



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

***“Identificación de los atributos de la Propuesta de Valor al
Empleado y desarrollo de la estrategia de Marca Empleadora
para Pan American Energy en la UG Golfo San Jorge”***

Autor: Bryan Luciano Steffen

DNI: 33.096.679

Director del Trabajo: Ariel Kievsky

Chubut, Argentina. Junio 2022

Tabla de Contenidos

| | | |
|--|--|----|
| I. | Resumen ejecutivo | 3 |
| II. | Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central | 5 |
| a. | Introducción y problemática por abordar | 5 |
| b. | Presentación de la organización / situación..... | 7 |
| c. | Preguntas y objetivos central del trabajo | 12 |
| III. | Marco conceptual | 13 |
| a. | Gestión del Talento | 13 |
| b. | Propuesta de valor al empleado (PVE)..... | 19 |
| c. | Marca Empleadora | 25 |
| Conceptos básicos del Marketing | 25 | |
| ¿Qué es una Marca?..... | 32 | |
| Conectando los mundos: Marketing y Recursos Humanos..... | 34 | |
| d. | Cultura Organizacional | 40 |
| e. | Síntesis del Marco Teórico | 47 |
| IV. | Investigación de campo..... | 52 |
| f. | Presentación y Análisis de la información de campo..... | 53 |
| Características descriptivas de la muestra | 53 | |
| Análisis de los resultados | 56 | |
| g. | Síntesis de los principales hallazgos | 68 |
| V. | Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico..... | 70 |
| VI. | Recomendaciones para la acción | 77 |
| VII. | Conclusiones generales del trabajo | 84 |
| VIII. | Anexo..... | 87 |
| | Referencias bibliográficas | 99 |

I. Resumen ejecutivo

El presente trabajo busca entender cuáles son los atributos de la Propuesta de Valor al Empleado percibidos actualmente por los empleados de Pan American Energy y por personas externas a la compañía, comparándolos con aquellos atributos esperados por esta población y asociados al trabajo ideal, en el contexto geográfico de la unidad de gestión de Golfo San Jorge (Chubut y Santa Cruz), con el objetivo de proponer una estrategia de Marca Empleadora que le permita a la compañía posicionarse como un lugar de trabajo aspiracional en el mercado laboral.

Para ello, estableceremos algunos conceptos teóricos que nos permitirán abordar y comprender a través de diferentes herramientas y modelos la problemática señalada, a saber:

La gestión del talento, actividad estratégica que se alinea con la estrategia de negocios de la empresa, enfatiza la importancia del talento como capacidad organizacional y requiere la participación de todos los niveles organizativos, permitiéndonos competir de manera más efectiva por la fidelización y atracción del talento.

Esta actividad requerir analizar profundamente la propuesta de valor al empleado de la compañía, es decir, el conjunto de atributos percibido como valor en la organización o fuera de ella. Esta constituye la razón por la cual las personas deciden cambiar o mantenerse en la compañía.

Este concepto es un componente crítico de la marca empleadora, ya que ésta representa los esfuerzos de la organización por promover, interna y externamente, una visión clara de que la hace diferente y deseable como empleadora, con el fin de construir una imagen en el mercado laboral objetivo, mostrando por encima del resto, porque son el mejor lugar para trabajar.

Aquí nos valdremos de los experimentados años que posea la disciplina del Marketing para definir qué es una marca – una oferta de una fuente conocida y medio poderoso para asegurar una ventaja competitiva –, permitiéndonos comprender el mercado objetivo de Pan American Energy, es decir, quienes son sus “consumidores” y logrando identificar que atributos de la propuesta de valor al empleado perciben actualmente y esperan recibir.

Debemos saber que todo esto transcurre en el marco de la cultura organizacional, el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de las personas en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la compañía, siendo en Pan American Energy un aglomerado de comportamientos y normas tácitas que se han ido agregando en el correr de los años producto de los procesos de integración/fusión que ha vivido la organización sobre la base de una empresa familiar, manteniendo rasgos asociados a sus inicios como tal.

Para el diagnóstico y análisis se llevó a cabo un relevamiento de campo a través de cuestionarios estructurados y caracterizó a la muestra como personas en su mayoría profesionales o incluso con nivel de posgrado, de entre 30 - 49 años, con una antigüedad promedio en el mercado laboral de entre 10-19 años y de 0-9 años de antigüedad cuando analizamos a los empleados de Pan American Energy.

De dicho análisis, podemos concluir que los atributos más representativos percibidos por la muestra y sobre los cuales debería apalancarse nuestra Propuesta de Valor en la UG del Golfo San Jorge son: *Visión de Negocio, Compensación o Salario, Oportunidades Carrera; Innovación y Tecnología aplicada al negocio*, buscando desarrollar según los valoradores como relevantes a la hora de concebir el trabajo ideal por la muestra, los siguientes: *Equilibrio Vida Laboral y Personal & Capacitación y Desarrollo Profesional*.

Esto nos permitirá recomendar acciones tendientes a potenciar y apalancar a través de comunicaciones internas y externas (por LinkedIn ya que es el medio más consumido) los atributos de la Propuesta de Valor de Pan American Energy, como también proponer Programas de Alumni y Embajadores de Marca para desplegar dicha propuesta, conociendo que la referencia de amigos y/o conocidos es una herramienta prevalente en el mercado laboral de la zona.

II. Introducción: Encuadre de la situación y pregunta central

a. Introducción y problemática por abordar

En el contexto dinámico y globalizado en el que transcurren las organizaciones, donde la disputa por el talento se vuelve altamente competitiva, tener explícita y clara una propuesta de valor al empleado (PVE), nos permite transmitir qué ofrecemos cómo compañía con el fin de establecer por qué deberían elegirnos los candidatos y por qué deberían permanecer los empleados. La transmisión de esta propuesta de valor al empleado se logra a través de una estrategia de marca empleadora que permita comunicar los atributos de valor diferenciales de la compañía a fin de posicionarlos en la mente nuestros “clientes”, el mercado laboral objetivo, y así poder captar talento para la organización, (McDonnell, 2011).

El presente trabajo busca entender los atributos de la Propuesta de Valor al Empleado actuales de Pan American Energy y proponer una estrategia de Marca Empleadora que le permita posicionarse como una compañía aspiracional en el mercado laboral actual, en el contexto geográfico de la unidad de gestión de Golfo San Jorge (Chubut y Santa Cruz).

Por lo expuesto anteriormente, la construcción de una propuesta de valor al empleado impacta internamente ya que promueve el compromiso de los actuales colaboradores y produce embajadores de marca, cómo también repercute externamente al ser PAE más atractiva respecto de los competidores, ya sea del mercado específico o general (dependiendo del perfil buscado), logrando que nos elijan y que permanezcan en la organización.

Lo que refiere a la marca empleadora, trabaja en el contexto externo, lo que no la exime de repercutir y retroalimentarse del *engagement* interno de la compañía, intentando potenciar los atributos de esta, generar confianza, ya sea por la estrategia de la compañía como por lo que derraman los embajadores de la marca (empleados y exempleados) en sus círculos profesionales, sociales, y en los entornos virtuales actuales. Aquí estos actores (embajadores de la marca) toman un rol de prosumidor, alternando el rol pasivo de consumidor de la información con el rol activo de productor de contenidos, en un entorno donde la conversación con pares se torna más confiable que la proveniente de fuentes

tradicionales, (Igarza, 2011). En función a ello, es claro que lo que no se comunica deja un espacio a la libre interpretación, y lo que no se entiende, pasa desapercibido.

Según (Worldatwork, s.f.), la propuesta de valor se compone de los siguientes atributos: Compensación, Beneficios, Balance entre vida personal & laboral, Reconocimiento & Desempeño y Desarrollo & Oportunidades de carrera.

Desde mi óptica, considero que existen tres elementos a destacar en el análisis de esta problemática, cómo lo son:

- El **ambiente externo**, donde se ubican los potenciales talentos y deberemos posicionar nuestra marca empleadora – el mercado laboral;
- El **ambiente interno**, donde están nuestro actuales talentos y empleados, que deberemos reforzar su compromiso trabajando los siguientes elementos: Compensaciones 2) Bienestar 3) Capacitación 4) Desarrollo Profesional 5) Programa de Beneficios 6) Entorno de Trabajo;
- El elemento más dinámico y crucial, la **cultura organizacional** definida como un conjunto complejo de valores, creencias y símbolos que definen la forma en que la compañía conduce su negocio, (Barney, 1986); la que influirá y se verá influida por los comportamientos organizacionales, y delimitará el *fit* de las personas que pertenezcan a ella, conformando una barrera de entrada y salida para los actuales participantes como potenciales. No podemos dejar de mencionar lo crítico de este elemento, como lo menciona Peter Drucker en su conocida frase “La cultura se come a la estrategia en el desayuno”.

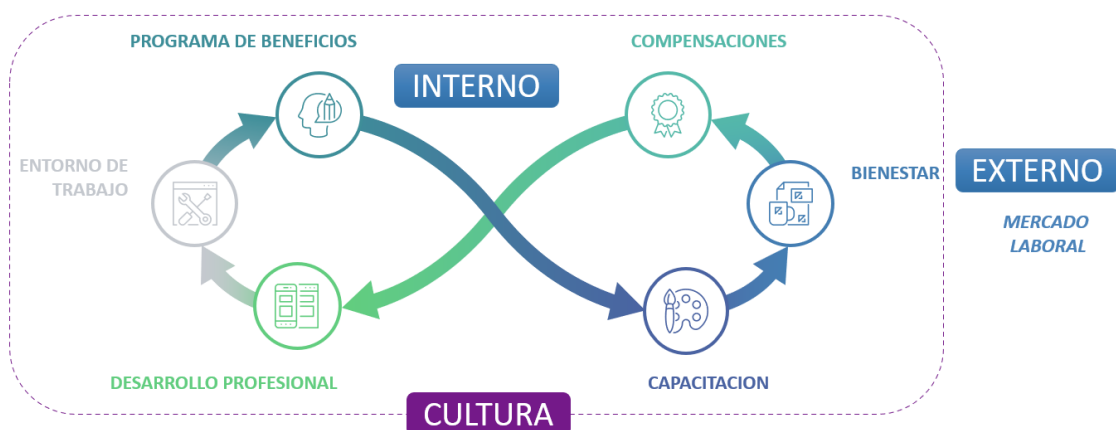


Figura 1: Elementos de la Propuesta de Valor al Empleado. Elaboración Propia.

En conclusión, definir una propuesta de valor al empleado en Pan American Energy buscará moldear un activo intangible para la compañía en pos satisfacer las necesidades de nuestros empleados, incrementando su compromiso y generando embajadores de marca, para llegar al mercado laboral a través de la estrategia de marca empleadora con el objetivo de comunicar los atributos y capacidades que la compañía tiene para satisfacer las expectativas en los distintos elementos, allanando el terreno para la construcción del contrato psicológico, es decir, aquellos acuerdos voluntarios basados en promesas del comportamiento futuro de las partes, tal como lo establece el psicólogo Denis Rousseau, (Cappelli, 1998)

Por lo antes expuesto, el objetivo de este trabajo es identificar aquellos elementos de la propuesta de valor al empleado (“PVE”) que la compañía tiene, cuáles debería desarrollar y cuales potenciar en función de la valoración de sus colaboradores y candidatos.

Con esta determinación definiremos la propuesta de valor al empleado y luego podremos construir y proponer una estrategia de Marca Empleadora (“ME”) aplicable a la Unidad de Gestión de Golfo San Jorge – Chubut y Santa Cruz – Argentina.

En última instancia, esta propuesta de trabajo buscará entender los elementos claves de las herramientas antes descriptas (PVE y ME), para posicionar a la compañía como una organización aspiracional, siendo más efectiva al momento de atraer el talento del mercado laboral y generando *fit* organizacional con los colaboradores.

b. Presentación de la organización / situación

La empresa elegida para el caso es Pan American Energy SL. Una compañía que nace en 1997 de la fusión de AMOCO Corp., perteneciente a BP y Bidas Corp., una empresa de la familia Bulgheroni que surgió en 1948 como fabricante y proveedora de los anillos que unen los tubos que transportan el petróleo (Bidas).

En 2010, la petrolera estatal China CNOOC Limited adquiere el 50% del paquete accionario de Bidas Corp. Dos años más tarde, Bidas Corp. adquiere los activos

y el negocio de venta de combustibles de ExxonMobil (Esso) en Argentina, Paraguay y Uruguay, dando origen a AXION Energy S.A.

En 2017, Bidas Corp. y BP deciden consolidar los activos de Pan American Energy SL. y AXION Energy S.A., dando origen a la compañía de energía integrada privada más importante de la región, con operaciones de Upstream y Downstream en Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Bolivia y México.

Hoy en día, Pan American Energy, se autodefine como una compañía de energía global líder y el principal productor, empleador e inversor privado del sector energético en Argentina y la región.

A través de la integración, logra contemplar en el desarrollo de sus actividades aquellas relacionadas con *upstream*, *midstream* y *downstream*, generación eléctrica y energías renovables.

La compañía, explora y produce petróleo y gas natural en Argentina, Bolivia y México, en reservorios convencionales, no convencionales, *on shore* y *off shore*. Además, refina y comercializa combustible y lubricantes en Argentina y Uruguay.

Principales indicadores de la compañía:

- USD 17.000 millones invertidos en *upstream* desde 2001 a 2019
- USD 1.500 millones de inversión en el proyecto de Expansión de la Refinería de Campana
- 16% aporte consolidado de petróleo y gas extraído en el país
- 108.000 barriles diarios producidos en 2019
- 1.456 MMboe de reservas totales comprobadas de crudo y gas, que representan el 31% del total nacional
- 16% es la participación en el mercado de *downstream*
- 95.000 barriles diarios de refinación
- 21.000 empleados directos e indirectos

Durante 2019, la compañía luego de 18 meses de uno de los hitos más importantes – la integración vertical del negocio – redefinió su plataforma cultural producto del nuevo *top management*, áreas, negocios y consolidación de

personas provenientes distintas culturas surgidas en cada una de las compañías que fueron la base para el crecimiento de Pan American Energy.

La cultura organizacional de Pan American Energy es un aglomerado de comportamientos y normas tácitas que se han ido agregando en el correr de los años producto de los procesos de integración/fusión que ha vivido la organización sobre la base de una empresa familiar, manteniendo rasgos asociados a sus inicios como tal.

Existe un estilo de Autoridad, marcada por lo ejercido por la familia fundadora de la compañía, ocupando puestos ejecutivos claves dentro de la organización, esto tiene como ventaja la rapidez de avance o aprobación de proyectos si tienen el visto bueno de dichos actores, pero crea ambientes de trabajo muy politizados, donde la estructura informal o el mapa de las relaciones interpersonales, subyacente al organigrama organizacional formal, tiene una mayor relevancia, prevaleciendo la confianza sobre el conocimiento o habilidad.

Por otro lado, toda cultura también está influida por el tipo de industria, siendo la petrolera una con fuerte orientación a la seguridad de los procesos y las personas debido a las características de las operaciones de Upstream y Downstream que se llevan a cabo, y también de los materiales y ambientes en los que se ejecutan las tareas. Se busca constantemente la estandarización, el manejo del riesgo y formalización de procesos en pos de lograr los objetivos haciendo las cosas bien ya que se considera que ésta es la mejor manera de hacerlas. Esto provoca una estabilidad y continua mejora en el manejo del riesgo en las operaciones, pero el precio que la organización debe pagar por esta característica de la industria es la mayor burocratización en el ambiente de trabajo.

Estas características se desarrollan y se ven influidas por las condiciones del contexto argentino: económica, política y social.

En lo que respecta a la **UG (Unidad de Gestión) de Golfo San Jorge**, es desde 1997 el activo más importante para la compañía y está ubicado a 505msnm, en plena meseta patagónica y forma parte de la cuenca del Golfo San Jorge, donde existen más de 4.400 pozos productores de petróleo y gas convencional.

El yacimiento se sitúa a 70 km al sudoeste de Comodoro Rivadavia y abarca una superficie de más de 3.400 km² de extensión entre las provincias de Chubut y Santa Cruz, equivalente a 17 veces la Capital Federal.

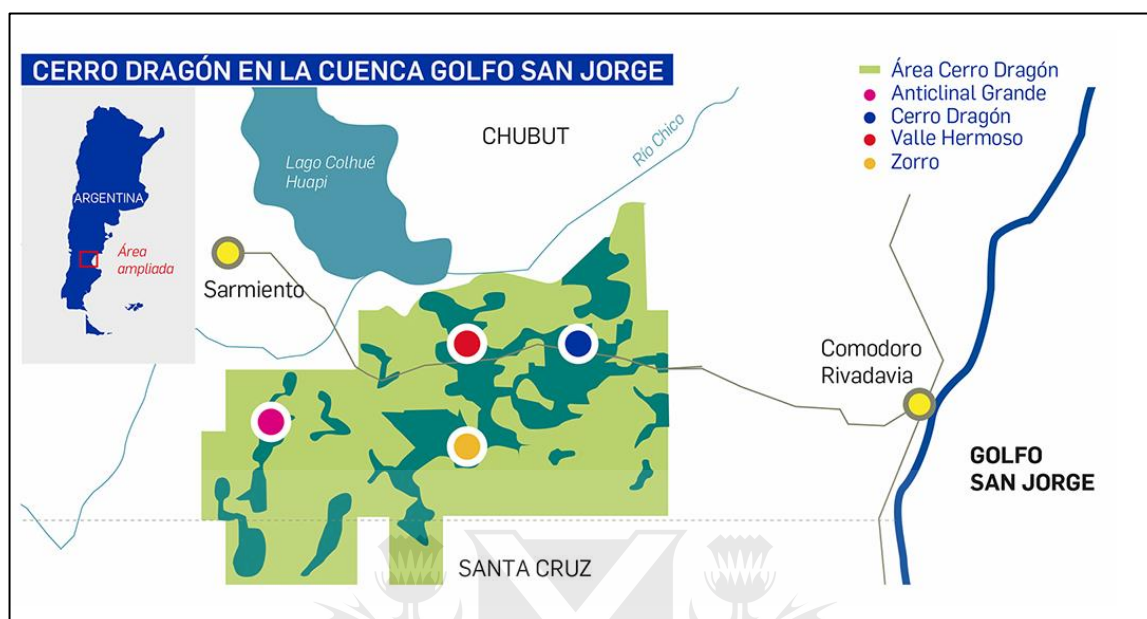


Figura 2: Cerro Dragón. Cuenca del Golfo San Jorge. PAE 20 años.

Más allá de la extensión y el nivel de producción del yacimiento, la explotación del yacimiento de Cerro Dragón permitió a Pan American Energy posicionarse como una de las operadores más importante y principal exportadora de crudo en el país, habiendo invertido a la fecha cerca de 13.200 mil millones de dólares.

En lo que respecta a su dotación, en el yacimiento trabajan 1.163 empleados propios y más de 5.000 empleados de empresas contratistas encargados de brindar diferentes servicios asociados a la industria.

En los siguientes gráficos y comentarios describiremos la composición de la dotación propia y sus características principales de cara a entender, analizar y definir los elementos claves sobre los cuales apalancar la PVE y estrategia de ME para esta locación y población.

La UG Golfo San Jorge (GSJ) está compuesta por 1.163 personas de las cuales el 15% pertenece a áreas de soporte (Seguridad Patrimonial, Recursos Humanos, Medio Ambiente, Administración y Finanzas, Legales, Relaciones Laborales e IT, siendo el 85% restante áreas operativas asociadas a la construcción de instalaciones, perforación y completación de pozos, ingeniería de producción y operación propiamente dicha.

A su vez, el 90% de la población se encuentra alcanzada por el convenio colectivo de trabajo petroleros jerárquicos de la Patagonia Austral, y el 7% de dicha población afiliada al sindicato, contando actualmente con cuatro delegados gremiales en funciones dentro del yacimiento.

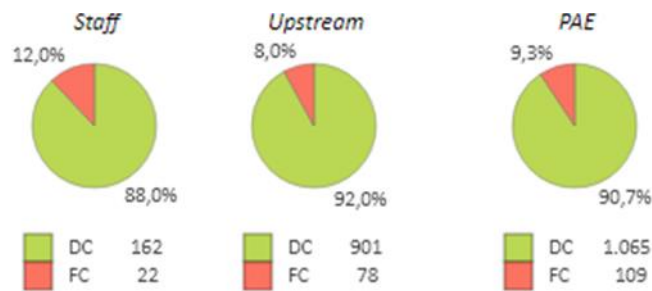


Figura 3: Dotación al mes de Marzo 2022 en la UG GSJ.

Por otro lado, el 54% de dotación de la unidad de gestión del Golfo San Jorge es mayor de **40 años**, y el 45% tiene más de **10 años de antigüedad**.

Una característica de la industria es la preponderancia del género masculino, siendo la minoría (10%) del género femenino.

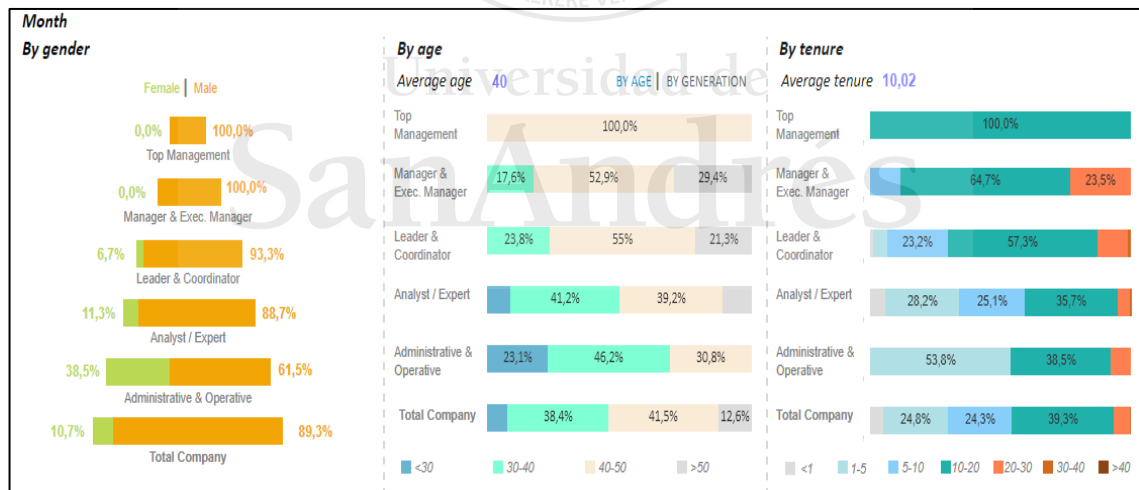


Figura 4: Dotación al mes de Marzo 2022 en la UG GSJ por género, edad y antigüedad.

Por último, el **índice de rotación** para la población de la UG es en promedio del **4%**, siendo en proporciones similares las salidas voluntarias e involuntarias.

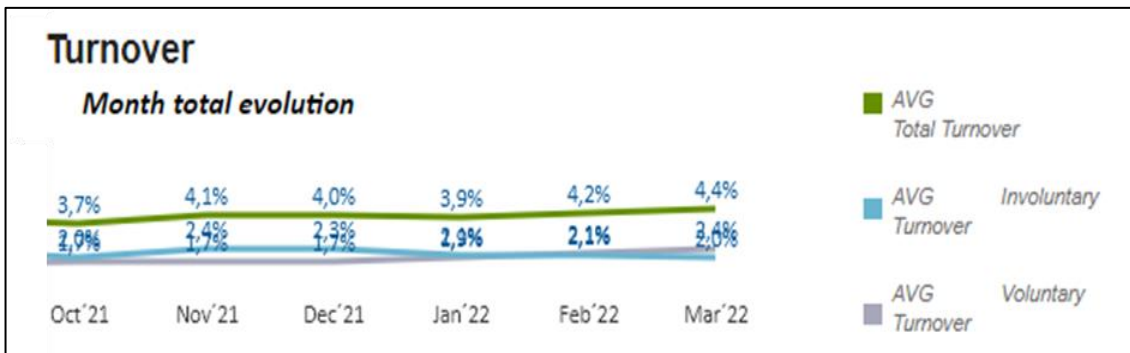


Figura 5: Índice de rotación total, voluntaria e involuntaria Marzo 2022 en la UG GSJ.

En función de los datos antes descritos se puede concluir que la mayoría de las personas son de género masculino de más de 40 años y de más de 10 años de antigüedad, los cuales crecieron y se desarrollaron con la compañía a lo largo de estos últimos 20 años, siendo PAE y el yacimiento Cerro Dragón uno de sus primeros pasos laborales luego del secundario o de cursar las carreras técnicas en petróleo, electricidad, mecánica, entre otras.

Esta población se encuentra hoy en día en una industria y un activo maduro, que busca año a año optimizar el uso de los recursos para lograr una compañía más eficiente dentro del contexto nacional e internacional, como también en un mercado laboral en transición generacional y tecnológica.

Con esta breve descripción, quiero visualizar cómo está compuesta esta dotación que conforma la organización en la UG GSJ, y cómo ello influirá en la determinación de los elementos claves de la PVE y la estrategia de ME.

c. Preguntas y objetivos central del trabajo

El objetivo del presente trabajo es identificar tanto los elementos actuales de la Propuesta de Valor al Empleado de Pan American Energy cómo también aquellos que deberán desarrollarse para definir y proponer una estrategia de Marca Empleadora para la Unidad de Gestión del Golfo San Jorge.

- ¿Cuál y cómo es la Propuesta de Valor al Empleado existente de Pan American Energy para la UG GSJ?
- ¿Cuáles elementos debería desarrollar y cuáles potenciar según la valoración de empleados y candidatos para la UG GSJ?

- ¿Qué elementos definen y cómo se construye una Marca Empleadora?
- ¿Cuál debería ser la estrategia de Marca Empleadora de Pan American Energy para la UG GSJ?

III. Marco conceptual

a. Gestión del Talento

En el mundo de los negocios de hoy, caracterizado por el cambio acelerado y la heterogeneidad del personal, el **talento** y la **gestión de este** ya no es responsabilidad exclusiva de los ejecutivos de recursos humanos.

La **gestión del talento** se ha convertido en un asunto institucional que involucra a todos los líderes de la empresa. Las compañías deben entender cómo pueden atraer, fidelizar y desarrollar a los más talentosos de la nueva generación de jóvenes que esperan entrar en el mercado laboral.

Las empresas deben desarrollar herramientas y estrategias de largo plazo destinadas a encontrar a los mejores colaboradores, ampliar la mirada de su desarrollo personal y ayudar a mantenernos fidelizados a la compañía.

Es por ello que la disputa por el talento se vuelve altamente competitiva, siendo importante definir la **gestión del talento**, y previo a ello, qué consideramos **talento**.

En términos generales, el talento se refiere a las habilidades y capacidades que una persona tiene y que le permiten realizar una determinada tarea. El talento puede encontrarse en todos los niveles de organización.

- a) Según la (RAE, s.f.) la palabra talento hace referencia a la capacidad de entender, a la capacidad para el desempeño de algo o hace referencia a una persona apta para determinada ocupación.
- b) Según (Michaels, 2001) la suma de las capacidades de una persona, sus dotes intrínsecos, sus habilidades, conocimiento y experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter, impulso y también su capacidad de aprender y de crecer.

Cuando hablamos de la gestión del talento con esta última definición, se entiende que es la actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la

empresa y cuyo objetivo es atraer, desarrollar y fidelizar empleados talentosos en los diversos niveles de organización. El proceso de planificación del talento debe estar vinculado directamente con los procesos de planificación estratégica y de negocios de la empresa.

Concluyendo, la **gestión del talento** es una actividad estratégica que se alinea con la estrategia de negocios la empresa, enfatiza la importancia del talento como capacidad organizacional y requiere que todos se involucren. No sólo el departamento de recursos humanos, sino que el CEO, la alta dirección y los gerentes de línea deben ser responsables del diseño y la implementación del programa de gestión del talento. El rol de recursos humanos será el de facilitador del proceso y de socio estratégico en los temas referidos a la gestión del talento.

Dentro de dicha gestión del talento existen diferentes roles con sus respectivas responsabilidades asociadas:

- a) **alta dirección** encargada de delinear la estrategia de gestión del talento, alinear la estrategia de gestión del talento con las estrategias del negocio y en la mentalidad de talento. La gestión del talento debe ser parte de la agenda estratégica.
- b) **gerentes de línea** deben facilitar el desempeño, el desarrollo y la promoción de estos empleados y son responsables de la fidelización y el compromiso de éstos.
- c) **recursos humanos** deberá apoyar, diseñar y desplegar estrategias procesos y prácticas asociados a la gestión del talento cómo también mejorar las decisiones enfocadas al talento.

La puesta en marcha una estrategia de gestión del talento debe ser llevada a cabo en todos los niveles de la organización y por ende la alta dirección debe marcar el camino para el que el resto la siga. Es decir, es necesario que toda la organización tenga una mentalidad de talento comenzando desde arriba.

Dentro de este proceso de gestión del talento, la revisión del talento es una actividad clave donde se evalúan el rol y el potencial de los individuos en una forma estructurada usando diversas herramientas. Para poder llevar a cabo esto hay que: a) clarificar los objetivos b) definir los roles c) establecer cronogramas d) definir cómo se involucran los gerentes en las diferentes etapas del proceso

e) analizar los datos que surjan del proceso f) identificar a las personas con talento, notificarlas y diseñar los programas o actividades de desarrollo de talento.

Por otro lado, a la hora de comunicar hay que evaluar y considerar el impacto en aquellas personas identificadas como talento como en aquellas que no lo han sido, ya que la ausencia de esta posibilidad de progreso o desarrollo puede generar un factor de desmotivación y hacer que fracase todo el proceso.

Es importante considerar que la idea de ser identificado como talentoso no es algo que sucede sólo una vez en la carrera profesional de un individuo particular, es decir no es algo inamovible. Cómo los negocios y los mercados evolucionan, también lo hacen el potencial y las capacidades de las personas.

En el proceso de gestión del talento es distinguen tres situaciones claves:

- **Atraer al mejor talento**, para lo cual es necesario que, en el proceso de búsqueda de talento, más allá de identificar a un candidato capacitado, se debe comprender qué capacidades organizacionales necesita desarrollar la compañía para su sustentabilidad y su éxito, aspecto que estará determinado por la capacidad de hacer corresponder un puesto y las habilidades de los empleados por candidatos.

La atracción de talento requiere pensar profundamente en la Propuesta de Valor al Empleado de la empresa y la política y los procesos de empleos, tanto los de reclutamiento como los de selección para terminar, contratando al personal correcto.

Debe existir una interrelación entre la Propuesta de Valor al Empleado y la estrategia de reclutamiento que permitirá contratar al mejor talento.

Una sólida Propuesta de Valor al Empleado permitirá generar una buena estrategia de reclutamiento y permitirá segmentar el mercado para usar aquellos canales que se adapten mejor para un determinado grupo de candidatos. A su vez se deberá definir los mejores métodos de selección dependiendo el objetivo: hallar potencial, experiencia o adaptación a la organización.

- **Ampliar el alcance del desarrollo**: una estrategia sólida de gestión del talento incluye procesos para mezclar los empleados ya existentes en la

compañía y los nuevos, con el objetivo de constituir una fuerza de trabajo armoniosa y diversa. Por otro lado, este proceso debe estar preparado para satisfacer las necesidades cambiantes del entorno y de la compañía, logrando el equilibrio adecuado para cada compañía y cada contexto, pensando que ascender y desarrollar empleados internamente o contratar personas las del mercado no son opciones contrapuestas.

Más allá del método utilizado para identificar los diferentes talentos, la organización debe considerar dos criterios para determinar a quién desarrollar: un desempeño sólido en el pasado (evalúa las acciones pasadas de los empleados) y un sólido potencial futuro (mira hacia el futuro y se pregunta si las personas son capaces de progresar, de manejar la complejidad, de aprender y si comparten los valores de la organización).

Al proceso de desarrollo del talento se lo debe acompañar con herramientas de aprendizaje cognitivo, experiencial y emocional que apoyen el desarrollo a lo largo de la carrera profesional, fortaleciendo sus competencias interpersonales, de gestión y técnicas respectivamente.

- **Fidelizar o retener a largo plazo**, que se refiere al esfuerzo de un empleador por mantener a los colaboradores deseables para cumplir con sus objetivos de negocio abarcando factores tangibles como intangibles. Fidelizar talento exige un pensamiento de largo plazo y una planificación creativa, como también que las empresas desarrollen una perspectiva holística de los problemas de rotación.

Un modelo para la estrategia de fidelización a largo plazo está compuesto de 3 factores:

- I. **Identidad organizacional** que aumenta el compromiso. Una fuerte identidad arraigada en valores centrales distintivos y perdurables ayuda a la identidad del empleado en la compañía y potencia su compromiso.
- II. **Compensación y las recompensas** que aumentan la retención al reconocer el desempeño de las personas. Estas deben ser flexibles para que puedan adaptarse a los diferentes segmentos o tipos de colaboradores dentro de una organización incluyendo la

compensación a nivel individual como también grupal como para incentivar con eficacia la fidelización y el desempeño.

- III. **Carrera y empleabilidad** que aumenta el involucramiento y la satisfacción de la gente dentro de la organización. En este sentido debemos fomentar a los empleados oportunidades de aprendizaje y desarrollo para que se incrementen sus chances relativas de conseguir y mantener diferentes tipos de empleo.

Estos tres aspectos pueden ser representados a través de un modelo de gestión del talento donde observamos su interrelación.

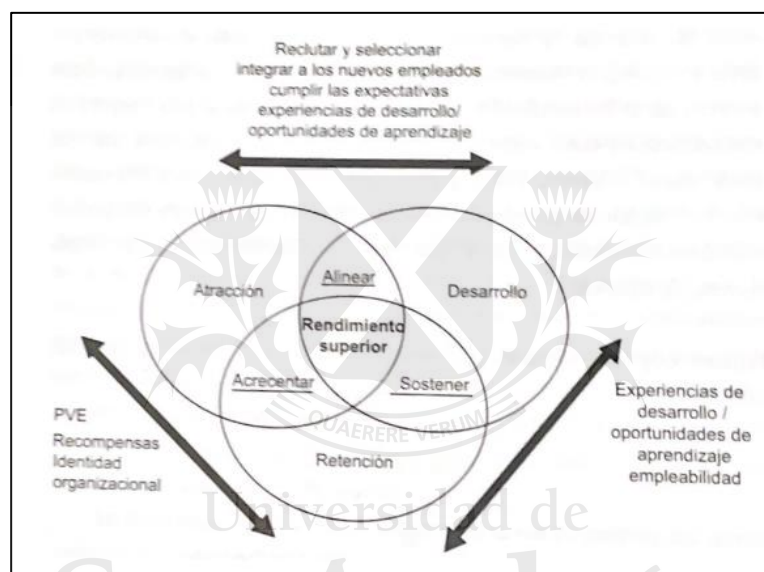


Figura 14: Modelo dinámica de Gestión del Talento. (Hatum, 2011)

- **Alinear** es la capacidad de una empresa para apoyar la estrategia del negocio orientando a las personas, la práctica y los procesos al logro de dicha estrategia.
- **Sostener** es la capacidad de las organizaciones de mantener una relación a largo plazo con los empleados. El rol del desarrollo del empleado es fundamental para sostener una relación a largo plazo, ya que las organizaciones ofrecen empleabilidad y esto hace más deseable quedarse en la compañía.
- **Acreecentar** es la capacidad de las organizaciones de fortalecer tanto la atracción y la fidelización a través de valores y acciones que aumentan el atractivo de trabajar y permanecer en la compañía. Como veremos más adelante, acá interviene la Propuesta de Valor al Empleado ya que debe

transmitir un mensaje claro para atraer a futuros empleados, pero también tendrá impacto en el compromiso de aquellos que ya están trabajando en la compañía.

Por último, la interacción entre los tres atributos (atracción, desarrollo y retención) denominado **rendimiento superior** es la capacidad que tiene una empresa de brindar una estrategia holística de gestión del talento que apoye la estrategia general de negocios y le permite alcanzar un sólido desempeño en el mercado.

La ventaja competitiva no surgirá de implementar o diseñar mejores prácticas sino más bien del complejo proceso de alinear internamente las prácticas de gestión del talento con el sistema de valores y la estrategia de la firma. La inconsistencia entre las áreas de gestión del talento provoca la esquizofrenia organizacional, produce desconfianza en los programas e impacta en el éxito de todo modelo de gestión.

Retomando con las definiciones, el *talento son aquellos recursos con las capacidades que el negocio necesita, en las posiciones y en el momento que los necesita*, es por lo que debemos identificar cuáles son los objetivos y la estrategia organizacional, a fin de poseer los talentos para ejecutarla. Para ello determinaremos las personas que van a ocupar esas posiciones fundamentales que permitirán agregar valor a la consecución de dichos objetivos y, por último y no menos importante, el factor temporal que determina los aspectos anteriores, ya que la estrategia y las capacidades requeridas varían acorde al momento organizacional y contextual, siendo la gestión del talento la herramienta adecuada para su administración, (McDonnell, 2011).

Dentro de los grandes desafíos de las organizaciones, uno de ellos es construir y sostener un robusto *pipeline* para el talento. Las formas en las cuales estas compañías se aseguran de reclutar, desarrollar y desplegar a los recursos humanos correctos es alineando la gestión del talento con la estrategia y los valores de la compañía, y asegurándose que estas prácticas sean consistentes unas con otras y bajo ningún aspecto imitando las prácticas de otras compañías con alto desempeño.

Otro de los relevamientos asociados a la gestión del talento, es el de (Stahl G. B., 2012), donde existen dos elementos claves: las *prácticas* de gestión del talento y la guía de *principios*.

- Las prácticas de gestión del talento son las mejores únicamente en el contexto en el cual fueron evaluadas o desarrolladas,
- Los principios tienen una aplicación mucho más amplia ya que son la alineación con la estrategia; la consistencia interna; la inserción cultural; el involucramiento de la gerencia; el balance entre los requerimientos globales y locales; y la diferenciación a través de la marca empleadora.

Respecto a las prácticas, la investigación demuestra que las compañías globales alinean sus sistemas de gestión de recursos humanos con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos. Por este motivo, se vuelven más similares en la manera en que gestionan el talento, es decir, convergen en las prácticas ya que compiten por el mismo talento y existe una tendencia futura hacia la globalización e integración.

A pesar de ello, deben adaptar las prácticas de gestión del talento a sus propias circunstancias y estrategia, como también a los valores y filosofía de liderazgo mientras encuentran el camino para diferenciarse de los competidores.

En este aspecto, la efectividad en la guerra por el talento aumentará en la medida que Pan American Energy tenga en claro cuál es su estrategia de negocio (*ser una compañía de energía líder admirada y respetada*), quienes son los talentos clave que permitirán generar valor agregado en cada uno de los puestos relevantes, como también locaciones, y ayudarán a la ejecución de misma, con el objetivo de construir internamente una propuesta de valor al empleado entendiendo estos recursos clave y poder comunicar e influenciar en el contexto externo a través de una diferenciadora marca empleadora.

b. Propuesta de valor al empleado (PVE)

Cómo mencionamos anteriormente, uno de los aspectos importantes en la gestión del talento es la **propuesta de valor al empleado (PVE)**, ya que apalancará de manera más efectiva la fidelización y atracción de talento.

Según (Bagienska, 2018), ésta es un componente crítico de la marca empleadora, la cual es definida como el conjunto de atributos percibido como valor en la organización o fuera de ella. Estos elementos son las razones por las cuales las personas deciden cambiar o mantenerse en la compañía, y pueden definirse como la imagen de lo que la compañía representa, ofrece y requiere como empleador, además de brindar información acerca de la cultura organizacional, el estilo de gestión, la cualidad de sus empleados, la imagen como empleador y la calidad de sus productos o servicios.

Otra definición válida de la Propuesta de Valor al Empleado es la que plantean (Armstrong, 2017), quienes la definen como los atributos que la organización ofrece a cada tipo de candidato o empleado para persuadirlo de que forme parte de la organización o permanezca la misma.

Para (Aguado, 2017), la Propuesta de Valor al Empleado es el conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de esta. Esta definición surge como paralelismo de la USP (*unique selling proposition*) en el marketing, la cual es determinada por los *insights* sobre las necesidades, percepciones y expectativas del mercado y los consumidores objetivos.

La Propuesta de Valor al Empleado responde a la pregunta de ¿por qué trabajar aquí? y a menudo se concreta en la «promesa» de la organización hacia las personas que la componen.

La consultora internacional (Gartner, s.f.) define a la propuesta de valor al empleado como el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como valor y que obtienen a través del empleo en la organización.

Los relevamientos de la consultora sostienen que las organizaciones con una efectiva propuesta de valor al empleado tienen entre 30-40% de empleados que muestran altos niveles de compromiso en comparación con el 10% que se encuentra en las organizaciones menos efectivas en la construcción de ésta.

Como profundizaremos más adelante, una buena estrategia de marca empleadora se soportará en gran medida por la propuesta de valor al empleado, ya que ésta sintetiza lo que la organización ofrece a sus empleados actuales y potenciales.

Es importante considerar a la hora de definir la propuesta de valor cuáles serán sus atributos:

- El primero es la **certeza**, referido a qué es lo que la organización ofrece siempre.
- El segundo atributo es el **valor de la propuesta**, es decir, qué es lo que valoran o aspiran los empleados.
- Y por último qué **diferencia** dicha propuesta frente al paquete de otras marcas o compañías.

Para poder construir una propuesta de valor al empleado sólida se deben analizar varios factores, cuáles son los grupos objetivos de talento de la organización, qué posicionamiento le queremos dar a través de la marca empleadora, y por último identificar cómo es percibida dicha marca empleadora basada en la propuesta de valor actual en el mercado y en la organización.

Respecto este último aspecto, debemos tener en claro que la percepción interna es fundamental para la construcción de la propuesta de valor al empleado y creación de marca. En este sentido, las personas que forman parte de la organización y los empleados que han dejado la organización son claves ya que actúan como embajadores de marca, y es clave entender su opinión sobre los aspectos positivos y negativos de la compañía para construir la esencia “real” de la propuesta de valor.

La propuesta de valor al empleado muestra el ADN de la organización ya que esta deriva de la misión, visión, valores y , cómo veremos más adelante, se mezcla con la cultura de la compañía y la forma de ser de las personas, los aspectos que éstos valoran y demás elementos organizativos, como los procesos, forma de trabajo y liderazgo.

Es decir, refleja lo que significa formar parte de la compañía, lo que la compañía ofrece y qué es lo que produce satisfacción a los colaboradores actuales. En síntesis, es un compromiso interno con los empleados actuales como con otros agentes externos, candidatos y proveedores.

El objetivo interno será la fidelización de los mejores profesionales y externo, a través de la estrategia de marca empleadora, la atracción del mejor talento del mercado.

Cómo menciona (Goncer Rodriguez, 2014.), ésta no es un elemento estático, sino que es dinámica y dependerá del contexto de la compañía, del mercado laboral y de los profesionales y sus intereses. En función a ello, ésta se deberá ajustarse a dichas necesidades para cumplir con los objetivos internos, fidelizar el talento de estas organizaciones, y externos, ser atractivo como empleador.

La Propuesta de Valor al Empleado ha de cumplir una serie de características para lograr el objetivo de atraer y fidelizar el talento que requiere la organización. Estas características son:

- I. *Alineada con el negocio*: los atributos que la componen han de hablar de aquello a lo que la empresa se dedica, el tipo de trabajo que en ella se realiza y que refuerza, al tiempo, su posicionamiento como negocio.
- II. *Relevante*: debe centrarse en aquellos aspectos que sean importantes para el colectivo objetivo de la organización, sea estos potenciales candidatos (objetivo de atracción) o actuales empleados (objetivo de fidelización). No se trata de contar todo lo bueno que la compañía puede ofrecer, sino de hacerles llegar el mensaje sobre aquello que a ellos les importa. La investigación y el conocimiento del colectivo objetivo es fundamental a la hora de identificar su «necesidad» y aquello que para ellos es importante a la hora de elegir el lugar donde trabajar.
- III. *Real*: muchas veces existe una fuerte tendencia a centrar el discurso sobre los elementos relevantes que sabemos que el público objetivo quiere oír, lo cual es un error e imposible sostener en el tiempo porque generaría unas expectativas en candidatos y empleados que no podrían ser satisfechas, por lo que su efecto sería contraproducente. La clave parte nuevamente del conocimiento, en este caso de lo que la organización puede ofrecer, aquello que forma parte de su identidad y de la forma de trabajar y relacionarse; es decir, la realidad del día a día, según la cuentan los propios empleados. Será el punto de intersección entre lo que el objetivo valora y lo que la empresa realmente ofrece lo

que determine los posibles atributos de la Propuesta de Valor al Empleado.

- IV. *Diferencial*: es crítico construir un mensaje que nos distinga de la competencia, en línea con la idea de *unique selling proposition*. ¿Qué nos hace diferentes? ¿Por qué trabajar aquí y no en la empresa de enfrente? En este sentido, especificidades del sector y, sobre todo, lo que habla solamente de nosotros y de cómo vivimos el día a día en la compañía, deben quedar reflejados adecuadamente en la «promesa» como empleador.
- V. *Memorable*: finalmente, es importante tener en cuenta que la marca ha de basarse principalmente en un concepto, reflejar dos o tres ideas fundamentales, que faciliten la asociación y el reconocimiento de marca. Por ejemplo: Volvo nos hace pensar en «seguridad», Disney en «magia», del mismo modo, Google nos sugiere imágenes de toboganes en la oficina y flexibilidad en el entorno laboral. Ninguno de los anteriores es fruto de la casualidad, sino que engloban la esencia de la promesa de cada marca y es el resultado de fuertes estrategias de posicionamiento.

Existen muchos elementos que pueden formar parte que la propuesta de valor al empleado, ya que como vimos anteriormente ésta no es una herramienta estática, sino que es dinámica y se va adaptando al contexto, necesidades e intereses de los candidatos y empleados.

Según la investigación realizada por (Gartner, s.f.) se identificaron cinco categorías principales que conforman la propuesta de valor al empleado: *Rewards, Opportunity, Organization, People and Work*.

Dentro de estas categorías existen atributos que las conforman y que permitirán a las compañías comprender cómo los empleados y candidatos los perciben con el objetivo de diagnosticar las fortalezas y debilidades de la propuesta de valor al empleado.

La siguiente tabla muestra la evolución de los atributos que los empleados mencionaron como más valorados durante la última década a través del relevamiento de la consultora, aspectos que pueden variar dependiendo del contexto, geografía, demografía y función de los empleados.

| Rank | 2013 | 2016 | 2019 |
|------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1 | Compensation | Compensation | Compensation |
| 2 | Work-Life Balance | Work-Life Balance | Work-Life Balance |
| 3 | Stability | Stability | Stability |
| 4 | Respect | Location | Location |
| 5 | Location | Respect | Respect |
| 6 | Future Career Opportunities | Future Career Opportunities | Vacation |
| 7 | Health Benefits | Development Opportunities | Health Benefits |
| 8 | Recognition | Vacation | Development Opportunities |
| 9 | Ethics | Ethics | Ethics |
| 10 | Development Opportunities | Health Benefits | Future Career Opportunities |

*Figura 13: 2013, 2016 and 2019 Gartner Global Labor Market Surveys
n = 56,210 (2013), 84,700 (2016) y 149,920 (2019) empleados.*

Por otro lado, la estrategia de gestión de la propuesta de valor al empleado deberá considerar los siguientes cuatro principios para lograr efectividad:

- *Atractivo*: alineada a las preferencias del mercado laboral
- *Autenticidad*: alineada a las verdaderas fortalezas y valores de la compañía
- *Relevancia*: asociada a la estrategia organizacional para mantenerla vigente
- *Diferenciación*: establece lo distintivo respecto a los competidores

El contexto actual de necesidad creciente de perfiles específicos aún escasos en el mercado ha generado la necesidad en las empresas de gestionar su posicionamiento en el mercado laboral, es decir, su marca como empleadores, y, por ende, definir la Propuesta de Valor al Empleado.

En relación con el trabajo propuesto a realizar en Pan American Energy, deberemos identificar los elementos y atributos que constituyen la propuesta de

valor al empleado para los colaboradores de la Unidad de Gestión del Golfo San Jorge, priorizarlos según las valoraciones de éstos y los candidatos, segmentarlos, y por último alinear las inversiones de Recursos Humanos en función a los mismos, comunicándolos e incorporándolos en el ciclo de vida del empleado.

c. Marca Empleadora

Una vez que hayamos identificado los elementos de la propuesta de valor al empleado para Pan American Energy, deberemos construir la estrategia de marca empleadora para competir de manera más efectiva en la fidelización y atracción del talento.

En función a ello, nos adentraremos en la definición de **Marca Empleadora** desde conceptos básicos del marketing hasta su importante vínculo con el área de Recursos Humanos.

Conceptos básicos del Marketing

Según (American Marketing Association, s.f.), *el **marketing*** es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general.

Según (Kotler P. , 2002) podemos distinguir entre una definición social y otra de gestión para el marketing.

- Según una **definición social**, el marketing es un proceso social mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y quieren creando, ofreciendo e intercambiando productos y servicios de valor, libremente con otros.
- La **definición de gestión** establece que el marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales. Hacer frente a los procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y habilidad.

La gestión del marketing implica el arte y la ciencia de aplicar conceptos básicos de marketing para elegir los mercados objetivo y obtener, mantener y hacer crecer los clientes, mediante la creación, entrega y comunicación de un valor superior para éstos.

Este concepto sostiene que la clave para lograr los objetivos organizacionales consiste en que la empresa sea más eficaz que sus competidores en la crear, entregar y comunicar el valor del cliente a los mercados objetivos elegidos.

Muchas veces, el marketing es descripto de manera simplificada como "el arte de vender productos". Pero Peter Drucker, amplía dicha definición agregando que "el objetivo del marketing es hacer que las ventas sean superfluas; es conocer y comprender al cliente tan bien que el producto o servicio le quede bien y se venda solo. Su resultado es lograr que un cliente esté listo para comprar".

En lugar de intentar satisfacer a todos, ya que no a todo el mundo le gusta lo mismo, el marketing establece que se debe *segmentar el mercado*: esta actividad implica identificar y perfilar distintos grupos de compradores que podrían preferir o requerir productos y/o servicios variados. Los segmentos pueden identificarse examinando diferencias demográficas, psicográficas y de comportamientos entre los consumidores.

Luego de analizado el segmento del mercado, la organización decidirá a cuál o cuáles destinará mayores esfuerzos, pensando en que representen mayores oportunidades y cuyas necesidades de los consumidores puedan satisfacer de una manera superior al resto de los competidores.

Para cada mercado objetivo, la organización desarrolla una oferta de mercado que se posiciona en la mente de los consumidores entregando determinados beneficios centrales. Por ejemplo, Volvo desarrolla sus automóviles para el mercado objetivo de compradores donde la seguridad del automóvil es una preocupación importante. Volvo, por lo tanto, posiciona su automóvil como el más seguro que puede comprar un cliente.

Tradicionalmente, un mercado era un lugar físico donde se reunían compradores y vendedores para intercambiar bienes. Ahora los especialistas en marketing ven a los vendedores como la industria y a los compradores como

el mercado. Los vendedores envían bienes y servicios y comunicaciones (anuncios, correo directo, mensajes de correo electrónico) al mercado; a cambio reciben dinero e información (actitudes, datos de ventas).

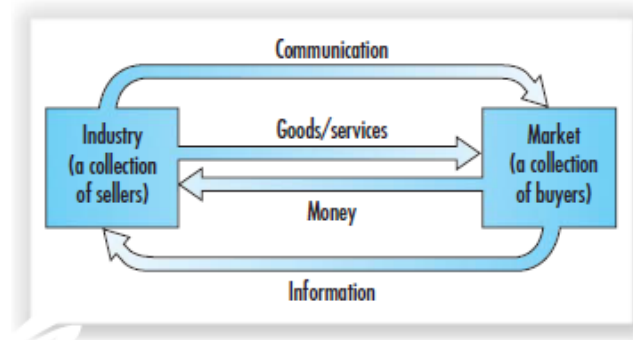


Figura 6: Sistema de Marketing simple. (Kotler P. , 2002)

Todo intercambio de marketing requiere al menos dos partes, ambas con algo valorado por la otra parte, ambas capaces de comunicarse y entregarse, ambas libres para aceptar o rechazar la oferta, y ambas encontrando apropiado o deseable tratar con la otra.

El marketing debe buscar la necesidad fundamental que están tratando de satisfacer, recordando que sus productos solo tendrán éxito si brindan valor (la relación entre beneficios y costos) a los clientes.

Otro de los conceptos, que debemos detallar es lo que respecta a comprender las necesidades, los deseos y las demandas del mercado objetivo.

- Las *necesidades* describen los requisitos humanos básicos, como alimentos, aire, agua, ropa y refugio. Las personas también tienen necesidades de recreación, educación y entretenimiento.
- Estas necesidades se convierten en *deseos* cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacer la necesidad. Estos deseos y preferencias son moldeados por la propia sociedad.
- Las *demandas* son deseos de productos específicos respaldados por la capacidad de pago. Es probable que mucha gente quiera un Mercedes; sólo unos pocos pueden y desean comprar uno.

Es importante destacar, que el marketing no crea necesidades, éstas preexisten a los conceptos del marketing. Lo que el marketing hace es a través de determinadas herramientas es influir en los deseos. Por ejemplo: el marketing podría promover la idea de que un Mercedes satisfaría la necesidad de estatus social de una persona. Sin embargo, no crea la necesidad de estatus social.

Este intercambio que estamos describiendo tiene como finalidad satisfacer las necesidades, deseos y demandas del mercado objetivo a través de un producto/servicio, que puede estar definido en alguno de los 10 tipos de entidades que menciona Kotler: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Este producto u oferta tendrá éxito si ofrece valor y satisfacción al comprador objetivo, ya que éste elige entre diferentes ofertas sobre la base de la que se percibe que ofrece el mayor valor.

Aquí incorporamos otra definición clave, qué se entiende por *valor*. Es la relación entre lo que el cliente recibe y lo que da. En la transacción el cliente obtiene beneficios y asume costos, como se muestra en esta ecuación:

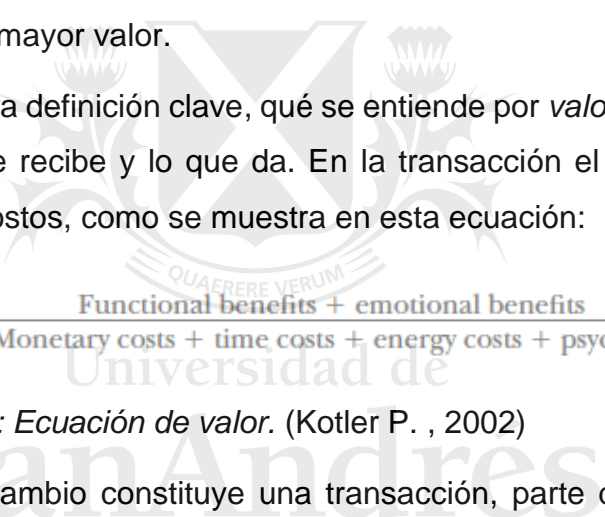

$$\text{Value} = \frac{\text{Benefits}}{\text{Costs}} = \frac{\text{Functional benefits} + \text{emotional benefits}}{\text{Monetary costs} + \text{time costs} + \text{energy costs} + \text{psychic costs}}$$

Figura 7: Ecuación de valor. (Kotler P. , 2002)

Un acuerdo de intercambio constituye una transacción, parte de la idea más amplia del marketing relacional.

A través del **marketing relacional**, las organizaciones tienen como objetivo construir vínculos duraderos y mutuamente satisfactorios con los clientes y otras partes clave para ganar y retener su negocio a largo plazo.

Llegar a un mercado objetivo implica *canales de comunicación*, *canales de distribución* y *canales de venta*, una *cadena de suministro*, que se extiende desde las materias primas hasta los productos finales para los compradores finales, representa un sistema de entrega; y por último la *competencia*, incluye todas las ofertas y sustitutos rivales reales y potenciales que un comprador podría considerar.

El resultado final es la construcción de un activo empresarial único llamado *red de marketing*, formado por la empresa y sus *stakeholders* (clientes, empleados,

proveedores, distribuidores, científicos universitarios y otros) con quienes ha establecido relaciones comerciales mutuamente rentables.

A su vez, estas transacciones se desarrollan en un *entorno de marketing* donde las acciones de marketing se enfrentan a la competencia de marcas, industrias, formas y genéricos.

El entorno de marketing se puede dividir en el entorno de tareas (los actores inmediatos en la producción, distribución y promoción de la oferta de productos) y el entorno amplio (fuerzas en el entorno demográfico, económico, natural, tecnológico, político-legal y sociocultural).

Para construir acciones de marketing exitosas deben prestar mucha atención a las tendencias y desarrollos en estos entornos y realizar ajustes oportunos en sus estrategias de marketing.

Uno de los instrumentos con los que se cuenta para ello es el *marketing mix*. Este es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa utiliza para perseguir sus objetivos de marketing en el mercado objetivo.



Figura 8: Componentes de las cuatro P del marketing mix. (Kotler P. , 2002)

A través del análisis por medio de esta herramienta, el primer elemento que debe gestionarse hace referencia al **Producto**. Es decir, la razón de ser que satisface la necesidad del mercado objetivo: la Propuesta de Valor al Empleado.

El segundo elemento es la **Plaza**, el lugar donde el consumidor buscará el producto o servicio, surgirá de los insights obtenidos a lo largo de la vida del producto. El modo en que el producto es accesible por el consumidor será determinante y clave en la estrategia de marketing.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, a la hora de posicionar la marca de la compañía como lugar para trabajar, la estrategia deberá incorporar los insights del mercado objetivo y los canales más adecuados para transmitirles la Propuesta de Valor al Empleado.

Debemos tener en cuenta, que éstos variarán en función del negocio, locación, habilidades y especialidades de los candidatos que se busque, rango etario, hábitos de consumo de información y tecnológicos. Por ejemplo, una compañía cuyo perfil de atracción sean jóvenes recién graduados prestará especial atención a los canales digitales (páginas web, redes sociales, portales de empleo, etc.), que forman parte intrínseca de la vida de los más jóvenes y que serían su principal punto de información en el momento de buscar un trabajo.

El canal de comunicación no necesariamente será único, pero en todos estos será necesario asegurar que el candidato, nuestro «consumidor», va a encontrar un mensaje homogéneo y alineado con la Propuesta de Valor al Empleado definida por la compañía.

Un elemento clave en la estrategia de distribución del mensaje es la página web de empleo de la compañía. Porque es una de las primeras fuentes consultadas a la hora de informarse sobre una compañía como lugar para trabajar y el resto de los canales digitales (redes sociales, principalmente), se basan sobre la información publicada y ofrecida en ésta. Es por ello, que la web de empleo debe estar a la altura de las expectativas del usuario y, sobre todo, alineada con el posicionamiento y la estrategia de marca empleadora. Algunos puntos clave son: accesibilidad, utilidad, contenido y multimedia.

El tercer elemento corresponde al **Precio**, es decir, lo que estará dispuesto a pagar a cambio del producto/servicio el consumidor.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, hace referencia a alinear las expectativas. El «precio» correspondería a aquello que el potencial candidato habría de «pagar» o sacrificar con respecto a su situación de partida, al plantearse incorporarse a la nueva compañía.

Por último, y el elemento más relacionado con el marketing por su cuota de comunicación, es la **Promoción**. Una buena estrategia de promoción allanará el camino, contribuyendo a reforzar la necesidad en el consumidor, generar la asociación del producto con su satisfacción, diferenciarlo de la competencia y facilitarle la información necesaria para la compra.

Desde Recursos Humanos este elemento se asocia con el plan de Marca Empleadora, ya que la estrategia busca identificar y ejecutar todos los programas, acciones e iniciativas a través de las cuales la organización trasladará a su mercado, a sus «consumidores», su PVE, transmitiéndoles lo que hace a la compañía diferente, única, como lugar para trabajar.

Esta comunicación incluye Información, datos, pero hoy en día más experiencias y testimonios, elementos emocionales combinados con elementos racionales, que juntos generan la percepción de marca y alinean mercado, expectativa y realidad.

Estas acciones de promoción tendrán diferentes áreas de actuación donde se ejecutarán las distintas iniciativas: dirigidas al mercado, a los empleados, a los candidatos específicos y a los líderes de la organización.

Al final de este plan podremos medir, al igual que en el marketing orientado a productos y servicios, los momentos de la verdad que son aquellos que se refieren a las situaciones en las que los consumidores interactúan con la marca, modificándose su percepción de esta:

- *Experiencia del candidato*, cómo primer momento de la verdad, donde la imagen de marca se construye desde el primer contacto entre el posible candidato y la compañía, y se retroalimenta a lo largo de todo el proceso de selección.
- *Experiencia del empleado*, cómo segundo momento de la verdad, que sucede una vez que la persona se ha incorporado a la organización, donde cuenta con sus propias interacciones, que son especialmente importantes para reforzar la decisión de formar parte del equipo y de generar satisfacción y orgullo de pertenencia.

Sam Sebastian, de Google, definió un nuevo MOT (moment of truth): “Zero”, el momento antes del primer contacto donde los consumidores/candidatos se

informan online y construyen una opinión de la organización, lo que convierte al momento en crítico e influyente a la hora de decidir.

Así como están las cuatro P de los vendedores, *Robert Lauterborn* sugirió su correspondiente para los consumidores, cambiando el paradigma a la visión centrada en el consumidor/cliente, ya que es la razón de ser de toda actividad de marketing.

| 4 Ps | 4 Ps Marketing Management | 4 Cs | 4 Es |
|---------------|---------------------------|--------------|------------------------|
| Producto | Personas | Cliente | Experiencia |
| Precio | Performance | Costo | Exchange (intercambio) |
| Plaza (Lugar) | Procesos | Conveniencia | En cualquier lugar |
| Promoción | Programas | Comunicación | Evangelizar |

Figura 9: Comparación entre las 4Ps de los vendedores, las 4Cs de los consumidores, las 4Es de los empleados. Elaboración Propia.

En conclusión, el marketing es una disciplina que tiene un orden interno y un grado de sistematización, cuyo objetivo es conocer al consumidor y sus necesidades, y buscar la forma de satisfacerlas.

¿Qué es una Marca?

Dentro de los elementos claves del marketing, debemos entender y definir que es una **Marca**.

Una *marca* es una oferta de una fuente conocida, según (Kotler P. , 2002). Ésta identifica al fabricante de un producto y permite a los consumidores asignar la responsabilidad de su desempeño a ese fabricante o distribuidor.

Los consumidores pueden evaluar el producto idéntico de manera diferente dependiendo la marca, y aprenden sobre las marcas a través de experiencias pasadas con el producto y su marketing, averiguando qué marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no.

A medida que la vida de los consumidores se vuelve más apresurada y complicada, la capacidad de una marca para simplificar la toma de decisiones y reducir el riesgo se vuelve invaluable.

Las marcas también pueden adquirir un significado personal para los consumidores y convertirse en una parte importante de su identidad. Para algunos consumidores, las marcas pueden incluso adoptar características similares a las humanas.

Las marcas también desempeñan funciones valiosas para las empresas, ya que simplifican el manejo del producto al ayudar a organizar el inventario y los registros contables. Además, una marca permite a la empresa protección legal para características únicas del producto. Estos derechos de propiedad intelectual garantizan que la empresa pueda invertir con seguridad en la marca y cosechar los beneficios. De hecho, las marcas representan piezas de propiedad legal enormemente valiosas que pueden influir en el comportamiento del consumidor, ser compradas y vendidas y generar ingresos futuros sostenidos.

En conclusión, la marca es un producto o servicio cuyas dimensiones la diferencian de alguna forma de otras ofertas diseñadas para satisfacer la misma necesidad. Estas diferencias pueden ser funcionales, racionales o tangibles, relacionadas con el desempeño del producto de la marca. También pueden ser más simbólicas, emocionales o intangibles, relacionadas con lo que representa la marca en un sentido más abstracto. (Kotler P. &, (2016))

Según (American Marketing Association, s.f.) una **marca** es un nombre, término, signo, símbolo, diseño, o combinación de éstos que intenta identificar bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de sus competidores. Además, los estándares de ISO la definen como "un activo intangible" que tiene la intención de crear "imágenes y asociaciones distintivas en la mente de las partes interesadas, generando así beneficios / valores económicos".

La fidelización a la marca proporciona previsibilidad y seguridad de la demanda para la empresa, y crea barreras de entrada que dificultan el ingreso de otras empresas en el mercado.

El *engagement* también puede traducirse en la disposición del cliente a pagar un precio más alto. Aunque los competidores pueden duplicar los procesos de

fabricación y los diseños de productos, no pueden igualar fácilmente las impresiones duraderas dejadas en la mente de los clientes por años de experiencias de productos favorables y actividad de marketing.

Por lo tanto, la marca es un medio poderoso para asegurar una ventaja competitiva.

Conectando los mundos: Marketing y Recursos Humanos

En la medida que vamos conceptualizando los diferentes elementos que integran el marketing, es necesario ir focalizando hacia el estudio y contexto que nos atañe. Es por ello, que un concepto adicional que nos permitirá acercarnos al campo de los Recursos Humanos es el marketing holístico, quien se basa en el desarrollo, diseño e implementación de programas, procesos y actividades de marketing que reconocen su amplitud e interdependencias. Reconoce que todo importa en el marketing y que a menudo es necesaria una perspectiva amplia e integrada.

Los cuatro componentes generales que caracterizan el marketing holístico: marketing relacional, marketing integrado, marketing de resultados y **marketing interno**. Este último es el más emparentado con el área de Recursos Humanos, ya que tiene como objetivo contratar, capacitar y motivar a empleados capaces para poder satisfacer adecuadamente a los clientes. Aquí toman preponderancia las actividades de marketing dentro de la empresa, pudiendo ser tan importantes o incluso más importantes que las que se realizan fuera de la empresa. Esta mirada, que incluye a los recursos humanos, sigue siendo desde el marketing ya que busca mejorar los empleados para poder agregar valor a los clientes y la satisfacción de sus necesidades.

Tal como lo menciona (Moheno, 2011), a pesar de la complejidad al tratar de definir el concepto de marketing interno por los diferentes autores, existe concordancia en que sus objetivos son la motivación, el desarrollo, la fidelización de los empleados y la satisfacción de sus necesidades para el logro de la calidad, con el fin último de la satisfacción del cliente externo. Bajo esta definición y en el contexto donde el talento se ha vuelto escaso, es donde Recursos Humanos debe tomar esa postura “marketinera” y trabajar la marca empleadora de sus organizaciones para no quedarse atrás en la guerra por dichos talentos.

Trasladando el modelo al mundo de los recursos humanos y la gestión de personas en una organización, identificamos los paralelismos y las oportunidades que surgen para llegar al consumidor (empleados y potenciales empleados, candidatos) poniendo en valor todo cuanto la empresa le ofrece (producto / PVE) a cambio de su tiempo, esfuerzo, cualificación (precio), trasladando los mensajes adecuados (promoción) y reforzando su experiencia en el día a día y en cada contacto con la organización. (Aguado, 2017)

| Marketing general | Marketing Interno |
|------------------------|---|
| Cliente | Empleado |
| Producto | Organización o empresa |
| Técnicas de ventas | Comunicación interna/participación |
| Fuerza de ventas | Equipo directivo/mandos medios |
| Objetivo | Incrementar la motivación/ la productividad |
| Orientación al mercado | Orientación al marketing interno |
| Promoción del producto | Promoción de la organización |

Figura 10: Comparación entre el marketing general e interno. (Barranco, 1993)

En los últimos años, la marca viene incrementando su valor estratégico dentro de las organizaciones como un activo intangible, proporcionando importantes y exclusivos beneficios. Por otro lado, en la misma sintonía, una dotación de personal motivado y comprometido se ha consolidado como otro activo intangible e invaluable dentro de las relaciones empleado-organización. Esto no es casualidad, ya que ambos conceptos son elementos clave y fuente de ventajas competitivas en un entorno cada vez más competitivo.

De esta manera, el *branding* que engloba la creación de estructuras mentales que ayudan al público objetivo a organizar el conocimiento respecto a un determinado producto o servicios de la compañía, también es utilizado para dar forma a las percepciones de los empleados, permitiendo suministrar efectivamente la promesa de marca. (Lores, 2014)

Como venimos desarrollando, el concepto tiene sus orígenes en el Marketing, y se integra con el área de Recursos Humanos con el objetivo de explicar que clientes y empleados eran dos caras de la misma moneda, elementos claves en la persecución del mismo fin último, **obtener ganancias para la compañía**.

Los primeros autores que explicaron e investigaron esta relación fueron (Ambler, 1996), quienes pretendían explicar cómo deben reforzarse los objetivos

perseguidos por ambas áreas y los beneficios del círculo virtuoso que genera esta confluencia.



Figura 11: Relación entre la calidad de empleados y producto/servicio. Ambler, T., & Barrow, S. (1996)

Este círculo virtuoso que buscaban explicar habla de tener mejores tiendas/productos/servicios, lo que repercutirá en mejor reputación de cara a los clientes actuales y potenciales, aspecto que generará mejores perfiles postulándose a puestos vacantes y, por ende, una compañía conformada por mejores recursos humanos que, a su vez, permitirán mejorar tiendas/productos/servicios, y así generar nuevamente el circuito.

VI. Definiciones de Marca Empleadora (ME) o Employer Branding (EB)

Al conceptualizar la marca empleadora, existen tres elementos que permiten definirla como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la compañía empleadora, a saber:

- *Funcionales*: actividades útiles y/o de desarrollo
- *Económicos*: recompensas monetarias
- *Psicológicos*: sentimiento de pertenencia y propósito

El valor de la **marca empleadora** se refiere al activo intangible en la mente de los empleados actuales y potenciales que ha sido creado por una buena estrategia de marketing y prácticas de recursos humanos.

Cada organización construye su identidad desde su rol de empleador para que esos esfuerzos y acciones sean percibidos y reconocidos por sus diferentes

grupos de interés. Las causas principales de esta tendencia pueden vincularse a la necesidad de atraer, motivar y fidelizar talentos y a la ventaja competitiva que esto mismo conlleva.

Con el objetivo de asegurar que el mensaje que estamos enviando resalte los atributos relevantes de tu propuesta de valor a través de tu marca empleadora y los beneficios de trabajar en nuestra organización, se deberían considerar los siguientes aspectos, según (Grensing-Pophal, 2009):

1. *Definir la marca empleadora:* para poder evaluar la efectividad primero debemos definir qué debería ser nuestra marca empleadora, y la percepción de esta dependerá de qué tan claros somos comunicándola. Por esto último, es necesario que las actividades de comunicación se forjen entre las áreas de marketing y recursos humanos.
2. *Prestar atención al lenguaje:* el lenguaje para cualquier marca es una herramienta estratégica para que los individuos conecten con esta.
3. *Poner énfasis en los aspectos importantes para los candidatos,* y la mejor fuente de información para entender qué es relevante son los empleados actuales de la organización.
4. *Alinear a los empleados de la organización con la marca empleadora,* permitirá crear potentes embajadores ya que ellos juegan un rol clave en transmisión y soporte de ésta.
5. *La consistencia como elemento clave:* la desconexión entre tus actos y las comunicaciones de la marca empleadora sobre tu propuesta de valor pueden ocurrir fácilmente, el desafío es ser coherente entre lo transmitido y la realidad de tu organización.

Considerando que el talento es escaso y en vías de ganar la guerra por dicho recurso, las organizaciones deben considerar esencial la construcción de una estrategia de comunicación en el reclutamiento que permita lograr una ventaja competitiva.

El atractivo de una organización está asociado a la manera en que las características del puesto y la organización son percibidas. Muchos estudios revelan la importancia de la congruencia entre los valores personales y organizacionales, sosteniendo que, a mayor percepción positiva de la marca

empleadora, mejor cantidad y calidad de potenciales candidatos para la organización. Como bien sabemos, las marcas son uno de los activos más valuados por las organizaciones, por lo que la gestión de estas es considerada una actividad crítica.

Otra definición de **marca empleadora** es la que proporcionan los autores (Backhaus, 2004), y sostienen que ésta representa los esfuerzos de la organización por promover, interna y externamente, una visión clara de que la hace diferente y deseable como empleadora (los atributos de la PVE). Las organizaciones deberán construir una imagen en el potencial mercado laboral, mostrando por encima del resto, porque son el mejor lugar para trabajar, es decir, potenciando los atributos de la propuesta de valor al empleado.

En la figura 12, los autores plantean un modelo teórico incorporando conceptos del Marketing y Recursos Humanos, donde existen dos elementos claves: las asociaciones de marca y la lealtad a la marca.

Al desarrollar asociaciones de marca, se constituye una imagen de la empresa como empleador generando impacto en la atracción de candidatos.

Por otro lado, la cultura organizacional e identidad de la organización contribuyen a incrementar la fidelidad hacia la marca repercutiendo en la productividad de los empleados.

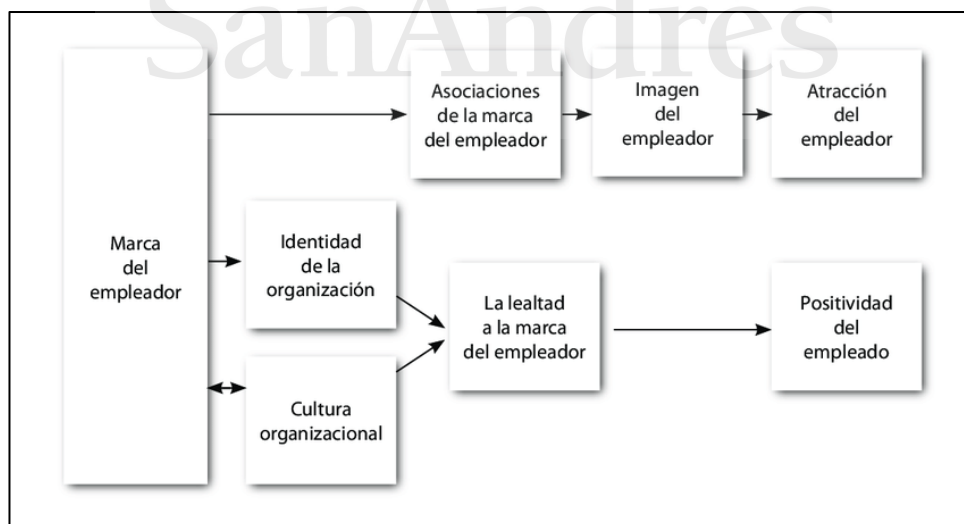


Figura 12: Marco teórico de Marca Empleadora según Backhaus and Tikoo, 2004. Traducción propia.

En la misma dirección, este concepto se relaciona con el **atractivo organizacional**, el cual se forma de las percepciones que tienen los potenciales

candidatos en función a la información disponible, la que reciben de los anuncios de vacantes, de la página web de la organización, de los anuncios de marca y las historias de personas relacionadas a la organización como también de los actuales empleados (Elving, 2013). Estas percepciones son las que las organizaciones deben influir a través de diferentes herramientas de comunicación.

Las personas son consideradas como uno de los recursos más importantes de las organizaciones, por lo que las compañías buscan empleados motivados y capaces de alcanzar las metas corporativas, generando y distribuyendo una imagen positiva en el mercado laboral, la cual permitirá también mantener a los empleados comprometidos.

En la búsqueda de estos objetivos, todos los departamentos de la organización deben trabajar en la construcción de una marca empleadora efectiva.

Como vimos, la exitosa implementación de la marca empleadora no solo repercutirá en la atracción del talento, sino que también afectará la satisfacción de los empleados actuales, gestión que se define como **marketing interno**.

El marketing interno es definido por (Saiz, 2000), como el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores (clientes internos) que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad. Este elemento tiene como objetivo conocer las necesidades y prioridades de los trabajadores dentro de una organización, que conducen y contribuyen a la satisfacción laboral de los mismos, a su compromiso con la compañía y la mejora de su rendimiento, productividad y motivación. A su vez, puede llegar a repercutir en la reducción del ausentismo y la conflictividad laboral.

Todas estas mejoras se asocian directamente al cliente externo, ya que es de esperar que un colaborador motivado tendrá mayor orientación al cliente, mayor compromiso con estrategia empresarial y por ende conseguirá aportar mejores resultados en el servicio a éstos y el grado de fidelización, afectando los resultados de negocio, mejores o mayores ventas o participación de mercado.

En conclusión, la marca empleadora es una herramienta valiosa para una mejor captación de talento del mercado y para incrementar el compromiso de los actuales empleados, en un contexto que acrecienta su competencia.

En el caso de estudio, la estrategia de marca empleadora nos permitirá identificar y ejecutar todos los programas, acciones e iniciativas a través de los cuales Pan American Energy trasladará a su mercado objetivo, es decir, a sus “consumidores” la propuesta de valor al empleado, transmitiéndoles lo que hace a la compañía diferente y única, es decir, buscando la ventaja competitiva frente a otros empleadores.

En este proceso, es importante entender en qué consiste la marca empleadora, cuáles son sus atributos y fundamentos con el objetivo de plantear una estrategia competitiva.

Las experiencias y testimonios, es decir, los elementos emocionales combinados con elementos racionales generarán la percepción de marca empleadora y nos permitirán alinear: mercado, expectativa y realidad.

Todos los momentos de alto impacto en la vida laboral de un trabajador, gestionados adecuadamente, pueden reforzar la percepción y la sensación de estar o haber estado en un buen lugar para trabajar.

Este activo permite alimentar el círculo virtuoso que relaciona la calidad de empleados y la de los productos/servicios que conceptualizan tanto (Ambler, 1996) cómo (Saiz, 2000).

d. Cultura Organizacional

Como comentamos en el inicio de este trabajo, todos estos elementos y conceptos se desarrollan dentro de la **cultura organizacional**, siendo ésta un elemento crítico a la hora de gestionar el talento, determinar los elementos de la propuesta de valor al empleado y la estrategia de comunicación de la marca empleadora, ya que determinará el *fit* de las personas que pertenezcan a ella, conformando una barrera de salida para actuales colaboradores, y de entrada para potenciales candidatos. Por ello debemos plantear algunas definiciones previas de cara a entender su impacto en el presente análisis.

Según (Porter, 1975), la organización es un sistema formal creada con un objeto y diseñada para cumplir una meta, compuesta por un grupo de personas, un conjunto de estructuras y funciones que interactúan y que se entrelazan, con una cierta continuidad a través del tiempo.

Ésta es un sistema que hace posible la interrelación de un conjunto de elementos, siendo las personas, que la conforman y sus interacciones, las que determinarán la personalidad de la organización, es decir, su forma de ser y hacer las cosas teniendo como base los valores la misión y la visión.

Aquellas organizaciones en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los colaboradores, además hay un mayor compromiso y se asocia con altos niveles de desempeño organizacional. Los empleados o las personas que forman una organización aprenden de dicha cultura a través de diferentes maneras, las más comunes son a través de las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje punto esto influye y condiciona la forma en que los directivos planean organizan dirigen y controla la organización.

La cultura de la organización puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica.

Tal como la establece la famosa frase de Peter Drucker “*la cultura se come a la estrategia en el desayuno...*”, es decir, que la inercia de cómo se hacen las cosas impide la implementación de la estrategia, ya que no sólo necesitamos contar con ésta, sino también con las personas que tienen que ejecutar, quienes se comportan de acuerdo con la manera en que la organización hace las cosas: esto es la **cultura organizacional**.

Una primera definición de **cultura organizacional** sería el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de las personas en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la compañía.

Se pueden considerar ciertos elementos básicos de esta definición a saber:

- **Conjunto de valores y creencias esenciales:** son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal dentro de la organización. Creencia es la

percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Los valores y las creencias se concretan por medio de normas cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

- **La cultura compartida:** no es suficiente con que existan valores y creencias a nivel individual, sino que éstos deben ser sostenidos por la mayoría de los miembros.
- **Imagen integrada:** es la identidad de la empresa u organización. Esto proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y que sus miembros se identifiquen con ella.
- **Fenómeno persistente:** es resistente al cambio, con sus aspectos positivos y negativos. La cultura organizacional evoluciona constantemente.

La cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas se deben conducir en la misma.

Es importante tener en cuenta la función que cumple la cultura organizacional dentro de la organización, ya que en primer lugar define los límites hasta donde los comportamientos difieren unos de otros, transmite sentido identidad a sus miembros, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses individuales e incrementa la estabilidad del sistema social. (Alina María Segredo Pérez, 2017)

El enfoque funcional de la cultura entiende a la organización como un fenómeno cultural, siendo la cultura una característica propia de estas, la que puede medirse y relacionarse con otras variables, tales como el éxito en el logro de los objetivos, la satisfacción de sus miembros, los estilos de liderazgo o sistemas de promoción. En función de esta conceptualización, la cultura puede ser gestionada y cambiada, al menos parcialmente, mediante adecuadas técnicas de diagnóstico e intervención, siendo los directivos los principales responsables de la gestión y de utilizar adecuadamente los procedimientos y mecanismos de implantación y/o cambio cultural dentro de la organización.

Según (Schein, 1988), los principales mecanismos utilizados por los líderes para gestionar una cultura son los siguientes: sistemas de recompensa y refuerzo, los juicios de valor sobre aspectos que consideran importante potenciar o suprimir, las reacciones de los individuos y de los grupos ante las crisis, la planificación y formación, la definición de los criterios de reclutamiento, selección, promoción, segmentación y jubilación. Como podemos observar, existen elementos transversales tanto para gestionar la cultura como para definir la PVE, los cuales debemos tenerlos en claro a la hora de pensar la estrategia de la marca empleadora.

Otra definición de la cultura organizacional es aquella que considera como un conjunto de valores que dominan en una organización. Estos valores suelen ser reforzados por mitos, anécdotas y relatos de su historia.

La cultura organizacional es un modelo de supuestos que son creados y desarrollados por un grupo que ha aprendido a superar sus problemas internos y externos. Dicho modelo social y cultural ha crecido debido a un proceso de aprendizaje subconsciente. A su vez, el creador a menudo tuvo un papel importante en el proceso.

Para este autor, el término nivel es el grado en que un fenómeno cultural es visible para el observador, y los niveles de un fenómeno cultural varían desde una manifestación tangible que se puede sentir y ver hasta suposiciones que están en lo más profundo de una cultura, a menudo inconscientes e incrustadas en el corazón mismo de ésta. (Schein, 2004)

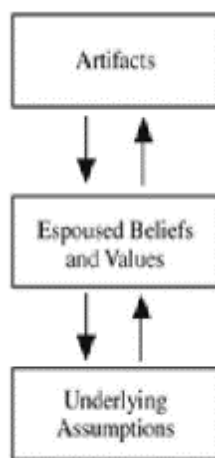


Figura 15: Niveles de la cultura. (Schein, 2004)

- Los **artefactos** constituyen la superficie de una cultura, el nivel que se puede ver, oír o sentir. Toda cultura se expresa a través de artefactos, elementos o circunstancias que han sido creados por un ser humano, algo que la cultura considera importante dentro de la cultura. Cuando uno se familiariza con una nueva cultura desconocida, este nivel es el que se observa inmediatamente y da la primera impresión de ésta. Estas dimensiones físicas y psicológicas del nivel más profundo de una cultura se han desarrollado durante un largo período de tiempo, se han vuelto visibles y observables para los extraños. La mayor parte del comportamiento, los procesos, incluso el clima mismo de la entidad refleja la forma en que funciona la organización. Aunque puede ser fácil observar este nivel de cultura, es difícil de describir. Un observador puede verbalizar lo que ve y escucha, pero no puede sacar las conclusiones correctas sobre el significado de estas observaciones para el grupo u organización.
- Las **creencias y valores adoptados** son primero individuales y gradualmente pueden volverse comunes para un grupo. Un nuevo grupo no tiene ningún conocimiento compartido. Por lo general, una persona que luego puede ser reconocida como una personalidad fuerte dentro de un grupo, expresa ciertos supuestos que muestran la forma de enfrentar los problemas o ejecutar las tareas. Más adelante todo esto puede ser reconocido como la forma de hacer las cosas de las organizaciones.
- Una **suposición subyacente básica** se puede definir como un concepto que se ha dado por sentado de tal manera que se encuentra poca variación para otras soluciones dentro de un grupo. Estas suposiciones tienden a ser muy difíciles de cambiar y posiblemente podrían cambiarse cuestionando o aprendiendo algo completamente nuevo. En este caso, los miembros del grupo tendrían que volver a examinar y cambiar algo en las partes estables de su estructura cognitiva.

Complementando estas definiciones y con el objetivo de entender desde otra perspectiva (Hofstede, 1991), describe la cultura como **programación mental**. Según él, toda persona lleva dentro de sí patrones de pensamiento, sentimiento y actuación potencial, que fueron aprendidos a lo largo de su vida, donde gran

parte de este aprendizaje se produce en la primera infancia. En función a ello, la cultura es un fenómeno colectivo; la cultura se aprende, no se hereda y la naturaleza humana es lo que todos los seres humanos tienen en común. La personalidad de un individuo es única, y esta unicidad la describe (Hofstede, 1991) en el siguiente diagrama:



Figura 16: Tres niveles en la programación mental humana.

Por otro lado, las diferencias culturales, se manifiestan en símbolos, héroes, rituales y valores.

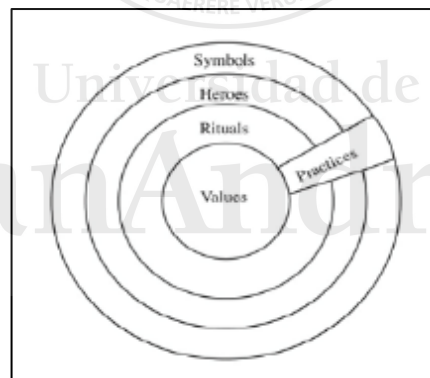


Figura 17: Diagrama de cebolla.

- Los **símbolos** son palabras, gestos, imágenes u objetos. Estos tienen un significado particular y solo reconocido por quienes comparten una cultura. Estos pueden cubrir palabras (lenguaje), jerga, vestimenta, peinado, banderas, símbolos de estatus.
- Los **héroes** son personas. Pueden estar vivos o muertos, reales o imaginarios, pero sirven como modelos de comportamiento y pensamiento por sus características.

- Los **rituales** son actividades colectivas, como formas de saludar, rendir respeto y participar en ceremonias sociales; son considerados socialmente esenciales. Se llevan a cabo por su propio bien. Estas prácticas son visibles para un extraño. Sin embargo, su significado es invisible y solo puede ser interpretado por los actores dentro de la organización.
- El núcleo de la cultura está formado por **valores y tendencias** a preferir un determinado estado de cosas a otro.

Siguiendo con definiciones, la cultura organizacional, según **Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995)**, se define como el conjunto de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, aspecto que el mismo autor amplía en 1992, al considerar que dichas presunciones van surgiendo y moldeándose a medida que los miembros se van enfrentando a los problemas de adaptación externa e integración interna. A su vez, éstas deben haber ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La cultura organizacional se ve influenciada por los comportamientos de las personas que la conforman. Estos miembros llegan a la organización con diferentes intereses y/o expectativas, motivaciones, personalidades y capacidades. En función de ello, el análisis del comportamiento no es unívoco, depende del observador y es complejo por diferentes factores y miradas.

Estos aspectos son clave y críticos al momento de trabajar en la efectividad para la atracción y fidelización de los talentos, porque esas conductas y costumbres propias de la organización definirán un *fit* cultural que por medio de la propuesta de valor al empleado intentaremos potenciar para generar mayor *engagement* y construir embajadores de marca, construyendo una barrera de salida.

A su vez, este *fit* funcionará como un filtro a la hora de ingresar recursos del mercado y será evaluado por los candidatos para entender que grado de alineamiento tienen con las acciones externas, es decir, con la marca empleadora.

Este *fit* se va manteniendo y potenciando, en especial, por el modelo ASA (*Attraction, Selection y Atrition*) que describe **Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995)**, donde los individuos son atraídos a las organizaciones según las características que éstos pueden inferir en base a la información que obtienen; el proceso de selección considerando la congruencia de sus intereses y los de la organización, considerando la experiencia real de la que se va realimentando el individuo; y deserción, proceso por el cual un individuo decide dejar la organización por la inexistencia o desgaste de la congruencia antes mencionada.

Por lo tanto, van permaneciendo en las organizaciones personas que mantienen dicha congruencia y semejanza, lo que convierte a la cultura en un patrón social que se refuerza a sí mismo y se vuelve más resistente a los cambios e influencias, (Groysberg, 2018).

Para el análisis de este trabajo, la cultura organizacional es importante ya que los elementos de la PVE, la definición de ME y su consecuente estrategia de comunicación y posicionamiento serán construidos e influenciados según las características culturales de la organización en análisis. Estas herramientas deberán tener congruencia con la cultura organizacional porque ante escenarios donde no se evidencia lo que se transmite, se derrumba toda propuesta de valor y posicionamiento de marca, produciéndose el efecto adverso.

e. Síntesis del Marco Teórico

El presente trabajo se desarrollará según el marco conceptual antes expuesto con el objetivo de analizar los elementos de la propuesta de valor al empleado de Pan American Energy considerando las características demográficas de la población interna de la organización y externa del mercado laboral, definiendo y proponiendo una estrategia de marca empleadora con el fin de posicionarla como empleador aspiracional.

Uno de los principales objetivos de toda compañía es crear valor para las accionistas, y para eso necesitan contar con individuos talentosos que puedan contribuir a ello, demostrando resultados laborales extremadamente altos, utilizando conocimientos y habilidades en el trabajo que son relevantes para las

necesidades actuales y futuras de la empresa, con alto potencial de desarrollo y crecimiento profesional.

Por consiguiente, la **gestión del talento** es una actividad estratégica que se alinea con la estrategia de negocios de la empresa, enfatiza la importancia del talento como capacidad organizacional y requiere que todos se involucren, no sólo el departamento de recursos humanos, sino también el CEO, la alta dirección y los gerentes de línea, siendo el rol de recursos humanos de facilitador del proceso y de socio estratégico en los temas referidos a la gestión del talento.

Para poder **desarrollar y fidelizar** al mejor talento, tenemos que determinar a quién desarrollar, pensando en el desempeño sólido en el pasado (evalúa las acciones pasadas de los empleados) y el sólido potencial futuro (mira hacia el futuro y se pregunta si las personas son capaces de progresar, de manejar la complejidad, de aprender y si comparten los valores de la organización).

A su vez, a este proceso de desarrollo del talento hay que acompañarlo con herramientas de aprendizaje cognitivo, experiencial y emocional que apoyen el desarrollo a lo largo de la carrera profesional, fortaleciendo sus competencias interpersonales, de gestión y técnicas respectivamente.

La **fidelización** de estos talentos implica mantener a los colaboradores deseables para cumplir con sus objetivos de negocio abarcando factores tangibles como intangibles, considerando aumentar el compromiso a través de la identidad organizacional, reconociendo el desempeño de las personas a través de la compensación, y generando un mayor nivel de involucramiento y satisfacción dentro de la organización.

Por otro lado, no solo tenemos que preocuparnos por los talentos actuales y que están dentro de la organización, sino también por los talentos que la organización necesitará en el futuro, y cómo lograr atraerlos.

Para **atraer** al mejor talento hay que comprender qué capacidades organizacionales necesita desarrollar la compañía para su sustentabilidad y su éxito, aspecto que estará determinado por la capacidad de hacer corresponder un puesto y las habilidades de las personas.

Es ahí donde la estrategia de **marca empleadora** debe intervenir ya que ésta representa los esfuerzos de la organización por promover, interna y

externamente, una visión clara de que la hace diferente y deseable como empleadora, construyendo una imagen en el mercado laboral objetivo, mostrando por encima del resto, porque son el mejor lugar para trabajar.

La atracción de talento requiere pensar profundamente en la **propuesta de valor al empleado** de la empresa, componente crítico de la marca empleadora, la que comprende al paquete de prestaciones funcionales, económicas y psicológicas proporcionadas por el empleo e identificadas con la empresa empleadora. En definitiva, es la razón por la cual las personas deciden en cambiar o mantenerse en la compañía, y además brinda información acerca de la cultura organizacional, el estilo de gestión, la cualidad de sus empleados, la imagen como empleador y la calidad de sus productos o servicios.

La estrategia de reclutamiento deberá apalancarse en la PVE y la estrategia de marca empleadora, posibilitando segmentar el mercado para usar aquellos canales que se adapten mejor para un determinado grupo de candidatos, como definir los mejores métodos de selección dependiendo el objetivo.

El atractivo de una organización está asociado a la manera en que las características del puesto y la organización son percibidas. Muchos estudios revelan la importancia de la congruencia entre los valores personales y organizacionales, sosteniendo que, a mayor percepción positiva de la marca empleadora, mejor cantidad y calidad de potenciales candidatos para la organización.

Pero tenemos que saber que todo esto transcurre en el marco de la **cultura organizacional**, el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de las personas en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la compañía.

Este elemento terminará potenciando o condicionando la estrategia de gestión del talento, los atributos de la propuesta de valor al empleado y la estrategia de marca empleadora, ya que si no logramos consistencia no será sostenible en el tiempo nuestra gestión.

Un resumen de lo antes expuesto es lo establecido por los siguientes autores (Stahl G. B., 2012), quienes determinaron que una efectiva gestión del talento

debería considerar dos elementos clave: las **prácticas de gestión el talento** (la parte exterior del anillo) y la **guía de principios** (la parte interior del anillo).



Figura 18: The Talent Management Wheel. (Stahl G. B., 2012)

Considerando estos conceptos elementales descritos y la problemática que se abordará en este presente trabajo, debemos saber que el proceso de definición de la PVE y gestión de la ME según *Gartner* está compuesto por las siguientes etapas:

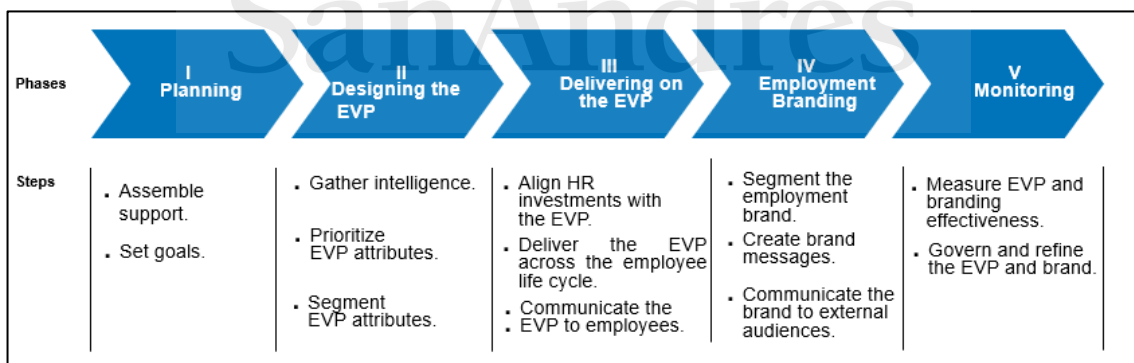


Figura 19: Gartner Inc. ©

1. *Planeamiento*
2. *Diseño de la PVE*: priorizar y segmentar atributos de la propuesta de valor
3. *Desplegar PVE*: alinear la propuesta con las actividades de Recursos Humanos y comunicar a los empleados

4. *Diseño de Marca Empleadora*: definir el segmento de la marca empleadora, los mensajes de marca y comunicación externa
5. *Monitoreo*: medir a través de indicadores la efectividad de la PVE y evaluar la marca y atributos

Respecto al punto 4), un modelo para definir estratégicamente la marca empleadora consiste en el planteado por (Barrow, 2011), que define cuatro pilares sobre los cuáles trabajar:

- a. *Percepciones de la Marca Empleadora*, es decir, entender las percepciones que existen en torno a la misma.
- b. *Posicionamiento de la Marca Empleadora*, es decir, qué representa en la mente del público actual y qué se busca que represente en el futuro.
- c. *Comunicación de la Marca Empleadora*, es decir, explicitar de manera diferencial y de la mejor manera la experiencia de empleo.
- d. *Gestión de la Marca Empleadora*, de manera constante para mantener un plan coherente a largo plazo.

Algunos de los beneficios asociados a la efectiva gestión la propuesta de valor al empleado y marca empleadora, son:

- La capacidad de generar una robusta política de atracción de talento, captando la atención no sólo de los candidatos activos en la búsqueda de trabajo sino también de los pasivos;
- Lograr una mayor calidad de los candidatos y por ende un menor costo
- Realizar una propuesta de compensación más rentable para la compañía, es decir, a menores costos
- Mejorar el compromiso de los colaboradores actuales

En conclusión, esta propuesta de trabajo buscará entender los elementos claves de la Propuesta de Valor al Empleado, con el objetivo de proponer una estrategia de Marca Empleadora para posicionar a la compañía como una organización aspiracional, siendo más efectiva al momento de atraer el talento del mercado laboral y generando fit organizacional con los colaboradores.

IV. Investigación de campo.

Para llevar a cabo el análisis planteado en el presente trabajo utilizaré una estrategia de relevamiento y recolección de información a través de dos cuestionarios estructurados destinado a las personas que habitan la zona del Golfo San Jorge, comprendido por las provincias de Chubut y Santa Cruz, a **empleados de Pan American Energy y a personas externas a la compañía**, a fin de entender qué valoran y buscan los candidatos de sus empleadores, en esta zona y este mercado específicamente, y cómo las compañías cubren dichas expectativas a través de distintas acciones, una de ellas los elementos de la Propuesta de Valor al Empleado. El objetivo, como nos habíamos planteado, es obtener información relevante para definir y proponer una estrategia de Marca Empleadora para la Unidad de Gestión de PAE en el Golfo San Jorge

Esta herramienta plantea preguntas directamente al público objetivo y prevén que los encuestados respondan el cuestionario ellos mismos, para lo que también se requiere un cierto nivel de alfabetización.

El cuestionario incluye preguntas de diferentes tipos:

- **Cerradas:** en las que solo se permite contestar mediante una serie acotada de alternativas. Con estas preguntas puede perderse riqueza en la información, pero permite una cuantificación; así es más fácil realizar una tabulación, donde los resultados sean más concretos y exactos.
- **Abiertas:** en las que se permite al encuestado responder cualquier cosa según la pregunta. Con estas preguntas puede obtenerse una mayor riqueza de detalle en las contestaciones, pero tienen el inconveniente de que las respuestas son difíciles de evaluar.
- **Evaluación:** dirigidas a obtener de la entrevistada información sobre cómo valora una serie de elementos o aspectos. Pueden proporcionar una valoración de carácter numérico o una valoración de carácter cualitativo.

Para facilitar la cumplimentación de los cuestionarios y la introducción de datos en un formato estructurado, éste debe ser de lectura automática o presentar una disposición en la que los campos de datos sean claramente identificables y las respuestas estén previamente codificadas. En un formato abierto, deben

imponerse posteriormente palabras clave y otros procedimientos de estructuración para facilitar la introducción en la base de datos y el análisis, llegado el caso.

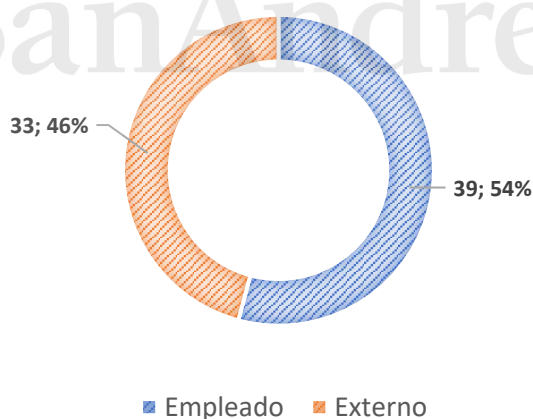
Para cumplir con el objetivo que ele nos habíamos propuesto para presente trabajo se armaron dos cuestionarios destinados a personal que trabaja actualmente en Pan American Energy y personas externas a la organización, con 17 y 14 preguntas respectivamente, buscando maximizar los índices de respuesta, al diseñarse de forma sencilla y clara (Ver ANEXO I “Formulario dirigido a colaboradores actuales de Pan American Energy” y ANEXO II “Formulario dirigido a público externo”)

f. Presentación y Análisis de la información de campo

Características descriptivas de la muestra

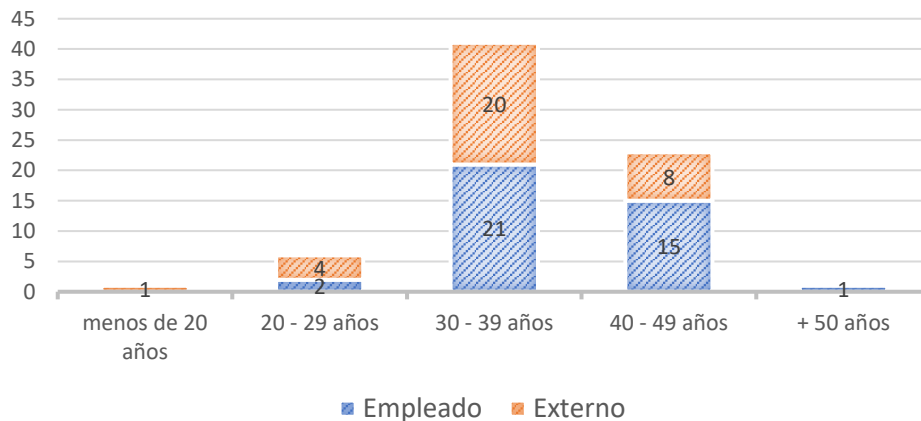
La muestra obtenida está compuesta por 72 respuestas proporcionadas por personas que residen en la zona de Comodoro Rivadavia (CRD) con una proporción del 54% de empleado actuales de Pan American Energy y un 46% de personas externas a la compañía.

DISTRIBUCIÓN MUESTRA
SEGÚN RELACIÓN CON PAE



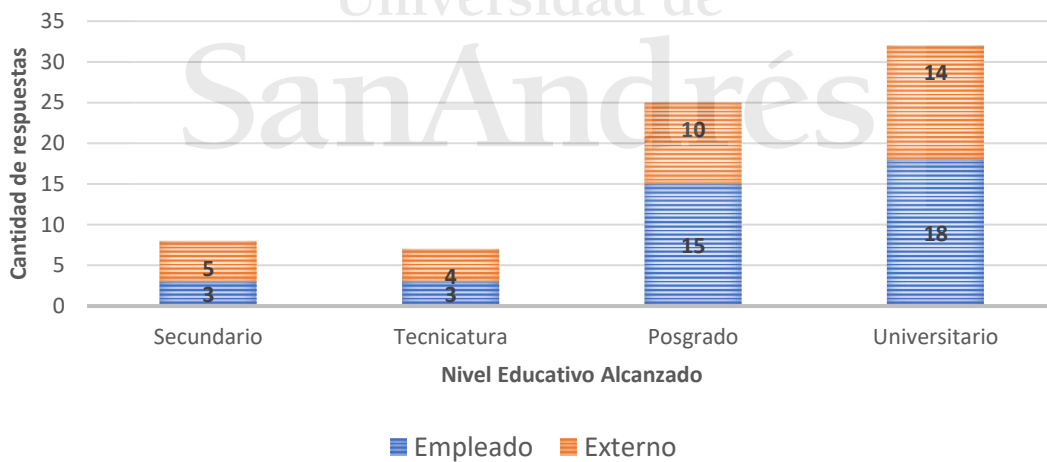
En cuanto a la distribución por edad, podemos observar que la mayor parte de los encuestados se encuentran entre 30 y 49 años, siendo el segmento más representativo de 30-39 años con un 57% del total de ambas poblaciones y un 32% al de empleados de 40-49 años.

DISTRIBUCIÓN POR EDAD - TOTAL DE LA MUESTRA



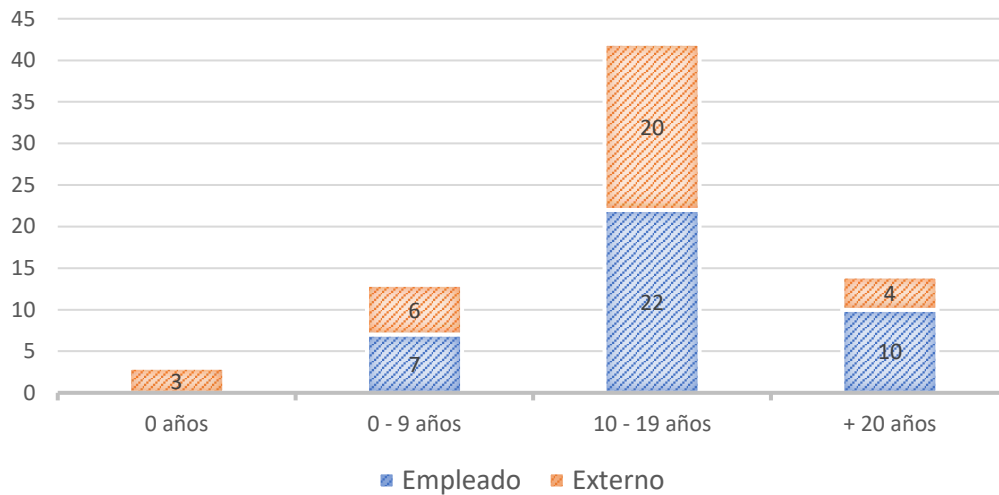
En cuanto al nivel educativo alcanzado vemos similitudes en ambos segmentos de la muestra, siendo el mayor porcentaje en ambos el que corresponde al nivel universitario con 46% para empleados de PAE y 42% de externos a la compañía, y el siguiente al nivel de posgrado, con 38% y 30%, respectivamente. Es decir, que la muestra está mayormente formada por profesionales con título universitario o superior.

DISTRIBUCION DEL NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO - TOTAL DE LA MUESTRA



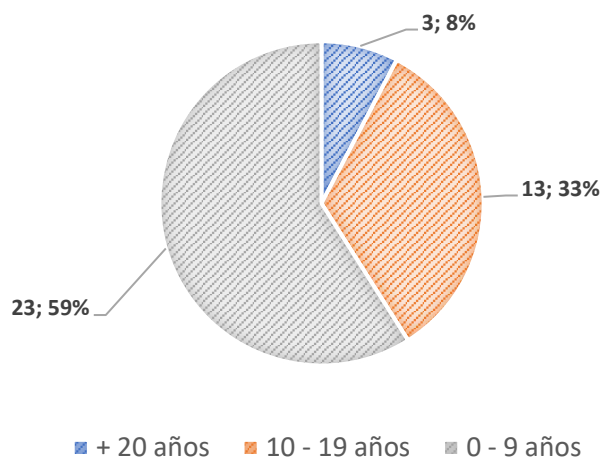
Al analizar la antigüedad laboral de la muestra observamos que más de la mitad (58%) tiene entre 10 y 19 años de antigüedad en el mercado laboral, lo que nos indica que son encuestados con experiencia y conocimiento de las organizaciones y sus prácticas. El resto de la muestra se divide en forma bastante pareja entre personas con más y menos antigüedad, y es evidente algo de mayor antigüedad en el grupo de empleados de PAE

DISTRIBUCIÓN POR ANTIGÜEDAD LABORAL GENERAL - TOTAL DE LA MUESTRA



Al realizar un *zoom* en el segmento de empleados de Pan American Energy en la antigüedad laboral en la compañía (ver gráfico siguiente), vemos que la mayoría (el 59%) tiene baja antigüedad en PAE de 0 a 9 años, y 33% de 10 a 19 años. Al relacionar este dato con la antigüedad laboral en general de este segmento, podemos asumir que los empleados actuales de Pan American Energy cuentan experiencia laboral en otra u otras compañías ya que poseen en promedio más años de antigüedad laboral en general que en la propia empresa. Esto resulta interesante ya que es una muestra que conoce el mercado “de primera mano” y les permite tener una mirada amplia del mismo.

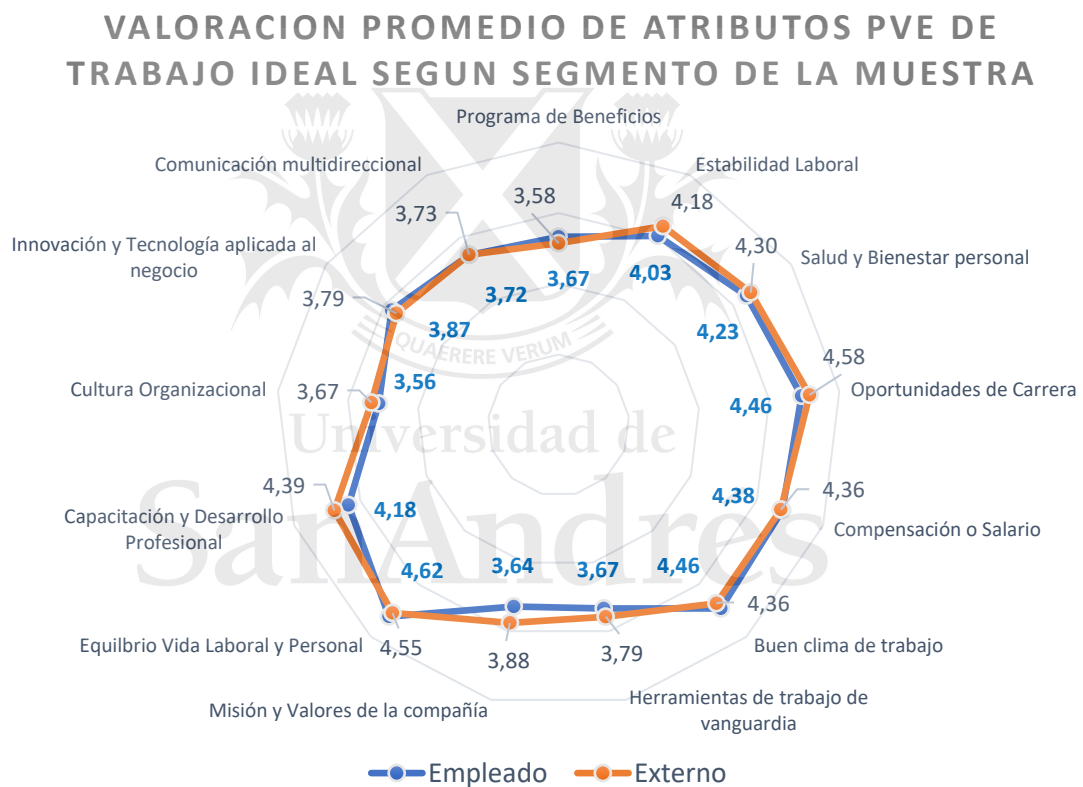
ANTIGÜEDAD LABORAL EN PAE - SEGMENTO EMPLEADOS



Análisis de los resultados

Analizando la valoración que le dan los encuestados a posibles **atributos de la Propuesta de Valor al Empleado a la hora de pensar en el trabajo ideal dentro de una compañía**, considerando como “*nada importante=1*” y “*muy importante=5*”, en promedio ambos segmentos (empleados y no empleados de PAE) siguen un comportamiento muy similar en general con apenas leves diferencias en 3 atributos (donde los externos muestran algo más de valoración):

- *Misión y Valores de la Compañía*: 0,24 puntos de diferencia
- *Capacitación y Desarrollo Profesional*: 0,21 puntos de diferencia
- *Estabilidad Laboral*: 0,16 puntos de diferencia

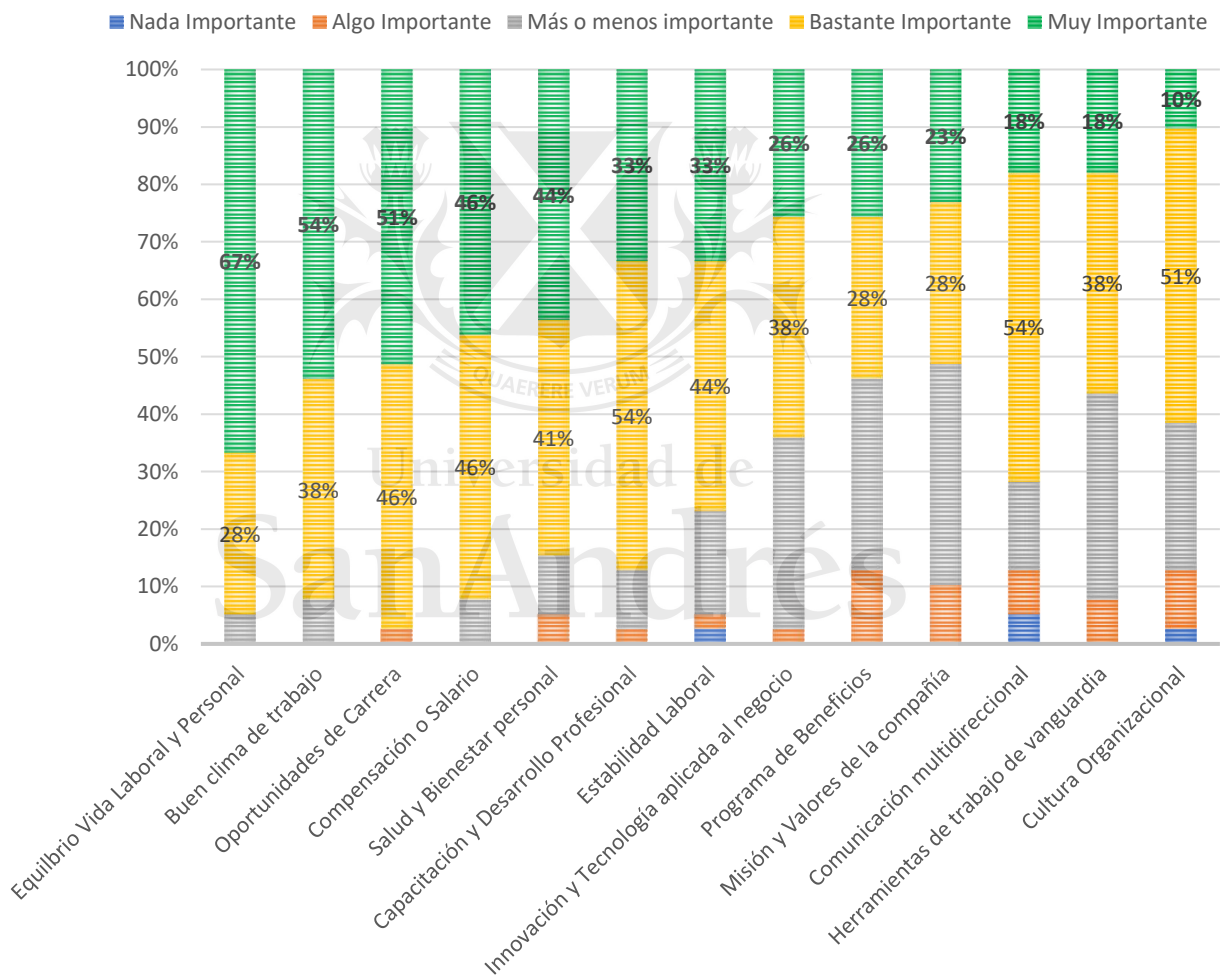


Al realizar la segmentación entre ambos grupos podemos observar 4 conjuntos de atributos en los **empleados de Pan American Energy** (gráfico siguiente):

- 1) Equilibrio Vida Laboral y Personal con el mayor porcentaje de respuestas “muy importante” (67%)
- 2) Un segundo grupo conformado por Buen clima de Trabajo, Oportunidades de Carrera, Compensación o Salario, y Salud y Bienestar Personal con 54%-44% de respuestas “muy importantes” y del orden del 90% entre muy y bastante importantes.

- 3) Un tercer grupo integrado por Capacitación y Desarrollo Profesional y Estabilidad laboral ya con algo menos de valoración: 33% de “muy importante, aunque alta en total entre muy y bastante importante (total: 87% en Capacitación y Desarrollo profesional y 77% en Estabilidad Laboral)
- 4) Finalmente, el resto de los atributos con un cuarto o menos de respuestas “muy importante”. En este grupo llama la atención el atributo “Comunicación multidireccional” con la mitad de respuestas “bastante importante” llegando a un 72% total entre muy y bastante importante.

VALORACION DE ATRIBUTOS PVE DE TRABAJO IDEAL SEGUN IMPORTANCIA - EMPLEADOS DE PAE

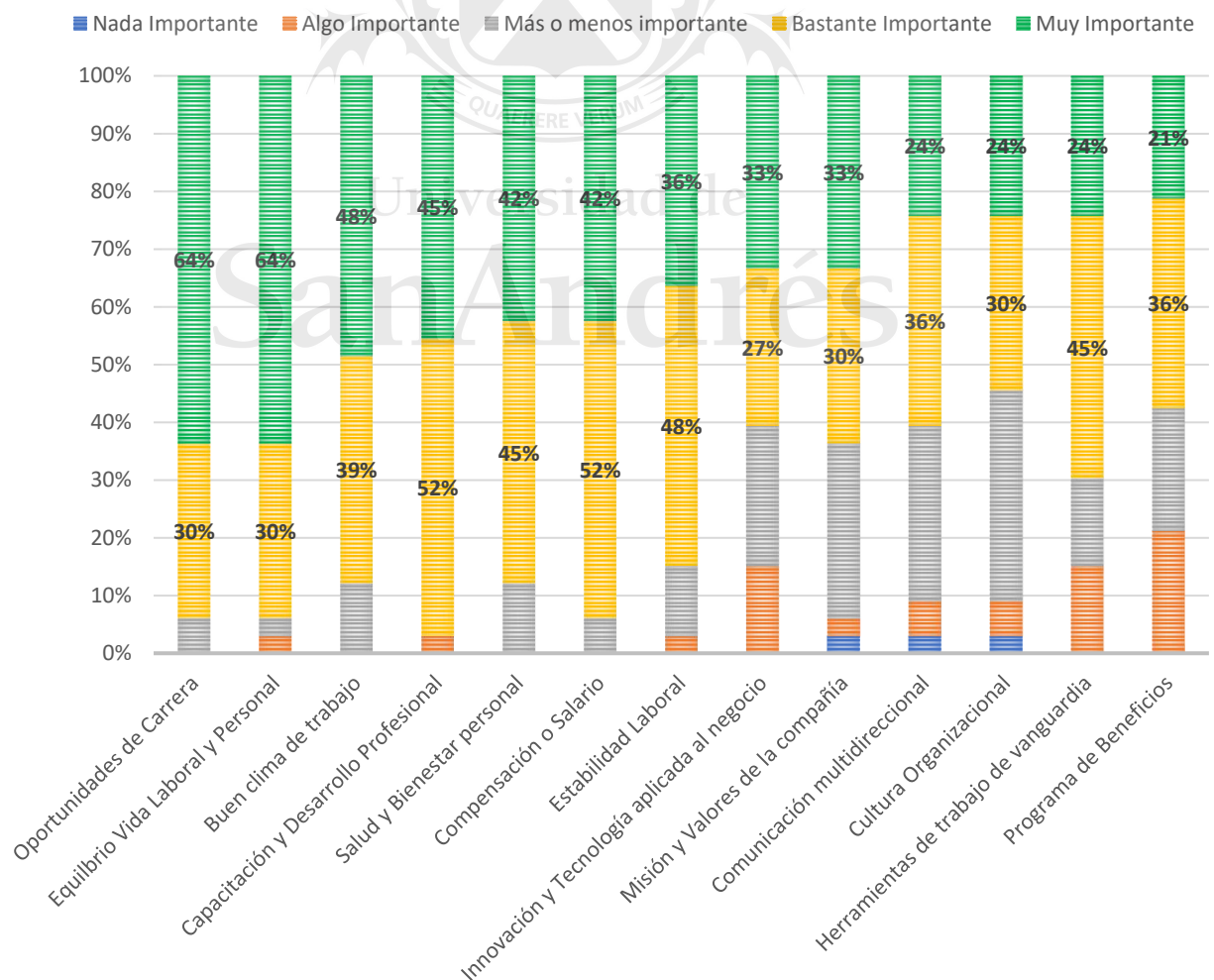


Al analizar las respuestas del segmento de la muestra **externos a la compañía** (gráfico siguiente) podemos observar similitudes y diferencias:

- 1) En el primer grupo de mayor importancia encontramos no solo a Equilibrio Vida Laboral y Personal si no también a Oportunidades de Carrera (ambos con 64% de respuestas ‘Muy Importante’).

- 2) El segundo grupo conformado por: Buen clima de Trabajo, Compensación o Salario, Salud, Bienestar Personal agregándose Capacitación y Desarrollo Profesional, si bien con respuestas “muy importantes algo menores al grupo de empleados de Pan American Energy (42%-48%) pero del orden el 90% entre muy y bastante importantes.
- 3) Un tercer grupo integrado aquí por Estabilidad Laboral con el agregado de Innovación y Tecnología aplicado al Negocio y Misión y Valores de la compañía, ya con algo menos de valoración: 33% de “muy importante” donde se distingue una alta valoración en total entre muy y bastante importante en Estabilidad Laboral(84%)
- 4) Finalmente, el resto de los atributos con un cuarto o menos de respuestas “muy importante”. En este grupo el atributo “Comunicación multidireccional” no se distingue del resto.

VALORACION DE ATRIBUTOS PVE DE TRABAJO IDEAL SEGUN IMPORTANCIA - EXTERNOS



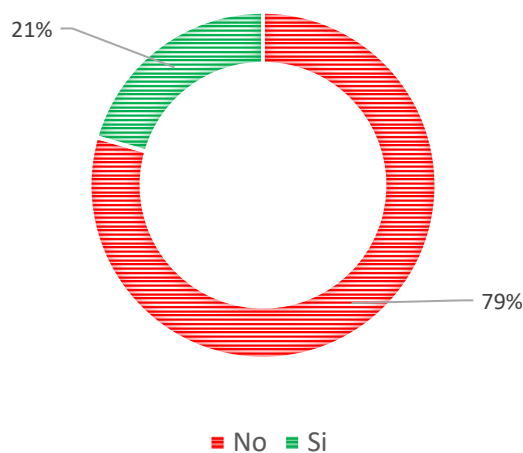
En el cuadro siguiente podemos observar cómo los atributos mejor rankeados en cada segmento son los mismos, aunque con alguna diferencia de ordenamiento.

| Valoración de atributos del trabajo ideal | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Posición | Empleados | Externos |
| 1 | Equilibrio Vida Laboral y Personal | Oportunidades de Carrera |
| 2 | Buen clima de trabajo | Equilibrio Vida Laboral y Personal |
| 3 | Oportunidades de Carrera | Buen clima de trabajo |
| 4 | Compensación o Salario | Capacitación y Desarrollo Profesional |
| 5 | Salud y Bienestar personal | Salud y Bienestar personal |
| 6 | Capacitación y Desarrollo Profesional | Compensación o Salario |

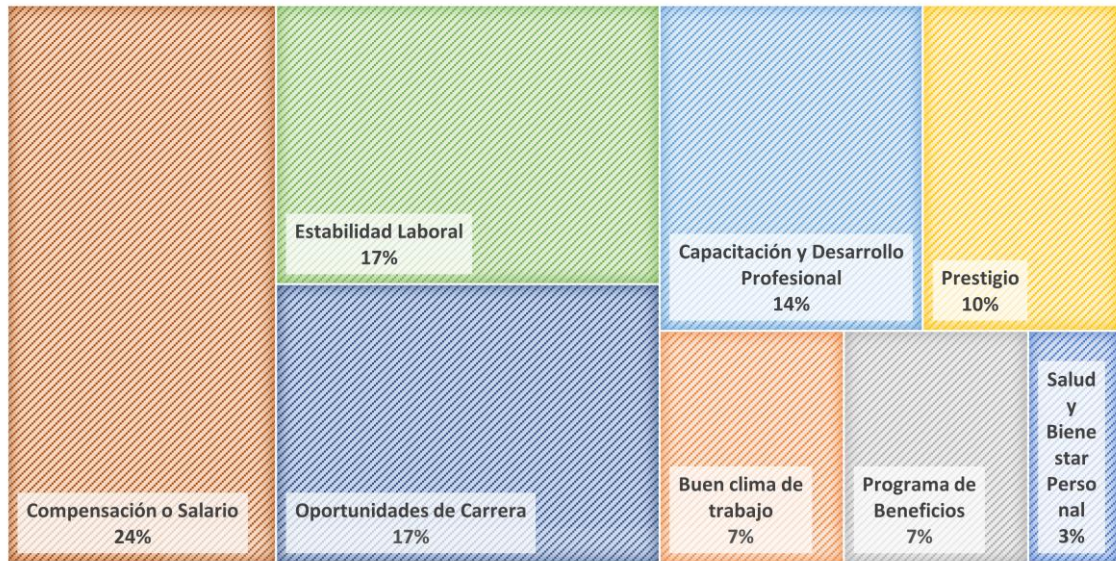
Siendo estos los atributos que las personas, internas y externas más valoran, nos interesará contrastarlos más adelante con los atributos que, tanto unos como otros, reconocen en Pan American Energy, a fin de encontrar oportunidades para la construcción de la PVE y la marca empleadora de la compañía.

Continuando con el análisis de las características más valoradas al pensar en el trabajo ideal, el 21% de los **empleados de Pan American Energy** relevados consideran que si existe un atributo o característica extra a los planteados en el relevamiento. Según sus comentarios, *Flexibilidad Laboral & Plan de Carrera* aparecen como los más relevantes.

EXISTENCIA DE ATRIBUTO PVE EXTRA ASOCIADO AL TRABAJO IDEAL - EMPLEADOS

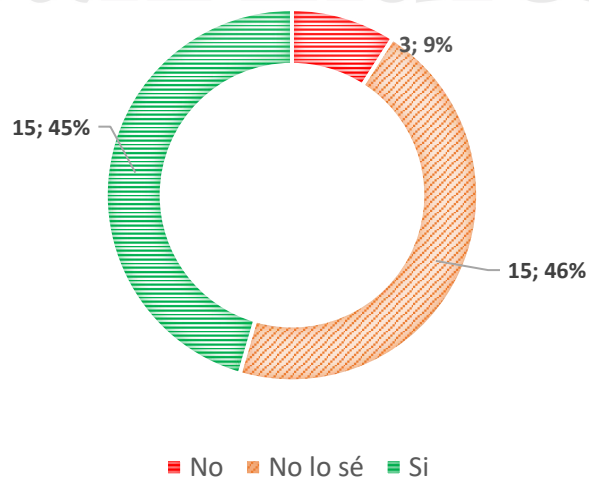


ATRIBUTOS ASOCIADOS A LAS EMPRESAS DE CRD MENCIONADAS POR EXTERNOS

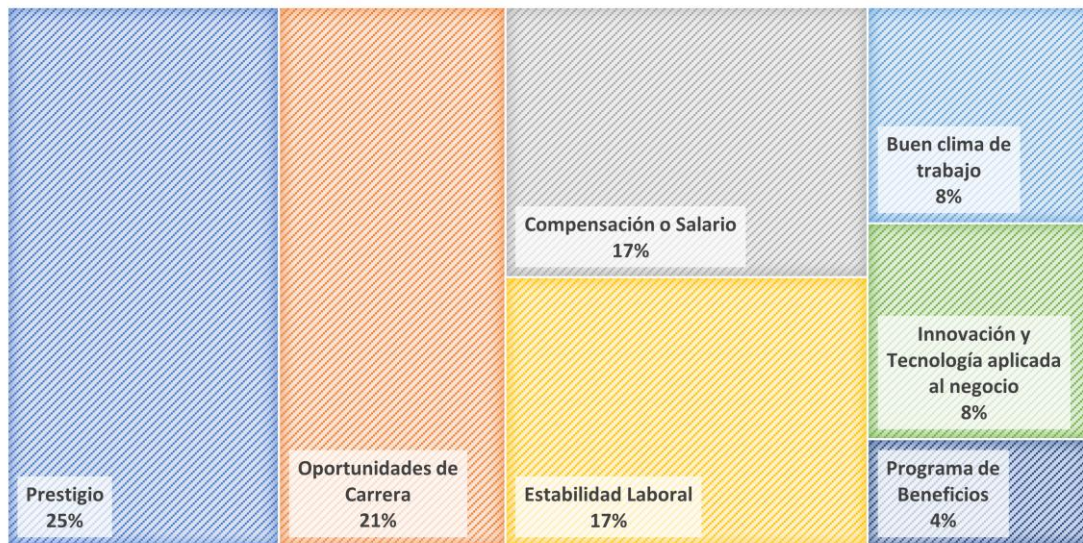


Además, el 45% de las **personas externas** encuestadas (gráfico siguiente) contestó que le gustaría trabajar en Pan American Energy siendo para este subsegmento el atributo más relevante de la empresa (y percibido) por ellos el *Prestigio* de la compañía, las *Oportunidades de Carrera*; la *Compensación o Salario* y la *Estabilidad Laboral*.

DISTRIBUCION DE LA MUESTRA SEGUN SI TRABAJARIAN EN PAE - EXTERNOS



ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN DE COMENTARIOS EXTERNOS CON PREFERENCIA DE TRABAJAR EN PAE



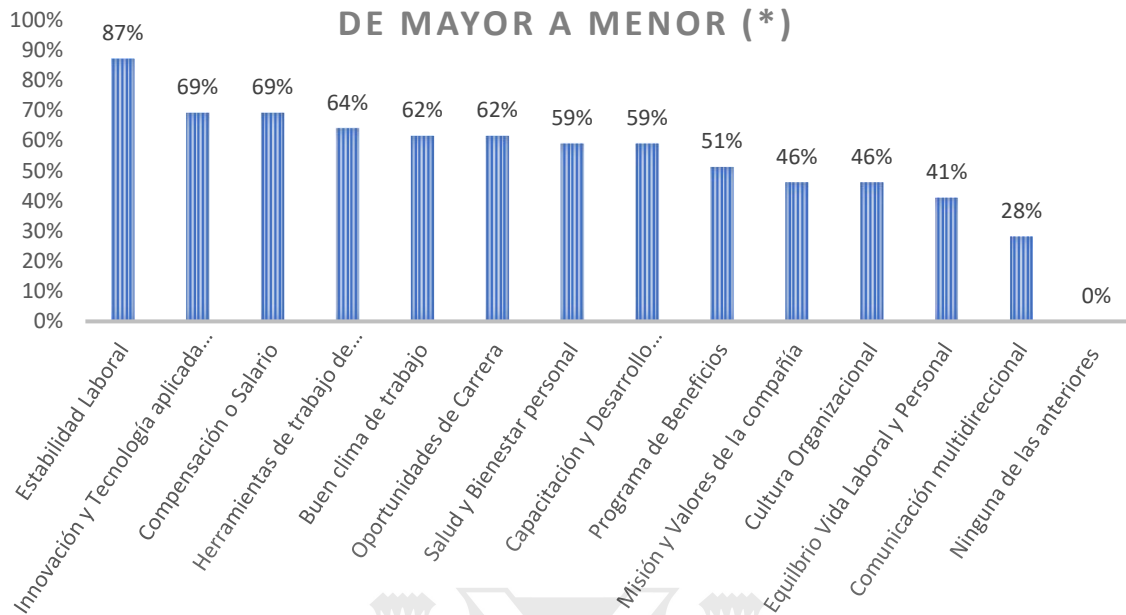
Cómo podemos observar, los atributos mencionados por personas externas sobre las empresas donde les gustaría trabajar en la zona de Comodoro Rivadavia y los asociados, por este mismo segmento, a la hora de justificar por qué les gustaría trabajar en Pan American Energy, son similares: *Oportunidades de Carrera; la Compensación o Salario y la Estabilidad Laboral.*

La principal diferencia radica en qué al hablar específicamente de Pan American Energy, los externos hacen referencia al *Prestigio* como el atributo más preponderante.

Por el otro lado, a la hora de analizar ***los atributos de la Propuesta de Valor al Empleado que los encuestados asocian al trabajo dentro de Pan American Energy***, considerando como “*nada distintivo=1*” y “*muy distintivo=5*”, ambos segmentos (externos y no empleados de PAE) comparten el siguiente comportamiento:

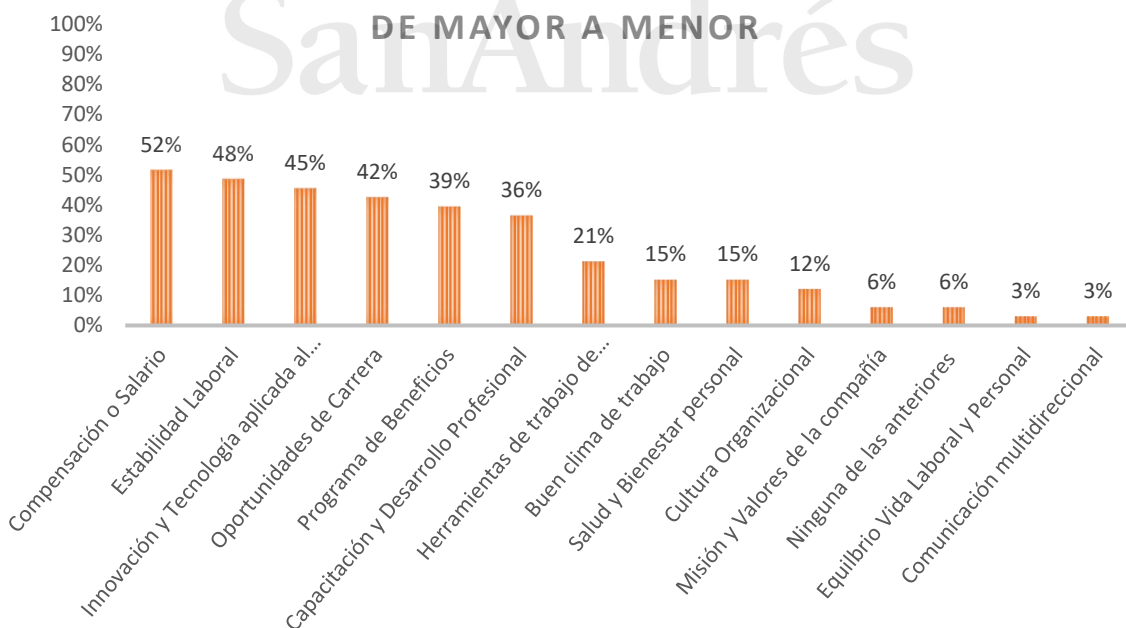
- Los atributos más distintivos asociados a Pan American Energy:
 - *Compensación o Salario*
 - *Estabilidad Laboral*
 - *Innovación y Tecnología aplicada negocio*
 - *Oportunidades de Carrera*
- Los atributos menos distintivos asociados a Pan American Energy:
 - *Equilibrio Vida Laboral y Personal*
 - *Comunicación Multidireccional*

ATRIBUTOS DE PVE ASOCIADOS A PAE - SEGUN EMPLEADOS



(*) En cuanto a este análisis, se consideró en la pregunta 10 del relevamiento a empleados de Pan American Energy que los atributos distintivos son aquellos que fueron evaluados como “*bastante*” y “*mucho*” en términos de asociación a la compañía.

ATRIBUTOS DE PVE ASOCIADOS A PAE - SEGUN EXTERNOS



Como detallamos, entre los atributos más asociados a Pan American Energy, se encuentra *Compensación o Salario* el cuál es uno de los más relevantes a la hora de pensar en el trabajo ideal en ambos segmentos de la muestra (cuadro comparativo página 58).

Respecto a los atributos menos asociados a Pan American Energy, encontramos en el último lugar de ambos segmentos el de *Equilibrio Vida Laboral y Personal*, siendo éste, recordemos, uno de los dos atributos más valorados tanto para personas externas como para los propios empleados a la hora de pensar en el trabajo ideal.

En síntesis, el siguiente cuadro nos permite observar cuáles son los atributos más asociados a Pan American Energy en cada segmento, y cómo se comparten en su gran mayoría con algunas diferencias de ordenamiento:

| Valoración de atributos asociados a Pan American Energy | | |
|---|---|---|
| Posición | Empleados | Externos |
| 1 | Estabilidad Laboral | Compensación o Salario |
| 2 | Innovación y Tecnología Aplicada al Negocio | Estabilidad Laboral |
| 3 | Compensación o Salario | Innovación y Tecnología Aplicada al Negocio |
| 4 | Herramientas de Trabajo de Vanguardia | Oportunidades de Carrera |
| 5 | Buen clima de trabajo | Programa de Beneficios |
| 6 | Oportunidades de Carrera | Capacitación y Desarrollo Profesional |

A continuación, se describe por medio de una nube de palabras, cuáles son atributos más relevantes que valoran los **empleados de Pan American Energy** a la hora de trabajar en la compañía:



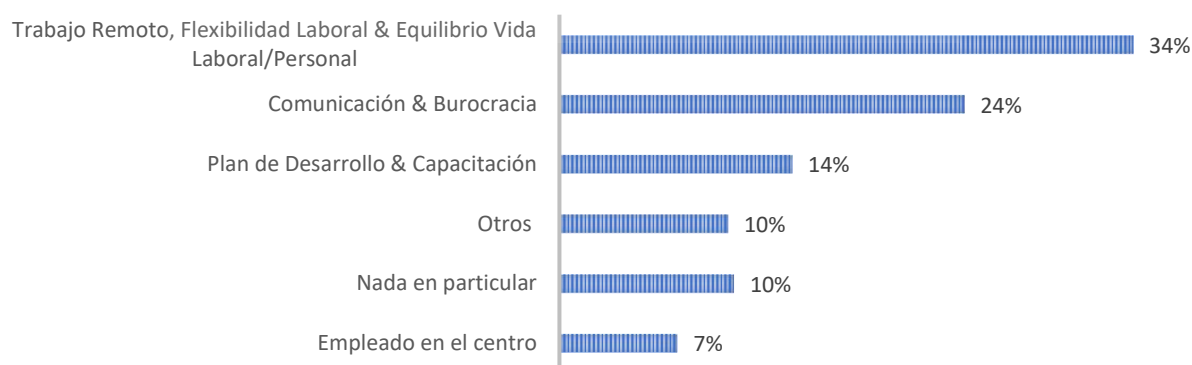
Podemos destacar que la mayoría de los comentarios están asociados a la visión de negocio de la compañía haciendo referencia a la diversificación, nivel de inversión, nuevos proyectos, estrategia y decisiones de negocio en el contexto país, desarrollo constante y la mirada hacia el futuro.

- 1) Visión de Negocio
- 2) Oportunidades de Carrera & Desarrollo Profesional
- 3) Estabilidad Laboral
- 4) Tecnología aplicada al negocio
- 5) Clima de Trabajo

En línea con el análisis de los atributos o características respecto de Pan American Energy, la **muestra de empleados** considera que los siguientes atributos mejoraría su experiencia laboral en la compañía, pudiendo distinguir dos grupos prevalentes:

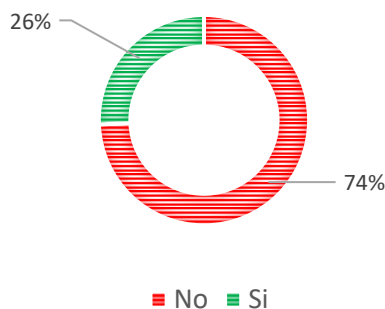
- 1) Un primer bloque asociado a la **Flexibilidad laboral, el Trabajo Remoto & Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal**, como expresión de esa plasticidad que buscan los empleados;
- 2) Un segundo bloque que referencia a mejorar la **Comunicación & Burocracia**, como parte del desafío de las compañías de tamaño envergadura y tipo de industria.

TEMAS QUE MEJORARIAN LA EXPERIENCIA LABORAL EN PAN AMERICAN ENERGY



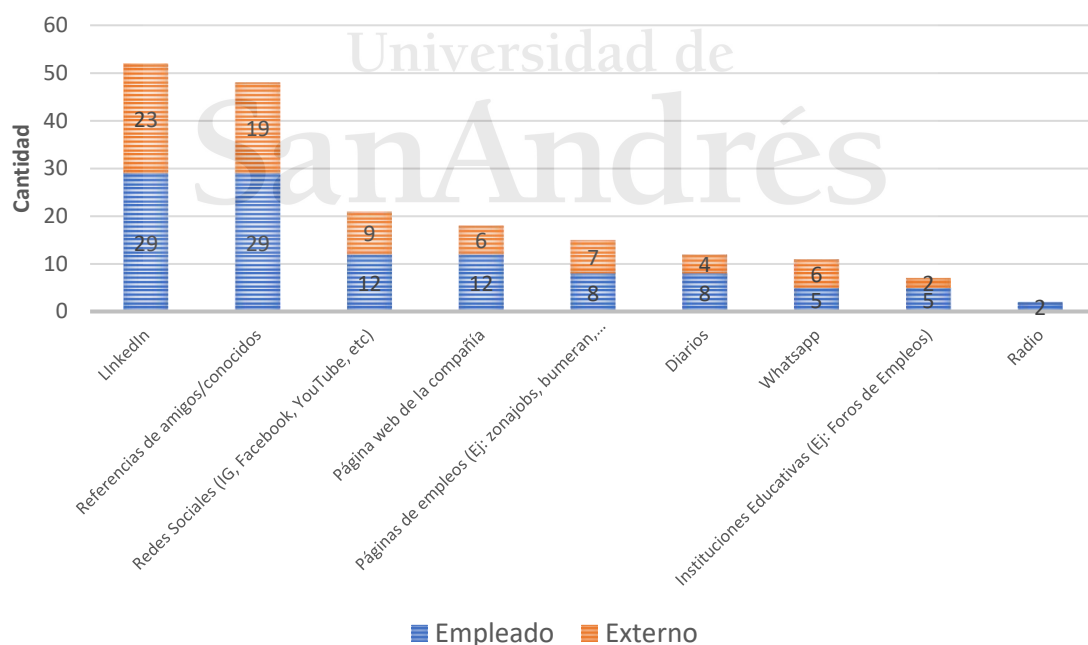
En línea con lo mencionado en el punto anterior, el 26% de la muestra de empleados de Pan American Energy considera que la **Flexibilidad Laboral & Plan de Carrera** son dos características que la compañía no tiene hoy en día y debería desarrollar para mejorar la experiencia de éstos.

HAY ALGUN OTRO ATRIBUTO QUE TE GUSTARÍA QUE TUVIERA EL TRABAJAR EN PAE - EMPLEADOS



Otro de los puntos importantes a conocer es cómo este público relevado busca interiorizarse acerca de las compañías de la zona a la hora de buscar empleo, y en este caso vemos una clara concentración de respuestas con un 28% asociadas a *LinkedIn* y 26% a *Referencias de amigos y conocidos*, siendo las más preponderantes, tanto para el segmento de empleados de Pan American Energy como externos.

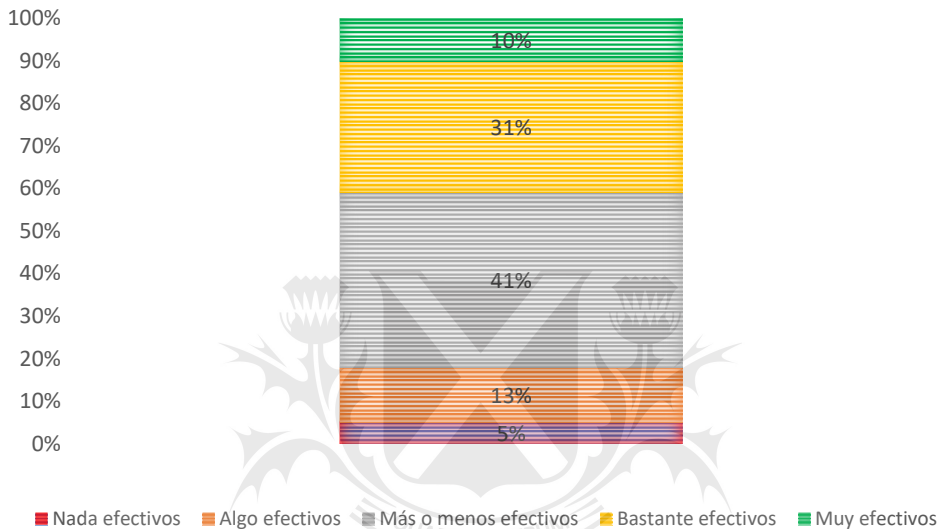
MEDIOS DE COMUNICACION UTILIZADOS PARA CONOCER A LAS EMPRESAS - SEGUN TOTAL DE LA MUESTRA



Podemos identificar a *LinkedIn* como una red laboral poderosa para poder conocer de las compañías y que esa información se complementa con la mirada de conocidos y/o amigos, para dar un tamiz de realidad a lo que se percibe en las redes sociales.

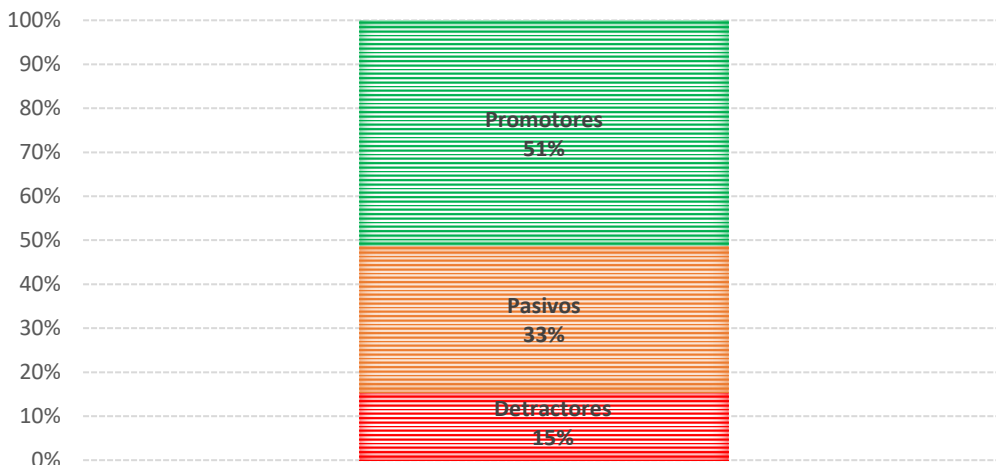
Siguiendo con la valoración por parte de los **empleados de Pan American Energy**, vemos que el 41% considera que la transmisión de los atributos es *Más o menos Efectivos*, y en segundo lugar con un 31% *Bastantes Efectivos*, en función a ello podríamos suponer que no existe una apreciación marcada de la transmisión de dichos atributos, sino que es más bien ambigua (“más o menos”).

EVALUACION DE EFECTIVIDAD PARA TRANSMITIR ATRIBUTOS PVE- SEGUN EMPLEADOS



A la hora de recomendar trabajar en **Pan American Energy** por parte de los **empleados** relevados vemos que el 51% la recomendaría, siendo promotores según el modelo de *Net Promoter Score*, le siguen con 33% personas pasivas y en el otro extremo existen un 15% de detractores que no recomendarían trabajar en la compañía.

¿QUÉ PROBABILIDADES HAY DE QUE RECOMIENDES TRABAJAR EN PAE A UN AMIGO O COMPAÑERO?



En cuanto al valor del modelo de NPS, nos da un coeficiente de 36, el cual es un valor muy bueno considerando que una de las dos formas de conocer las compañías es a través de la referencia de amigos/conocidos.

El índice resulta de calcular el % de promotores (Ej. 51%) y restar el % de detractores (Ej. 15%), pudiendo ser tan bajo como -100 (todo el mundo es un detractor) o tan alto como 100 (todo el mundo es un promotor).

De todas maneras, el índice para permitir arribar a una conclusión más sustentable debería tener una muestra mayor y evaluarse de manera periódica en el tiempo.

g. Síntesis de los principales hallazgos

Con el fin de sintetizar los principales hallazgos respecto de la información relevada podemos ver que atributos de la PVE asociados al trabajo ideal dentro de una compañía, tanto empleados como no empleados de Pan American Energy muestran un comportamiento comparativamente muy similar en términos general, pero difiriendo en el orden de los mismos: Oportunidades de Carrera; Equilibrio Vida Laboral y Personal; Buen clima de trabajo; Capacitación y Desarrollo Profesional; Salud y Bienestar personal & Compensación o Salario. A la hora de comparar las diferencias más relevantes de ambos segmentos, existen tres atributos que las muestran, siendo los externos quienes les asignan una mayor ponderación respecto de los empleados de Pan American Energy:

- *Misión y Valores de la Compañía: 0,24 puntos de diferencia*
- *Capacitación y Desarrollo Profesional: 0,21 puntos de diferencia*
- *Estabilidad Laboral: 0,16 puntos de diferencia*

Además, cuando analizamos cuales son los atributos menos considerados o ponderados a la hora de pensar en el trabajo ideal, podemos observar ambos segmentos (externos y empleados de Pan American Energy) comparten como común denominador *Cultura & Valores de la compañía, Programa de Beneficios y Herramientas/Tecnología aplica al trabajo.*

Continuando con el trabajo ideal, la muestra de externos a la compañía afirma en un 58% que hay empresas en las que les gustaría trabajar e identifican a Pan American Energy en primer lugar como la más mencionada, seguida por YPF con una distancia considerable. A su vez, identifican a dichas compañías con los

siguientes atributos: *Compensación o Salario, Oportunidades de Carrera; y la Estabilidad Laboral.*

En lo que se refiere específicamente a trabajar en Pan American Energy, el 45% contestó que le gustaría trabajar en la compañía siendo para este subsegmento el atributo más relevante de la empresa (y percibido) por ellos el *Prestigio* de la compañía. Luego le siguen los atributos de *Oportunidades de Carrera; la Compensación o Salario y la Estabilidad Laboral*, los que guardan relación con los comentarios más mencionados por estos participantes a la hora de caracterizar a las empresas aspiracionales de la zona de Comodoro Rivadavia, donde Pan American Energy salió como la más mencionada.

Podemos ver que hay un grupo de personas externas a la compañía (casi la mitad de la muestra) que, si bien valoran el equilibrio vida laboral y personal y aun percibiendo que esto no es una característica de Pan American Energy, están dispuestos a trabajar en la compañía por el prestigio que tiene la empresa en la zona y las oportunidades de carrera, el salario ofrecido (posiblemente mayor a la media del mercado) y la estabilidad laboral percibida.

Por otro lado, a la hora de definir cuáles son los atributos más asociados a Pan American Energy por parte del segmento de empleados y externos, vemos que existen cuatro atributos más relevantes compartidos: *Estabilidad Laboral, Compensación o Salario, Innovación y Tecnología aplicada al negocio & Oportunidades de Carrera.*

En el otro extremo, observamos que los atributos menos asociados a Pan American Energy por parte de ambos segmentos son: *Comunicación Multidireccional & Equilibrio Vida Laboral y Personal*, siendo este último, uno de los atributos más valorados tanto para personas externas como para los propios empleados a la hora de pensar en el trabajo ideal.

Continuando con la caracterización de atributos asociados a Pan American Energy, los empleados en su mayoría hacen referencia a la *Visión de Negocio de la compañía*, y que su experiencia mejoraría dentro la compañía mejoraría si existieran en primera medida atributos asociados a *Flexibilidad laboral, el Trabajo Remoto & Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal*; como también *Plan de Carrera*, y en segundo lugar mejorara la *Comunicación* y se redujese la *Burocracia*.

Por último, a referirnos a los medios para interiorizarse acerca de las compañías de la zona, existe una clara concentración de respuestas en dos formatos, que son *LinkedIn* y, en segundo lugar, *Referencias de amigos y conocidos*.

A su vez, el 41% de los empleados de Pan American Energy relevados considera que la transmisión de los atributos es *Más o menos Efectiva*, y en segundo lugar con un 31% Bastantes Efectivos, pudiendo suponer que no existe una apreciación marcada de la transmisión de dichos atributos, sino que es más bien ambigua (“más o menos”), lo cual es contraproducente para conocer la PVE de Pan American Energy, considerando los formatos a través de los cuales las personas de la muestra se interiorizan de las compañía. A pesar de ello, más de la mitad de los empleados de Pan American Energy según el modelo de *Net Promoter Score* la recomendaría a un amigo o conocido como lugar para trabajar.

V. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de analizar los elementos de la propuesta de valor al empleado de Pan American Energy considerando las características demográficas de la dotación interna de la organización y externa del mercado laboral de la zona del Golfo San Jorge, y también definir y proponer acciones asociadas a la estrategia de marca empleadora con el fin de posicionarla como empleador aspiracional.

Es importante destacar que las conclusiones planteadas en este trabajo surgen del relevamiento por cuestionarios realizados a las personas de la zona, quienes conforman la muestra analizada y se caracteriza por estar compuesta por personas en su mayoría profesionales o incluso con nivel de posgrado, de entre 30 - 49 años, con una antigüedad promedio en el mercado laboral de entre 10-19 años y de 0-9 años de antigüedad cuando analizamos a los empleados de Pan American Energy.

Este último dato resulta interesante ya que es un segmento que conoce el mercado laboral y les permite tener una mirada más clara de las características que valoran de un trabajo y una compañía.

Como lo vimos en los conceptos básicos del marketing, las compañías deben definir su público objetivo, es decir segmentar el mercado, ya que no a todo el mundo valora lo mismo.

Tal cual observamos en el marco teórico, estos objetivos planteados son parte un proceso ulterior denominado **gestión del talento**, el cual es una actividad estratégica donde se alinea con la estrategia de negocios de la empresa, enfatiza la importancia del talento como capacidad organizacional y requiere la participación de todos los niveles organizativos.

Este proceso buscará poder **desarrollar y fidelizar** al mejor talento, determinando a quién desarrollar internamente dentro de la compañía, como también se preocupará por los talentos que la organización necesitará en el futuro, y cómo lograr captar su interés.

Para ello, la atracción de talento requiere analizar profundamente la **propuesta de valor al empleado** de la empresa, componente crítico de la marca empleadora, es decir, la razón por la cual las personas deciden cambiar o mantenerse en la compañía y además brinda información acerca de la cultura organizacional, el estilo de gestión, la cualidad de sus empleados, la imagen como empleador y la calidad de sus productos o servicios.

Al remitirnos a la *Figura 19* del marco teórico, la cual especifica los pasos para definir la PVE, podemos señalar que nos encontramos en la Fase II de diseño, donde se debe priorizar y segmentar los atributos de esta.

Es aquí donde interviene el relevamiento realizado a la muestra, la cual nos permite definir cuáles son los atributos valorados, siendo ambos segmentos homogéneos a la hora de definir los primeros 5 atributos más importantes al considerar un trabajo ideal, pero con diferentes posiciones en el ranking cuando vemos por separado a cada uno de ellos:

| Posición | Valoración de atributos del trabajo ideal | |
|----------|---|---------------------------------------|
| | Empleados | Externos |
| 1 | Equilibrio Vida Laboral y Personal | Oportunidades de Carrera |
| 2 | Buen clima de trabajo | Equilibrio Vida Laboral y Personal |
| 3 | Oportunidades de Carrera | Buen clima de trabajo |
| 4 | Compensación o Salario | Capacitación y Desarrollo Profesional |
| 5 | Salud y Bienestar personal | Salud y Bienestar personal |
| 6 | Capacitación y Desarrollo Profesional | Compensación o Salario |

Comparativamente con los atributos relevados por *Gartner* como más significativos en sus cuestionarios de los últimos 10 años observados en la Figura 13, podemos decir que los ponderados por nuestra muestra están contemplados.

A pesar de ello, una de las grandes diferencias observables es que el atributo de *Compensación* no encabeza la lista tal cual lo muestra *Gartner*, sino que se ubica en el sexto o cuarto lugar dependiendo el segmento, externos y empleados respectivamente.

Por otro lado, el atributo que se lleva el primer y segundo lugar respectivamente es *Equilibrio Vida Laboral y Personal*. En los lugares siguientes, aparece el atributo de *Buen clima de trabajo*, que podemos asociar como parte influyente de la experiencia de equilibrio laboral y personal, como también lo es el atributo de *Salud y Bienestar Personal*, ubicado en el quinto lugar de la ponderación por ambos segmentos.

Con estos datos, uno podría inferir que los atributos asociados a la calidad de vida, bienestar y equilibrio entre lo laboral y personal, considerando el lado humano de las personas, surgen como consecuencia de los impactos de la pandemia y la nueva forma de organización del trabajo.

A su vez, cuando analizamos qué aspectos el segmento de empleados de Pan American Energy consideran que mejoraría su experiencia dentro de la compañía, éstos hacen referencia a la *Flexibilidad laboral, el Trabajo Remoto & Equilibrio entre la vida Laboral y Personal*, valoración que se encuentra en línea con la opinión de los externos a la compañía, quienes también consideran entre los atributos menos asociados a Pan American Energy, el de *Equilibrio Vida Laboral y Personal*.

Es necesario destacar que el atractivo de una organización está asociado a la manera en que las características de ésta son percibidas, siendo de relevancia la congruencia entre las expectativas y valores personales con los organizacionales.

Para ello debemos definir cuáles son los atributos presentes y que se deben potenciar para fortalecer la PVE de Pan American Energy.

Según la muestra, podemos decir que los atributos más representativos son la *Estabilidad Laboral*, *Compensación o Salario* e *Innovación y Tecnología aplicada al negocio*, para ambos segmentos relevados (empleados y externos a la compañía).

| Valoración de atributos asociados a Pan American Energy | | |
|---|---|---|
| Posición | Empleados | Externos |
| 1 | Estabilidad Laboral | Compensación o Salario |
| 2 | Innovación y Tecnología Aplicada al Negocio | Estabilidad Laboral |
| 3 | Compensación o Salario | Innovación y Tecnología Aplicada al Negocio |
| 4 | Herramientas de Trabajo de Vanguardia | Oportunidades de Carrera |
| 5 | Buen clima de trabajo | Programa de Beneficios |
| 6 | Oportunidades de Carrera | Capacitación y Desarrollo Profesional |

Otro de los aspectos relevantes para el segmento de externos a Pan American Energy es el *Prestigio* que tiene la compañía en la zona del Golfo San Jorge, y para el segmento de empleados, esta característica se asocia con el atributo denominado *Visión de Negocio*, que hace referencia al nivel de inversión, los nuevos proyectos y diversificación del negocio, como también la mirada hacia el futuro.

Estos atributos son aspectos claves que en parte explican porque la muestra de externos a la compañía afirma en un 58% que hay empresas en las que les gustaría trabajar en la zona, siendo Pan American Energy la compañía que surge en primer lugar. Además, justifican su decisión argumentando los atributos antes detallados y asociados a Pan American Energy (Por ejemplo: *Compensación* y la *Estabilidad Laboral*).

Tal como mencionamos en el marco teórico, para poder construir una propuesta de valor al empleado sólida debemos analizar el grupo objetivo de talento de la organización, qué posicionamiento le queremos dar en función a la valoración hizo dicho público, y también identificar cómo son percibidos dichos atributos de la propuesta de valor en el mercado y en la organización.

En síntesis, es un compromiso interno con los empleados actuales como con otros agentes externos, candidatos y proveedores

Al observar los datos de nuestra muestra respecto a los atributos considerados relevantes para pensar en el trabajo ideal y los asociados a Pan American Energy, concluimos a través de los cuadro resumen antes expuesto, que existen

dos atributos de la PVE de Pan American Energy que tanto empleados como externos asocian a la compañía, y a su vez, los consideran claves cuando piensan en el trabajo ideal: *Compensación o Salario & Oportunidades de Carrera*, aspectos que deberemos potenciar como estrategia de la PVE y ME.

Continuando con la comparación, existe un atributo de la PVE que los empleados de Pan American Energy consideran que es importante a la hora de pensar en el trabajo ideal, al igual que los externos, pero que no asocian a la compañía como sí lo hacen estos últimos, siendo este: *Capacitación y Desarrollo Profesional*, con lo cual deberemos trabajar en la comunicación o efectividad de esta internamente.

Extendiendo la misma lógica de análisis anterior, se observa que existe un atributo de la PVE que tanto empleados de Pan American Energy como externos consideran relevante pensando en el trabajo ideal, pero que estos últimos sostienen que no está presente en la compañía a pesar de que los empleados sí lo asocian, siendo este: *Buen clima de trabajo*. Entendiendo cómo la muestra se interioriza de información de las compañías será necesario perfeccionar la comunicación externa a través de las redes sociales o los propios empleados.



Debemos tener en claro que la percepción interna es fundamental para la construcción de la propuesta de valor al empleado y creación de marca, ya que las personas que forman parte de la organización y los empleados que han dejado la organización son claves al actuar como embajadores de marca.

La propuesta de valor al empleado muestra el ADN de la organización y refleja lo que significa formar parte de la compañía, lo que la compañía ofrece y qué es lo que produce satisfacción a los colaboradores actuales.

Por lo que este análisis nos permitirá determinar sobre qué atributos debemos apalancar y potenciar la marca empleadora, ya que será genuino (Por ejemplo: *Compensación o Buen clima de trabajo*), como también aquellos a desarrollar para poder ser más atractiva y asertiva la estrategia de reclutamiento en el mercado laboral objetivo (Por ejemplo: *Equilibrio Vida Laboral y Personal*).

El atractivo de una organización está asociado a la manera en que las características del puesto y la organización son percibidas. Muchos estudios revelan la importancia de la congruencia entre los valores personales y organizacionales, sosteniendo que, a mayor percepción positiva de la marca empleadora, mejor cantidad y calidad de potenciales candidatos para la organización.

Es ahí donde la estrategia de **marca empleadora** debe intervenir, ya que ésta representa los esfuerzos de la organización por promover, interna y externamente, una visión clara de que la hace diferente y deseable como empleadora, es decir los atributos de la PVE, con el fin de construir una imagen en el mercado laboral objetivo, mostrando por encima del resto, porque son el mejor lugar para trabajar.

Haciendo referencia al marco teórico, podemos definir a una **marca** como una oferta de una fuente conocida, y por ende ésta es un medio poderoso para asegurar una ventaja competitiva.

Con el objetivo de asegurar que el mensaje que estamos enviando resalte los atributos relevantes de tu propuesta de valor a través de tu marca empleadora y los beneficios de trabajar en nuestra organización, y en línea con la *Fase IV* del modelo de *Gartner* mencionado anteriormente, no debemos dejar de considerar según (Grensing-Pophal, 2009), qué debería ser nuestra marca empleadora y que tan claros somos comunicándola, el lenguaje utilizado para transmitir para

transmitir los aspectos relevantes para nuestro segmento objetivo, y que los atributos estén genuinamente alineados a nuestros colaboradores, ya que oficiarán también de embajadores de marca.

La consistencia será el elemento clave, ya que la desconexión entre tus actos y las comunicaciones de la marca empleadora sobre tu propuesta de valor pueden ocurrir fácilmente, el desafío es ser coherente entre lo transmitido y la realidad de tu organización.

En lo que respecta a la muestra relevada, podemos confirmar que los medios para interiorizarse acerca de las compañías de la zona son *LinkedIn* y la *Referencias de amigos y conocidos*, siendo dos canales de comunicación totalmente diferentes, donde las estrategias para posicionarse también deben serlo.

A su vez, la referencia a través de conocidos amigos y conocidos obliga a la consistencia entre lo que se comunica en la red social y lo que se vive internamente, siendo uno de los pilares claves a la hora de construcción de marca empleadora, ya que esa falta de consistencia generaría impacto negativo sobre el valor intangible de marca empleadora y en el mediano/largo plazo sobre el negocio, siguiendo el modelo *Ambler & Barrow* en la *Figura 11*.

Por otro lado, el segmento de empleados de Pan American Energy, con el modelo de *Net Promoter Score*, contestó en un 51% que recomendaría a un amigo y/o conocido trabajar en la compañía, un 33% se mostró neutral o pasivo ante dicha pregunta y sólo un 15% como detractor ante la idea de recomendar a un conocido y/o amigo. Esto enfatiza aún más la necesidad de consistencia.

Al relacionar el nivel de personas neutrales o pasivos con la información relevada respecto a la efectividad para comunicar o transmitir los atributos de la PVE por parte de los empleados de Pan American Energy vemos que la mayoría considera como *Más o menos Efectivos* esta característica, lo que nos hace suponer que no existe una apreciación marcada de la transmisión de dichos atributos, sino que es más bien ambigua (“más o menos”), y una necesidad de trabajar la eficacia de las comunicaciones.

Tenemos que saber que todo esto transcurre en el marco de la **cultura organizacional**, el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento de las personas en todos los niveles de la

organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la compañía.

Para ello debemos considerar los comentarios de los empleados que hacen alusión a qué aspectos mejorarían su experiencia dentro de la compañía, y ellos son la búsqueda de menor burocracia organizacional, mayor agilidad en las decisiones y seguir fomentando y mejorando la comunicación corporativa e interáreas, ya que estas características son parte de la cultura organizacional de Pan American Energy.

Este elemento dinámico y crucial, terminará potenciando o condicionando la estrategia de gestión del talento, los atributos de la propuesta de valor al empleado, la estrategia de marca empleadora delimitando el fit de las personas que pertenezcan a ella, conformando una barrera de entrada y salida para los actuales participantes como potenciales.

En conclusión, no debemos dejar de buscar consistencia ya que de lo contrario no será sostenible en el tiempo nuestra gestión y la cultura se terminará comiendo a la estrategia en el desayuno.

VI. Recomendaciones para la acción

Continuando con los objetivos del presente trabajo, y construyendo un plan de acción asociado éstos y al relevamiento realizado, podemos plantear un modelo de etapas con el objetivo de definir cómo construir la Propuesta de Valor al Empleado y la estrategia de Marca Empleadora para Pan American Energy en la UG del GSJ.

- 1) Planeamiento y Análisis de la situación actual
- 2) Diseño y creación de los pilares de la Propuesta de Valor al Empleado y Marca Empleadora
- 3) Desarrollo de la estrategia y plan de comunicación de PVE y ME
- 4) Despliegue de la PVE, en primera instancia internamente y alineada a las acciones de RRHH y luego externamente asociada a las acciones de comunicación de Marketing y Relaciones Institucionales.

- 5) Monitoreo a través de indicadores de efectividad de la PVE y evaluación de marca y atributos según mercado objetivo.

En referencia a este último punto, algunos de los beneficios asociados a la efectiva gestión la propuesta de valor al empleado y marca empleadora, son:

- La capacidad de generar una robusta política de atracción de talento, captando la atención no sólo de los candidatos activos en la búsqueda de trabajo sino también de los pasivos;
- Lograr una mayor calidad de los candidatos y por ende un menor costo
- Realizar una propuesta de compensación más rentable para la compañía, es decir, a menores costos
- Mejorar el compromiso de los colaboradores actuales

En conclusión, esta propuesta de trabajo buscará entender los elementos claves de la Propuesta de Valor al Empleado, con el objetivo de proponer una estrategia de Marca Empleadora para posicionar a la compañía como una organización aspiracional, siendo más efectiva al momento de atraer el talento del mercado laboral y generando fit organizacional con los colaboradores.

Considerando el alcance de este trabajo, y el modelo de acción planteado para la construcción de la estrategia de Marca Empleadora que tendrá como input los atributos de la Propuesta de Valor al empleado, nos encontramos trabajando la información de la *Etapa I* en la *Etapa II*.

Dicho esto, plantearemos acciones asociadas a esta etapa con el objetivo de ir diseñando los pilares de la PVE y ME.

En primer lugar, debemos considerar cuáles son los atributos que Pan American Energy tiene como fortaleza para poder potenciarlos a través de los canales de comunicación según la muestra y zona geográfica.

En función a ello, podemos decir que los atributos más representativos y sobre los cuales debería apalancarse nuestra Propuesta de Valor en la UG del Golfo San Jorge son:

- 1) **Visión de Negocio**, ya que somos una compañía global de energía líder con prestigio en Argentina y la región;

- 2) **Compensación o Salario**, ya que nuestra política de compensaciones y beneficios nos permitirá apalancar esta ventaja competitiva por sobre el resto de las compañías de la zona;
- 3) **Oportunidades Carrera**; nuestra visión de negocio de largo plazo y de compañía líder generará posibilidades para los diferentes perfiles de nuestra compañía;
- 4) **Innovación y Tecnología aplicada al negocio**, porque para acompañar ese liderazgo en la región debemos trabajar con herramientas de vanguardia.

Por otro lado, considerando los atributos predominantes en la concepción del trabajo ideal, en Pan American Energy deberemos empezar a desarrollar algunos los siguientes atributos:

- 1) **Equilibrio Vida Laboral y Personal**, ya que la nueva forma de organizar el trabajo posterior a la pandemia requiere una visión más humana, preocupada por el bienestar de sus empleados y flexible para poder adaptarse a los cambios. Este atributo será un verdadero desafío por la cultura de la compañía y el tipo de industria, pero tenemos buenos cimientos establecidos por el atributo *Buen clima de trabajo* percibido por empleados y valorado por ambos segmentos;
- 2) **Capacitación y Desarrollo Profesional**, para poder consolidarnos como el mejor lugar para trabajar de toda la zona del Golfo San Jorge, y considerando la visión de negocio líder, podremos construir planes de desarrollo para nuestros colaboradores. Tenemos las herramientas y recursos para poder hacerlo, debemos comprometerlo como un objetivo primordial de la estrategia de gestión de talento de la compañía

| Valoración de atributos asociados a Pan American Energy | | |
|---|---|---|
| Posición | Empleados | Externos |
| 1 | Estabilidad Laboral | Compensación o Salario |
| 2 | Innovación y Tecnología Aplicada al Negocio | Estabilidad Laboral |
| 3 | Compensación o Salario | Innovación y Tecnología Aplicada al Negocio |
| 4 | Herramientas de Trabajo de Vanguardia | Oportunidades de Carrera |
| 5 | Buen clima de trabajo | Programa de Beneficios |
| 6 | Oportunidades de Carrera | Capacitación y Desarrollo Profesional |

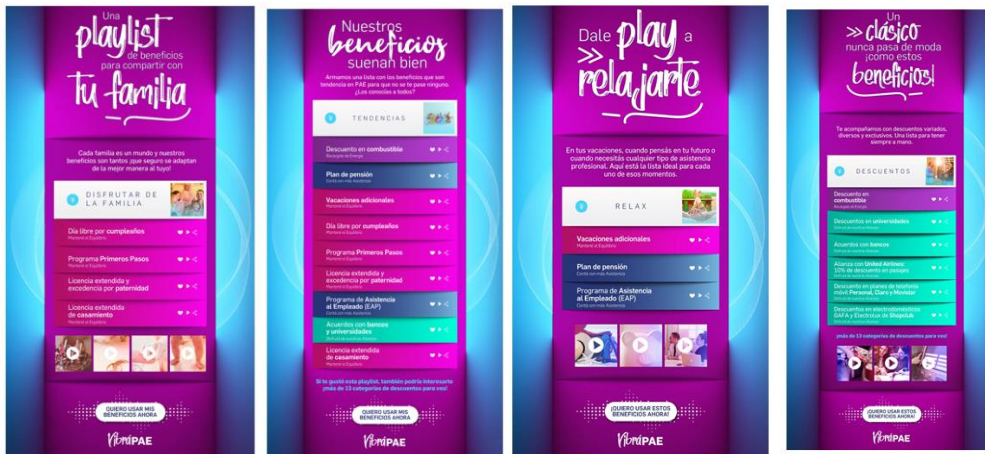
| Valoración de atributos del trabajo ideal | | |
|---|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Posición | Empleados | Externos |
| 1 | Equilibrio Vida Laboral y Personal | Oportunidades de Carrera |
| 2 | Buen clima de trabajo | Equilibrio Vida Laboral y Personal |
| 3 | Oportunidades de Carrera | Buen clima de trabajo |
| 4 | Compensación o Salario | Capacitación y Desarrollo Profesional |
| 5 | Salud y Bienestar personal | Salud y Bienestar personal |
| 6 | Capacitación y Desarrollo Profesional | Compensación o Salario |

Por otro lado, a la hora de plantear acciones concretas en función de los atributos antes mencionado y siendo los canales de comunicación a transmitir el mensaje *LinkedIn* y la *Referencias de amigos y conocidos* dos canales de comunicación totalmente diferentes con estrategias asociadas para posicionarse que también deberán serlo, establecería:

- Potenciar el foco en todas las actividades de Bienestar que lleva adelante la Gerencia de Wellness, comunicando la relevancia que tiene dentro de Pan American Energy dicha área y considerando que hay dos de los atributos que el público objetivo consideró en el top 5 de más relevantes a la hora de conceptualizar un trabajo ideal referenciados a esta temática (equilibrio vida laboral y personal & salud y bienestar personal).



- Incrementar el foco en la parte de *Compensación y Programa de Beneficios* que son atributos que se le reconoce por parte de empleados y externos a la compañía como relevante, y también está dentro del top 5 de los más valorados a la hora de pensar en el trabajo ideal.



En ambas acciones utilizaría la comunicación a través de la red social (LinkedIn) que es la más utilizada por ambos segmentos para interiorizarse acerca de una compañía, ya que hoy, como muestran los ejemplos, se comunicación únicamente en el ámbito corporativo y a través de correo electrónico.

En paralelo e internamente, se podría definir en acuerdo con el negocio pequeñas acciones que sean prácticas de mercado y que estén destinadas a desarrollar este atributo de Salud y Bienestar / Equilibrio Vida Personal y Laboral, como:

- Días de vacaciones extra a los legales
- Días por acontecimientos familiares (nacimiento, actos de colegio, cumpleaños, etc.)
- Flexibilidad a la hora de definir los lugares de trabajo, en la medida que la posición lo permita o al menos en determinadas fechas (Por ejemplo: en las vísperas de fin de año y fiestas, considerando la cantidad de residentes no originarios de la zona).

Como algunos de los ejemplos que podemos citar y llevar a la práctica. Esto también será necesario comunicar por los medios utilizados habitualmente por el público objetivo.

Por otro lado, y considerando una de las formas en las cuales las personas de la muestra se interiorizan y conocen aspectos de las compañías que les interesan, es decir a través de *Referencias de conocidos y/o amigos*, presentaría un programa de *Embajadores de Marca*, el cual tendrá la finalidad de identificar a colaboradores que representan a la empresa en eventos externos y/o redes sociales, siendo relevantes para el público al que se dirigen. El perfil de la

persona deberá estar identificado con los valores que tiene la empresa, además de ser un buen comunicador y con una imagen positiva.

El objetivo será que los colaboradores de Pan American Energy más apasionados con la compañía nos ayuden a dar un impulso a la Marca Empleadora, ya que los contenidos compartidos por ellos tienen hasta 8x veces más *engagement* que los publicados por los medios y canales corporativos.

- Ejemplo de propuesta de presentación del programa en Recursos Humanos:



Una acción de *Marca Empleadora* que se combine con esta propuesta podría ser participar de una feria o expo en la Universidad Nacional San Juan Bosco de Comodoro Rivadavia con el objetivo de transmitir los atributos de la Propuesta de Valor y llegar al público joven talento que luego nutre los procesos de vacantes de posiciones *juniors*, pasantías o programas de jóvenes profesionales.

Otra acción concreta que podemos trabajar y que tiene un impacto positivo directo sobre la marca empleadora y sobre el *engagement* de los empleadores actuales, es la creación de un *Programa de Alumni* donde se genere una comunidad que nuclea a las personas que se hayan retirado de Pan American Energy, y considerando la característica de la industria de conocimiento intensivo y muy específico, podrían nutrir a través de Charlas en los procesos de *Onboarding* a los recién ingresados a Pan American Energy con el objetivo de transferir su pasión y conocimiento de tantos años de la compañía, procesos e industria.

- Ejemplo de otra compañía en Argentina ([link](#))



Por último, y regresando al modelo de etapas definido, propongo un plan de trabajo a llevar adelante complementando la Etapa I y comenzando la Etapa II, a saber:

- Entrevistas con personas claves y relevantes para el negocio en la UG de Golfo San Jorge, con intención de indagar sobre qué percepciones tienen de Pan American Energy, sus atributos de PVE y su marca empleadora.
- Ampliar el relevamiento de campo a ex empleados de la compañía, considerando que son actores importantes en el proceso de comunicación y despliegue de la marca empleadora y los atributos de la Propuesta de Valor, más considerando la forma en la que el público objetivo se interioriza e informa de las compañías en la zona.
- Entrevistas a candidatos que no ingresaron a Pan American Energy, habiendo pasado por el proceso de reclutamiento, independientemente si no quedaron seleccionados o rechazaron la propuesta.
- Realizar entrevistas *focus group* con empleados de Pan American Energy de manera virtual con el fin de complementar el relevamiento realizar a través del cuestionario e indagar en algunos puntos (Por ejemplo: a qué hacen referencia con mejorar el atributo *Equilibrio Vida Laboral y Personal*).

- Generar entrevistas con empresas consultoras de la zona que den soporte en nuestro proceso de reclutamiento y también con consultoras que no tengan vínculo con para relevar percepciones.
- Diseñar y lanzar una encuesta de Pulso para conocer cómo perciben la experiencia del empleado los colaboradores actuales.

En conclusión, es importante entender que todas estas acciones surgen del análisis de la información y están asociadas a dicha muestra, y como bien dijimos la responsabilidad de definición no es sólo de Recursos Humanos, sino que debe ser un objetivo compartido por todos los niveles y visto como elemento con impacto en el negocio, por su resultado en los costos de reclutamiento, capacitación, productividad, compensación, entre otros.

VII. Conclusiones generales del trabajo

Los diferentes momentos personales y profesionales en los que me encontré este trabajo final de graduación me permitieron darles diferentes perspectivas y niveles de maduración al tema que me hoy en día mantiene mi curiosidad profesional.

Esos diferentes encuentros, con un denominador común: mientras mi familia dormía relegando horas de sueño y con la firme convicción de concluirlo, hicieron que entendiera la magnitud e impacto del tema que había elegido: propuesta de valor y marca empleadora.

Términos conceptualmente confusos y en algunos momentos indivisibles, pero a medida que profundizaba, crecía la separación según sus definiciones y campos de acción:

La **Propuesta de Valor al Empleado** compuesta por el conjunto de atributos percibidos como valor en la organización o fuera de ella, que van a generar las razones por las cuales las personas deciden cambiar o mantenerse en la compañía. En esta oración es clave entender que son percibidos, con los aspectos intrínsecos y subjetivos que intervienen en dicha acepción, y que se gesta en el interior de la organización.

Por otro lado, que no todas las compañías tienen una clara definición de su PVE, la cuál debe ser atractiva, honesta, creíble y distintiva para tener coherencia entre lo que se vive y se dice, buscando perdurar en el tiempo... el famoso “*walk the talk*”.

En la otra cara de la moneda, la **Marca Empleadora** la que representa los esfuerzos de la compañía por promover, interna y externamente, una visión clara de que la hace diferente y deseable como empleadora. Es el ADN de tu compañía, un activo intangible que brinda información acerca de la cultura organizacional, el estilo de gestión, la cualidad de sus empleados, la imagen como empleador y la calidad de sus productos o servicios, entre otras cosas.

Además, tiene la característica que es influenciada por muchos actores como lo son los empleados, candidatos, exempleados, consultoras y otros actores externos, existiendo esa imagen a pesar de que la compañía lo desee o muchas veces sin que lo sepa. Es decir, todas las compañías tienen una, es por ello la importancia de gestionarla.

Asimismo, me permitió entender la conexión entre las áreas que a priori uno podría no identificar como similares, como lo son el Marketing y Recursos Humanos, pero al final de cuentas con muchos conceptos conectados como lo son estos dos, y siempre desde una mirada de área soporte buscando indagar para comprender cómo aportar valor al negocio.

Un aspecto muy necesario en el proceso de gestión de PVE y ME, es la participación de todos los niveles de la organización y con prioridad en la agenda de la estrategia de la compañía, comenzando por el CEO y el Top Management. Sin ellos la gestión sería compleja, excesivamente difícil por la amplitud de segmentos, atributos y perfiles de talento a los que se podría direccionar según las necesidades actuales y/o futuras de la organización, y altamente improductiva por la necesidad de co-diseño e intervención de los usuarios, quienes son los que viven sus atributos y comunican con sus acciones, participaciones y publicaciones los mismos, debiendo guardar coherencia para que se mantenga en el tiempo.

Como todo proceso de Recursos Humanos, es necesario comprender que cuando se habla de una organización se hace referencia a un sistema formal creada con un objeto y diseñada para cumplir una meta, un conjunto de

estructuras y funciones que interactúan y que se entrelazan, con una cierta continuidad a través del tiempo, **compuesta por un grupo de personas**.

La importancia de este componente de las organizaciones radica en que debemos considerar la existencia de la **cultura organizacional**, es decir, el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el **comportamiento de las personas** en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la compañía, ya que son las personas quienes ejecutan, y éstas se comportan de acuerdo con la manera en que la organización hace las cosas: su **cultura**.

En conclusión, el trabajo final de graduación me permitió integrar e indagar la problemática de una manera holística, buscando proponer soluciones de acuerdo a las necesidades del contexto y compañía, y entendiendo la amplitud de posibilidades de definición de la PVE y ME, y lo dinámico que puede ser si el contexto en el cual está la compañía lo requiere, como también la envergadura del proyecto en cuanto a alcance, tiempo, recursos y dedicación que implica comprender los atributos de la propuesta de valor y definir una estrategia de posicionamiento de marca empleadora.

Básicamente es un proyecto que debe pensarse en el mediano y largo plazo, no es un proyecto para ansiosos con búsqueda de resultados instantáneos como la vorágine del contexto nos mal acostumbra.

Celebro el punto final de este proceso, pero agradezco el camino transitado, ya que no somos los mismos de cuando iniciamos el 5 de abril de 2019.

Bryan.-

VIII. Anexo

- Relevamiento de Campo - Maestría Recursos Humanos - UdeSA - Externo

1. Selecciona el rango de edad al cual perteneces *

- menos de 20 años
- 20 - 29 años
- 30 - 39 años
- 40 - 49 años
- + 50

2. ¿Tenes experiencia laboral? *

- Si
- No



Universidad de
San Andrés

3. ¿Hace cuántos años trabajas? *

- 0 - 9 años
- 10 - 19 años
- + 20 años

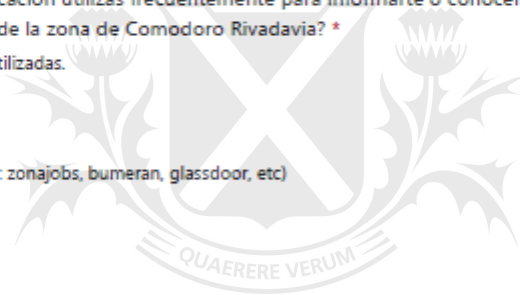
4. ¿Cuál es tu nivel educativo alcanzado y finalizado? *

- Secundario
- Tecnicatura
- Universitario
- Posgrado

5. ¿Qué medios de comunicación utilizas frecuentemente para informarte o conocer más como es trabajar en una empresa de la zona de Comodoro Rivadavia? *

Por favor elegí las dos más utilizadas.

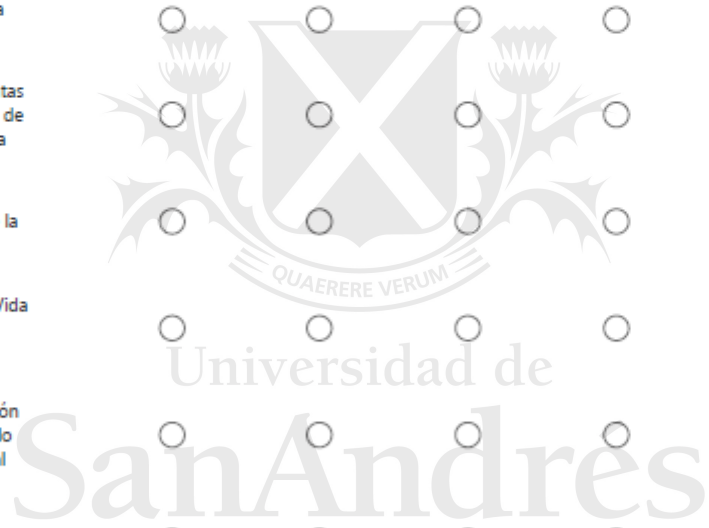
- LinkedIn
- Páginas de empleos (Ej: zonajobs, bumeran, glassdoor, etc)
- Diarios
- Whatsapp
- Referencias de amigos/conocidos
- Radio
- Redes Sociales (IG, Facebook, YouTube, etc)
- Página de web de la compañía
- Instituciones Educativas (Ej: Foro de Empleos)
- Otras



Universidad de
San Andrés

6. ¿Qué importancia tienen para vos las siguientes características o atributos al momento de trabajar en una empresa? *

| | Nada Importante | Algo Importante | Más o menos importante | Bastante Importante | Muy Importante |
|---|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Programa de Beneficios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estabilidad Laboral | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Salud y Bienestar personal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oportunidades de Carrera | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Compensación o Salario | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Buen clima de trabajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Herramientas de trabajo de vanguardia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Misión y Valores de la compañía | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Equilibrio Vida Laboral y Personal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación y Desarrollo Profesional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cultura Organizacional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Innovación y Tecnología aplicada al negocio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicación multidireccional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



7. ¿Agregarías alguna otra característica o atributo que sea importante para vos en la lista anterior? *

Si

No

8. ¿Qué característica o atributo? *

9. ¿Hay empresas en Comodoro Rivadavia en las que te gustaría trabajar? *

Si

No

10. ¿Cuáles empresas? *

Podes incluir la organización en la que estás trabajando actualmente

11. ¿Qué te características te gustan más de esas empresas que mencionaste en la pregunta anterior? *



Universidad de
San Andrés

12. ¿Qué características o atributos asocias a Pan American Energy? *

Selecciona todos los que correspondan

- Programa de Beneficios
- Estabilidad Laboral
- Salud y Bienestar personal
- Oportunidades de Carrera
- Compensación o Salario
- Buen clima de trabajo
- Herramientas de trabajo de vanguardia
- Misión y Valores de la compañía
- Equilibrio Vida Laboral y Personal
- Aprendizaje y Desarrollo
- Cultura Organizacional
- Innovación y Tecnología aplicada al negocio
- Comunicación multidireccional
- Otras

13. ¿Te gustaría trabajar en Pan American Energy? *

- Sí
- No
- No lo sé

Universidad de
San Andrés

14. ¿Por qué? *

- Relevamiento de Campo - Maestría Recursos Humanos - UdeSA – Empleado

1. Selecciona el rango de edad al cual perteneces *

- menos 20 años
- 20 - 29 años
- 30 - 39 años
- 40 - 49 años
- + 50 años

2. ¿Hace cuántos años trabajas (en general)? *

- 0 - 9 años
- 10 - 19 años
- + 20 años

3. ¿Hace cuántos años trabajas (en PAE)? *

- 0 - 9 años
- 10 - 19 años
- + 20 años



Universidad de
San Andrés

4. ¿Cuál es tu nivel educativo alcanzado y finalizado? *

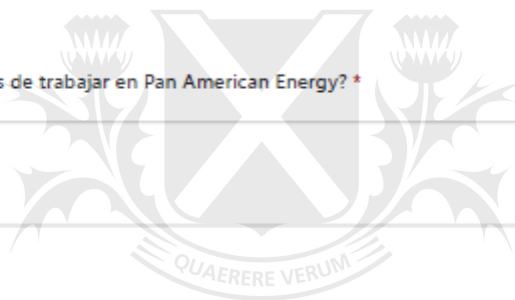
- Secundario
- Tecnicatura
- Universitario
- Posgrado

5. ¿Qué medios de comunicación usas para informarte o conocer más sobre como es trabajar en las empresas de la zona de Comodoro Rivadavia? *

Por favor elegí las dos más utilizadas.

- LinkedIn
- Páginas de empleos (Ej: zonajobs, bumeran, glassdoor, etc)
- Diarios
- Whatsapp
- Referencias de amigos/conocidos
- Radio
- Redes Sociales (IG, Facebook, YouTube, etc)
- Página web de la compañía
- Instituciones Educativas (Ej: Foros de Empleos)
- Otras

6. ¿Qué es lo que más valoras de trabajar en Pan American Energy? *



Universidad de
San Andrés

7. ¿Qué tan importante son para vos las siguientes características o atributos a la hora de pensar en tu trabajo ideal? *

| | Nada Importante | Algo Importante | Más o menos importante | Bastante Importante | Muy Importante |
|---|-----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Programa de Beneficios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estabilidad Laboral | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Salud y Bienestar personal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oportunidades de Carrera | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Compensación o Salario | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Buen clima de trabajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Herramientas de trabajo de vanguardia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Misión y Valores de la compañía | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Equilibrio Vida Laboral y Personal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación y Desarrollo Profesional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cultura Organizacional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Innovación y Tecnología aplicada al negocio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicación multidireccional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



8. ¿Hay alguna otra característica o atributo, además de los anteriores, que para vos es importante a la hora de pensar en el trabajo ideal? *

- Sí
- No

9. ¿Cuál característica o atributo? *



Universidad de
San Andrés

10. ¿En qué medida consideras que los atributos anteriores son una característica distintiva de Pan American Energy como lugar de trabajo? *

| | Nada | Algo | Más o menos | Bastante | Mucho |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Programa de Beneficios | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estabilidad Laboral | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Salud y Bienestar Personal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oportunidades de Carrera | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Compensación o Salario | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Buen clima de trabajo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Herramientas de trabajo de vanguardia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Misión y Valores de la compañía | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Equilibrio Vida Laboral y Personal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Capacitación y Desarrollo Profesional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cultura Organizacional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Innovación y Tecnología aplicada al negocio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comunicación multidireccional | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



11. ¿Hay alguna otra característica o atributo de trabajar en Pan American Energy, además de los anteriores, que para vos es importante? *

- Sí
- No

12. ¿Cuál característica o atributo? *

13. ¿Hay alguna otra característica o atributo que te gustaría que tuviera el trabajar en Pan American Energy y que hoy no lo encontrás? *

- Sí
- No

14. ¿Cuál característica o atributo? *



Universidad de

San Andrés

15. ¿Qué tan efectivos crees que es Pan American Energy para transmitir o ejecutar los atributos distintivos de trabajar en la compañía? *

- Muy efectivos
- Bastante efectivos
- Más o menos efectivos
- Algo efectivos
- Nada efectivos

16. ¿Qué mejoraría tu experiencia laboral en Pan American Energy? *

17. ¿Qué probabilidades hay de que recomiendes trabajar en Pan American Energy a un amigo o compañero? *

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|

Nada probable

Muy probable



Universidad de
San Andrés

Referencias bibliográficas

- Aguado, M. &. (2017). *Empresas que dejan huella. Employer branding en la sociedad conectada*. Madrid: Almuzara.
- Alina María Segredo Pérez, A. J. (2017). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima*.
- Ambler, T. &. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 185-206. *American Marketing Association*. (s.f.). Obtenido de <https://www.ama.org/>
- Armstrong, M. &. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Limited.
- Backhaus, K. &. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*.
- Bagienska, A. (2018). Employee value Proposition as a tool of employer branding. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 370-379.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 656-665.
- Barranco, F. J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. Pirámide.
- Barrow, S. &. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Cappelli, P. (1998). *New deal at work*. Harvard Business School Press.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Granica SA.
- Elving, W. J. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 355-373.
- Gartner. (s.f.). *Gartner*. Obtenido de <https://www.gartner.com/>
- Goncer Rodriguez, C. (2014.). Desarrollo de la Employee Value Proposition. *Capital Humano*, 62-64.
- Grensing-Pophal, L. (2009). Recruiting. The Employer Brand. *Credit union management*, 38-40.
- Groysberg, B. L. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento: gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Temas Grupo Editorial.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. New York: McGraw-Hil. <https://dle.rae.es/talento>. (s.f.).
- Igarza, R. (2011). Nuevas formas de consumo cultural: Por qué las redes sociales están ganando la batalla de las audiencias. *Comunicação Mídia e Consumo*, 59-90.
- Kotler, P. &. ((2016)). *A Framework for Marketing Management*. Harlow, England: Pearson: Global Edition.
- Kotler, P. (2002). *Marketing Management Millenium Edition*.
- Lores, S. F. (2014). 18 años de " Employer Branding": hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 32-51.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the "war for talent"? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 169-173.
- Michaels, E. H.-J. (2001). The war for talent. *Harvard Business Review Press*. Boston, MA.
- Moheno, J. M. (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales*, 110.125.
- Porter, L. &. (1975). *RAE*. (s.f.). Obtenido de <https://dle.rae.es/talento>.
- Saiz, F. J. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Anaya: España.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational socialization and the profession of management*. MIT Sloan management review.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. G. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel psychology*, 747-773.
- Stahl, G. B. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 25-42.
- Stahl, G. K. (2016). *Six principles of effective global talent management*. IEEE Engineering Management Review.
- Worldatwork. (s.f.). Obtenido de <https://www.worldatwork.org/>



Universidad de
San Andrés