16 - 21

Para que esta herramienta funcione es necesario un cambio en la cultura de trabajo de la organización, lo que pasa por la creación de equipos de trabajo, según *Cynthia D. Scott y Dennis T. Jaffe* autores del libro *“Empowerment: Cómo otorgar poder y autoridad a su equipo de trabajo”*. Esto permite obtener un mayor rendimiento en el plano humano y profesional al reemplazar el modelo jerárquico de impartir órdenes, ejercido desde el nivel más alto de la empresa, e impulsar de forma estratégica el trabajo en equipo.

Por otro lado, el concepto de liderazgo está evolucionando. Hoy es menos autoritario y el poder de tomar decisiones está repartido en más personas, lo que facilita que los talentos brillen más. De hecho, se ha demostrado que el trabajo es más efectivo cuando el líder sabe otorgar responsabilidades a su equipo. Pasamos de la delegación al empoderamiento del trabajador, esta delegación consiste en que el líder desplaza algunas responsabilidades a los integrantes de su equipo. Sin embargo, supervisará las líneas de actuación y tendrá la última palabra.

Cuando este modelo de dirección se consolida, puede derivar hacia otro conocido como empowerment (empoderamiento), en el cual el líder tiene confianza plena y otorga el poder total de cada parcela a los integrantes de su team, por lo tanto, tienen libertad para aprovechar su talento y gestionar de la manera que ellos consideren más efectiva.

5.2 Los pilares básicos del Empowerment

Si el empoderamiento de los trabajadores resulta exitoso convierte a la empresa en más productiva y saludable. Pero, para que el sistema funcione, deben intervenir en el proceso cuatro conceptos sobre los que se apoya:

- **Poder:** deberá estar diversificado en todos los niveles. El líder da importancia y confianza a los trabajadores para hacerlos responsables de sus tareas.
- **Motivación:** para que el empowerment funcione, el buen trabajo de los empleados debe ser reconocido, premiando los resultados. De esta manera el talento estará más activo e involucrado.
- **Desarrollo:** los empleados han de recibir una capacitación permanente mediante formación continua, que puede darse a través de múltiples fuentes. De esta forma,

conseguirán crecer profesionalmente y su aporte y engagement respecto a la empresa aumentará.

- **Liderazgo:** para que el método surta efecto es necesario que las decisiones estén descentralizadas. La organización tiene que dar la oportunidad de liderar a los trabajadores para que los procesos sean más eficaces.

5.3 Efectos positivos del Empowerment en el trabajo

Este modelo de gestión, que busca la autonomía de los empleados, propicia un contexto favorable para que el talento salga a relucir y se desarrolle con más rapidez. Esto se traduce en una serie de beneficios a tener en cuenta:

- **Solución de problemas de forma más rápida y efectiva:** si surge un problema en un departamento y lo pueden resolver los miembros desde dentro, se atajará antes que si se debe elevar a los órganos de gestión.
- **Incrementando la productividad y la moral:** al tener autonomía, los éxitos se sentirán como propios y, con ello, aumentará la motivación de los trabajadores. Como consecuencia, se advierte una mejora de la capacidad para resolver problemas, lo que agiliza y mejora los procesos productivos.
- **Aumento del compromiso:** una mayor vinculación de los empleados con la empresa permite que estos se impliquen más buscando el bien de la compañía. Esto les hará sentirse más cómodos, por lo que la fidelización y retención del talento resulta más sencilla.
- **Mejora del ambiente de trabajo:** el empowerment fomenta el trabajo en equipo y eso puede ayudar a que las relaciones entre los profesionales mejoren. Esto permite generar ambientes cómodos y que los resultados sean más positivos.

5.4 Cómo “Empoderar” a los empleados de una empresa

Para aplicar la metodología del empowerment de manera satisfactoria es recomendable tener en cuenta varias pautas en cuanto a la relación con los empleados. Ellos son los que harán funcionar este sistema, por lo que se debe producir un acercamiento a todos los niveles. Algunas de las principales medidas para conseguirlo son:

- Información: transmitir a todos los empleados en qué consiste el empowerment es el primer paso. Así conocerán los beneficios que obtendrán en la toma de decisiones y cómo se transformarán sus funciones en la empresa.
- Análisis del personal: antes de realizar los cambios es importante conocer el perfil de cada profesional. De esta manera se puede tener en cuenta sus capacidades, fortalezas, debilidades, inquietudes e intereses de cara a que puedan aportar lo máximo posible al proyecto.
- Realización de encuestas: conocer las opiniones y las sugerencias de los trabajadores es fundamental. En ellas pueden expresar en qué aspectos quieren participar más. Además, si estas son anónimas, las respuestas obtenidas serán más sinceras y valiosas.
- Transición gradual: los cambios bruscos no suelen ser buenos. En estos casos, es recomendable ir fijando objetivos generales y particulares a corto, medio y largo plazo para ir trazando una hoja de ruta.
- Inclusión en la toma de decisiones: involucrar a los profesionales en los procesos de toma de decisiones es una buena medida para darles relevancia. En este sentido, tener en cuenta sus opiniones a través de dinámicas como el brainstorming es beneficioso. Para incentivar los aportes de ideas resulta útil premiar las mejores y así habrá una competencia sana y positiva para todos.
- Comunicación y retroalimentación: es importante fomentar la interacción entre todos los miembros de la organización. Una comunicación que sea fluida y multidireccional reduciendo los filtros es muy útil de cara a mejorar el funcionamiento del sistema de empowerment y de la compañía en general.

El empowerment está revolucionando la organización de las empresas, haciéndolas más horizontales. Por ello, la evolución hacia este modelo organizativo es necesaria para no perder competitividad. Sin embargo, para que sus ventajas se hagan notar en cualquier compañía es fundamental que la cultura corporativa esté en sintonía con esta práctica. De esta manera, la implantación de esta estructura será más natural y exitosa.

5.6 Casos de Empowerment aplicados en empresas de éxito

De acuerdo con el ranking *Great Place to Work 2017*, **Cisco** se posicionó en dicho año en el segundo puesto. Gabriel Sakata, gerente general de la compañía, señaló que esto fue posible debido a que logró generar un buen clima laboral en la empresa, mencionando que se debe tener “respeto, flexibilidad, colaboración entre los equipos y líderes que estimulen el empowerment entre su gente”. Las declaraciones de su director general nos llevan inmediatamente a la siguiente pregunta ¿cómo pudo Cisco lograr ser un líder en el mercado haciendo uso del empowerment? La respuesta es simple, conociendo la metodología, los alcances y objetivos que persigue esta herramienta administrativa y, sobre todo, teniendo una firme convicción en el éxito inminente de sus colaboradores dentro de la empresa.

Según Servitje (2009, p.80) ³⁵, “la palabra ‘empleado’ es sinónimo de usado, y usar a las personas es algo negativo que la empresa no debe hacer”, es por ello que, en **Grupo Bimbo** se les denomina colaboradores a todas aquellas personas que forman parte del equipo de trabajo y participan activamente en el desarrollo de la compañía, mediante los siguientes rubros: participación en la información, participación en la consulta, participación funcional, participación en las utilidades, participación en la propiedad y participación institucional. Como se puede observar, **Grupo Bimbo** es otra empresa que también reconoce la importancia de hacer uso del empowerment para poder reflejar la filosofía de participación mencionada anteriormente, y mediante la cual a las personas se les asigna la responsabilidad de realizar tareas, pero también se les otorga autoridad. La participación funcional juega un papel esencial en la gestión de

³⁵ Servitje, R. (2009). *Bimbo Estrategia de éxito empresarial*. México: Pearson Education.

competencias del talento humano, ya que le permite al colaborador conocer la filosofía de trabajo de Grupo Bimbo y a partir de ella tener la autoridad de cambiar tareas dentro de sus funciones.

6. CAPITULO V

6.1 El liderazgo Digital

A medida que las empresas de todos los sectores y tamaños se adaptan a un entorno empresarial cada vez más digital, necesitan nuevos enfoques para el desarrollo del liderazgo y el aprendizaje de los empleados.

El entorno de los negocios de hoy es fundamentalmente diferente del entorno de negocios del pasado. Es más rápido, más distribuido y más colaborativo: las diferencias obligan a las organizaciones a repensar cómo desarrollar a sus líderes y mejorar las capacidades de todos los empleados.

Este cambio es especialmente desafiante para los líderes del mercado y también para otras compañías ya establecidas, que a menudo se ven limitadas por sus éxitos pasados mientras luchan por alejarse de estrategias, modelos de negocios, culturas y comportamientos que les sirvieron bien en el pasado. Los líderes de recursos humanos pueden desempeñar un papel importante para ayudar a sus empresas a superar estos obstáculos al centrarse en nuevas formas de aprender y liderar en la era digital.

Las organizaciones necesitan crear entornos que fomenten el aprendizaje continuo.

No solo los empleados individuales necesitan un aprendizaje continuo en un entorno de negocios digital. En un mundo cada vez más digital, las organizaciones también deben aprender y adaptarse más rápidamente. Esto requiere un mayor enfoque en la experimentación y la innovación.

Permitir que una organización sea más experimental es difícil. Lograr que las personas asuman riesgos y actúen de una manera más ágil es el mayor desafío que afecta la capacidad de la

empresa para competir en un entorno digital. Lograr que las personas asuman un mayor riesgo se puede lograr creando un entorno que apoye la experimentación y el aprendizaje.

Las empresas que maduran digitalmente crean ese entorno mediante:

- Alentar nuevas ideas para compartirlas y probarlas en todos los niveles de la organización;
- Promover la retroalimentación y la iteración para desarrollar nuevas formas de trabajo
- Compartir el *feedback* de los experimentos, tanto los éxitos como los fracasos, para aumentar el aprendizaje organizacional.

6.2 Desarrollando líderes para un mundo digital

En un entorno empresarial digital colaborativo y acelerado en el que los empleados asumen mayores responsabilidades de liderazgo, los líderes también asumen diferentes responsabilidades. Ahora se vuelven más efectivos al liderar a través de la influencia en lugar de un estilo de mando y control. Un líder en la era digital debe proporcionar más de lo siguiente:

- Dirección: proporcionar una visión y un propósito claros y convincentes
- Innovación: creando las condiciones para que las personas experimenten
- Ejecución: empoderar a las personas para que piensen de manera diferente

Las siguientes son solo algunas de las formas en que pueden ayudar a impulsar el cambio necesario:

- Cambie su perspectiva sobre el desarrollo de los empleados. Explore las posibles razones por las cuales sus empleados pueden resistirse al cambio. Considere las **oportunidades de desarrollo** de talento como una forma importante, no solo de apoyar a sus empleados, sino también de crear una cultura que promueva la experimentación y el aprendizaje.
- Ponga menos énfasis en la formación en el aula y más en el **aprendizaje experiencial**. Cuando se trata de determinar cómo desarrollar a sus empleados, reconozca que los programas tradicionales de capacitación en el aula pueden no ser suficientes en un mundo digital que cambia rápidamente.

- **Desarrolle habilidades de liderazgo digital** en toda la organización. Evalúe los programas de desarrollo de liderazgo existentes e identifique nuevas formas de ayudar a los líderes de su organización a desarrollar las capacidades específicas necesarias para tener éxito en un entorno de negocios digital.
- **Establezca nuevas medidas de rendimiento.** Para los líderes de recursos humanos que trabajan en compañías antiguas que pueden resistirse al cambio y estar limitados por éxitos pasados, puede ser necesario replantear fundamentalmente los sistemas de gestión del desempeño de la organización, alineando esos sistemas con la necesidad general de la organización de ser más colaborativos, tolerantes al riesgo y experimentales.

Estos pasos prácticos deben apoyar la necesidad general de que las organizaciones cambien su forma de pensar sobre el aprendizaje y el liderazgo en un entorno digital.³⁶

³⁶ Àngels Mora, Directora de Consultoría de RR. HH en Human Performance,
www.hpsconsultores.com/liderazgo-en-la-era-digital/

7. Conclusión

Podemos concluir por todo lo expuesto, que la “ Atracción y Retención del Talento” es y debe ser parte de las estrategias de toda compañía. Ya no se puede pensar a los recursos humanos bajo los modelos tradicionales, dado que el nuevo escenario impone nuevas reglas.

En los últimos años la tecnología atravesó todas o casi todas las actividades y sectores de la economía real. El impulso de la transformación digital, el desarrollo de nuevas herramientas como el machine learning, inteligencia artificial o marketing digital, entre otros, ha generado cambios en la forma de pensar y planificar en los departamentos de los recursos humanos.

Es por eso que en medio de este contexto de transformación es relevante que se desarrollen nuevos planes para la atracción y retención de talento, pensando en aquellos aspectos que son especialmente valorados por las generaciones que se contratan; a saber que tienen deseos, intereses y motivaciones diferentes.

Tener en cuenta además de la impotancia de la “Experiencia del Empleado”, dado que está estrechamente vinculado con lo que el candidato observa, siente y vive a lo largo de su conexión con la organización, desde el primer contacto hasta la última interacción al abandonar la empresa, de modo que influye sobre sus sentimientos, actitudes y comportamiento.

A su vez , el posicionamiento como marca empleadora, es decir, el “Employer Branding” que genera un impacto positivo en el mercado del talento, ya que permite obtener los mejores candidatos del mercado, a saber que los perfiles digitales y tecnologicos son los más demandados a nivel local e internacional.

Tener apertura para incorporar y generar nuevos conocimientos en un entorno de participación y debate es lo que permitira a las organizaciones permacer y crecer en este nuevo escenario donde la tecnología es la protagonista e impone las reglas. Según Greg Horowitz, “El activo más importante que necesitamos para la innovación es la imaginación, mucho más importante que el conocimiento”.

8. Bibliografía

Arata, Adolfo. (2005). *Organización liviana y gestión participativa*. Santiago de Chile: Ril Editores. Pag 91

Blasco, Fernández, Rodríguez (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. Pag 34-53

Boudreau, J. y Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44 (2),129-136.

Butler, R. (1991): *Designing organizations. A decision making perspective*. Routledge. Nueva York

Chiavenato, Idalberto. *Gestión de Talento Humano*. 5a edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.

Colvin (2009, p.16)1. El talento está sobrevalorado. Las auténticas claves del éxito personal. Ediciones

Capelli, P. (2009). A supply chain model for talent management. *People & Strategy*, 32, 4- 7.

Gestión 2000. Barcelona: Planeta de Agostini.

Cheese, Thomas y Craig (2008), *The Talent Powered Organization*, Pag 42.

David Monge, director general de Nexian. RRRHH DIGITAL, Las 5 claves del Employer Branding en RRHH, 2017

Deloitte, *Tendencias Globales de Talento Humano*.

www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/170228-DUP_Global-Tendencias-Capital-Humano_2017.pdf

Drobnic y Figueroa, 2007, p. 188. Drobnic, F. y Figueroa, J. (2007). Talento, experto o las dos cosas.

Empleos IT, Los profesionales de IT se ubican en el podio de los más buscados en el mercado laboral. Por Mariana Pernas - 27.05.2019 - iProUP

Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances - REVISTA Universidad EAFIT. Vol. 45. No. 156. 2009. pp. 45-72

Egan, t.m.; Song, z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. Journal of Vocational Behavior, 72: 351- 362.

Equipos de Talento , Gamificación e inteligencia artificial en los procesos de reclutamiento de Unilever, Equipos de Talento, 2017.

Edwards,M,R (2010): “An Integrative Review Of Employer Branding And OB Theory”, Personnel Review, Vol. 39, No. 1, pp. 5-23.

Griffith, J. (2006). A Compositional Analysis of the Organizational Climate- Performance Relation: Public Schools as Organizations. Journal of Applied Social Psychology, 36 (8), 1848-1880.

John Sullivan, “The 8 Elements of a Successful Employment Brand, el employer branding . Febrero 2004.

Jerico Pilar, La nueva Gestión del Talento.

KPMG, Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). El desafío de retener a diferentes generaciones

Mora Ángels, Directora de Consultoría de RR. HH en Human Performance,
www.hpsconsultores.com/liderazgo-en-la-era-digital/

Michael Page (2015) “Los empleados en primer lugar” Estudio Global Barometro RRHH

McKinsey sobre “La guerra por el talento” (“The War for Talent”, Chambers et al. 2015)

Las prácticas y el rendimiento organizacional

www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/90243/Villarroya.pdf

Lankau, M.J.; Scandura, T.A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 45: 779-790.

Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 183-216.

Ramstad, “ El Empowerment” la nueva gestión del Talento.

https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/el-empowerment-la-nueva-estrategia-de-gestion-del-talento_2953/

Redalyc, La Cultura del Servicio, <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>

Real Academia Española 2001, <https://dle.rae.es/talento>

Rodriguez Tarodo, A. (2012). EMPLOYER BRANDING" : UN ESTUDIO SOBRE LA CONSTRUCCION DE LA MARCA EMPLEADOR. Madrid, España.

Serna, (1999). Gerencia estratégica. Planeación y gestión (Cuarta Edición). 3R Ediciones. Colombia.

Servitje, R. (2009). Bimbo Estrategia de éxito empresarial. México: Pearson Education.

Talento argentino: las empresas buscan seducir y retener a los mejores, Carlos Manzoni, 30 de noviembre de 2016 - LA NACION | ECONOMÍA | EMPLEOS |

Wayne, M. & Robert, N. (2005). Administración de recursos humanos. (Novena edición). México: Pearson/Prentice Hall.

Wiblen,S,Dery y grand, D (2012). Do you what I see? The role of technology in talent identification. Asi Pasific Journal of Human Resources, 50 (2), (421-43)

Wilson, Terry. (2000). Manual del empowerment: Cómo conseguir lo mejor de tus colaboradores. España: THAU, S.L. Editorial. Pag 16 - 21