



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  

---

Escuela de Estudios de Posgrado



## **Maestría en Recursos Humanos**

### **Tesis de Maestría**

Propuesta de Valor al Empleado (PVE). Análisis de la Percepción  
en Empleados de Entidades Bancarias de Capital Privado

**Alumno:** Ramiro Bonorino

**Director:** Ernesto Rona

**Junio 2019**

## **Agradecimientos**

A mi familia y amigos, por su apoyo de siempre.

A mis compañeros de Posgrado, pues sin duda la experiencia no hubiese sido igual de gratificante sin ellos.

A mi tutor, Ernesto Rona, y a los profesores de la Maestría en Recursos Humanos, quienes dedican tiempo y esfuerzo para construir y mantener una Universidad Pública de calidad.

A Antonela, por las extensas jornadas compartidas aconsejándonos y escuchándonos sobre nuestros trabajos de investigación; pero sobre todo porque esta experiencia nos permitió crecer personal y académicamente. Este trabajo es uno de los tantos proyectos que hemos compartido.

## Resumen

La posmodernidad trae consigo una serie de cambios sociales, políticos y económicos que impactan directamente en el mercado de trabajo y por ende en la gestión de talento de las organizaciones. En contextos complejos y altamente competitivos, las empresas deben readecuar sus estrategias de cara a la captación, desarrollo y fidelización de las personas adecuadas para el correcto desempeño del negocio en el largo plazo, considerando la escasez de talento. Para ello elaboran diferentes proposiciones hacia los empleados y candidatos de mercado, las cuales se pueden denominar Propuesta de Valor al Empleado (PVE). Estas propuestas incorporan una serie de elementos como por ejemplo la compensación, el entorno laboral, el desarrollo de carrera entre otras. Las entidades financieras no están exentas, ya que operan en contextos de competitividad y requieren la incorporación constante de personas calificadas. En este sentido, la pregunta principal de la investigación fue la siguiente: ¿Cómo perciben los empleados los componentes que integran la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)? Componen la muestra las entidades bancarias privadas con más de mil colaboradores con asiento en AMBA.

El objetivo de la investigación se centró en relevar, a través de un modelo de PVE que integra cinco categorías (Recompensa, Oportunidades, Personas, Trabajo y Organización), y por medio de una encuesta en línea, la percepción de los trabajadores de las entidades bancarias de referencia. Asimismo se complementó dicho relevamiento con entrevistas a líderes del sector.

El hallazgo central es la preponderancia de la categoría Recompensa en relación a las categorías Oportunidades, Personas y Trabajo, en detrimento de la categoría Organización, la cual fue la menos relevante desde la percepción de los empleados bancarios. En términos generales, para los distintos segmentos se identificaron diferencias en base a la preponderancia en la elección de los atributos que componen las categorías observadas. No obstante, la información no fue concluyente para poder identificar categorías relevantes en relación a la percepción general. En último lugar, se evidenciaron falencias en torno a la comunicación de atributos relevantes del sector.

**Palabras clave:** Gestión de talento, Propuesta de Valor al Empleado (PVE), Percepción, Recompensa, Comunicación.

# Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>5</b>
1.1. <b>Presentación de la problemática .....</b>	<b>5</b>
1.2. <b>Planteamiento de objetivos .....</b>	<b>8</b>
1.3. <b>Preguntas de investigación .....</b>	<b>8</b>
1.4. <b>Supuestos de trabajo .....</b>	<b>9</b>
1.5. <b>Justificación y viabilidad del proyecto .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>10</b>
2.1. <b>El trabajo en la posmodernidad y la gestión de talento .....</b>	<b>10</b>
2.2. <b>Caracterización del sector financiero .....</b>	<b>20</b>
2.3. <b>Propuesta de Valor al Empleado (PVE): diferentes aproximaciones .....</b>	<b>24</b>
2.4. <b>La segmentación como estrategia y la diversidad generacional.....</b>	<b>34</b>
2.5. <b>Investigaciones y estudios recientes .....</b>	<b>43</b>
<b>3. Metodología .....</b>	<b>57</b>
3.1. <b>Definición de la unidad de análisis.....</b>	<b>58</b>
3.2. <b>Presentación de la variable de análisis .....</b>	<b>58</b>
3.3. <b>Instrumentos de medición .....</b>	<b>60</b>
3.4. <b>Propuesta de plan de análisis .....</b>	<b>60</b>
<b>4. Resultados de la investigación.....</b>	<b>62</b>
4.1. <b>Características de la muestra .....</b>	<b>62</b>
4.2. <b>Principales resultados ¿Existe una PVE de entidades bancarias? .....</b>	<b>65</b>
4.3. <b>Las diferentes perspectivas sobre la PVE .....</b>	<b>71</b>
<b>5. Consideraciones finales.....</b>	<b>82</b>
<b>6. Información Complementaria.....</b>	<b>84</b>
<b>7. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>93</b>

# 1. Introducción

*La guerra por el talento ha acabado y el talento ha sido el vencedor.*

Jonás Ridderstrale y Kjell Nordström

*Una fuerte PVE atrae a las mejores personas como las flores a las abejas.*

Ed Michaels y otros

## 1.1. Presentación de la problemática

Hoy en día podríamos plantear que uno de los temas centrales en las agendas de los managers de las áreas de gestión de personas en organizaciones medianas y grandes es la problemática en torno a la gestión del talento, en un contexto de negocios altamente competitivo y complejo.

En Argentina particularmente, el paradigma actual supone un mercado de trabajo acotado en relación a las personas con las competencias adecuadas para el correcto desempeño en las organizaciones, lo cual muestra un claro desequilibrio entre la demanda y la oferta de trabajo,<sup>1</sup> caracterizada por primera vez en la historia por la convivencia en las empresas de personas de diferentes generaciones con diversos perfiles y representaciones del mundo del trabajo.<sup>2</sup>

Esta situación ha llevado a las empresas a embarcarse en lo que se puede denominar una “guerra por el talento”<sup>3</sup>, la cual requiere pensar y reconsiderar sus propuestas para la captación de talento, y diseñar estrategias específicas para la atracción, fidelización y desarrollo de aquellas personas que consideran importantes para la sustentabilidad del negocio.

En este sentido proponen a colaboradores y potenciales candidatos una serie de proposiciones para que las consideren al momento de decidir su permanencia o ingreso en la organización. Este conjunto de proposiciones, entre los cuales encontramos la compensación, el entorno laboral, el desarrollo de carrera y otras, se denomina actualmente Propuesta de Valor al Empleado (PVE)<sup>4</sup>. La PVE no es un concepto nuevo, pero desde hace años empezó a posicionarse como un tema central,

---

<sup>1</sup> Maison, P. (2013). *Trabajo en la posmodernidad, Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y*. Ediciones Granica.

<sup>2</sup> Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Temas Grupo Editorial.

<sup>3</sup> Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.

<sup>4</sup> Corporate Leadership Council 2015. Introduction to EVP. CEB’s Employment Value Proposition Framework

evidenciando la necesidad de las empresas de conocer y adaptarse tanto a los requerimientos de colaboradores que integran las nóminas actuales, como de los futuros candidatos que componen el mercado de trabajo.

Ninguna organización está exenta de esta preocupación, ya que esta situación atraviesa a todas las industrias y actividades, pero aquellas que demandan mayor calidad de capital humano requieren de un trabajo constante sobre estas temáticas. El mercado financiero es una de esas actividades, ya que al ofrecer servicios en un ambiente de alta exigencia necesitan incorporar constantemente personas calificadas, las cuales se constituyen como una ventaja en un contexto altamente competitivo.

Es por este motivo que las entidades bancarias deben desarrollar en mayor o menor medida su PVE, ya que no solo compiten con otras entidades financieras sino con diversas organizaciones del mercado general. Hoy en día, otro gran competidor por los recursos humanos del sector financiero que obliga a una adaptación constante de las entidades bancarias, son los bancos digitales denominados “fintech”. Estas empresas basadas en tecnología, empiezan a incorporar clientes que realizan todo tipo de transacciones bancarias como la solicitud de préstamos, emisión de plazos fijos o inversiones en la bolsa, entre otras, desde una plataforma en línea a través de internet. Más ágiles y capaces de adaptarse a las necesidades de los clientes, empresas como Wilobank, Brubank o .rebanking no sólo compiten en términos comerciales sino que comienza a demandar al mercado perfiles de candidatos con alto grado de calificación. Andrés Oppenheimer informa en su libro “¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización”, que tanto las sucursales bancarias como sus empleados se podrían reducir a la a la mitad generando un nuevo escenario para el desarrollo del talento en el sector, dando cuenta de un cambio de perfil en el cual el empleado bancario tendrá primordialmente un rol de asesor financiero más que de vendedor, y que seguramente este rol sea llevado a delante en su mayoría por mujeres.<sup>5</sup>

En último lugar, otra cuestión que se presenta en el sector bancario y que impacta directamente en la percepción de los potenciales candidatos, es la propensión a fusiones y adquisiciones de los paquetes accionarios de las entidades, lo que genera grandes inseguridades en el mercado. Según la encuesta anual de Riesgo de Capital Humano en las operaciones de M&A de la consultora Mercer, se reconoce que el

---

<sup>5</sup> Oppenheimer, A. (2018). *Sálvese quien pueda. El futuro del trabajo en la era de la automatización. Buenos Aires: Debate.*

principal riesgo en este tipo de procesos es la retención de los empleados, seguido de los ajustes culturales, la adaptación de los equipos de liderazgo, los niveles de compensaciones y beneficios y la contratación de nuevos talentos.<sup>6</sup> No obstante, hoy en día y en comparación con otros sectores, las entidades bancarias mantienen bajos índices de rotación con gran permanencia de los empleados, no solo en las mismas empresas sino hacia adentro en la actividad. Asimismo, es de conocimiento público que las entidades bancarias exhiben altos índices de rentabilidad sostenidos en el tiempo, por ejemplo en el reporte de entidades financieras publicado por el Banco Central de la República Argentina a diciembre de 2018, registra que el indicador ROE<sup>7</sup> para el sistema financiero ascendió a 38,36%, y a 39,18% para las entidades que componen el Ranking de diez entidades privadas.<sup>8</sup>

Considerando las entidades bancarias privadas integradas con capital nacional y con dotaciones superiores a mil empleados que operan en el mercado local, la investigación plantea el siguiente interrogante: ¿Cómo perciben los empleados los componentes que integran la Propuesta de Valor al Empleado (PVE)?

Para poder contestar este interrogante, en el punto dos intentaré desarrollar el contexto actual de las entidades financieras y el mercado de trabajo, buscando identificar las tendencias en cuestiones de gestión de talento. Asimismo describiré las diferentes modelos para entender el concepto de Propuesta de Valor al Empleado y sus implicancias en la gestión de personas, indagando sobre la segmentación como estrategia de la PVE. Analizaré aquellos informes realizados por consultoras con alcance nacional e internacional que investigaron la percepción de los trabajadores sobre aquellos elementos, atributos o factores que los influyen y/o motivan a la hora de permanecer en las organizaciones, o en optar por un cambio laboral.

En el punto tres llevaré a cabo la explicación de la metodología utilizada para el análisis de la información. La misma fue relevada a través de una encuesta online a empleados bancarios de diversas entidades, y mediante entrevistas realizadas a líderes del sector financiero.

---

<sup>6</sup> Link: <https://www.adril.org.ar/la-retencion-es-el-principal-riesgo-en-fusiones-y-adquisiciones-de-empresas/>

<sup>7</sup> El ROE (Return On Equity) es uno de los principales indicadores económicos para medir la rentabilidad de las empresas. Muestra a los accionistas el rendimiento del capital invertido.

<sup>8</sup> Información de Entidades Financieras Diciembre de 2018. Link: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/201812e.pdf>

Por último, en el punto cuatro, realizaré el análisis de la información relevada considerando la percepción empleados bancarios de la muestra seleccionada sobre los atributos de la PVE de la actividad, buscando describir y/o establecer si existen elementos que tengan mayor incidencia o que resulten más relevantes que otros. Asimismo, a través de las diferentes segmentaciones de la muestra, buscaré indagar sobre las distintas manifestaciones de la percepción teniendo en cuenta tanto aspectos generacionales, como de género, de nivel de formación y de nivel de puesto.

## **1.2. Planteamiento de objetivos**

Para poder guiar y llevar a cabo la investigación se plantean los siguientes objetivos generales:

- Identificar la percepción de los empleados bancarios que componen la muestra sobre la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) de la actividad en la cual trabajan, y la incidencia de algunos de sus elementos.
- Determinar la vinculación entre la propuesta de valor al empleado y la decisión de permanencia en la actividad en los distintos segmentos que componen la muestra.

En complemento se establecieron objetivos específicos:

- Describir el desarrollo de la PVE de la muestra de entidades seleccionada.
- Analizar las percepciones de los empleados de entidades financieras que componen la muestra.
- Identificar la incidencia de la actividad sindical en la percepción de la PVE.

## **1.3. Preguntas de investigación**

- ¿En qué estado se encuentra el desarrollo de las PVE en el sector bancario?
- ¿Cuál es la percepción sobre la PVE de los empleados bancarios?
- ¿Cómo se manifiestan las percepciones de la PVE de los empleados bancarios considerando las diferentes generaciones?
- ¿Cuál es la incidencia del aspecto gremial en la percepción de la PVE?
- ¿Cuál es la relación entre la PVE y la permanencia de los trabajadores en la actividad?

#### **1.4. Supuestos de trabajo**

La investigación va a estar guiada por los siguientes supuestos de trabajo:

- En el marco de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) de las entidades bancarias privadas, los empleados dan mayor importancia a los elementos de la compensación en el corto plazo por sobre los otros atributos de la PVE.
- Considerando el imaginario colectivo sobre el desempeño social de las entidades financieras, los cambios en los paquetes accionarios, y las tendencias en materia estrategias de talento, las entidades bancarias deben buscar constantemente posicionamiento de marca de cara al mercado de trabajo, lo que requiere un trabajo continuo sobre la PVE.

#### **1.5. Justificación y viabilidad del proyecto**

Como se mencionó inicialmente, el sector financiero tiene por delante varios desafíos. En Argentina estos desafíos están presentes, motivo por el cual las entidades financieras deben rediseñar sus estrategias vinculadas a las personas que ocupan puestos de trabajo actualmente y los van a ocupar en el futuro. En este sentido, trabajar activamente sobre su PVE es esencial para poder captar a las personas correspondientes para el mejor desempeño del negocio en un mercado laboral con escasez de este tipo de perfiles.

Asimismo, la PVE es un concepto que por definición incorpora todo el abanico de procesos vinculados a la gestión moderna de personas, su abordaje permite pensar de manera sistémica la gestión de recursos humanos, lo cual da cuenta de un enfoque integral de las personas, su vínculo con las organizaciones y el mundo del trabajo. El sector financiero requiere la constante incorporación de capital humano calificado, lo que lo convierte en una actividad atractiva para la investigación de estos temas, ya que presenta un gran desarrollo de sus propuestas a los candidatos.

En última instancia, otro elemento que motiva la investigación de esta problemática en el sistema financiero, es que el mismo está compuesto por empresas líderes y con prácticas modernas de gestión de personas y procesos de trabajo, lo cual permite profundizar sobre la temática propuesta. Por ejemplo, en el año 2018 dos

entidades financieras formaron parte del ranking Great Place to Work ocupando posiciones dentro de las diez mejores empresas para trabajar en Argentina con más de mil empleados.<sup>9</sup>

## **2. Marco teórico**

### **2.1.El trabajo en la posmodernidad y la gestión de talento**

El concepto de “posmodernidad” comienza a utilizarse en la segunda mitad del siglo XX y toma mayor relevancia hacia los años 80. En palabras de Maison (2013): “La posmodernidad define nuevas formas de pensar el arte, la política y la vida social a partir del agotamiento de los sistemas de la etapa moderna de la globalización” (p.22). Trae consigo un mundo caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre, denominado en términos de Malnight (2008) “mundo VICA” (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo). Sostiene Bauman (2007):

Una condición en la que las formas sociales (las estructuras que limitan las elecciones individuales, las instituciones que salvaguardan la continuidad de los hábitos, los modelos de comportamiento aceptables) ya no pueden (ni se espera que puedan) mantener su forma por más tiempo, porque se descomponen y se derriten antes que se cuente con el tiempo necesario para asumirlas y, una vez asumidas, ocupar el lugar que se les ha asignado. (p.7)

Esta incertidumbre se relaciona directamente con una serie de cambios a nivel global que crean un escenario nuevo y sin precedentes para el desarrollo de las elecciones individuales de las personas, considerando el paso de una modernidad “sólida” determinada por una sociedad estable, con instituciones consistentes y vínculos sociales característicos, a una modernidad “líquida” basada en la flexibilidad y el cambio permanente (Bauman, 2007), que afecta directamente el entramado social y en consecuencia el mundo de trabajo, podríamos definirla entonces como “...un conjunto de movimientos culturales y filosófico que se sucedieron en el marco de un acelerado proceso de globalización de la economía mundial” (Maison, 2013, p.21).

---

<sup>9</sup> Great Place to Work 2018. Los Mejores Lugares para Trabajar en Argentina. Link: <https://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones/informes/reporte-ranking-Argentina-2018>

Diferentes autores han desarrollado a su entender las características del contexto del mundo del trabajo en la posmodernidad, encontramos en ellos similitudes que nos permiten entender las grandes tendencias que operan en la actualidad. Particularmente el contexto ha tomado determinadas características, desde 1990 se registran tres tendencias: características del macro entorno, el cambio en las formas de organizarse de las empresas y la transformación demográfica (Hatun, 2011).

En primer lugar con respecto al macro entorno. El mismo se vio fuertemente influenciado por cambios en ámbitos económicos, sociales, tecnológicos y políticos, que dan como consecuencia un aumento de la volatilidad e incertidumbre en el ambiente en el cual operan las empresas. Se identifican cuatro factores importantes: la vinculación Global, la tecnología, la competencia basada en el conocimiento y la incertidumbre política (Hatun, 2011).

La vinculación global es una característica clave de los tiempos que corren ya que derriba las barreras establecidas por los ámbitos nacionales, creando todo tipo de interacciones entre las empresas y las personas a nivel global. Al respecto Melamed (2017) afirma: “Las políticas sociales sostienen el trabajo sin fronteras definidas por sobre el empleo tradicional de tiempo completo.” (p.56).

Si bien se ha avanzado en la concepción sobre el impacto de la tecnología en el mundo del trabajo, consideramos que esencialmente la interrelación entre el trabajo y la tecnología ha sido disímil, mientras en algunos trabajos se ha visto una completa sustitución, en otros casos ha demostrado complementariedad e invenciones con impactos significativos en la calidad de los trabajos y en la productividad y costos de las empresas. El impacto ha sido diferente en las distintas profesiones y actividades (Oppenheimer, 2018). Según estudios realizados por la consultora Willis Towers Watson (2016):

Esta interrupción está causando un déficit de trabajadores calificados en ciertas áreas (por ejemplo, campos de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas) y un excedente de trabajadores poco calificados en otras (por ejemplo, apoyo / administración de oficinas, fabricación / producción). Además, la mitad de las organizaciones se están transformando o planean alejarse de los trabajos de baja calificación en favor de los trabajos que requerirán más habilidades, muchas de las cuales ya escasean, o los trabajos

que requerirán menos habilidades, posiblemente reduciendo o eliminando el excedente de trabajadores poco calificados.” (p.3).

Considerando aspectos generacionales tomamos como referencia las palabras de Maison (2013) al respecto. Habla de una: “...etapa en la cual la interacción entre las nuevas tecnologías y la Generación Y ha concebido un sistema cultural, ideológico y de valores que origina cambios radicales en las instituciones de todo tipo (políticas, religiosas, empresariales, educativas, etc.)” (p. 22). Estos cambios en las instituciones implican, en suma, cambios sociales profundos ya que el avance tecnológico comienza a modificar drásticamente los espacios laborales tradicionales. Tal cual sostiene Cheese y otros (2008):

Los cambios en la actitud con respecto al trabajo y a las prioridades en la vida, el surgimiento del trabajo basado en el conocimiento y los cambios en el modelo de trabajo han realzado la importancia y la dificultad del compromiso de los empleados. (p. 31)

La competencia basada en el conocimiento se manifiesta en el cambio en la importancia de los activos tangibles en relación a los intangibles, Cheese y otros (2008) menciona:

El mundo está cambiando a un ritmo vertiginoso. Al mismo tiempo que surgen mercados y nuevos profesionales, las formas de trabajo innovadoras desafían nuestra forma de pensar. Nos encontramos en una etapa de la globalización en la que el talento y las mentes de las personas se están convirtiendo en la divisa predominante” (p.3)

En este sentido, esta situación puede tener una influencia central a la hora de pensar en el compromiso de los empleados:

El sendero de carrera de largo plazo ha sido reemplazado por los cambios frecuentes de empleo para moldear la vida profesional de acuerdo con los deseos de las personas. El incremento de la movilidad del mercado laboral ha

hecho disminuir el compromiso de los empleados con la organización, desplazándolo hacia un compromiso con ellos mismos. (Hatsumi, 2011, p.27)

En la era de la posmodernidad es imposible pensar el trabajo con un enfoque estático, ya que se caracteriza principalmente por ser un elemento en transformación constante que obliga a los actores involucrados a buscar diferentes estrategias para adaptarse y sobrellevar dicha dinámica, con implicancias significativas en la gestión de talento por parte de las empresas. Como plantean Cheese y otros (2008):

Además, las empresas deben enfrentarse a las dificultades de competir en un mundo multipolar en el que las organizaciones de todos los países, tanto desarrollados como en vías de desarrollo, intentan sacar partido de los nuevos mercados, oportunidades y fuentes de crecimiento, el talento se ha convertido en un recurso muy valorado por lo que los competidores luchan en la guerra por el talento. (p.5)

Observamos que la creciente competitividad y complejidad del contexto obliga a las empresas a identificar en sus colaboradores la ventaja competitiva que los diferencie del resto. Este desplazamiento hacia fuentes de valor intangibles refleja un cambio básico en el tipo de ventaja competitiva, que representa un punto de inflexión en la estrategia de las empresas desde fines de la década del noventa, virando claramente desde una concepción donde la importancia y valor de las empresas se radicaba en sus activos tangibles hacia un modelo de organización que antepone sus activos intangibles. Como menciona Michaels y otros (2001):

La guerra por el talento comenzó en la década de 1980 con el nacimiento de la era de la información. Con ello, la importancia de los activos duros (máquinas, fábricas y capital) disminuyó en relación con la importancia de los activos intangibles, como las redes propietarias, las marcas, el capital intelectual y el talento. (p.3)

Claramente en la era de la posmodernidad el foco se encuentra sobre las personas, de alguna u otra manera se resignifica el valor que pueden aportar en contextos donde las instituciones tradicionales no logran dar respuesta a los nuevos

requerimientos y dinámicas sociales. Cheese y otros (2008) lo expone de la siguiente manera:

En su gran mayoría, el valor de las empresas proviene de los activos intangibles, tales como el conocimiento especializado de la producción, los métodos de servicio y entrega, el conocimiento del mercado, sus relaciones con los clientes y proveedores, el valor de su marca, la reputación empresarial, y obviamente, de las habilidades de los trabajadores. Casi todos estos activos están basados, de un modo u otro, en el talento humano. (p.9)

Cabe aclarar que para esta investigación consideramos el concepto de talento en un sentido amplio y en su concepción más integral. Según Cheese y otros (2008):

El uso tradicional de la palabra “talento” nos remite a una habilidad especial que normalmente guarda relación con las artes, los deportes o los méritos intelectuales. Pero, en la actualidad empresarial, dicho término engloba todas las cualidades que posee una persona. Por tanto, se entiende por talento la experiencia, conocimiento, las competencias y la actitud que una persona aporta en su trabajo. (p.43)

En este enfoque el concepto de talento se utiliza como sinónimo de personas y sus competencias en el marco de una determinada organización. Este concepto supone que todos tenemos talento para algo, la clave está en poder canalizar dicho talento en pos del cumplimiento de objetivos organizacionales, siempre intentando alinearlos con los objetivos personales. Esta concepción supone pensar el talento en términos colectivos. Maison (2013) expone que “La nueva visión acerca del talento incluye una visión colectiva, no individual como en el pasado. Las compañías que cuentan con talento son aquellas que logran desarrollar capacidades colectivas que, combinadas, generan ventajas competitivas” (p. 89). Hatum (2011) lo plantea de la siguiente manera:

El talento humano, es decir, la capacidad y la voluntad de las personas para lograr los objetivos de una empresa, es el recurso más productivo que existe.

Las empresas sólo podrán seguir compitiendo si adquieren, desarrollan y utilizan el conocimiento de forma más rápida que sus competidores. (p.35)

En este sentido: "... la palabra talento se utiliza como un término integral que describe los RR.HH. que una empresa desea adquirir, conservar y desarrollar para cumplir sus objetivos empresariales" (Cheese y otros, 2008, p.42).

En segundo lugar, con respecto al cambio en las formas de organizarse, las empresas buscan la manera de transformar su estructura con el fin de adaptarse al contexto de hipercompetitividad. Se habla entonces de empresas ágiles y virtuales, organizaciones en red u organizaciones flexibles. Hatum (2011), afirma que:

Las organizaciones tuvieron que adaptarse con rapidez a los cambios planteados por el contexto de negocios y tuvieron que transformarse drásticamente. Así, la era de la estabilidad fue reemplazada por una era de cambios rápidos y turbulencia. Más aún, la antigua fuerza de trabajo homogénea se volvió heterogénea y, en ella, como señala Gladwell (2008), comenzaron a trabajar y a interrelacionarse diversas generaciones. Ahora exigen atención los temas referidos a talento, que antes no eran tenidos en cuenta. (p. 18)

Estas estructuras han perdido efectividad.

Carecen de la velocidad y la personalización que se requiere hoy. No están alineadas con la forma en que la gente joven vive y la manera en que quiere trabajar. Los jóvenes prefieren compañías orientadas a resultados, con interconexiones libres entre personas, y eficiencia en el uso de los tiempos. (Molinari, 2017, p. 22)

En tercer lugar, con respecto a los cambios demográficos, podemos observar que a diferencia del siglo XX en el cual las empresas imponían sus condiciones para la contratación, ahora son las personas las que establecen las condiciones, considerando el contexto de escasez de talento. La gran tendencia en términos demográficos es el envejecimiento de la población por la prolongación de la vida y el decrecimiento de la tasa de nacimientos. Este aumento significativo del promedio de

vida, acrecentará la escasez de talento (Molinari, 2017). Por ejemplo para la Argentina, sostiene que:

En menos de nueve décadas, la pirámide poblacional Argentina se ha transformado sustancialmente, debido al formidable aumento en la esperanza de vida (de 33 años a casi 74) y a la caída de la tasa de fecundidad. Estos cambios radicales modifican no solo el consumo, sino también la composición de los grupos familiares y, por supuesto, las relaciones en el mundo del trabajo. (Molinari, 2017, p. 30)

Asimismo se complementa con dos fenómenos particulares, el incremento de la inserción de la mujer en la población económicamente activa y el cambio en las expectativas de los hombres levantando banderas que pertenecían exclusivamente a las mujeres, por ejemplo, jubilaciones tempranas, cambios de carrera y retirarse del mundo corporativo. En términos demográficos, comprender la diversidad de personas que integran el mercado de trabajo y lograr que interactúen en las empresas en pos de objetivos comunes, es uno de los grandes desafíos que plantea la posmodernidad. Como esboza Maison (2013): “Es la era en que las empresas deberán inevitablemente lograr que el conjunto de sus empleados, de distintos orígenes, creencias, religiones, género y preferencia sexual, interactúen en armonía y respeto” (p.78).

La gestión de talento se convierte entonces en un elemento central en la gestión estratégica de las organizaciones. Se define de la siguiente manera: “...la gestión de talento es una actividad estratégica alineada con la estrategia de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización” (Hatun, 2011, p. 32). La definición se basa claramente en la idea de que en el contexto actual las personas se construyen como una ventaja competitiva y un recurso por definición escaso, que se debe gestionar y administrar con el objetivo que resulte eficiente para el desempeño del negocio. Asimismo, incorpora el concepto de talento en los diferentes niveles de la organización representándolo como talento organizacional y no simplemente individual como habitualmente se lo discute. Aquí podemos encontrar una diferencia central al interpretar que no propiamente una persona muy talentosa puede contribuir con su capacidad, sino que requiere de un pensamiento más holístico en el cual vincular que el talento de la persona se desarrolla en el marco de la vida organizacional junto con otros colaboradores, es una

construcción colectiva. En síntesis, en este contexto la gestión de talento se vuelve una competencia fundamental de las organizaciones, las estrategias de las empresas dependen del talento si quieren desarrollar sus negocios en el largo plazo. Cheese reflexiona (2008): “Cada vez más, el mundo depende del talento y las empresas comprenden la importancia estratégica del mismo y consideran la gestión de talento como una habilidad empresarial fundamental” (p.7).

A las tendencias registradas en torno al talento, en Argentina particularmente podría afirmarse que se suman dos cuestiones de carácter estructural. En primer lugar, vislumbramos las deficiencias del sistema educativo. Maison (2013) asevera que “...la combinación de mayor necesidad de habilidades y carencia de un sistema de educación público sustentable que se equilibre con el privado hace que, en muchos casos, haya un problema adicional a la hora de formar profesionales” (p. 26). La cuestión educativa y en consecuencia el déficit en materia de calificación profesional, se convierte entonces en el elemento central que alimenta el desequilibrio entre la oferta y demanda de trabajo, lo que lleva a las empresas en Argentina a pugnar por aquellos perfiles del mercado con mayor formación y competencias para poder desarrollarse en las organizaciones. Como mencionamos anteriormente, las entidades financieras requieren de gran incorporación de profesionales calificados para desempeñarse en este mercado altamente competitivo y actualmente en transformación, por ende esta cuestión toma una preeminencia particular. En segundo lugar, la dificultad en la creación y mantenimiento de empleos de calidad. Por empleos de calidad entendemos aquellos que tienen un correlato positivo en términos económicos y sociales dentro de un marco regulatorio vigente y que requieren cierto grado de formación profesional. Por ejemplo, según la encuesta de indicadores laborales a Diciembre de 2018, el comportamiento del empleo registrado en el sector privado tuvo una variación negativa interanual del 2,3%, acentuándose en la Provincia de Buenos Aires. Según este reporte, durante el mes de diciembre de 2018 las empresas relevadas declararon puestos vacantes para reemplazar o aumentar su dotación pero con un promedio inferior a los últimos siete años. Asimismo manifiesta tendencias negativas en lo que respecta a cobertura de vacantes y expectativas de aumento de la dotación. Si bien estos números se encuentran condicionados por la

coyuntura económica, evidencian las dificultades del mercado laboral argentino para la creación y mantenimiento de empleos.<sup>10</sup>

Considerando que hoy en día las personas se constituyen como ventaja competitiva, la re significación de su rol en las organizaciones supone un proceso mediante el cual las decisiones individuales toman mayor relevancia. Una de las grandes consecuencias de la posmodernidad es la imposibilidad, por lo dinámico, vertiginoso y complejo de los cambios que se suceden, que aquellas formaciones sociales se perpetúen en el tiempo y funcionen como marcos de referencia para las personas. Bauman reflexiona al respecto (2011): “Resulta improbable que las formas, presentes o sólo esbozadas, cuenten con el tiempo suficiente para solidificarse y, dada su breve esperanza de vida, no pueden servir como marcos de referencia para las acciones humanas y para las estrategias a largo plazo” (p.7). Vinculado al mundo del trabajo y las decisiones de las personas en torno a este, las estructuras de la sociedad tal cual la conocemos no operan como “soportes” para el individuo como en la modernidad, específicamente, se puede notar que el trabajo ya no ocupa ese lugar central en la vida de las personas lo que evidencia una creciente transformación de la “sociedad salarial” en términos de Robert Castel (1995). La responsabilidad por las decisiones tomadas en este contexto de incertidumbre recae sobre los individuos, “...de quienes se espera que sean “electores libres” y que soporten las consecuencias de sus elecciones” (Bauman, 2011, p.10). Desde la concepción misma del trabajo se desarrolla este proceso de individualización: “En el plano de la organización del trabajo, primero, asistimos a una individualización creciente de las tareas, que exige la movilidad, la adaptabilidad, la asunción de responsabilidades por los operadores” (Castel, 2010, p.25). Continuando con este concepto y su impacto en el colectivo de trabajadores.

En su punto límite, el colectivo de trabajo puede ser incluso completamente disuelto, como sucede en el trabajo en red, donde algunos individuos se conectan durante el tiempo de realización de un proyecto, y se desconectan

---

<sup>10</sup> Ministerio de Producción y Trabajo Presidencia de la Nación. Evolución del Empleo registrado del sector privado en los principales centros urbanos. Encuesta de Indicadores Laborales (Diciembre 2018). Link: [http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/empleoregistradosectorprivado/eil\\_1812\\_informe.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/empleoregistradosectorprivado/eil_1812_informe.pdf)

cuando está terminado, sin prejuicio de volver a conectarse luego de otra manera para realizar un nuevo proyecto. Si bajo estas formas extremas están involucradas las modalidades más avanzadas de “trabajo inmaterial”, tal dinamismo ejerce también una presión muy fuerte sobre la mayoría de los demás sectores de la organización del trabajo. (Castel, 2010, p.25)

Se vislumbra de esta manera un proceso de individualización que puede impactar de diferente manera en los individuos, al respecto Castel (2010) afirma que:

La dinámica de la individualización implica así efectos contrastados. Maximiza las posibilidades de unos e invalida las de otros. En última instancia, tiende a escindir dos perfiles de individuos: unos provistos de todos los recursos y otros a quienes les faltan los medios para realizar sus aspiraciones sociales. (p.27)

Es claro que los autores expuestos manifiestan una valoración negativa sobre el proceso de individualización y con duras críticas sobre el impacto a nivel social. No obstante, ponemos en contraste otras líneas de pensamiento que evalúan dicha situación desde otra perspectiva, identificando esta crisis como una oportunidad. Al respecto Alejandro Melamed desarrolla la idea de la conformación de una red de personas responsables que no dependan de aquellas estructuras, sino de sus propias capacidades y posibilidades de vincularse con otros:

Este es el momento de introspección social, de elaboración de ideas, de registro de nuestro potencial. Un momento en que podremos ir caminando lentamente y enojados hacia el abismo de un mundo sumergido en la pobreza y el desempleo creciente, o caminar con ahínco hacia un mundo de gobiernos que generen las condiciones, empresas con auténtica responsabilidad social y personas responsables de su propio destino, poniendo a las nuevas tecnologías de nuestro lado para lidiar con los grandes problemas de la humanidad. (Melamed, 2017, p. 37)

En síntesis, la posmodernidad laboral trajo consigo una tendencia que se manifestó en la responsabilidad de los individuos de comenzar a tomar decisiones

para salvaguardarse en un contexto donde los soportes colectivos tradicionales se encuentran en crisis y transformación y donde las personas se constituyen como ventaja competitiva en un contexto globalizado, tecnológico, cambiante y complejo para las organizaciones.

## **2.2. Caracterización del sector financiero**

En el siguiente apartado intentaremos realizar una breve caracterización de algunas particularidades que atraviesan la realidad del sector financiero, con el fin de aportar elementos adicionales para complementar el estudio de la actividad.

En primer lugar, se evidencia el impacto de las tendencias anteriormente descritas. En el reporte elaborado por la consultora Mercer, “Estrategias de talento para un cambiante sector de servicios financieros” publicado en el año 2017, se plantean una serie cambios y desafíos que el sector financiero deberá enfrentar, lo cual requerirá la reformulación de las estrategias orientadas a las personas. Las grandes tendencias que identifica este informe están vinculadas a la creciente disrupción de la tecnología en los negocios financieros, la búsqueda de nuevas fuentes de crecimiento, la globalización, los cambios demográficos de la fuerza de trabajo y la cambiante regulación. En este sentido, identifica el impacto en las estrategia de talento en cinco puntos: conducir el planeamiento de la fuerza de trabajo para abordar las necesidades de competencias, aprovechamiento de las nuevas tecnologías con el fin de mejorar los procesos de talento, la necesidad de re inventar la propuesta de valor al empleado y la experiencia del empleado en el trabajo, crear organizaciones ágiles, y fomentar la inclusión y diversidad como ventaja competitiva. El surgimiento de las fintech, es un claro ejemplo de estas transformaciones que está atravesando el sector. Como ya comentamos al inicio de la investigación, estas empresas utilizan tecnología aplicada a procesos habituales de la gestión bancaria, relacionándose con el cliente a través de una plataforma digital. Si bien todavía se encuentran en la etapa inicial de desarrollo, el potencial es ilimitado si consideramos toda la reconversión del sistema. Al respecto, el informe de Deloitte<sup>11</sup> aporta una reflexión con respecto al impacto en las personas que integran el mercado laboral actual:

---

<sup>11</sup> Deloitte (2018). 2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0.

Esperan que la Industria 4.0 tenga un impacto dramático en el lugar de trabajo en los próximos cinco años, y que pocos trabajadores jóvenes se sientan preparados. Los empleadores, nos dicen, no están preparando adecuadamente a su gente para lo que se avecina. Nuevamente, vemos una oportunidad para las organizaciones ilustradas que están ayudando a los empleados a adaptarse para obtener una ventaja competitiva y lograr niveles más altos de lealtad de los empleados entre los Millennials. El impacto de la Industria 4.0 Casi cuatro de cada diez Millennials (38 por ciento) informan que sus organizaciones ya utilizan en gran medida la automatización avanzada, la conectividad avanzada, la inteligencia artificial o la robótica para realizar por completo tareas mecánicas o análisis realizados previamente por gente. (Deloitte, 2018, p.22)

En segundo lugar, el sistema financiero argentino se encuentra relativamente menos desarrollado en comparación a otros países de Latinoamérica. No obstante, es un mercado que concentra aproximadamente 108.000 trabajadores en 78 entidades financieras (de las cuales 50 son Bancos Privados) con un volumen de activos de 5505.993,3 millones de pesos, ROE promedio de 35,98% y 4629 puntos de atención en todo el país con mayor concentración en AMBA.<sup>12</sup> Las entidades bancarias privadas, principalmente están nucleadas en dos cámaras. La cámara ADEBA, que fue creada en el año 1972 con la denominación de Asociación de Bancos Argentinos, y refundada en abril de 2003 por iniciativa de algunos bancos nacionales con el objetivo de impulsar el desarrollo y ejercer la representación de los intereses de la banca de capital argentino. Sus principales miembros asociados son: Banco Ciudad, Comafi, Galicia, Banco de la Nación Argentina, Banco Hipotecario, el BIND, Macro, y el Supervielle entre otros. La Asociación de Bancos de la Argentina (ABA) es una entidad empresaria creada en 1999, cuyo objetivo es representar a los bancos de capital internacional con operaciones en el país. Los bancos de ABA emplean a más de 26.600 personas. ABA cuenta con 12 bancos Asociados Activos: Bradesco Argentina, Banco de la República Oriental del Uruguay S.A., Santander río S.A., Itaú Argentina, BBVA Francés, BNP Paribas (sucursal Buenos Aires), Citibank, Deutsche Bank S.A., HSBC, ICBC, Banco Patagonia, JP Morgan, y The Bank of Tokyo-Mitsubishi sucursal buenos aires.

---

<sup>12</sup> Información de Entidades Financieras publicado por el BCRA Diciembre 2018. Link: <http://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Entidades/201812e.pdf>

Es de conocimiento público que el sistema financiero ha tenido grandes ganancias en los últimos diez años, en un contexto complejo para la Argentina. Esta situación genera un alto atractivo en el mercado de trabajo hacia las entidades que lo componen. Un estudio realizado por la consultora Randstad en 2018 establece el nivel de atractivo por actividad, identificando en una matriz de doble entrada a aquellas actividades con “awareness”, que se manifiesta en el conocimiento de los trabajadores sobre la actividad, y el atractivo, que está vinculado al interés de los trabajadores para trabajar en dicha actividad. La actividad bancaria y financiera presenta altos niveles de awareness y atractivo, lo que la posiciona muy bien en el mercado para la captación de talento.

Por último, en lo que respecta a su sistema de relaciones laborales es imposible no considerar, en el marco de la investigación, la incidencia de las relaciones entre la Asociación Bancaria, las cámaras empresariales y el estado, indagando particularmente sobre la dinámica de la negociación colectiva en el período 2008 – 2018.

La Asociación Bancaria (AB) es un sindicato de rama de primer grado que está afiliado a la CGT (Confederación General del Trabajo). La designación de “asociación” indica que los bancarios debían ser distinguidos de los obreros agrupados en sindicatos, uniones o sociedades de resistencia. Desde su creación la Asociación ha tenido un rol activo que se manifiesta en determinados hitos en su historia, lo cuales podemos resumir en los siguientes: hacia 1940 se consigue la sanción de la Ley 12.637 que establecía un marco de estabilidad y escalafón único para todos los trabajadores de la actividad, en el año 1947 obtuvo la personería gremial, en 1975 firmó el convenio colectivo 18/75, y establece gran parte de las condiciones laborales que tienen vigencia hasta el día de hoy. Desde el 2009 y hasta la actualidad, el secretario general es Sergio Palazzo, y la asociación ha desarrollado su actividad libremente.

En relación a la dinámica de la negociación colectiva, es importante destacar la evolución de los acuerdos salariales. Al respecto, en el año 2009 el acuerdo salarial superó ampliamente el índice de inflación y luego se mantuvo relativamente estable superando en algunos puntos la inflación registrada para el período, salvo en el 2014 donde la inflación supero en varios puntos el porcentaje de ajuste en los salarios de la actividad. Desde el 2015 en adelante los salarios acompañaron la evolución de la inflación. Esta última situación se convirtió en una característica particular de la

actividad siendo un elemento clave, ya que la actualización salarial en contextos de creciente inflación toma mayor relevancia para los trabajadores de la actividad. Particularmente en el año 2018 el sector bancario vuelve a ser una de las actividades que, vía negociación salarial, iguala la pauta de ajuste con el índice de inflación con un 47,6% de incremento para dicho período.

Como se mencionó en varias oportunidades, una de las particularidades del sistema financiero está vinculada con los altos niveles de rentabilidad, lo cual representa un tema central de discusión en el marco de los acuerdos. Se incorporó en el 2015 el concepto “Compensación por participación en las ganancias globales del sistema financiero”<sup>13</sup>. Tomando como referencia el ROE promedio publicado por el BCRA en los últimos seis meses, las entidades financieras abonaron a los trabajadores un monto adicional anual, pagado en doce cuotas mensuales según rango salarial de los trabajadores. Este concepto está atado al desempeño del sistema financiero. Asimismo, la conflictividad se fue incrementando paulatinamente debido a la discusión sobre la jornada laboral<sup>14</sup> y el incremento del impacto del impuesto a las ganancias en los salarios de los trabajadores. Se puede afirmar entonces, que la dinámica de la negociación colectiva del sector permitió mantener actualizada la remuneración de los trabajadores de la actividad, la cual se constituye como un atributo central de la compensación, ya que no solo afecta el ingreso fijo mensual sino también los esquemas de incentivos variables de corto plazo (comisiones y bono anual) y varios beneficios sociales.

En conclusión, estos elementos se conjugan en una situación particular que se da en una actividad que todavía mantiene estructuras muy clásicas, en un contexto que le exige el desarrollo de un cambio en la manera de gestionar no solo el negocio sino al talento, pero con índices de rentabilidad altos que todavía le otorgan el margen suficiente para que las empresas que la conforman puedan re orientar sus estrategias y encarar los procesos de transformación.

---

<sup>13</sup> Acta Acuerdo 11 de Junio de 2015 Expediente N° 1666143/15.

<sup>14</sup> El Convenio Colectivo de Empleados Bancarios 18/75 establece que la jornada es de 7:30 hs.

### 2.3. Propuesta de Valor al Empleado (PVE): diferentes aproximaciones

Toda empresa tiene una propuesta de valor para el cliente. Representa una razón clara y convincente por la cual los clientes deben elegirlos para hacer negocios, pero pocas empresas son conscientes de por qué las personas deben sumarse y quedarse con ellas (Michaels y otros, 2001). De esta manera, las empresas necesitan aplicar el mismo rigor a la gestión de personas que a la gestión de clientes. Los diferentes desafíos de cara a la gestión del talento en el contexto actual suponen un cambio de paradigma de la gestión de Recursos Humanos, que plantea una pregunta clave a responder, ¿Cómo hacen las empresas para atraer y fidelizar al mejor talento? No alcanza con definir las competencias organizacionales, determinar qué tipo de talentos se requieren, y agilizar los procesos de reclutamiento y selección. Una de las herramientas fundamentales es el desarrollo de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) (Hatun, 2011).

La problemática en torno a la permanencia del talento en las organizaciones está continuamente ligada a un concepto clave, el compromiso de las personas en el trabajo, y por ende su motivación. Cabe aclarar que realizar el abordaje sobre las diferentes perspectivas sobre la PVE no garantiza la comprensión exhaustiva de aquellos elementos que refuerzan y/o construyen el compromiso de las personas con las organizaciones, sólo permite un primer acercamiento si se pretende estudiar esta problemática en profundidad. Tomando a Borracchia (2015):

Para hablar de la extra milla es fundamental hablar de la propuesta de valor al empleado, o Employer Value Proposition (EVP). Esté o no desarrollada en un documento formal, todas las compañías entregan a sus empleados una propuesta de valor, de la misma forma que las marcas entregan una propuesta de valor al consumidor, aun cuando no exista conciencia de qué es lo que se entrega. Las áreas de RRHH en general hacen muy poco para visibilizar cuál es la PVE. Es consecuencia de una comunicación orgánica que siempre está corriendo atrás de los tiempos, y que da mensajes dispersos. (p.57)

En el siguiente apartado se busca exponer, desde diferentes perspectivas, los distintos modelos conceptuales de la PVE, con el fin de encontrar puntos en común aportando de esta manera un abordaje más completo sobre el concepto.

El primer modelo que vamos a desarrollar es el de Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod de la consultora Mac Kinsey & Co. Estos consultores llevaron a cabo una investigación en el año 1991 la cual publicaron con el nombre *The War of Talent* (La Guerra por el Talento), siendo pioneros a la hora de plantear la problemática en relación a la gestión de talento, y las crisis que atravesaban las empresas estadounidenses en un entorno de negocios sin antecedentes. Expusieron entonces la necesidad del desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP), como un elemento fundamental de la estrategia de talento de las organizaciones. Cabe destacar que el abordaje de los autores de la investigación se centra particularmente en los managers, acotando el estudio a un determinado segmento de trabajadores. Es muy común observar que la idea de talento esté centrada en los líderes, es decir, los que llevan adelante y traicionan el desempeño de la organización, pero con el correr de los años y los nuevos desafíos que atraviesan las organizaciones el concepto de talento como el de PVE se han desarrollado y ampliado.

Para los autores, la propuesta de valor para el empleado "...es la suma holística de todo lo que las personas experimentan y reciben mientras forman parte de una empresa - todo, desde la satisfacción intrínseca del trabajo hasta el entorno, el empleo, los colegas, la compensación y más" (Michaels y otros, 2001, p.43). Este concepto surge de la pregunta central de la investigación ¿Qué están buscando los managers para elegir dónde trabajar? ¿Qué elementos toman en cuenta a la hora de realizar dicha elección? De la misma manera que una empresa construye estratégicamente su propuesta de valor para los clientes, también debe elaborar exclusivamente la propuesta de valor para sus colaboradores.

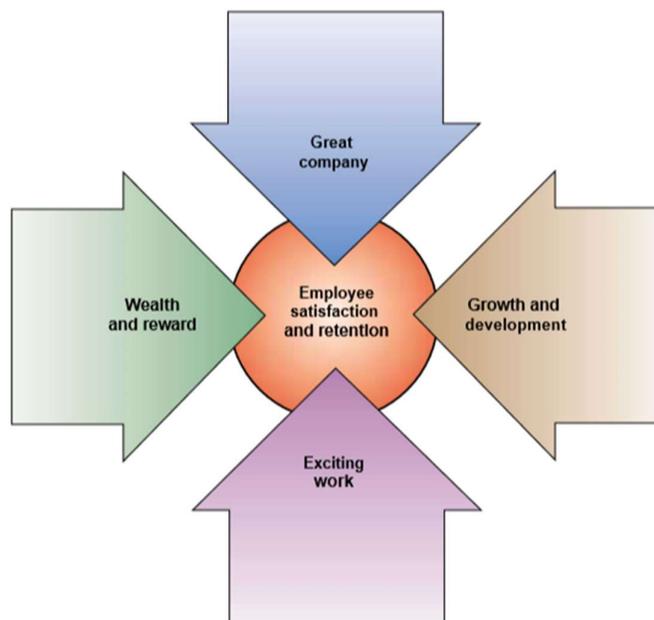
Dentro de la PVE se describen cuatro componentes que influyen en la satisfacción y retención de los empleados. Un Trabajo Interesante (Exciting work) en el cual las personas se sientan desafiadas y que aportan valor a la organización. Una Gran empresa (Great Company) basada aspectos culturales críticos como el desempeño y el entorno confiable, y con valores bien definidos. La Salud y Recompensa (Welth and Reward), establecidas en la idea que las personas quieren sentirse reconocidas por el esfuerzo que realizan y el aporte a la organización. Por último, Crecimiento y Desarrollo (Growth and Development), el cual representa un componente central para los líderes que requieren que la empresa los ayude a desarrollar sus habilidades para desempeñarse en un mercado laboral altamente

competitivo. En palabras de los autores, se trata de un entendimiento de las empresas de como satisfacer las necesidades y expectativas de las personas.

Esta forma de abordar la problemática permite a las empresas ordenar esquemáticamente en cuatro componentes las necesidades y expectativas de sus líderes talentosos, y planificar de esta manera el proceso de captación, fidelización y desarrollo de los mismos en la organización. Considerando que el cúmulo de necesidades y expectativas puede variar en personas y organizaciones, el modelo se transformó de alguna manera en un primer abordaje sistémico de la situación que atravesaban las empresas con sus políticas de gestión de talento, ya que permite comenzar a pensar la idea que las organizaciones deben identificar las necesidades de sus líderes actuales y futuros con el objetivo de alinear su PVE, la cual toma un carácter especial en cada candidato ya que la relevancia de cada componente puede variar.

En la figura 1 se puede visualizar el esquema que permite entender como estos cuatro componentes operan para la conformación integral de la PVE. En el punto tres desarrollaremos parte de los hallazgos de la consultora, mediante los cuales identificaron que atributos de la PVE valora más este segmento de trabajadores.

**Figura 1. Componentes de la PVE que traen satisfacción. Fuente: The War for Talent. Michaels y otros, 2001.**



Un segundo modelo es el de Corporate Leadership Council CEB. El consejo propone que la PVE "...se define como el conjunto de atributos que el mercado de trabajo y los empleados perciben como el valor que reciben como consecuencia de emplearse en la organización" (Corporate Leadership Council, 2015, p.4). El modelo se basa en treinta y ocho atributos que pueden clasificarse en cinco categorías: Organización/ Recompensa/ Oportunidades/ Trabajo/ Personas. A diferencia del esquema de Mac Kinsey & Co, se incorpora una categoría considerablemente importante como las Personas. Otra gran diferencia, es que este modelo está diseñado para aplicar al estudio de los atributos más valorados de todos los colaboradores y candidatos, ya que adopta un concepto de talento más integral y adecuado a la situación actual.

Siguiendo con el análisis, la categoría Recompensa busca identificar cómo el empleado percibe todos aquellos atributos que componen la compensación total anual, como por ejemplo la remuneración, los beneficios de salud y jubilación. En segundo lugar se identifica como categoría las Oportunidades, las cuales consideran cómo el empleado percibe que la empresa lo ayuda a desarrollar sus competencias y genera la posibilidad para ocupar diferentes posiciones dentro de la organización vinculadas con las necesidades del negocio, dentro de los atributos de esta dimensión encontramos por ejemplo las oportunidades de desarrollo y carrea, la meritocracia y la estabilidad de la organización. La Organización es la tercera dimensión, evalúa cómo los colaboradores perciben los valores, la cultura y el rol de los líderes. En cuarto lugar, el Trabajo que busca indagar como los empleados perciben su trabajo, evaluando si lo consideran interesante y desafiante. La última categoría son las Personas, releva la percepción sobre los vínculos interpersonales derivados de la situación de trabajo, los atributos que podemos encontrar son la percepción sobre el entorno de trabajo, la política de gestión de personas y la reputación de los líderes de la organización, entre otros.

A continuación se detalla el esquema presentado como un gráfico de torta en el cual cada categoría representa un parte de la PVE. Esta imagen permite pensar que todas las organizaciones deberían transitar estas categorías para repensar o construir una PVE atractiva y poder tomar la decisión sobre la estrategia que pretenden abordar. Equilibrarla en todas sus categorías o fomentar diferentes relevancias de los elementos en función de la estrategia. Asimismo, este proceso puede manifestarse en los candidatos, considerando que las personas puedan dar más importancia a diferentes

categorías, construyendo de esta manera su PVE ideal. En síntesis, entiendo que es un modelo claro para poder relevar desde la percepción de los empleados los atributos relevantes de la PVE.

**Figura 2. Cinco categorías clave de la PVE. Fuente: Encuesta de propuesta de valor de empleo del Corporate Leadership Council; Análisis CEB.**



Los beneficios del esquema se exponen claramente en el reporte Globant Talent Monitor desarrollado por el CEB<sup>15</sup>, en términos de atracción, el desarrollo de la PVE permitiría a las empresas reducir en un 50% la prima de compensación necesaria para contratar nuevos candidatos, y asimismo posicionarse en el mercado laboral para atraer candidatos pasivos. Con respecto a los beneficios de retención, este estudio revela que influye positivamente en la disminución de la rotación anual, y aumenta el compromiso.

En tercer lugar, Hatum (2011) plantea que la PVE actúa simultáneamente en un doble proceso, hacia dentro de la organización propiciando los vínculos emocionales con las personas, y hacia afuera constituyéndose como parte fundamental de la estrategia de reclutamiento y selección. Considerando que debe resumir todos aquellos atributos que los empleados esperan recibir de la empresa a cambio del trabajo realizado expone que "...la PVE comprende a los rasgos organizacionales que permiten a la empresa promoverse hacia afuera y generar lealtad hacia adentro" (Hatum, 2011, p. 68). Define cuatro dimensiones sobre las cuales se sustenta: la cultura organizacional, la gente, el trabajo y las recompensas. El rasgo cultura

<sup>15</sup> CEB Corporate Leadership Council (2016). Global Talent Monitor. Update on Workforce Activity in Q4 2016.

organizacional podría resumirse en términos de los autores antes analizados como Gran Compañía u Organización. En esta dimensión fundamental, el autor incorpora el espíritu empresarial, la actitud hacia la asunción de riesgos y la política de responsabilidad social empresaria (RSE) como rasgos diferenciales de las organizaciones.

Asimismo destaca dos aspectos centrales, la PVE debe ser concreta y convincente ya que colaboradores y candidatos deberían percibir claramente que implica trabajar para la empresa. En este sentido Hatum (2011) plantea:

La PVE tiene que ser realista y consistente para evitar confusiones y cambios de postura pues esto puede dañar la reputación de la empresa, en particular, porque los empleados y los ex empleados tienen muchas oportunidades de hacer en Internet comentarios sobre la administración de la empresa. (p.73)

En cuarto lugar, según el esquema propuesto por la consultora internacional Mercer, la PVE se construye con forma de pirámide. En la base de la pirámide se encuentran todos aquellos elementos que componen la compensación integral (Compensation & Benefits), los cuales operan a nivel contractual y permiten que las organizaciones sean competitivas. Son fundacionales y se tornan críticos para el futuro desarrollo de los otros elementos de la PVE. En el reporte elaborado por la consultora Mercer “Fortalecimiento de la propuesta de valor de sus empleados”<sup>16</sup>, se plantea que: “Tradicionalmente, las compañías enfocaban sus PVE predominantemente en recompensas contractuales (es decir, compensación y beneficios) para atraer, contratar y retener empleados. Obtener estas recompensas correctamente es importante para seguir siendo competitivo en el mercado del talento, pero diferenciarlas es costoso y difícil.” (Mercer, 2018, p. 3). Según este abordaje, en general, compensaciones y beneficios sólo puede actuar a niveles básicos y no como elementos diferenciales de la propuesta.

Escalando nos encontramos con un segundo nivel el cual está compuesto por la carrera profesional (Career) y el estilo de vida y/o bienestar que propone el ambiente de trabajo (Well-being). Estos elementos aportan al desarrollo de la

---

<sup>16</sup> Mercer Health Wealth Career (2018). *Fortalecimiento de la propuesta de valor a sus empleados*. Desbloquee el potencial de su fuerza laboral con una vista ampliada de las recompensas totales.

experiencia de las personas en el ámbito laboral. En este sentido, una buena experiencia se constituye entonces como un elemento que permite a las organizaciones diferenciarse en términos de su PVE.

Por último, en la cima de la pirámide se encuentran los propósitos organizacionales (Purpose), que en complemento con los otros niveles, constituyen el elemento que hace únicas a las organizaciones en comparación al resto. Este elemento es fundamental ya que opera a nivel emocional. Consideradas “recompensas emocionales”, son el elemento central a considerar en el marco de una estrategia de atracción y retención de talento atractiva. Según el esquema, se afirma que:

Representan la conexión realmente única entre un empleado y una organización, ya sea alineando a las personas con el propósito social más amplio de la organización o diseñando trabajos que les den sentido. Los empleadores que traducen su estrategia comercial a un propósito social más amplio crean un significado más significativo para los trabajos que las personas hacen. (Mercer Health Welth Career, 2018, p.3)

Al igual que los esquemas que estamos analizando, todos los elementos deben ser tomados en cuenta, no obstante cada organización puede enfocarse en algún nivel en particular alineando su PVE a su estrategia de negocios y/o talento, buscando segmentarla en función de los diferentes públicos a los que intente captar o retener. Asimismo, para cada persona la pirámide puede tomar diferentes formas en base a su percepción. Dicha plasticidad permite la adaptabilidad del modelo a cada persona en relación al momento particular que esté atravesando.

Figura 3. Esquema Mercer. Pirámide PVE. Fuente: Strengthening your Employee Value Proposition. Mercer, 2018.



En el “Informe de hallazgos globales para el 2016 Global Talent Management and Rewards y Global Workforce Studies”<sup>17</sup> de la consultora Willis Towers Watson, se plantea que los empleadores buscan modernizar la propuesta de valor para los empleados. Expone un esquema en el cual la PVE está integrada por los siguientes elementos: Recompensa Total (remuneración base, la remuneración basada en el desempeño, y el desarrollo de carrera y reconocimientos), Trabajo (el ambiente de trabajo, los contenidos de la tarea y los recursos para llevarla a cabo), Personas (El liderazgo, la relación con el líder y sus compañeros) y por último el Propósito (misión, visión, valores, imagen y reputación).

Busca identificar el compromiso de los empleados impactando directamente en los resultados de negocio. Basados en “La experiencia del empleado, incluye las interacciones de los empleados con la compañía, colegas y clientes; el entorno de trabajo y las recompensas totales, que juntas impulsan la participación de los empleados” (Willis Tower Watson, 2016, p. 8). Al igual que el modelo Mercer, incorpora bajo el concepto de “propósito” la misión, visión y valores de la compañía, junto con la imagen y la reputación.

<sup>17</sup> Willis Tower Watson (2016). Under pressure to remain relevant, employers look to modernize the employee value proposition Global findings report for the 2016 Global Talent Management and Rewards and Global Workforce Studies.

**Figura 3. Propuesta de Valor al Empleado. Fuente: Towers Watson, 2016. Under pressure to remain relevant, employers look to modernize the employee value proposition.**



La reconocida consultora Great Place to Work llevó adelante un estudio sobre marca empleadora basándose en un esquema donde releva doce atributos que considera relevantes para entender la percepción de los trabajadores sobre las empresas. Estos atributos pueden ser institucionales, vinculares e higiénicos.

Los institucionales hacen referencia al conjunto de creencias, evidencias y suposiciones sobre la organización. Están dados a nivel organizacional y deben exceder el comportamiento y la influencia de los líderes. Aquí podemos encontrar la calidad o innovación del servicio o el producto y la solidez financiera entre otros. Los atributos vinculares son aquellos vinculados a la construcción de relaciones en la organización que impactan en la acción del diaria, dentro de estos encontramos el desarrollo profesional, el entorno laboral, el equilibrio entre vida laboral y personal. Este atributo depende claramente de los individuos. Por último los atributos higiénicos, los define como aquellos atributos que si no se encuentran podrían producir insatisfacción, en este grupo identifica remuneraciones y beneficios.

Por último, y complementando la mirada sobre aquellos elementos que las empresas pretenden desarrollar para ser más atractivas para candidatos y colaboradores, Peter Cheese desarrolla el concepto de “impulsores del compromiso” y lo estructura en el modelo de las seis “C” de compromiso. No obstante, plantea que estos elementos no son exclusivos y pueden vincularse y encontrarse de forma variada en las organizaciones. Se establecen de esta manera bloques de construcción del

compromiso, que según el autor pueden tener una lógica de jerarquía al igual que los motivadores en la teoría de Maslow.

Los bloques de construcción del compromiso son los elementos más racionales del trabajo, el apoyo que reciben los empleados y la compensación que reciben por ello. Los niveles más altos son los elementos emocionales, tales como la alineación de valores como satisfacción laboral. (Cheese y otros, 2008, p.170)

Dentro de los impulsores encontramos, en un nivel inicial el contenido del trabajo que hace referencia a los requisitos físicos y mentales para el desarrollo de la tarea, y el nivel de satisfacción/ gratificación que le produce al individuo llevarla a cabo. De este impulsor se deriva el segundo, que es la colaboración, que responde una pregunta central: ¿el entorno es el adecuado para el correcto desempeño de la persona? No sólo se refiere a su nivel de reporte y compañeros, sino a procesos y herramientas a disposición. La compensación, al igual que los modelos anteriormente abordados, hace referencia a todos los reconocimientos tanto monetarios como simbólicos. La interacción con la comunidad es otro elemento central en el modelo junto con la congruencia. El primero hace referencia al acceso a relaciones gratificantes del colaborador con su entorno social, y como este transita dicha experiencia. La segunda supone la alineación de los valores y cultura de la organización en relación a los de la persona. Por último, y a diferencia de los demás modelos analizados, se establece la carrera como el impulsor de compromiso más preponderante. En este punto se considera la alineación entre las aspiraciones de los empleados con las oportunidades que la organización les ofrece, en el marco de la búsqueda del equilibrio entre vida personal y laboral. En este modelo, la comunidad, la congruencia y la carrera actúan como impulsores determinantes del compromiso de a las personas en el largo plazo.

A modo de síntesis, y buscando entender el funcionamiento de la PVE en el marco de las organizaciones, tomamos la siguiente definición de Carlos Goncer Rodríguez (2014) de People Matter:

Una Propuesta de Valor al Empleado es, internamente, un compromiso con los empleados. Si está claramente articulada y definida, sirve para comunicar el “dar y recibir” existente en la relación entre empleado y empleador, junto

con el valor extrínseco e intrínseco de formar parte de la organización. Y también es un compromiso con otros agentes externos; candidatos, proveedores o centros colaboradores. La PVE refleja lo que significa formar parte de la compañía, lo que ofrece la organización y qué es lo que produce la satisfacción de empleados y colaboradores. (p. 63)

A continuación presentamos un cuadro resumen con los diferentes modelos que transitamos para abordar el concepto de PVE.

**Figura 4. Cuadro resumen modelos de Propuesta de Valor al Empleado.**

McKinsey & Co	Corporate Leadership Council (CEB)	Hatun Andrés	Mercer	Willis Towers Watson	GPTW	P. Cheese "Seis C Compromiso"
Dimensiones	Categorías	Dimensiones	Niveles	Atributos	Atributos	Impulsores de compromiso
Salud y Recompensa	Recompensa	Recompensa	Compensaciones y Beneficios (contractual)	Recompensa Total	Higiénicos	Compensación
Trabajo interesante	Trabajo	Trabajo	Carrera y Bienestar (experencial)	Trabajo	Vinculares	Contenido
Crecimiento y Desarrollo	Oportunidades					Carrera
Gran Empresa	Personas	Gente	Propósito (emocional)	Personas		Colaboración
	Organización			Cultura Organizacional		Propósito
				Institucionales	Congruencia	

#### 2.4.La segmentación como estrategia y la diversidad generacional

Es muy común confundir el concepto de Propuesta de Valor al Empleado con el de Marca Empleadora, ya que habitualmente se pueden utilizar como sinónimos. La idea de marca empleadora no es un concepto nuevo. Desde la década del 90 que las empresas comenzaron a pensar su marca de cara a los candidatos, copiando de alguna manera el esquema de posicionamiento de marca y segmentación que las áreas de marketing que utilizaban para clientes, siendo ampliamente incorporado por la

comunidad empresarial en todo el mundo. En este sentido, la consultora Great Place To Work (2013) la define como: “el conjunto de estrategias de construcción de marca corporativa desde el rol del empleador en la sociedad, con la finalidad de atraer, motivar y retener a los mejores talentos del mercado” (p.7) Es un concepto que se vincula con la reputación corporativa, la cual se construye con el conjunto de percepciones que los grupos de interés tienen sobre la empresa, y como estos perciben en el largo plazo el valor aportado por la misma. La marca empleadora es un factor clave para medir dicha reputación, en un contexto en el que cada vez son más los candidatos y postulantes quienes eligen las empresas en las que quieren trabajar.

Tomando a Carolina Borracchia (2016), especialista en esta temática, identificamos diferencias sustanciales entre la PVE, y el concepto de “marca empleadora”. Esta la define como la aplicación de conceptos de marketing y publicidad intentando trabajar a la compañía como una marca en sí misma, identificando que los consumidores son aquellas personas y candidatos que potencialmente podrían trabajar en ella. Afirma que para gestionar la marca empleadora, las organizaciones deben “conquistar” con lo que son hoy, no con lo que proyectan ser. Sostiene que:

Es sobre un fenómeno que, más allá de que lo importante es aceptar que está ocurriendo, creo que es beneficioso: la relación entre compañías y candidatos se ha igualado. No es tiempo sólo de seleccionar, sino de seducir. De generar una atracción que redunde en mutua elección. (Borracchia, 2016, p.25)

En este sentido:

La construcción de marca empleadora consiste en la capacidad de influir en los que se forman alguna idea de cómo es trabajar en nuestra compañía. Son ellos quienes la llevan y la difunden. Funciona en las conversaciones informales, en el asado del domingo, en las confidencias entre amigos. (Borracchia, 2016, p. 45)

En términos de la autora, la PVE es una parte importante de la marca empleadora, por tal motivo es sustancial el trabajo sobre la misma, segmentarla y

ofrecer distintos beneficios a diversas personas, que cada individuo pueda construir su propia PVE. Sostiene que:

Muchas compañías tienen problemas para vender su PVE. Buscan constantemente ampliar su oferta de beneficios. Y eso está muy bien, es muy valioso. Pero es sólo una herramienta. No es lo mismo la PVE que la percepción de lo que es trabajar en nuestra compañía. (Borracchia, 2016, p. 65)

En el libro *Despertando el compromiso del año 2015* desarrolla esta doble cara de la PVE:

Hay dos PVE: la que la empresa entrega al empleado, y la que el empleado percibe. Siempre van a ser dos. Nunca están en espejo. En general, las compañías exploran la percepción de la PVE a través de la encuesta de clima, que habitualmente es bastante técnica. Se utilizan en forma global para medir ciertos indicadores en las compañías (cuando son globales). Vuelven todo tan mensurable que se ha perdido el feeling. (Borracchia, 2015, p. 57).

Continúa afirmando que en esa situación es donde de alguna manera se puede profundizar esa brecha entre la PVE del empleado y la PVE de la empresa, afirma que:

Por un lado hay un cúmulo de iniciativas que es la propuesta de valor que se entrega a un empleado: el sueldo y todo lo que va más allá, tangible o intangible, y en general, cuando se pregunta al empleado sobre esa propuesta, lo más probable es que sólo perciba una parte. Es lógico que eso pase, porque las compañías suelen ofrecer muchas cosas para todos, y no para cada uno. Para crear compromiso hay que customizar la PVE. No se puede ofrecer lo mismo para todos cuando somos diferentes. Las compañías y organizaciones más innovadoras son las que tienen conciencia de la diversidad, y administran aceptando ese caos. (Borracchia, 2015, p. 58)

En este sentido afirma que: “Sostener el deseo va más allá de mostrar a la compañía como un lugar envidiable. También tiene que ser un lugar accesible, con el

que el candidato se pueda comunicar, donde las personas se puedan ver trabajando y siendo felices” (Borracchia, 2015, p. 54).

Sin embargo, esta se constituye como uno de los elementos centrales para construir el concepto de marca. Existe una relación directa entre la PVE y la construcción y posicionamiento de marca empleadora. “La marca describe la singularidad de la organización, la personalidad cultural” (Cheese y otros, 2008, p.100). Considerando que este último es un concepto mucho más amplio, otorgándole un lugar menor a la PVE. Sin embargo, la PVE es más abarcadora que la marca en el sentido que refleja una experiencia o una forma de vida. Desde la perspectiva de la investigación, se otorga mayor relevancia a la construcción de la PVE en relación a la desarrollo de marca empleadora, ya que la primera se basa y opera particularmente con las necesidades y requerimientos reales de las personas en la organización buscando un anclaje en las experiencias individuales y colectivas. “La PVE es una forma de transmitir los sentimientos y las experiencias de las personas en su lugar de trabajo” (Hatun, 2011, p. 69). Como menciona Randstad en su investigación sobre marca empleadora, sobre los atributos relevantes de la PVE: “Tan importante como lo que se proyecta es lo que se vive dentro de la organización” (Randstad, 2019, p. 3). Entregar en este sentido una PVE convincente que llegue efectivamente a cada segmento debería ser el objetivo central.

Como se mencionó anteriormente, una de las grandes tendencias en términos de capital humano es el sustancial crecimiento demográfico acompañado del desarrollo de la diversidad, motivo por el cual la segmentación toma mayor relevancia. Las segmentaciones van a depender de la estrategia de cada organización, no obstante, se pueden identificar tipos de segmentación usadas habitualmente para enfocar la problemática.

En primer lugar, debido a la creciente incorporación de mujeres en el ámbito laboral, la cuestión de género se ha convertido en un tema central del negocio, básicamente ligado a dos cuestiones centrales: el acceso de mujeres a puestos de mayor relevancia y la brecha salarial que se reproduce en consecuencia, en el marco de la búsqueda de la paridad de género no ya como una expresión sino como un hecho.

En segundo lugar, el rol de los líderes es de vital importancia ya que son ellos los principales embajadores de tanto de la PVE como de la Marca Empleadora, al respecto se puede afirmar que:

Los líderes y gerentes efectivos desempeñan roles críticos en la entrega de una propuesta de valor para empleados (EVP) convincente en el centro de la experiencia del empleado. El liderazgo, el principal impulsor del compromiso sostenible, es esencial para el éxito en el entorno empresarial en constante evolución de hoy. (Willis Tower Watson, 2016, p. 2).

En tercer lugar identificamos la formación académica. El segmento universitario, por los problemas estructurales de educación y calificación, se ha convertido en el universo de personas sobre el cual las organizaciones operan. No solo de cara al mercado con la estrategia de selección y los distintos canales de reclutamiento, sino internamente con la estrategia de capacitación y desarrollo.

En cuarto lugar, se identifica el segmento de aquellos perfiles con potencial de crecimiento y desarrollo tanto dentro o fuera de la organización y que son de vital importancia para las empresas. Como plantea Andrés Hatum (2011), habitualmente la estrategia de talento está dirigida a determinado tipo de perfiles: “Los elegidos comúnmente para el desarrollo son individuos que están atrincherados en la línea de liderazgo, personas con alto potencial, los empleados de buen desempeño, y el talento crítico, entre otros” (Hatun, 2011, p.122). Este segmento es difícil de identificar para un relevamiento ya que habitualmente las empresas presentan dificultades para identificarlos internamente.

Por último, un fenómeno central que comúnmente abordan distintos teóricos, es la integración de las diferentes generaciones que componen el mercado actual de trabajo.

La cuestión generacional dentro del mundo del trabajo es un tema recurrente que sigue siendo muy significativo en la vida de las organizaciones ya que ayuda a entender el impacto de la diversidad en torno al compromiso, la retención y el desempeño, no sólo en la actualidad sino pensando en el trabajo del futuro. El esquema de segmentación generacional es una variable de análisis que permite interpretar la realidad con un modelo que, aplicado con inteligencia, nos ayuda a identificar la manera y la dinámica mediante la cual las personas de las diferentes generaciones se desarrollan en su vida y se vinculan con el mundo del trabajo. Registramos de esta manera dos conceptos centrales como mentalidad generacional y personalidad generacional. Con el primero se hace alusión al “...conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia

en común” (Molinari, 2017, P. 40), y el segundo hace referencia a los comportamientos derivados de dicha mentalidad. Al respecto la autora afirma que las generaciones se desarrollan, maduran y se transforman, motivo por el cual la mentalidad no permanece estática. Para comprender la generación actual, de algún modo hay que remontarse a generaciones anteriores.

Hoy en día el modelo es muy conocido, pero es importante aclarar que incluye cuatro generaciones con características que las distinguen y que conviven en las organizaciones. Con respecto al modelo:

Es muy probable que haya variantes de estos fenómenos de acuerdo a las características de cada país. Tampoco se aplica estrictamente al 100% de los casos. Pero un contraejemplo no invalida la generalidad. Y se puede ver una tendencia general que trasciende fronteras. (Borracchia, 2016, p. 29)

Los Baby Boomers nacidos entre los años 1948 y 1964. Su denominación da cuenta de la explosión de nacimientos luego de la segunda guerra mundial, padres en su mayoría de los X y los Millennials, se encuentran en franca retirada de los puestos de liderazgo en las empresas que ocuparon durante más de 30 años. Ingresaron al mercado de trabajo en la década del 70 con una mentalidad idealista pero competitiva, generando grandes fricciones con la generación tradicionalista (aquellos nacidos entre 1900 y 1945), lo cual dio lugar al primer gran quiebre en términos de mentalidades generacionales. La gran diferencia radicó en la búsqueda de participación, protagonismo y visibilidad, en el marco de grandes cambios sociales, la globalización, el pujante desarrollo de la sociedad de consumo y los procesos de reestructuración de las empresas. En términos laborales, su concepción de desarrollo estuvo asociada al crecimiento vertical en una empresa de tipo jerárquica donde la toma de decisiones y el status otorgado por lo material tomó relevancia significativa.

La Generación X, que incluye a todas las personas nacidas entre 1965 y 1980, de menor cantidad en proporción por un estancamiento del crecimiento demográfico. Es caracterizada habitualmente por su escepticismo e individualismo, y en la cual podemos encontrar gran variedad en los perfiles que la integran. Se desarrollan en un mundo con cambios y rupturas de paradigmas que se dan con mayor velocidad que en la generación anterior, erosionando los marcos de referencia. Para esta generación no existen los héroes. “No hay bien ni mal. Todo tiene matices, todo entra en una zona

gris” (Molinari, 2011, p. 47). De alguna manera las instituciones los han defraudado, motivo por el cual no creen ni en el matrimonio, ni en los gobiernos, entre otras cosas, y por su puesto tampoco en las empresas. Una de las claves para comprender a esta generación es su relación con el tiempo y el espacio en el marco del mundo laboral. Básicamente los aportes no se miden por la cantidad de horas en la oficina (como suele ocurrir con los Baby Boomers). Esta generación trabaja por objetivos y demanda lo mismo a sus jefes, pares y sus equipos. Redefinen la concepción entre vida laboral y personal, valoran el tiempo que dedican a la familia, a sus hijos y amigos.

La Generación Y o Millennials nacidos entre los años entre 1981 y 1999, hoy actores principales del mercado de trabajo, al igual que los Baby Boomers formaron parte de un proceso de crecimiento demográfico mundial, motivo por el cual representan un gran porcentaje de trabajadores en la actualidad. Ya son parte fundamental del mercado de trabajo. El protagonismo que buscan en las organizaciones surge como consecuencia de la crianza en sus hogares, los cuales se caracterizaron como participativos, con alta valoración de sus capacidades, y en la toma de decisiones compartida, en un mundo hiperconectado y mucho más caótico que el de sus padres. Son los primeros nativos digitales, ya que al nacer contaban con variadas tecnología digitales instaladas y de fácil acceso. A diferencia de los Baby Boomers, los Millennials no permiten que el mundo organizacional estructure su vida. Al contrario, han obligado a las organizaciones a adaptarse a sus necesidades. “Esta generación ha resignificado la actividad laboral: busca placer y diversión en el trabajo” (Molinari, 2017, p.52). Para esta generación la ubicación del trabajo es fundamental, no quieren perder su tiempo viajando lo que se replica en el ámbito laboral también buscando significado a lo que hacen. En este sentido:

Los tiempos cambian. Las generaciones que han entrado al mercado laboral en los últimos diez o quince años han mostrado tener prioridades muy distintas de las que tenían sus predecesores. Muestran resistencia a algunas características que antes no se discutían, como el cumplimiento de horarios preestablecidos. Lo que les importa es el resultado, no cómo se arregla cada uno para conseguirlo. Quieren libertad” (Borracchia, 2016, p. 27).

En términos de la Paula Molinari (2017), los Millennials se caracterizan por ser: impacientes, flexibles, innovadores, eficientes, valoran las relaciones, escépticos, resilientes, espontáneos, tolerantes y amantes de la justicia.

Y por último, y recientemente incorporándose al mundo del trabajo, la *Generación Z*, nacidos a partir del año 2000. Si bien se identifican características generales de este rango etario como ser nativos digitales por excelencia, todavía no tienen gran relevancia. Muy poco se conoce sobre su comportamiento en el mundo del trabajo ya que se están incorporando recientemente. No obstante, se pueden identificar algunas tendencias generales que aportan un poco de luz para comprenderlos. La consultora Combo Employer Branding desarrolló un estudio sobre este segmento entre Agosto y Septiembre de 2018 el cual denominó “Centennials. La Investigación”<sup>18</sup>. El mismo se centró en una encuesta a más de 5000 jóvenes de 18 a 24 años de Latinoamérica, de los cuales Argentina aportó el 20%. Asimismo, se consultaron a líderes actuales de la gestión de personas de empresas referentes, sobre su visión al respecto. En líneas generales todavía no detectan grandes diferencias con los Millennials, salvo en la profundización de algunas conductas. Los identifican como autodidactas y resolutivos a través de la estrecha vinculación con la tecnología, mucho más cercana que la generación anterior. Asimismo, consideran que son más espontáneos y colaborativos. Las conclusiones centrales de este informe en relación a los Centennials Argentinos, es que reconocen las limitaciones de la falta de dinero y empleo como consecuencia muchas veces de la inexperiencia laboral. Se consideran ansiosos pero con una autoestima normal, siendo clave el reconocimiento de sus familias y amigos. Claramente manifiestan como prioridad trabajar y terminar sus estudios ya que lo creen importante para su futuro.

Retomando el análisis sobre las generaciones en el trabajo, se plantea que el gran quiebre generacional se da entre los Baby Boomers y las generaciones X e Y. Este quiebre principalmente se manifiesta en la pérdida de confianza e idealismo: “Las personas se repliegan sobre ellas mismas y asumen un rol activo en la toma de decisiones sobre sus vidas” (Molinari, 2017, p. 71). Este proceso que se profundiza de generación en generación, es de vital importancia para comprender la forma en que las personas se relacionan hoy con sus trabajos:

---

<sup>18</sup> Combo Employer Branding (2018). Centennials La Investigación. Informe Argentina.

Las expectativas y actitudes de las personas de las nuevas generaciones han obligado a las empresas a tratar a los empleados como personas que pueden decidir dónde desean aplicar sus habilidades, su conocimiento y su energía. La creciente diversidad de personas también está obligando a las organizaciones a pensar en los diferentes tipos de impulsores del compromiso y a comprender los segmentos de las plantillas. (Cheese y otros, 2008, p. 163)

Si bien la pérdida de la centralidad del trabajo es una tendencia que se manifiesta desde la Generación X a consecuencia de vislumbrar el fracaso de sus padres en el mundo organizacional debido a las grandes reestructuraciones e reingenierías de fines de los 80 y mediados de los 90, con los Y tal tendencia se acentúa y resignifica. Reflexiona Robert Castel (2010): “La actitud de los jóvenes en relación a éste sería la expresión cultural más visible de la transformación cultural a la que asistimos y que marcaría el fin de la centralidad del trabajo” (p.111).

La cuestión reside en las diferentes interpretaciones de los actores sobre conceptos similares.

La tendencia que se acentúa fuertemente en los Millennials, es su relación más transparente y directa con sus objetivos personales y el trabajo que realicen para cumplirlos. “Las nuevas generaciones quieren vidas significativas y trascendentes, en donde no sea el trabajo, sino la actividad en la que se encuentre trabajando” (Melamed, 2017, p. 47). Andrés Hatum (2011) lo expone de la siguiente manera:

Si bien los Baby Boomers y la Gen X han reconocido esta transición, se puede decir lo contrario de la Gen Y, que tiene valores muy distintos de los de sus padres. Las generaciones anteriores fueron criadas con principios tales como el compromiso con la compañía, el ascenso interno, y la idea del trabajo de por vida. En cambio, la Gen Y aspira a la auto gratificación y al disfrute inmediato, junto con el botín que viene con eso: no quieren sufrir como hicieron sus padres. (p.24)

En torno a la relación con la autoridad y las estructuras jerárquicas y centralizadas, Melamed (2017) piensa estas diferencias integralmente:

En las organizaciones, conviven personas en cuya infancia y adolescencia vivieron una mecánica jerárquica de la toma de decisiones en sus hogares, y personas más jóvenes que se criaron con una paternidad cada vez más flexible, con una mayor participación en la toma de decisiones en sus casas. Estas dos versiones de liderazgos –verticalistas, horizontalistas- se enfrentan en las empresas actuales. No solamente en el modelo de autoridad y toma de decisiones, sino en la percepción del tiempo. Antes, el empleo era de por vida; hoy no se sabe si la empresa va a seguir existiendo de acá a unos años. Se terminaron las garantías: vamos a vivir más años, vamos a tener que trabajar más años en los lugares y con actividades distintas. La aceleración de este proceso rompe incluso con la lógica horizontalista para transformarla en lo que el sociólogo polaco Zygmunt Bauman denominó como un modo de vida líquido. (p. 46)

En síntesis, podemos afirmar que las tendencias que comenzaron con la Generación X siguen presentes en la Generación Y. Resume Molinari (2017):

La Generación Y sigue la misma tendencia que los X en la valoración de su proyecto personal y profesional. El clima en el trabajo, las relaciones con los compañeros y el disfrute son centrales. Los Millennials tienen mayor claridad que los X sobre las cosas importantes para ellos, sobre los que buscan en el trabajo y, sobre todo, sobre lo que no quieren soportar. (p.91)

## **2.5. Investigaciones y estudios recientes**

En los últimos años se han realizado diferentes investigaciones en torno a la problemática de la captación y retención de “talento”, y su vinculación con las diferentes estrategias de las empresas considerando la creciente complejidad del contexto, los cambios en las formas de trabajo, el avance de la tecnología, y los cambios demográficos caracterizado por la inclusión de las nuevas generaciones en la era de la información. Antes de avanzar con el detalle de las investigaciones, cabe destacar que la pregunta central que buscan responder es: ¿Cuáles son los motivos por los cuales las personas permanecen en una organización o deciden cambiar? Las empresas pretenden entender cuál es la combinación de diferentes elementos que

podría funcionar para poder captar y retener a las personas más adecuadas para el desempeño de su organización.

Investigadores de la consultora internacional McKinsey & Company desarrollaron entre los años 1998 y 2001 una serie de estudios que tenían como objetivo principal indagar sobre los factores de retención de líderes talentosos, al cual denominaron The War for Talent. Pioneros en este tipo de estudios, y preocupados por la escasez de talento en un mercado laboral dinámico y en creciente desarrollo, los autores plantearon la incidencia de determinados componentes de la PVE en el marco del proceso de retención y captación de líderes, buscando responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué buscan los managers con talento para decidir a qué compañía unirse?

En base a la respuesta de más 12.000 gerentes y directivos entre los años 1997 y 2000 en empresas medianas y grandes del sector privado en Estados Unidos, los elementos con mayor porcentaje de aceptación, y por los cuales se entiende mayor nivel de satisfacción son: un trabajo interesante y desafiante (59%), una compañía bien administrada (48%), un trabajo por el cual puedan sentirse apasionados (45%), una buena relación con su jefe (43%), y compartiendo el quinto lugar, la cultura y los valores (39%) y reconocimiento y recompensa por la contribución individual (39%). Es interesante destacar que, considerando el segmento analizado, las oportunidades de desarrollo profesional (37%) no se ubican dentro de las principales demandas. Como se puede observar, una de las prioridades de los top managers es llevar adelante un trabajo interesante y desafiante en una buena compañía con la cual compartan valores y cultura. Otro hallazgo en palabras de los consultores:

Aprendimos que las personas están buscando oportunidades de creación de riqueza y quieren que su contribución individual sea reconocida en su salario. El dinero es importante, pero esto es algo más que el valor tangible del dinero. También se trata de gratificación psíquica. (Michaels y otros, 2001, p. 46)

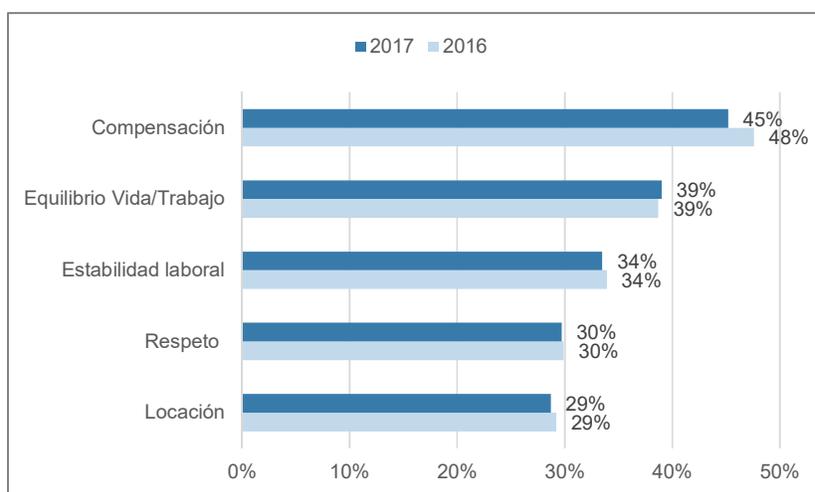
Si bien la información corresponde a otra época y lugar que resulta bastante distante en los términos la investigación actual, resulta interesante incorporar este estudio como uno de los antecedentes centrales de la temática propuesta, ya que pone en el centro del debate una problemática que no ha perdido relevancia con el correr de los años. Como observaremos más adelante, estos elementos que conllevan a

mayores niveles de satisfacción en los puestos de liderazgo se extienden, con las observaciones pertinentes, hacia otros niveles de las organizaciones aún en países como la Argentina.

El Corporate Leadership Council publica el informe “Global Talent Monitor”, que releva las percepciones sobre atracción, compromiso y retención de talento en más de 20.000 empleados en 40 países. Argentina participa aportando el 0.9 % de la muestra.

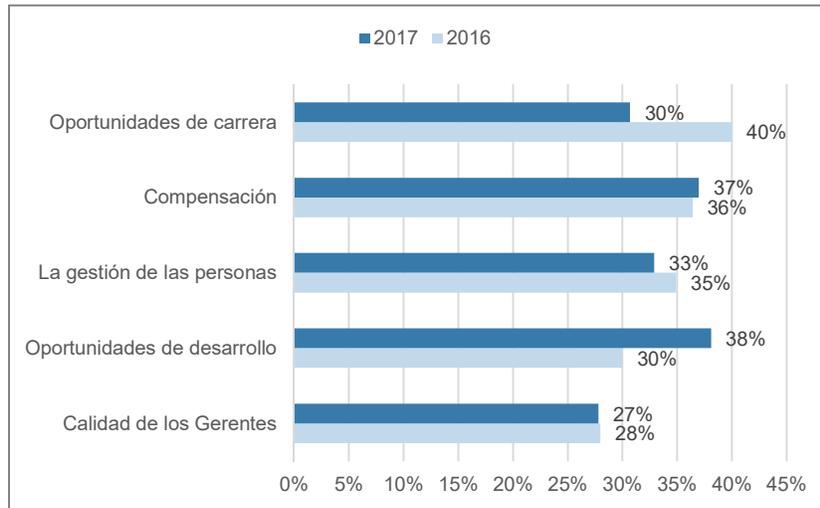
Para los encuestados, los cinco atributos más valorados a la hora de elegir trabajar en una organización son: la compensación, el equilibrio entre vida laboral y personal, la estabilidad laboral, el respeto y la locación. Estas tendencias se mantienen para los años 2016 y 2017.

**Figura 5. Atributos más valorados 2016-2017. Fuente: Global Talent Monitor. CEB Corporate Leadership Council, 2017 y 2016.**



Asimismo, los cinco atributos más insatisfactorios a la hora de dejar una organización son: las oportunidades de carrera, la compensación, la gestión de personas, las oportunidades de desarrollo y la calidad de los gerentes. Al igual que los atributos de captación, las tendencias se mantienen para los años 2016 y 2017.

**Figura 6. Atributos insatisfactorios.** Fuente: Fuente: Global Talent Monitor. CEB Corporate Leadership Council, 2017 y 2016.



En este sentido establecen que “Las principales prioridades para los solicitantes de empleo siguen siendo la compensación y el equilibrio entre el trabajo y la vida” (Corporate Leadership Council, 2016, p.12), y que se incrementa la valoración de las oportunidades de desarrollo. No obstante, la compensación (entendida como el paquete que integra salarios fijo, incentivos variables y los beneficios financieros y no financieros), dentro de la dimensión “Recompensa” es el único atributo que se repite en ambos aspectos con porcentajes altos, considerando que si bien representa un atractivo para futuros candidatos, también puede ser central a la hora de pensar en estrategias de retención. Podemos entender que se percibe como una categoría relevante dentro de las PVE dentro de la investigación citada.

Continuando con esta línea, se analiza el “Informe de hallazgos globales para el 2016 Global Talent Management and Rewards y Global Workforce Studies” de Willis Tower Watson, que releva la percepción en 2000 organizaciones con más de 21 millones de personas en todo el mundo.

Lo interesante del informe es que contrapone la mirada de las empresas y de los trabajadores en torno a los atributos más relevantes para atraer y retener. En términos de atributos de atracción identifica que “Los empleados buscan trabajar para organizaciones que ofrecen un salario base justo y competitivo, oportunidades para el

avance y la seguridad laboral” (Willis Towers Watson, 2016, p. 4). Lo que difiere de la perspectiva de los empleadores que entienden la importancia del salario base competitivo, las oportunidades de promoción profesional y el trabajo desafiante, pero dan mayor relevancia la importancia de su reputación, y no ponen suficiente énfasis en la seguridad laboral.

En relación a los atributos de retención, las oportunidades de carrera se posicionan en ambas perspectivas. Sin importar la perspectiva y la función del atributo, el salario mensual aparece nuevamente con su doble función en el marco de la PVE, tanto como elemento de atracción como de retención. Sin embargo, presentan gran relevancia desde la mirada del trabajador el entorno de trabajo físico y la seguridad laboral.

**Figura 7. Los mejores atributos de atracción a nivel mundial. Fuente: Under pressure to remain relevant, employers look to modernize the Employee Value Proposition. Willis Towers Watson, 2016.**

N°	Perspectiva del empleador	Perspectiva de los empleados
1	Oportunidades de carrera	Salario base mensual
2	Salario base mensual	Seguridad Laboral
3	Reputación de la organización	Oportunidades de carrera
4	Trabajo interesante	Trabajo interesante
5	Seguridad Laboral	Reputación de la organización

**Figura 8. Los mejores atributos de retención a nivel mundial. Fuente: Under pressure to remain relevant, employers look to modernize the Employee Value Proposition. Willis Towers Watson, 2016.**

N°	Perspectiva del empleador	Perspectiva de los empleados
1	Oportunidades de carrera	Salario base mensual
2	Salario base mensual	Oportunidades de carrera
3	Relación con reporte directo	Ambiente laboral
4	Habilidad para manejar el stress	Seguridad Laboral
5	Oportunidades para aprender nuevas competencias	Habilidad para manejar el stress

En 2010 la reconocida consultora Great Place to Work (GPTW) llevó a cabo una investigación sobre marca empleadora en Argentina.<sup>19</sup> El relevamiento se realizó entre junio y octubre de 2010 entre 66 empresas que participan de la encuesta de clima

<sup>19</sup> Great Place to Work Argentina (2011) Empleados. ¿Qué los atrae y que los retiene? Investigación sobre Marca Empleadora por

anual que promueve GPTW con una muestra de 48.334 empleados. El objetivo del estudio fue conocer cuáles son los atributos que valoriza la población económicamente activa cuando elige una organización para trabajar en la Argentina. Es una investigación representativa ya que incorpora observaciones de con distribución por edad, cargo, industria, antigüedad y nivel de estudio. La industria servicios financieros y seguros aportó un 14% al total de la muestra.

Según los resultados generales del informe, los cinco atributos más atractivos son: Remuneración y beneficios (32%), Excelente lugar para trabajar (26%), Solidez económica financiera (24%), Preocupación por los empleados (24%) y Calidad de servicios/productos (24%). Existe a priori una distribución uniforme entre atributos vinculares, institucionales e higiénicos. Una tendencia general que registra el reporte es que en aquellas empresas que ya se encuentran en el ranking de Mejores Empresas para Trabajar la incidencia de atributos vinculares dentro de los principales es mayor.

Si analizamos la información considerando el tipo de cargo, la distribución de atributos se modifica levemente. En lo que respecta a Directores o Gerentes, dentro de los cinco atributos más valorados se acentúan mayormente los vinculares en detrimento de los higiénicos, destacándose Valores Éticos y Profesionales (27%). Aquí se puede identificar para el segmento que los factores higiénicos como la Remuneración y los Beneficios ya estén cubiertos, motivo por el cual les permita dar mayor importancia a otros, no obstante siguen estando dentro de los principales. Para las posiciones de Jefes o Supervisores esta estructura se mantiene pero con mayor concentración de respuestas en Remuneraciones y Beneficios (28%), no obstante prevalecen los atributos vinculares. Para los cargos de Profesionales, Administrativos y Operativos, el atributo más valorado sigue siendo la Remuneración y Beneficios con porcentajes aún mayores. A diferencia de Administrativos y Operarios, en el nivel de Profesionales se incorpora el atributo Equilibrio entre Vida Laboral y Personal (27%). Esto representa un cambio sustancial de tendencia en el colectivo de trabajadores, considerando que este nivel representa un 22% de la muestra relevada.

Considerando la variable género, en ambos casos el atributo Remuneración y Beneficios es la principal opción, con coincidencias en los atributos Excelente Lugar para Trabajar y Solidez económica financiera. La diferencia radica en la relevancia de atributos vinculares como Valores Éticos y Equilibrio entre Vida Personal y Laboral por parte de las mujeres, por sobre los institucionales en hombres.

En relación a la variable Edad, el estudio cuenta con un porcentaje alto de Millennials ya que el 14% menores de 25 años y el 46% corresponde al rango de edad 25 a 34 años. Este segmento sigue anteponiendo la Remuneración y Beneficios como atributo principal (29% y 33% respectivamente). Si bien ambos segmentos dan importancia a un Excelente lugar para trabajar, a la Preocupación por los empleados y al Desarrollo profesional, la diferencia radica en que los segundos incorporan el atributo Equilibrio de Vida Personal y Laboral. Aquí se identifica la preponderancia de atributos Vinculares e Higiénicos. Como mencionan en el reporte:

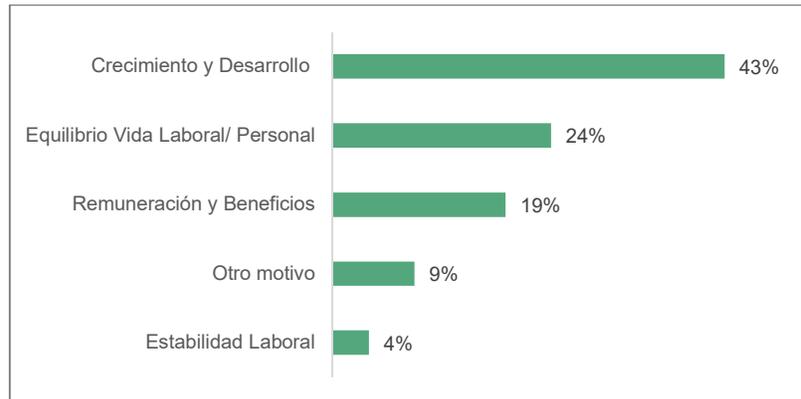
Este segmento de la población estaría interesado especialmente en atributos vinculares que les permitan visualizarse dentro de las organizaciones, en un espacio en donde predomine la calidad de las relaciones a través de la preocupación de los líderes por ellos y por su desarrollo de carrera. (Great Place To Work, 2010, p.20)

Para los segmentos de edad mayores a 35 años identificados conceptualmente como Generación X y Baby Boomers, al igual que la tendencia general, existe a priori una distribución uniforme entre atributos vinculares, institucionales e higiénicos con mínimas diferencias de relevancia entre cada segmento.

Por último, para la segmentación por nivel de estudio, encontramos que a medida que el nivel de estudio es superior, los atributos vinculares toman mayor relevancia en detrimento de los higiénicos e institucionales, estos últimos con menor relevancia. En este sentido, Remuneración y Beneficios se mantiene como el atributo principal con valores encima de los 30 puntos porcentuales, salvo en aquellas personas con Posgrado en el cual pasa a un segundo lugar posicionando a Desarrollo Profesional y Promoción interna (32%), que se reconoce como la primer variable que logra superar en incidencia al atributo Remuneraciones y Beneficios (28%).

Continuando con esta línea de análisis, en el año 2016 GPTW Argentina llevó a cabo otro estudio en el cual participaron más de 80.000 empleados en 100 empresas de distintos rubros. La pregunta central fue: ¿cuáles son los principales motivos que hacen que una persona decida permanecer en su organización? Los hallazgos de este estudio fueron los siguientes.

**Figura N° 9. Motivos de permanencia. Fuente: Empleados ¿Qué los atrae y que los retiene? GPTW, 2011.**



Teniendo en cuenta segmentaciones de género, el estudio arroja que la principal diferencia es que la prevalencia del Crecimiento y Desarrollo es mayor en hombres que en mujeres (47% vs. 39%), mientras que las mujeres otorgan mayor relevancia al Equilibrio entre Vida Laboral y Personal (21% Vs. 28%). En ambos casos el atributo Remuneración y Beneficios se mantienen igual en tercer lugar. En términos etarios, el reporte informa:

Mientras que el motivo de permanencia por las oportunidades de desarrollo desciende a medida que aumenta la edad, se observa que, por el contrario, la importancia de la remuneración y beneficios aumenta en forma inversa, si bien este factor se ubica en tercer lugar. (GPTW, 2016, p.2).

En síntesis podemos afirmar que los informes de GPTW dan cuenta de la importancia de la Remuneración y los Beneficios en términos de atributos valorados por las personas, pero interpretar considerando el cambio de tendencia general que radica en la importancia relativa de los atributos vinculares por sobre los higiénicos e institucionales a la hora de indagar sobre la permanencia de las personas en las organizaciones.

La reconocida consultora Randstad llevó cabo su investigación de marca empleadora para el año 2017. Este reporte tiene alcance global y cuenta con la participación de más de 160.000 encuestados de entre 18 y 65 años de 5.500 compañías en 26 países. Analiza los sectores y empresas identificando atributos más atractivos desde la percepción de candidatos y empleados. Desde esta perspectiva:

La PVE está compuesta por los beneficios y aspectos tangibles e intangibles que una empresa ofrece a sus empleados actuales y futuros. Formulados como propuestas, estos beneficios inciden en la percepción de los empleados sobre el valor que se les ofrece al trabajar en una determinada empresa o al considerarla como futura empleadora. (Ranstad, 2017, p.20)

En Argentina particularmente la muestra total es de 4749 observaciones relevadas entre el 14 de noviembre y 1 de Diciembre de 2016.

Cabe aclarar que para el año 2017 “salarios y beneficios” no se utilizó para evaluar a las empresas, “Esos datos, en años anteriores, muestran que salario y beneficios es un factor higiénico, es decir, que si es inadecuado, causa insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo” (Ranstad, 2017, p.20). El informe muestra las diferencias existentes entre lo que los empleados en Argentina buscan y lo que los empleadores ofrecen:

**Figura N° 10. Expectativas de los empleados vs. Percepción sobre empleadores. Fuente: Employer brand research. Ransdtad, 2017.**

N°	Los empleados buscan	Los empleadores ofrecen
1	Ambiente de trabajo agradable	Responsabilidad Social Empresaria
2	Oportunidad de desarrollo profesional	Equilibrio vida familiar y profesional
3	Seguridad Laboral	Trabajo interesante
4	Equilibrio vida familiar y profesional	Ambiente de trabajo agradable
5	Trabajo interesante	Seguridad Laboral

Si consideramos la variable edad, la promoción de un ambiente de trabajo agradable se encuentra en el primer lugar, seguida del paquete salarial y los beneficios. Sólo para el segmento 18 a 24 las oportunidades de desarrollo profesional toman relevancia. En términos de nivel de educación, se mantiene la promoción de ambiente de trabajo agradable pero se incorpora la seguridad laboral a largo plazo para aquellos con educación secundaria y/o terciaria. Al igual que estudios anteriores, las oportunidades de desarrollo son más valoradas por aquellas personas con formación universitaria de grado y posgrado. En lo que respecta a la segmentación por género, la promoción de un ambiente de trabajo agradable y las oportunidades de

carrera se mantienen, pero las mujeres valoran más la seguridad laboral en el largo plazo, al igual que los hombres el paquete salarial y los beneficios atractivos.

Según el informe, se identifica en el top tres de los atributos más importantes de la PVE del sector Banca & Finanzas: buena situación financiera, muy buena reputación y ofrecer seguridad laboral a largo plazo.

En el año 2018 la consultora publicó nuevamente su reporte, identificando 4230 observaciones durante los meses de noviembre y diciembre de 2017. A continuación presentamos un cuadro con los cinco criterios más importantes de la encuesta en general, y de actividades financieras y seguros.

**Figura N° 11. Criterios más relevantes del mercado general vs. Actividades financieras y seguros.**  
Fuente: Employer brand research. Ransdtad, 2018.

N°	Atributos	Mercado General	Actividades financieras y seguros
1	Salarios & Beneficios	60%	68%
2	Ambiente de trabajo	57%	57%
3	Oportunidades de desarrollo	55%	54%
4	Seguridad laboral	54%	60%
5	Equilibrio de vida familiar y profesional	44%	39%

En lo que respecta al mercado en general, todos estos elementos se presentaron con un porcentaje más elevado en comparación al mismo estudio de 2017, acentuándose las tendencias registradas. En el caso de la actividad financiera y de seguros, se puede observar que el atributo Salarios & Beneficios toma mayor relevancia en comparación al resto de los atributos de la actividad y el mercado general. Asimismo, con el atributo Seguridad laboral sucede algo similar, posicionándose en segundo lugar con un 60% de respuestas, en detrimento del atributo Equilibrio de vida familiar y profesional que se posiciona en último lugar con un 39%. Nuevamente, los atributos más importantes de la PVE del sector Banca & Finanzas son la buena situación financiera, muy buena reputación y ofrecer seguridad laboral a largo plazo. Esta situación muestra la tendencia en el sector financiero a dar mayor importancia a los atributos considerados higiénicos, contractuales o de recompensa (en los términos de la metodología de esta investigación), y que representan elementos

básicos de la PVE del sector. Si consideramos aquellos factores que influyen para que las personas decidan irse de una empresa, la compensación demasiado baja (58%) se posiciona dentro de las primeras razones, seguida de la falta de oportunidades de desarrollo profesional (53%) y la falta de reconocimiento o recompensa (36%).

Por último, y considerando solamente a los segmentos Millennials y Generación Z, en el año 2018 la consultora Deloitte realizó una encuesta a nivel mundial, *“2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4”*<sup>20</sup>. Esta encuesta se basó en la opinión de 10,455 millones de trabajadores Millennials (nacidos entre 1983 y 1994) en 36 países. Asimismo, representan un grupo específico, aquellos con título universitario y en trabajos de tiempo completo en grandes empresas del sector privado. La Argentina formó parte de este estudio aportando 300 casos al total de la muestra.

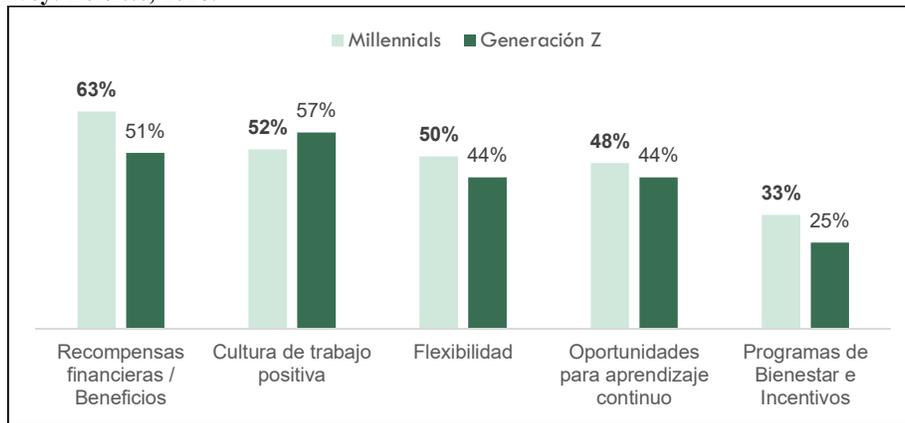
Principalmente plantea que los Millennials se sienten incómodos sobre el futuro teniendo en cuenta un escenario signado por la fragmentación política y social, y el avance de las tecnologías de industrias 4.0 la cual generan cambios profundos en las modalidades de trabajo. En líneas generales los muestra como una generación menos ingenua, ya que construyen una visión más crítica de las empresas en torno a los intereses económicos, la ética y la transparencia, las políticas de diversidad, y la flexibilidad. Asimismo, las expectativas de permanencia en las organizaciones se han deteriorado en comparación a años anteriores, manifiesta que el 43% de los Millennials prevé dejar su trabajo en los próximos años, y el 61% de los Gen Z si se da la oportunidad. Manifiesta que “Los trabajadores más jóvenes necesitan razones positivas para quedarse con sus empleadores; deben ofrecérseles la perspectiva realista de que, al mantenerse leales, a la larga, estarán mejor, y como individuos, se desarrollarán más rápido y más plenamente que si se fueran” (Deloitte, 2018, p.17)

A continuación detallamos el relevamiento de las cinco prioridades tangibles a la hora de elegir trabajar en una organización (lo relaciona directamente con factores que generan lealtad) para estos segmentos:

---

<sup>20</sup> Deloitte (2018). Encuesta del milenio de Deloitte 2018 Millennials decepcionados en negocio, no preparado para la industria 4.0.

**Figura N° 12. Prioridades de Millennials y Generación Z. Fuente: 2018 Deloitte Millennial Survey. Deloitte, 2018.**



Como se puede observar en el gráfico, las Recompensas financieras y Beneficios se encuentran dentro de las prioridades principales para los Millennials. Según el reporte, esta elección resultaría hipócrita considerando que este segmento manifiesta que las empresas sólo se rigen por las ganancias y esta situación no genera lealtad por sí misma. Pero si coincide con la idea de este segmento sobre la necesidad de “compartir la riqueza” proveyendo buenos trabajos que impacten positivamente en la vida de los trabajadores. En este sentido, para la Generación Z este factor disminuye en beneficio de una cultura de trabajo positiva, la cual se posiciona en segundo lugar. Este factor está directamente relacionado con el ambiente de trabajo que se manifiesta como una prioridad también para otros segmentos generacionales. En síntesis, este informe concluye que en ambos segmentos es importante la flexibilidad y las oportunidades para el aprendizaje constante:

El sentido de lealtad de esta generación de profesionales también se encuentra en retirada. Atraer y retener a los Millennials y Generación Z comienza con recompensas financieras y cultura del lugar de trabajo; se mejora cuando las empresas y su alta dirección son diversas, y cuando el lugar de trabajo ofrece mayores grados de flexibilidad. Los que están menos que satisfechos con su salario y su flexibilidad laboral se sienten cada vez más atraídos por la economía Gig.<sup>21</sup> (Deloitte, 2018, p.27).

<sup>21</sup> Se denomina Gig Economy (o economía de los pequeños encargos) a la situación en la cual las personas son contratadas esporádicamente para aportar su tiempo y conocimiento para una determinada tarea. Se caracteriza por la baja regulación en contraposición al empleo tradicional.

A modo de síntesis, podemos identificar que las investigaciones se realizaron en momentos diferentes y que si bien tienen prácticamente un mismo objetivo, existen leves diferencias en términos metodológicos. No obstante, permiten observar algunas tendencias en lo que respecta a atributos, factores, categorías y elementos satisfactorios que ponderan las personas al momento de evaluar que pretenden de las organizaciones.

En primer lugar se observa claramente que existe una tendencia a ponderar dentro de los atributos relevantes de la PVE de las empresas, lo que podríamos denominar compensación (La compensación no solo incluye la remuneración, sino también los incentivos económicos de corto plazo y los beneficios). Si pensamos en los modelos estudiados de PVE, básicamente hace referencia a la categoría Recompensa, la cual se vincula directamente con los atributos considerados higiénicos en GPTW o Contractuales si pensamos en el modelo de la pirámide de Mercer.

Este tipo de atributos habitualmente tiene gran relevancia en los estudios. Se lo consideran elementos básicos y de carácter higiénico (es importante que estén pero no generan motivación y compromiso en el largo plazo). En el marco de la investigación, se entiende que más allá de esa atribución, lo que permite pensar es que operan como elementos fundacionales de la PVE. Su manifestación concretamente representa un escalón importante para el desarrollo de las otras categorías o dimensiones de las propuestas. También se identifica principalmente como un elemento de atracción, sin importar el perfil. Los salarios competitivos y los incentivos de corto plazo como atributos fundantes de la PVE pueden tener inconvenientes en el largo plazo, motivo por el cual es necesario pensarlos como un elemento que debería desarrollarse en sintonía con las otras dimensiones de la PVE. Este concepto se denomina “jaula de oro” en términos de Melamed: “Hay personas con salarios muy competitivos, pero inconmensurablemente insatisfechos con su trabajo. No se van porque saben que no conseguirán un sueldo similar ni los beneficios extras que reciben; pero se sienten enjaulados y quisieran escapar” (Melamed, 2017, p.44). No obstante, el rol de la compensación tiene gran relevancia en los trabajadores. Según el artículo “Fortaleciendo tu propuesta de valor al empleado”.

Las encuestas sobre las preferencias de los empleados arrojan resultados consistentes: los empleados dicen que quieren salarios más altos y, a menudo,

expresan su insatisfacción con la compensación y los beneficios actuales. La investigación reciente de Mercer de más de 5,000 empleados confirma esto: los empleados calificaron la compensación como la "forma número 1 de impactarme positivamente en el trabajo". (Mercer, 2018, p.4)

Uno de los puntos centrales que abordan los estudios es la relevancia que toman las Compensaciones a la hora de retener y atraer personal. Como afirma Maison (2013): "Aunque muchos teóricos tratan de minimizarlos, la remuneración es un factor de satisfacción personal. Quizás no es el más importante, pero probablemente sea la base para que otros factores de motivación puedan desarrollarse" (p.71). Hoy se habla de la evolución hacia recompensas más personalizadas considerando las distintas segmentaciones de la población.

En segundo lugar, y con menor relevancia, se pondera habitualmente el atributo oportunidades de desarrollo y carrera. Entiendo que manifiesta la evolución del concepto clásico de carrera al de experiencias. Según el estudio de "Tendencias Globales de Capital Humano 2018" elaborado por Deloitte:

En una carrera del siglo XXI, el individuo y sus experiencias toman protagonismo. En lugar de una progresión constante a lo largo de un camino basado en el trabajo, las principales organizaciones están cambiando hacia un modelo que permite a las personas adquirir experiencias valiosas, explorar nuevos roles y reinventarse continuamente. (Deloitte, 2018, p. 9)

Este atributo se manifiesta reiteradas veces en segmentos con cargos jerárquicos o formación de grado y/o posgrado, y más comúnmente en hombres.

En tercer lugar, se revelan como atributos principales el equilibrio entre vida laboral y personal y el ambiente de trabajo, los que si se manifiestan con mayor relevancia aún al segmentar la muestra en mujeres y personas de diferentes generaciones. La búsqueda de bienestar en el trabajo es una tendencia que atraviesa todos los segmentos analizados.

En lo que respecta a la muestra en general, en Argentina, y particularmente en el sector financiero, la estabilidad en la organización y la seguridad financiera, aparecen como atributos centrales que se posicionan dentro de las prioridades junto con todos aquellos vinculados a la compensación.

En relación a los líderes, claramente toman mayor relevancia otros aspectos de la PVE en detrimento de la compensación. Es uno de los segmentos donde esto se puede evidenciar claramente. Estos perfiles dan mayor importancia a aquellos atributos que están más relacionados con aspectos de la organización, como por ejemplo el proyecto, la cultura y la ética. En relación a las personas, valoran el vínculo con sus superiores y el reconocimiento y las recompensas individualizadas.

Si consideramos a los trabajadores Millennials en relación a los demás segmentos, se destacan atributos como la Recompensa con mayor preponderancia de aquellos vinculados a la contribución individual como los reconocimientos o incentivos individuales. Valoran en igual preponderancia el ambiente de trabajo, el equilibrio entre vida personal y laboral (con la incorporación de formas de trabajo más flexible), lo que tiene correlato directo con la personalidad generacional.

Más allá de las tendencias registradas, al observar los informes se exhibe una gran diversidad de resultados, lo que evidencia la complejidad de los estudios para poder captar con exactitud la percepción de los atributos valorados por las poblaciones que conforman las muestras.

### **3. Metodología**

Esta investigación es de tipo descriptiva, con un abordaje mixto considerando aspectos cuantitativos y cualitativos. Busca identificar las percepciones de determinado segmento de trabajadores del mercado local, intentando caracterizar perfiles y comportamientos. Debido a ello, las conclusiones de este estudio sólo tienen validez para la muestra seleccionada y la temática abordada.

El abordaje cuantitativo se vincula con el tipo de instrumento de medición utilizado, ya que a través de un cuestionario “en línea” con preguntas cerradas se pretende relevar información sobre las percepciones de los trabajadores, delimitando perfiles, conceptos y variables con el fin de analizar cuantitativamente las respuestas. El período de relevamiento de información se desarrolló desde el 1 de marzo al 31 de abril de 2019.

Por último, a través de entrevistas con líderes del sector financiero se pretende complementar la información relevada en los cuestionarios, aportando un abordaje cualitativo.

### **3.1. Definición de la unidad de análisis**

Se constituyen como unidad de análisis los empleados que desempeñen tareas en áreas metropolitanas en la provincia de Buenos Aires (AMBA), de las entidades financieras privadas que integran el ranking publicado por el Banco Central de la República Argentina, con dotaciones superiores a mil empleados.<sup>22</sup>

El universo se compone de todos aquellos empleados en relación de dependencia con asiento en AMBA de nueve entidades financieras pertenecientes a las cámaras empresarias ADEBA, ABAPRA y ABA. Las entidades financieras son: Industrial and Comercial Bank of China, Banco Credicoop Cooperativo Limitado, Banco de Galicia y Buenos Aires S.A.U, Banco Santander Río, Banco macro S.A, Banco Patagonia, Banco Supervielle, HSBC Bank Argentina S.A y BBVA Banco francés S.A.

Las unidades de observación son todos los colaboradores de entidades bancarias con dotaciones superiores a mil empleados con desempeño de tareas en AMBA.

- Tamaño de la muestra: 176 casos.
- Técnica de muestreo: muestra no probabilística
- Tipo de muestreo: aleatorio simple.

Asimismo se realizaron 10 entrevistas a diversos líderes de áreas de Recursos Humanos y de Negocios del sector financiero.<sup>23</sup>

### **3.2. Presentación de la variable de análisis**

En el marco de la investigación pretendo estudiar la percepción de los empleados a través de los siguientes indicadores para la variable Propuesta de Valor al Empleado: dimensión, comunicación e incidencia sindical.

La dimensión es la medida de percepción de los elementos de la PVE por parte de los trabajadores de la entidad. Utilizando el modelo elaborado por Corporate Leadership Council CEB se reconocen cinco categorías sobre las cuales se puede

---

<sup>22</sup> Información relevada en la sección de Entidades Financieras publicada mensualmente por el Banco Central de la República Argentina.

Link:[http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras.asp](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras.asp)

<sup>23</sup> En la sección Información Complementaria se anexa el cuestionario.

estructurar la Propuesta de Valor al Empleado, integradas por treinta y ocho atributos. Por cuestiones metodológicas, se resumieron esos atributos a veinte, buscando unificar criterios para que el relevamiento pueda adaptarse a la herramienta utilizada y las características de la muestra. En el siguiente apartado se detallan las categorías, y los atributos incorporados a la encuesta.<sup>24</sup>

- **Recompensa:** busca identificar cómo el empleado percibe todos aquellos elementos que componen la compensación total anual. Se releva la categoría considerando los siguientes atributos: salario mensual competitivo, beneficios y plan de salud e incentivos económicos de corto plazo (Bonos, remuneración variable, comisiones).
- **Oportunidades:** consideran cómo el empleado percibe que la empresa lo ayuda a desarrollar sus competencias y genera la posibilidad para ocupar diferentes posiciones dentro de la organización, vinculadas también con las necesidades del negocio. Se releva la categoría considerando los siguientes atributos: oportunidades de desarrollo y posibilidad de carrera, nivel por el cual son reconocidos los logros (meritocracia) y la estabilidad de la organización.
- **Organización:** evalúa cómo los colaboradores perciben a la organización. Su propósito, los valores y la cultura. Se releva la categoría considerando los siguientes atributos: participación en las decisiones, compromiso de la organización con la ética y la integridad, las políticas de inclusión y diversidad, propósito y reputación de la empresa, programa de responsabilidad social empresaria e inversión en tecnología.
- **Personas:** la percepción sobre los vínculos interpersonales derivados de la situación de trabajo. Se releva la categoría considerando los siguientes atributos: ambiente de trabajo agradable y colaborativo, las políticas de gestión de personas y la reputación de los líderes de la organización.
- **Trabajo:** busca indagar cómo los empleados perciben su trabajo, evaluando si lo consideran interesante y desafiante. Se releva la dimensión considerando los siguientes atributos: trabajo innovador, alineación del trabajo con los intereses de

---

<sup>24</sup> En la sección de Información Complementaria se adjunta un anexo con el modelo de desarrollo de la Propuesta de Valor al Empleado del Corporate Leadership Council, junto con las modificaciones efectuadas para aplicar el modelo a la investigación.

las personas, conocimiento del nivel de impacto del trabajo, el reconocimiento de logros, y el equilibrio entre vida personal y laboral.

Podemos identificar tres niveles en la comunicación de la PVE: Explícitas, implícitas y sin PVE.

- **Explícitas:** son aquellas mediante las cuales se comunica claramente el valor que aporta trabajar en la empresa.
- **Implícitas:** no cuentan con los atributos en forma resumida o listada, pero es posible percibir este valor a través de los textos o de acciones.
- **Sin PVE:** existen empresas que no tienen una definición de la PVE, y tampoco se encuentran menciones concretas.

La percepción sobre la incidencia sindical en la PVE es a través de cuatro indicadores:

- **Afiliación:** cantidad de afiliados sobre la muestra total.
- **Relación con el sindicato:** frecuencia de contacto con el sindicato para la resolución de una problemática.
- **Participación en convocatorias:** nivel de participación en movilizaciones y paros propuestos por el sindicato.
- **Paritarias:** percepción sobre paritarias y convenio colectivo de trabajo.

### 3.3. Instrumentos de medición

La percepción de los trabajadores de la actividad se relevó por medio de una encuesta con alcance descriptivo mediante un formulario “en línea”, sin participación del encuestador y con preguntas cerradas.<sup>25</sup>

### 3.4. Propuesta de plan de análisis

Se propuso describir las características poblacionales de la muestra relevada considerando: género, edad, nivel educativo alcanzado, nivel del puesto, área en el cual se desempeña actualmente, antigüedad en la empresa actual y en la actividad (refiere a la cantidad de años que el trabajador lleva dentro de la actividad,

---

<sup>25</sup> En el punto Información Complementaria se agrega como anexo el cuestionario realizado.

considerando la posibilidad que haya interrumpido su trayectoria durante un determinado período y haya retomado).

Para la definición del Área de trabajo se debe consideró el rol que desempeñaba el encuestado al momento de la encuesta. Se definieron seis áreas con el fin de unificar criterios:

- Comercial Minorista/Mayorista
- Marketing y/o Desarrollo de Producto
- Sucursal Comercial
- Sucursal Operativo
- Riesgos/ Créditos
- Finanzas
- Tecnología
- Áreas de Soporte al Negocio

Para la definición del puesto se consideraron seis niveles para facilitar el relevamiento:

- Director
- Gerente/ Gerentes Sr./ Gerentes Regional o Zonal
- Líder de equipo
- Profesionales/Analistas/Especialista/Técnico/Oficial
- Comercial en sucursal y/o centro de atención
- Operativo en sucursal y/o centro de atención

La Generación comprende un grupo de personas no solo emparentados por la edad, sino que comparten experiencias y vivencias comunes en un mismo contexto histórico social. Nos centramos en cuatro generaciones que hoy componen la fuerza laboral:

- Baby Boomers ( nacidos entre los años 1948 – 1964)
- Generación X (nacidos entre los años 1965 – 1980)
- Generación Y o Millennials (nacidos entre los años 1981 – 1999)
- Generación Z (nacidos a partir del 2000)

Se excluye del análisis a los tradicionalistas, considerando que en el año 2019 ya no se deberían encontrar trabajando tomando en cuenta la edad. Se incluyen a los trabajadores de la generación Z, que desde el año 2016 comenzaron a integrarse al mercado laboral.

Para analizar la percepción de la PVE se considera el género, la generación, el nivel educativo alcanzado y el nivel de puesto al cual pertenece el encuestado.

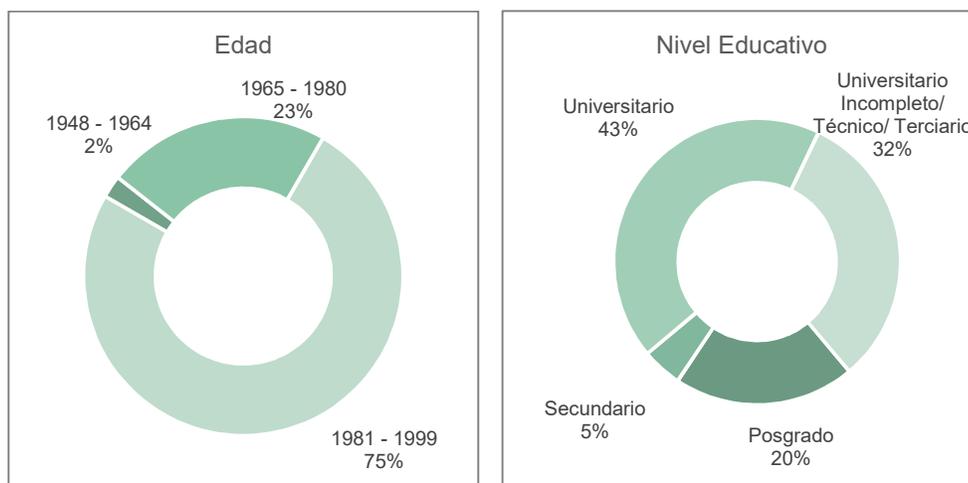
## 4. Resultados de la investigación

### 4.1. Características de la muestra

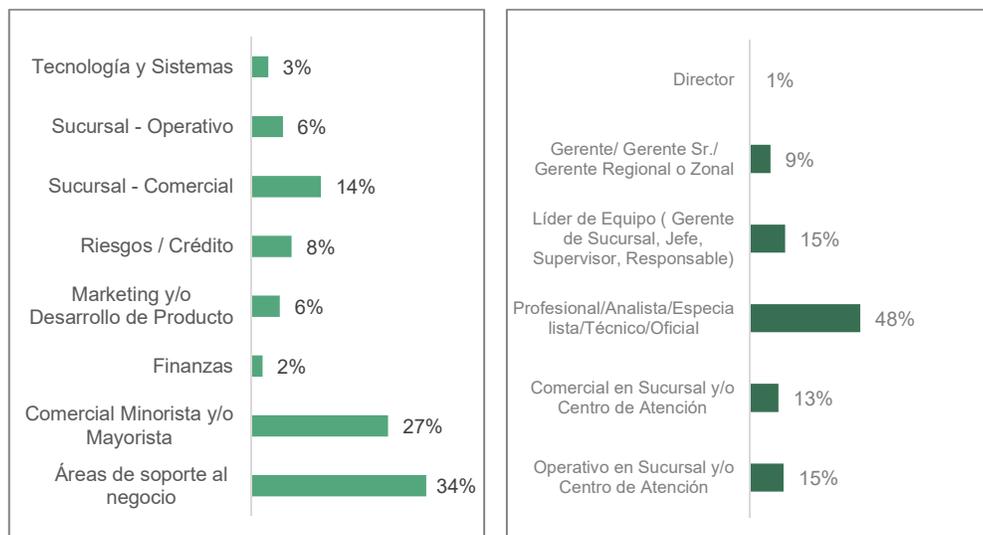
El relevamiento se llevó a cabo durante los meses de marzo y abril de 2019. Se relevaron 176 casos de empleados bancarios de entidades privadas de más de mil empleados, pertenecientes al ranking de entidades financieras publicado periódicamente por el Banco Central de la República Argentina.

En términos sociodemográficos la muestra se compone de un 47% de hombres y un 53% de mujeres, lo cual muestra una paridad de género.

Figura N° 13. Edad y Nivel Educativo



**Figura N° 14. Sector y Nivel de puesto**



Podemos observar que el mayor porcentaje de la muestra se encuentra concentrado en Millennials y Generación X (98%) lo cual resulta bastante lógico considerando una distribución que se puede asemejar al mundo laboral actual. Los Baby Boomers comienzan a ocupar menos posiciones lo que permite el desarrollo de la relación entre los X y los Y, que por los puntos en común en términos de conductas generacionales, se disminuye la presión sobre los X para llevar adelante los cambios que requieren las organizaciones. No se obtuvieron muestras de la Generación Z. Con respecto al nivel educativo, podemos vislumbrar que la muestra presenta un 63% con nivel universitario y superior, siendo esta una característica central del perfil.

Considerando el perfil laboral, están representadas todas las organizaciones que formaron parte de la muestra, con una distribución coherente entre bancos de capitales nacionales y extranjeros. Se encuentran representados la totalidad de los niveles y áreas que podemos encontrar dentro de organizaciones de estas magnitudes (empresas de más de 1000 colaboradores). Cabe destacar que la distribución entre áreas es del 57% para aquellas exclusivamente de negocio y 43% para las staff.

En la figura 14 se expone la información en relación a la distribución por tipo de puesto. Se puede observar que es representativa considerando que el 25% concentra a líderes de equipo en sus distintos niveles, puestos claves para el desarrollo del negocio, y un 28% a puestos ubicados en la red de sucursales quienes representan la mayor exposición de las entidades bancarias de cara a sus clientes. En un 48% encontramos puestos con nivel profesional y/o técnico, el cual se constituye como el

perfil central de la muestra con una distribución igual entre puestos asociados al negocio (Tecnología, Riesgos, Desarrollo de Producto y Comercial minorista entre otros), y puestos ubicados en áreas de soporte (Legales, Contabilidad, Control de Gestión, etc.). En este segmento es donde se concentra gran parte de la problemática actual del sector en términos de búsquedas de talentos, por la dinámica de desarrollo y rotación de perfiles.

Continuando con el perfil laboral, los integrantes de la muestra exhiben altos porcentajes de permanencia no solo en la empresa actual sino dentro de la actividad. En este sentido, si bien el rango con mayor porcentaje fue de aquellos de entre seis y diez años de permanencia con el 31%, el 56% de la muestra manifestó que hace más de seis años que se encuentra en la misma organización. Pensando en la actividad, esos números ascienden a un 34% para el rango seis a diez, el cual sigue siendo el más relevante, y 65% con más de seis años. Hay que mencionar además, que en relación a otro tipo de actividades, el grado de permanencia en las entidades bancarias y en la actividad es alto, también considerando la relevancia de Millennials en la muestra.

El 90% de la muestra manifestó que no está buscando empleo activamente, pero el 64% de dichas personas indicó que avanzaría si recibiera una oferta atractiva. El otro 36% lo haría solamente si la oferta fuera de una entidad bancaria. Del 10% que manifestó que se encuentra buscando empleo activamente, el 50% lo está haciendo dentro de la actividad bancaria. Esta situación evidencia los niveles de atractivo de la actividad, es decir, aun buscando un cambio de organización gran porcentaje de la muestra lo haría dentro de la actividad. También es muy común que por el tipo de perfil de trabajadores y el mercado laboral acotado, los profesionales siempre estén abiertos a participar de búsquedas y entrevistas para ocupar otras posiciones. Como se observó en la muestra, el nivel de formación y de perfiles que captan y desarrollan las entidades bancarias puede resultar atractivo para el mercado general.

Por último y como dato adicional, el 38% de la muestra manifestó que tiene afiliación al sindicato. Si bien es un porcentaje considerable, en relación a otro tipo de actividades es bajo.

En síntesis se puede afirmar que el perfil de la muestra se caracteriza por empleados mayoritariamente nacidos entre los años 1980 y 1999, profesionales con

formación académica con más de seis años de trayectoria en la actividad, pero con perspectiva abierta de cara al mercado laboral, y baja afiliación sindical.

Por último, se realizaron entrevistas a diez líderes de entidades bancarias privadas. Estos cuentan con un promedio de trayectoria de 20 años en el sistema financiero, y en su mayoría pertenecen a la generación X. Los integrantes llevan adelante actualmente roles de liderazgo de nivel superior (Gerente/ Gerentes Sr./ Gerentes Regional o Zonal), asimismo la distribución es uniforme si pensamos la relación entre áreas de Negocios y de Recursos Humanos.

#### **4.2. Principales resultados ¿Existe una PVE de entidades bancarias?**

Como se analizó en el abordaje de los diferentes modelos, estudios e investigaciones, la PVE asume como característica central la posibilidad de construirse de forma particular en base a las necesidades y requerimientos de las personas. Considerando este aspecto, es un concepto en transformación constante. No obstante, esta investigación pretende identificar aquellos aspectos relevantes y más atractivos de la PVE del sector financiero desde la perspectiva de los trabajadores que componen la actividad.

Analizando la relevancia de las distintas categorías. Si establecemos un ranking ponderando la cantidad de atributos seleccionados por los encuestados, podemos afirmar que la PVE presenta mayor relevancia en *Recompensa* con un 50% de elegibilidad y *Oportunidades* con un 39%. En tercer y cuarto lugar se encuentra *Personas* (25%) y *Trabajo* (22%), y por último *Organización* con un 8%, la cual obtuvo la menor cantidad de respuestas en proporción.

En la figura N° 15 se exponen los atributos que los encuestados consideran más relevantes al momento de permanecer en la organización en la cual trabajan actualmente, identificando a que categoría de la PVE pertenecen. Si contabilizamos la elección que obtuvo cada atributo en el total de la muestra, podemos observar que el *Salario mensual competitivo* se posiciona primero con un 70,45%, es decir que gran porcentaje de la muestra lo incorporó dentro de las razones principales de permanencia. Continúa con: *Equilibrio entre vida laboral y personal* (61,93%), *Ambiente de trabajo agradable y colaborativo* (61,36%), *Oportunidades de desarrollo y posibilidad de carrera* (55,68%) e *Incentivos económicos de corto plazo* (47,73%).

**Figura N° 15 Atributos más relevantes de permanencia**



En primer lugar, desde la percepción de empleados bancarios, se muestra la relevancia otorgada a la categoría *Recompensa* a la hora de permanecer en la actividad. Resulta lógico considerando que en líneas generales, tanto para los trabajadores en Argentina como para los empleados bancarios, los aspectos contractuales o factores higiénicos habitualmente son considerados importantes, esto coincide con los estudios analizados. Podríamos pensar que hoy en día los atributos asociados a la categoría *Recompensa* se transforman en factores fundacionales para la construcción de la PVE del sector. A los dos atributos destacados se suma, *Beneficios y Planes de Salud* (31,8%) con gran relevancia si lo comparamos con otros atributos con menor elección de respuesta.

En segundo lugar, se encuentra la categoría *Oportunidades* directamente vinculada con el atributo *Oportunidades de desarrollo y posibilidades de carrera*. Este atributo es muy valorado por los integrantes de la actividad, ya que como se expuso en las investigaciones, la tendencia de las organizaciones de este estilo es a fomentar en sus colaboradores el desarrollo como un factor fundamental de retención.

Otro atributo relevante es la *Estabilidad de la Organización*, que si bien no se encuentra dentro de los cinco atributos principales se posiciona con un 46,59% de prevalencia, lo que tiene gran correlato con el tipo de organización. Los trabajadores bancarios ponderan este atributo a la hora de elegir, ya que valoran que la organización presente la estabilidad suficiente para que eso sea posible de lograr el desarrollo. Podría pensarse vinculado al atributo seguridad laboral relevado por la consultora Ransdtad, que según sus reportes también se posiciona como una de las prioridades centrales para los trabajadores de la actividad. Asimismo al atributo sobre el *Nivel por el cual soy recompensado y promovido por mis logros (meritocracia)* aporta para el posicionamiento de la categoría.

En tercer lugar se posiciona la categoría *Personas* a través de la valoración del atributo de *Ambiente de trabajo agradable y colaborativo*. Dentro de esta categoría, las *Políticas de gestión de personas* y la *Reputación de los líderes*, no son ponderadas dentro de los principales para la permanencia.

Con respecto a *Trabajo*, el atributo *Equilibrio entre vida laboral y personal* se expone con gran relevancia. Evidencia la importancia que ha tomado este atributo en los últimos años asociado principalmente al cambio de mentalidad generacional con respecto al disfrute dentro de los ámbitos organizacionales. Los demás atributos de esta categoría no revisten gran importancia como elementos diferenciadores de la PVE, salvo *Alineación del trabajo con mis intereses* que obtuvo un 17% de respuestas.

Por último, es importante destacar en el análisis el bajo nivel de relevancia de aquellos atributos que conforman la categoría *Organización*. Si consideramos que el propósito de una organización vinculado con los valores y la cultura se constituyen como un elemento diferenciador que hacen única a la organización, esto representa un punto débil de la PVE de las entidades financieras. Podría entenderse como aquella categoría en la cual deberían trabajar con mayor celeridad.

En el marco de la encuesta también se indagó sobre aquellos factores por los cuales los empleados bancarios no se quedarían en la actividad. En este aspecto el nivel de respuesta se desarrolló con una distribución uniforme entre las diferentes categorías, indicando que los factores por los cuales dejarían la actividad son más diversos y menos acentuados, dependiendo efectivamente de la situación estén atravesando en la organización en un momento determinado.

En primer lugar, el 39% destacó que el principal motivo de salida sería que *No propician el equilibrio entre vida laboral y personal*, convirtiendo este en un atributo central que las entidades bancarias no deben dejar de observar.

En segundo lugar señalaron las *Políticas de gestión de personas* con un 38%. Cabe aclarar que este atributo toma relevancia, ya que en la mayoría de las empresas que componen la muestra, las áreas de recursos humanos se encuentran posicionadas en un nivel alto dentro de la estructura organizacional, al mismo nivel prácticamente que las áreas de negocio. Esto no representa un atributo preponderante a la hora de permanecer, pero una errónea definición o aplicación de la política de recursos humanos podría ser un motivo por el cual no se quedarían en la actividad.

En tercer lugar se identifica el factor *No tengo participación en las decisiones* con un 37%. Teniendo en cuenta el perfil profesional del empleado bancario, la participación en las decisiones es fundamental para su desarrollo. Puede representar una falencia hoy de las entidades, ya que tienen estructuras clásicas que funcionalmente no propician la descentralización de la toma de decisiones.

Continuando con este análisis, se señalan como factores influyentes a la hora de dejar la actividad: *La falta de oportunidades y desarrollo de carrera* y *Un ambiente de trabajo conflictivo y competitivo*. Estos elementos, pero con carácter positivo, se encuentran también dentro de los cinco principales atributos de permanencia. De esta manera, se les otorga mayor relevancia ya que influyen en la tanto en la retención como en la fidelización. Asimismo, se destaca la *Escasa o nula inversión en tecnología*, la cual toma mayor significación en un momento en el cual las entidades deben transitar obligatoriamente un proceso de reconversión hacia el mundo digital, teniendo en cuenta el grado de avance en Argentina de las fintech. La inversión en tecnología se vuelve una práctica fundamental no solo como variable de negocio sino como elemento central de la cultura organizacional.

Por último, se observa la valoración de los *Incentivos económicos de corto plazo* (bonos, comisiones, etc.) como elemento por los cuales no permanecerían en la actividad. Estos incentivos están presentes prácticamente en todas las entidades y para todos los niveles de puesto, lo cual permite pensar que una administración ineficiente podría provocar la percepción de inequidad y falta de reconocimiento del desempeño individual, lo que representa un punto a tener en cuenta en una PVE con gran relevancia de la categoría *Recompensa*. En relación, se observa que dentro de los factores con menor porcentaje de prevalencia se encuentran dos atributos centrales de

la categoría recompensa: *Salario mensual bajo y Beneficios y Plan de salud poco atractivo*. Esta elección aporta otro elemento más para señalar la relevancia de la compensación dentro de la propuesta de valor de las entidades financieras.

Con el fin de complementar la percepción de la PVE, se consultó a los entrevistados si recomendarían a sus familiares y amigos trabajar en la actividad bancaria, y porqué. El 97% indicó que sí, con una marcada preponderancia de las categorías *Recompensa y Oportunidades*. Dentro de los cinco primeros atributos señalaron el *Salario mensual competitivo* (77%), *La estabilidad en la organización* (60%), los *Incentivos económicos de corto plazo* (55%), *Las oportunidades de desarrollo y posibilidad de carrera* (53%) y los *Beneficios y Plan de Salud* (52%). La categoría *Recompensa* no solo es relevante para ellos, sino que también consideran que lo puede ser para personas que no estén dentro de la actividad, identificándola nuevamente como elemento central de la PVE para atraer.

A su vez, exponen como una de las características centrales de la actividad la posibilidad de generar oportunidades de desarrollo en organizaciones estables. Entiendo que el desarrollo está ligado a la concepción sobre el tipo de trabajo y/o tareas que se pueden desempeñar en los bancos. Al ser grandes empresas están compuestas por diferentes áreas, niveles y lugares de trabajo prácticamente en todo el país, acompañado de prácticas y políticas de buscar en primer lugar, a través de promociones internas, el desarrollo de colaboradores. Esta situación también es compartida por los líderes. Identifican la oportunidades de carrera y desarrollo que se dan en la marco de las organizaciones en las cuales trabajan. No obstante, recalcan que recomendarían el trabajo en la actividad bancaria considerando la relevancia de las compensaciones como atributo central a perfiles que tengan la suficiente calificación para desempeñarse en la misma, considerando el proceso de transformación que están atravesando las entidades. Es interesante pensar cómo las entidades financieras pueden trabajar sobre su propuesta de valor a los empleados. Por un lado el fortalecimiento constante de sus atributos relevantes, y por otro el desarrollo de atributos “disruptivos” considerando lo tradicional de la actividad. Como se menciona en el reporte de la consultora Randstad: “Las organizaciones más atractivas fortalecen sus atributos tradicionales y se alejan de los estereotipos del sector, potenciando factores innovadores: tecnología, ambientes colaborativos y un proyecto de cara al futuro” (Randstad, 2017, p.35).

Por último, considerando la relevancia de la cuestión gremial en la actividad, metodológicamente se decidió el relevamiento de determinados datos que podrían hablarnos del comportamiento de esta población. Como ya se abordó en el perfil de la muestra, se puede vislumbrar un nivel de afiliación bajo con una manifestación del 68% de no afiliación al sindicato. Este factor evidencia también la capacidad de captación y movilización del mismo, ya que un 66% nunca adhiere a los paros y movilizaciones y un 76% no contacta al sindicato ante algún conflicto con sus pares o reporte directo.

Con respecto a las conquistas sindicales en términos salariales, el 88% manifestó que es muy influyente y medianamente influyente a la hora de decidir permanecer en la actividad. Sólo el 4% manifestó que esta cuestión que le es indiferente.

No obstante, resulta contradictorio, ya que la dinámica de la representación colectiva tal cual la expusimos no se ve erosionada por la pérdida de representatividad de las organizaciones sindicales y el proceso de individualización planteado desde la organización misma del trabajo. Castel (2010) reflexiona al respecto:

Una sociedad que se convierte cada vez más en una “sociedad de individuos” es también una sociedad en la cual la incertidumbre aumenta de una manera virtualmente exponencial por que las regulaciones colectivas para dominar todos los avatares de la existencia están ausentes. (p.30)

Bauman (2011) sintetiza esta situación de la siguiente manera:

Con el progresivo desmantelamiento de las defensas contra los temores existenciales, construidas y financiadas por el estado, y con la creciente deslegitimación de los sistemas de defensa colectiva (como los sindicatos y otros instrumentos de negociación colectiva), sometidos a la presión de un mercado competitivo que erosiona la solidaridad de los más débiles, se ha dejado en manos de los individuos la búsqueda, la detección y la práctica de soluciones individuales a problemas originados por la sociedad, todo lo cual deben llevar a cabo mediante acciones individuales, solitarias, equipados con instrumentos y recursos que resultan a todas luces inadecuados para las labores asignadas. (p.25)

Si analizamos esta cuestión desde la perspectiva de los líderes, las respuestas son disímiles. Sin embargo, coinciden en afirmar que para el común denominador de los empleados de la actividad en un contexto inflacionario puede convertirse en un instrumento muy influyente de cara a la permanencia dentro de la actividad. Para aquellos perfiles identificados como potenciales la influencia tiende a ser menos significativa, o que no importa realmente quien sea el responsable por la actualización salarial, si la empresa de forma unilateral o el sindicato a través de la negociación salarial.

En resumen, se puede afirmar que desde la perspectiva de los trabajadores de la actividad existen atributos de la propuesta de valor de los bancos que pueden considerarse característicos. En este sentido, se reconoce la importancia de la categoría *Recompensa* y de aquellos atributos vinculados a la categoría *Oportunidades, Personas y Trabajo* con menor relevancia. Con respecto a la cuestión gremial, los ajustes salariales negociados a nivel sindical son influyentes para los trabajadores de la actividad, motivo por el cual resulta difícil escindirla de la construcción y percepción de la PVE de la actividad, y que su importancia en el marco del relevamiento puede estar asociada principalmente al contexto.

#### **4.3. Las diferentes perspectivas sobre la PVE**

Un aspecto interesante de la PVE es que puede ser abordada desde diferentes perspectivas. Para ellos se analizará la información relevada teniendo en cuenta la siguiente segmentación: generación, género, nivel de puesto y nivel de formación.

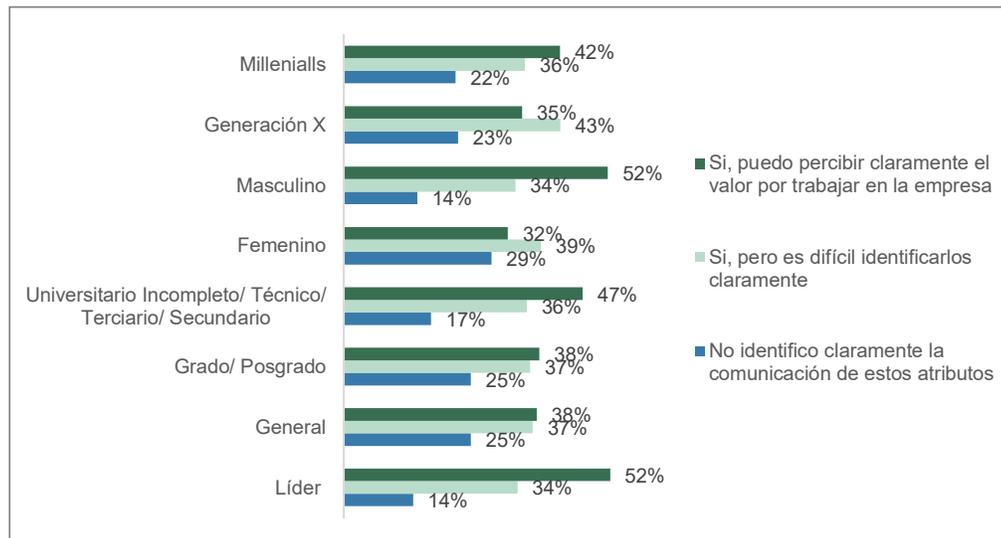
La segmentación de la PVE se basa particularmente en la identificación y elección de aquellos perfiles de trabajadores que la organización requiere, y en la forma de abordar la comunicación de atributos que se entienden relevantes. Metodológicamente, en la dimensión comunicación se identificaron tres niveles: las PVE explícitas, implícitas y aquellas sin PVE.

Podemos afirmar que las entidades financieras trabajan activamente en la comunicación de sus atributos y esto es percibido por sus receptores ya que el 78% identifica que la organización en la cual trabajan comunican sus atributos más atractivos a colaboradores y candidatos. No obstante, se entiende que dicha comunicación no es efectiva ya que el 47% de estos casos no la identifican claramente

y el 22% de los encuestados manifestó directamente que no identifica que la organización comunique sus atributos. Podemos afirmar que se encuentran en un estado donde la comunicación de la PVE está implícita.

Si observamos la muestra considerando las distintas generaciones, géneros, niveles de formación y puesto, se evidencia la dispersión en las respuestas. Esto habla de la problemática que están teniendo las entidades bancarias para llegar a sus públicos de referencia. En el marco de las entrevistas con líderes se pudo confirmar esta apreciación, ya que al consultarles sobre la eficacia de las entidades para comunicar sus atributos más destacados, la gran mayoría contestó negativamente. Identificando dos grandes motivos. Por un lado, deficiencias estructurales en la comunicación. En relación a esta cuestión, en la mayoría de los casos la respuesta estuvo orientada a la deficiencia en términos de comunicación de los atributos relevantes en el marco de proyectos de marca empleadora. En aquellos líderes de bancos que buscan posicionarse, este tema es central en la agenda, ya que mencionan la oportunidad de profesionalizar la comunicación de sus atributos para poder competir con los bancos de primera línea. Por otro lado, la excesiva cantidad de canales e información que reciben los empleados, que por momentos no logran cubrir el tipo de comunicación requerida. No obstante, todos manifestaron que en la actividad se está trabajando activamente en proyectos de marca empleadora con el objetivo de posicionar a las entidades financieras en un mercado altamente competitivo.

**Figura N° 16. Percepción sobre la comunicación de atributos de la PVE**



Si consideramos a las diferentes generaciones, en la figura N° 17 se exponen los atributos que los encuestados consideran más relevantes al momento de permanecer en la organización en la cual trabajan actualmente, identificando a que categoría de la PVE pertenecen:

**Figura N° 17. Categorías y atributos de la PVE por Generación**



En primer lugar, las tendencias analizadas en los apartados anteriores se profundizan. En todos los casos la brecha se manifiesta con los mismos atributos pero con mayor preferencia en Millennials, lo cual se puede interpretar como la afirmación de tendencias iniciadas por la Generación X. En términos generales, los Millennials manifiestan con mayor claridad sus necesidades de cara al mundo del trabajo, construyendo una relación más honesta y transparente con las organizaciones. En este sentido expone Molinari (2017):

El contrato entre las organizaciones y los colaboradores ha cambiado de relaciones de padre/hijo a vínculos de adulto/adulto. Ambas partes plantean qué pretenden llevarse de esa relación. Y ambas esperan que la otra cumpla. El compromiso, entonces, tanto en la generación X como en la Y se asocia un contrato, que se rompe inmediatamente si alguna parte no lo cumple. (p.98)

Según Borracchia (2016):

No van a aceptar cualquier cosa. Y del mismo modo, no van a exigir cualquier cosa. Quieren una propuesta atractiva, y para obtenerla están dispuestos a poner de su parte. Muchos aceptarían un salario menor cuando les atrae lo que una compañía tiene para ofrecerles, y cuando comparten el propósito. (p.35)

Sin duda buscan un salario mensual competitivo que les permita mantener cierto nivel de estándar de consumo, lo consideran una prioridad ya que el 90% posicionó a la categoría *Recompensa* en primer lugar dentro de los atributos de permanencia. Recordemos que la satisfacción inmediata de necesidades es una característica central de esta generación. En términos de Maison (2013): “El nivel de ingreso de los jóvenes Y está muy conectado con sus nuevos factores motivacionales y preocupación por la calidad de vida. Tener un buen sueldo, hoy, significa poder consumir y alcanzar el estándar que se desea” (p. 73). Siguiendo este argumento: “También refleja que los Millennials maduros pueden ahorrar para la educación superior de sus hijos y luchar para comprar artículos de alto precio, especialmente viviendas, cuyo costo ha superado con creces los salarios en gran parte del mundo” (Deloitte, 2018, p.18).

En la misma línea identificamos que toma mayor preponderancia la asignación de *Incentivos económicos de corto plazo*. La necesidad de los Millennials de ser recompensados por su desempeño individual es sin duda una de las grandes diferencias que se manifiestan en el relevamiento.

En relación a la preponderancia del atributo *Oportunidades de desarrollo y posibilidad de carrera* el cual es más valorado por Millennials, se afirma que para estas generaciones el desarrollo se piensa claramente en términos horizontales:

Estos no son tiempos de carreras de décadas. Hoy la elección de un empleo es más de corto plazo. Se buscan más las experiencias laborales que la construcción de una carrera en sí misma. Este hecho abre muchas posibilidades para que cada compañía trabaje su imagen como empleador con las herramientas de una marca. (Borracchia, 2016, p. 43).

Esta diferencia se manifiesta en el concepto que ambas generaciones tienen sobre la carrera, lo X buscan carreras portátiles que puedan llevar con ellos donde se los asigne, pero los Y buscan carreras paralelas por tal motivo dan más importancia a las oportunidades que a la trabajo que están realizando en ese momento (Molinari, 2011).

En lo que respecta al atributo *Beneficios y plan de salud*, si bien es elegido por ambas generaciones. Tanto en los bancos como en la industria en general, se sigue gestionando con una mirada tradicional, que podría repercutir en la futura atracción y retención en el segmento Millennial. “La mayoría de las organizaciones sigue el paradigma Baby Boomer en su estrategia de beneficios. Y esto suele ocasionar conflictos con las generaciones más jóvenes, que vinculan al reconocimiento con la autonomía, y no con los objetos de status” (Molinari, 2017, p.84).

Ambas generaciones valoran altamente el trabajo en un *Ambiente agradable y Colaborativo*. En torno a la colaboración, la Generación X es pro resultado y la Y pro velocidad, lo cual tiene distintas implicancias para el trabajo en equipo: “El trabajo ideal de la Generación Y es, en muchos aspectos, similar al de la X. La principal diferencia radica en que la Generación X prefiere un estilo más individual, en contraste con el foco grupal de los Millennials” (Molinari, 2017, p. 106). Asimismo, los Millennials “...valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el management, posibilidad de participar y ser reconocido” (Molinari, 2017, p.53).

El *Equilibrio entre vida personal y laboral* obtuvo mayor relevancia en Millennials. Como destacan los líderes del sector, los Millennial tienen más en claro que no quieren que los trabajos generen un desequilibrio con su vida personal. Esta es una tendencia que surgió con los integrantes de la Generación X y que hoy es una demanda central de los Millennials. Siguiendo en la categoría *Trabajo*, los integrantes de la Generación X expusieron mayor relevancia sobre la importancia de atributos

como el conocimiento del nivel de impacto de la tarea o la alineación del trabajo con mis intereses.

No obstante, teniendo en cuenta el nivel de empleos que proporcionan los bancos, estos últimos atributos son cada vez más preponderantes en el marco de la PVE. Según Carter y Bolert (2018):

Millennials reportan que están motivados por un sentido de orgullo y propósito, búsqueda de flexibilidad y equilibrio entre vida personal y laboral, y valoran el continuo soporte en el desarrollo de carrera. Están profundamente preocupados por el ambiente de trabajo, incluyendo la visión, metas y propósitos de la organización, y buscan una atmosfera de confianza, empatía, justicia y transparencia. (p. 13)

La estabilidad en la organización es un atributo que también se mantiene aún por la segmentación generacional. Entiendo que es un atributo propio de la actividad con ciertamente influenciado por el contexto económico.

En términos generacionales, la afiliación de los Millennials es del 42%, mayor que los Generación X y por encima del perfil de la muestra. No obstante esta diferencia no se traduce en un aumento significativo de la participación en paros y movilizaciones. En términos de influencia es levemente más significativo, pero entiendo que esa diferencia no representa un cambio de parecer en torno a la importancia para los trabajadores de los acuerdos salariales firmados por el Sindicato.

Ahora bien, si observamos los resultados considerando la variable género, a priori se mantiene alto el nivel de relevancia de los cinco atributos observados en la muestra general. No obstante se pueden establecer diferencias en la preponderancia de estos atributos para cada segmento. Por ejemplo, según el relevamiento las mujeres otorgan mayor importancia al *Salario mensual competitivo* y al *Ambiente de trabajo agradable y colaborativo*. Es posible que esa leve diferencia esté asociada a las brechas salariales entre hombres y mujeres que se manifiestan actualmente en el mercado de trabajo. Asimismo, la valoración del ambiente trabajo también toma relevancia en un contexto en el cual la mujer ha tenido que realizar un esfuerzo extra para posicionarse a nivel organizacional, sobre todo en una actividad principalmente liderada por hombres. Vinculado a esto, otro punto donde se encontró una leve

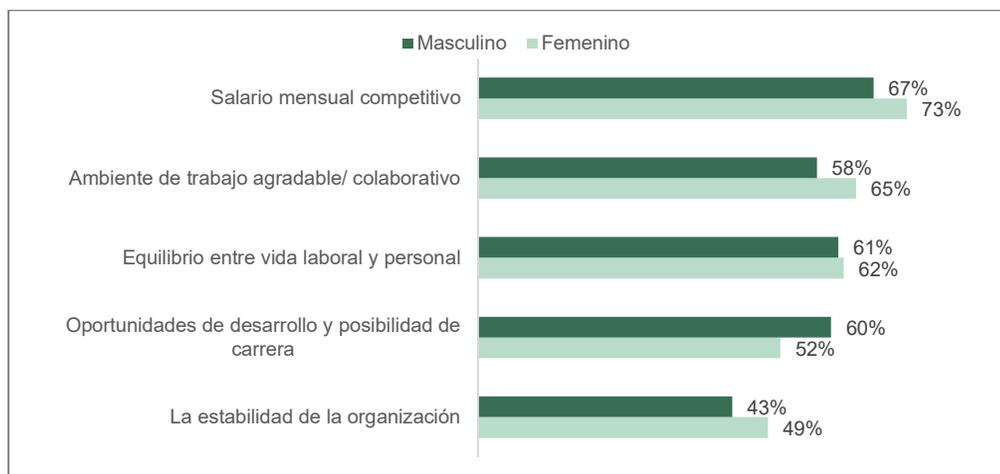
diferencia es en el atributo *Oportunidades de desarrollo y posibilidad de carrera*, el cual para los hombres toma mayor relevancia.

La relación entre *Equilibrio de vida laboral y personal* es simétrica, lo que muestra la tenencia general sobre las necesidades de los trabajadores actuales de articular de manera más eficiente la cantidad de horas que dedican a su trabajo y a su vida personal, tomando gran notabilidad esta última.

Por último, para la muestra presenta mayor preeminencia en mujeres el atributo *Estabilidad de la organización*. Este atributo compone la categoría *Oportunidades*, y se relaciona con la posibilidad de proyectar el desarrollo dentro de la organización.

En el siguiente gráfico se muestran las diferencias de género relevadas en la muestra:

**Nº 18. Atributos relevantes por Género**



En la segmentación por nivel de puesto, identificamos tres segmentos reconocidos en la mayoría de las entidades bancarias: el nivel 1 integrado por los líderes (Directores, Gerentes, Jefes, Responsables), el nivel 2 compuesto por profesionales (Técnicos/ Analistas/ Especialistas) y un nivel 3 integrado por empleados de las sucursales (Comerciales y Operativos). Se puede observar que la estructuración de atributos relevantes es muy similar a la muestra general, pero con dispersiones en elegibilidad de los atributos.

Por ejemplo, en el nivel de liderazgo el *Salario mensual competitivo* se reduce al 59% en favor de la distribución de respuestas en otros los otros atributos.

Posicionándose la *Estabilidad en la organización* (52%) y las *Políticas de gestión de personas* (16%) vinculadas a la categoría *Personas*. Asimismo se manifiestan más respuestas en los atributos *Mi participación en las decisiones* (30%) y el *Compromiso con la ética y la integridad* (16%) de la categoría *Organización*. Esto confirma la tendencia del liderazgo de identificar con mayor relevancia aquellos atributos vinculares e institucionales.

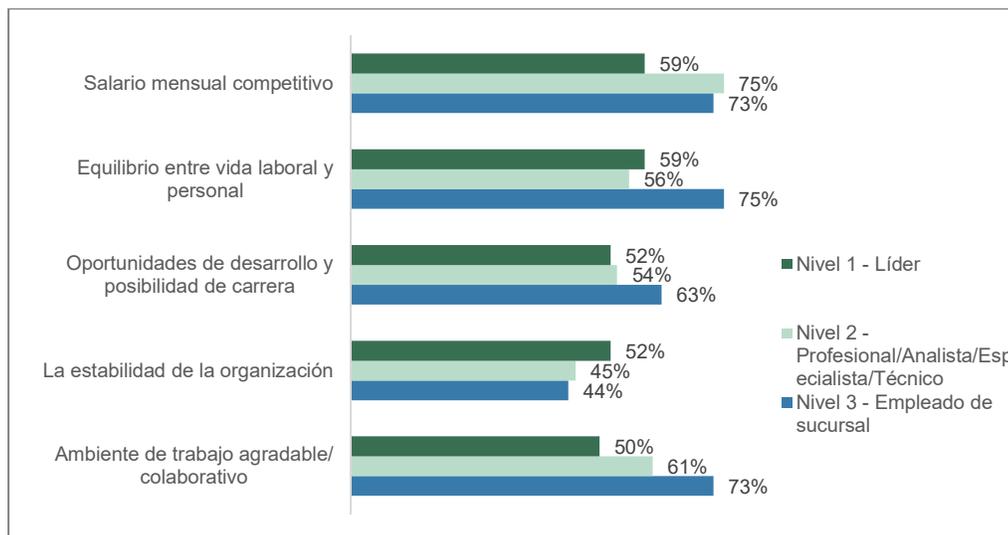
Para el segmento Profesionales, al igual que los estudios analizados, *Salario mensual competitivo* sigue posicionándose en primer lugar. Pero se identifica como un aspecto relevante el atributo *Propósito y la reputación de la organización* (17%).

En el nivel de empleados de sucursal, se manifiestan con un grado similar los siguientes atributos: *Salario mensual competitivo*, *Equilibrio entre vida laboral y personal*, *Ambiente de trabajo agradable y colaborativo*, *Oportunidades y posibilidad de carrera* y por último, los *Incentivos económicos de corto plazo*. En este nivel se evidencia el mismo nivel de atributos de la muestra general, pero con mayor equilibrio entre las categorías de la propuesta de valor. Entiendo que este es uno de los segmentos más demandantes y con manifestación más clara de su percepción.

A través de las entrevistas, los líderes del sector confirman estos atributos. Los principales para ellos son la compensación, el ambiente de trabajo y posibilidad de desarrollo de carrera. Asimismo, una constante en las respuestas es que incorporan la posibilidad de estar involucrados en proyectos nuevos como elemento central para la retención. Destacan de las entidades financieras, que si bien son consideradas organizaciones clásicas, habitualmente plantean la posibilidad a sus líderes de presentar propuestas de mejora y/o proyectos innovadores. Que podría vincularse directamente con la categoría *Organización* y *Oportunidades*, ya que lo piensan no solo para ellos sino para sus equipos de trabajo.

En el siguiente cuadro se exponen los cinco atributos más elegidos y su nivel de relevancia:

**Figura N° 19. Atributos relevantes por Nivel de puesto**



En cuanto a la muestra segmentada por Nivel de Formación, se pueden identificar tres segmentos: con nivel de posgrado, con nivel de grado, y aquellos con secundario completo y superiores incompletos.

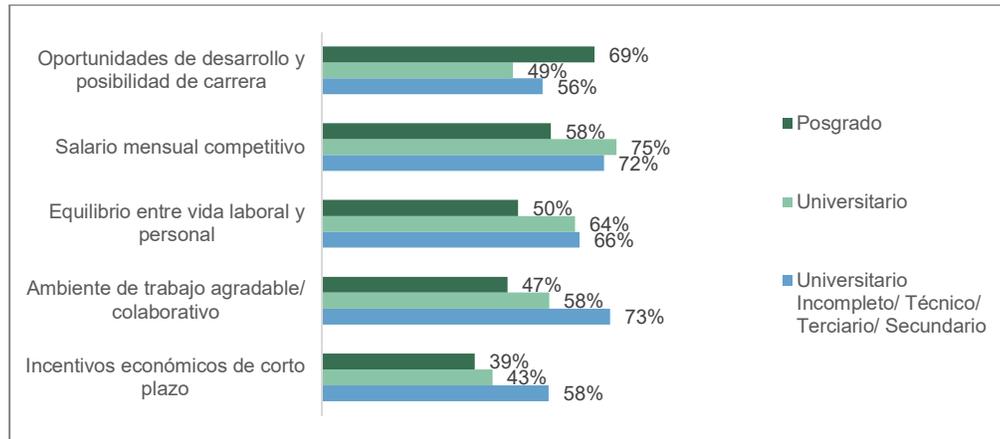
Se observa que las *Oportunidades de desarrollo y posibilidad de carrera* se posicionan en primer lugar para el nivel de posgrado, decreciendo inversamente al nivel que se establece el *Salario mensual competitivo* para el resto de los niveles. Posicionando dentro de este segmento a los atributos pertenecientes a la categoría *Oportunidades*. Los *Incentivos económicos de corto plazo* no representan gran relevancia para aquellos colaboradores de mayor formación, posicionándose dentro de los valores más bajos.

Al igual que en el segmento anterior, aquellos colaboradores con menor nivel de formación valoran más el *Ambiente de trabajo agradable y colaborativo* cuestión que disminuye a medida que se escala en el nivel de formación. En posiciones de menor nivel de formación la categoría *Recompensa* tiene mayor relevancia.

En aquellas personas con nivel de formación de grado y posgrado se manifiesta menor nivel de afiliación, 27% contra el 56% de aquellos con nivel de formación de secundaria o superiores incompletos, y menor nivel de participación en convocatorias gremiales.

En el siguiente cuadro se exponen los cinco atributos más elegidos y su nivel de relevancia.

**Figura N° 20. Atributos relevantes por Nivel de Formación**



Por último, consideramos el segmento de aquellas personas consideradas talentosas en el sentido individual del concepto. Son personas en las cuales los líderes identifican un nivel de potencial alto que impacta habitualmente en el correcto desempeño de sus tareas y les permite enfocarse en el desarrollo de los diversos roles a ocupar en la organización actual o futura. Todos los líderes han manifestado que tienen en sus equipos o han tenido este tipo de perfiles. En ese sentido identificaron tres aspectos principales que funcionan tanto para la retención como para la atracción.

En primer lugar, desde la perspectiva de los líderes coinciden en que los talentosos buscan organizaciones en pos de su desarrollo personal y profesional. Afirma uno de los entrevistados: “Algo clave para permanecer es la posibilidad de acelerar el desarrollo con la posibilidad de rotar. También es importante la autonomía y la creatividad.” (Gerente de Administración de Recursos Humanos, entrevista personal, 18 de junio de 2019)

En segundo lugar expusieron que la participación en proyectos innovadores también es de vital importancia complementado con la posibilidad real de ser escuchados en dichos procesos, teniendo un impacto en la toma de decisiones. Los atrae “...ver un banco que no está anquilosado, sino que se está transformando con estructuras más ágiles.<sup>26</sup>” (Gerente de Administración de Recursos Humanos, entrevista personal, 18 de junio de 2019) o “La posibilidad de desarrollo y de producir

<sup>26</sup> Hace referencia a las metodologías de trabajo “Agile”, las cuales se están implementando fuertemente en el rubro bancario. Estas metodologías que provienen de la industria del software se basan en estructuras de trabajo pensadas para dar resultados rápidos y concretos sobre una temática determinada en el marco de equipos interdisciplinarios.

proyectos innovadores los pondría a la cabeza.” (Gerente de Desarrollo Humano, entrevista personal, 20 de junio de 2019). Los líderes manifiestan que aquellas personas con alto potencial podrían sentirse más atraídas a la actividad si es que se desarrolla este proceso de cambio en la actividad. Se exponen a través de la siguiente afirmación: "Creo que cuando los bancos den una vuelta de tuerca se transformen y de verdad, puede ser que sea atractivos.” (Gerente de Desarrollo Humano, entrevista personal, 20 de junio de 2019).

Por último, y por estar en la actividad bancaria, consideraron que la compensación integral funciona también para los talentos como un factor relevante, pero con mayor preponderancia en la atracción que en la retención. Podría afirmarse que los talentos pueden unirse a la organización por la compensación pero se quedan por las oportunidades de carrera y la participación en los proyectos. Aludiendo que: "Los altos potenciales no están enfocados en la compensación” (Gerente de Administración de Recursos Humanos, entrevista personal, 18 de junio de 2019). En este último aspecto revelaron que los talentosos pueden verse condicionados por el contexto económico e inflacionario, pero con un margen de acción mayor que la media de los colaboradores.

## 5. Consideraciones finales

El mundo laboral está atravesando grandes cambios como consecuencia del desarrollo de contextos complejos e hipercompetitivos que influyen sobre el mundo del trabajo, con el consiguiente impacto en las políticas vinculadas a la gestión de talento. En este sentido, las personas se constituyen en una ventaja competitiva, aumentando exponencialmente su preponderancia para el desarrollo y sustentabilidad de las organizaciones en el largo plazo. Considerado un recurso escaso, las empresas deben competir por su atracción, desarrollo y fidelización. Para ello elaboran todo tipo de estrategias, dentro de las cuales se encuentra el posicionamiento de marca empleadora a través del desarrollo de la Propuesta de Valor al Empleado. Esta expresa una vinculación directa con la construcción de la cultura organizacional, la creación de vínculos y compromisos entre las personas, y el desarrollo de la experiencia del empleado dentro de la empresa.

La investigación se centró en las entidades bancarias. En la cual se logró concretar el objetivo central de abordar la PVE desde una perspectiva integral, considerando la percepción de sus integrantes. Se observó que existen elementos puntuales que podrían otorgarle una determinada identidad a la PVE, impactando directamente en la permanencia de los trabajadores en la actividad.

En este sentido, podría afirmarse que tienen mayor preponderancia los atributos que integran la categoría *Recompensa*, principalmente en base al salario mensual competitivo y los incentivos económicos de corto plazo. Esta tendencia no solo se reflejó en aquellos elementos que los empleados bancarios tomarían en cuenta para permanecer en la actividad, sino también de cara a recomendar el trabajo en la misma. A través de los atributos desarrollo de oportunidades de carrera, ambiente de trabajo colaborativo y agradable, y equilibrio entre vida laboral y personal, se posicionaron las otras categorías de la PVE como *Oportunidades*, *Personas y Trabajo*. En último lugar, se registra una baja preponderancia en el nivel de respuesta de la categoría *Organización*. Esto pone en jaque a las entidades bancarias si quieren orientar su propuesta de cara a los trabajadores del futuro, teniendo en cuenta que para el segmento de Millennials los atributos vinculados a esta categoría fueron los más representativos a la hora de manifestar los motivos por los cuales no trabajarían en la actividad. El aspecto comunicacional de la PVE es el que se valora con mayores inconvenientes, ya que tanto los integrantes de la muestra como los líderes de

entidades bancarias manifestaron que no perciben todos los atributos de la PVE con claridad, ubicándola en un nivel implícito. La temática requiere de un trabajo comunicacional constante hacia adentro y hacia afuera de las organizaciones.

En términos generales podría considerarse una PVE clásica basada principalmente en la compensación. Se considera que esta última es una variable de importancia para los trabajadores de la actividad, pero que toma menor relevancia si pensamos en términos de aquellas personas con mayor formación, o identificados como perfiles con potencial de desarrollo. Asimismo, la importancia también es coyuntural, evidenciando la vinculación entre la situación económica al momento del relevamiento y las características particulares del sector en torno a las actualizaciones salariales vía negociación sindical.

En relación a la percepción de los diferentes segmentos, fue posible establecer la preponderancia de las categorías expuestas en la muestra general pero con contrastes en la elegibilidad de los atributos. Si bien no permite ser concluyente a la hora de establecer categorías preponderantes de la PVE, se expusieron determinadas tendencias si consideramos atributos relevantes. Esto sugiere que cada segmento puede otorgar un significado particular a los distintos atributos.

En síntesis, la actividad se caracteriza como atractiva en términos de atributos relevantes para el mercado (compensación, oportunidades de desarrollo, ambiente de trabajo agradable y equilibrio entre vida laboral y personal), lo cual posiciona a las entidades en un lugar de privilegio para llevar adelante la puja por los talentos de cara a los desafíos del negocio en el futuro. No obstante, esta situación debe ser considerada una oportunidad para este tipo de organizaciones, con el fin de trabajar sobre aspectos disruptivos e innovadores. En el marco del proceso de transformación de la actividad, el desarrollo de la PVE podría operar favorablemente para la captación y fidelización de talentos.

## 6. Información Complementaria

### Anexo 1 - Cuadro con el resumen de atributos de la PVE en base al modelo de Corporate Leadership Council.

	Atributos	Detalle
Recompensa	Salario mensual competitivo	Compensación fija mensual
	Beneficios y Plan de Salud	La amplitud de los beneficios para la salud y jubilación de la organización
	Incentivos económicos de corto plazo ( Bonos, remuneración variable, comisiones)	Compensación variable de corto plazo
Oportunidad	Oportunidades de desarrollo y Posibilidad de carrera	Las oportunidades de desarrollo y carrera futuras proporcionadas por la organización
	El nivel en el cual son reconocido y promovido por mis logros (meritocracia)	Si los empleados son recompensados y promovidos en función de sus logros
	La estabilidad de la organización	El nivel de estabilidad de la organización y el trabajo
Organización	Participación en las decisiones	El nivel de participación de los empleados en las decisiones que afectan sus trabajos y carreras
	El compromiso de la organización con la ética e integridad	El compromiso de la organización con la ética y la integridad.
	Políticas de inclusión y Diversidad	El nivel de compromiso de la organización para tener una fuerza laboral inclusiva y diversa
	Propósito y reputación de la empresa	La posición competitiva que la organización tiene en su (s) mercado (s)/ La reputación de calidad de producto o servicio de la organización
	Programa de Responsabilidad Social Empresaria	El nivel de compromiso de la organización con la responsabilidad social (por ejemplo, servicio a la comunidad, filantropía)
	Inversión en tecnología	La medida en que la organización invierte en tecnología y equipos modernos
Personas	Ambiente de trabajo Agradable/ Colaborativo	Si el ambiente de trabajo está orientado al equipo y es colaborativo
	Las políticas de Gestión de Personas	La reputación de la organización para gestionar personas
	La reputación de los líderes de la organización	La calidad del liderazgo sénior de la organización
Trabajo	Trabajo innovador	La oportunidad que brinda para trabajar en proyectos innovadores y de vanguardia.
	Alineación del trabajo que realizo con mis intereses	Si las responsabilidades del trabajo coinciden con los intereses de un empleado
	Conocimiento del Nivel de Impacto de mi trabajo	El nivel de impacto directo que el trabajo tiene en los resultados comerciales
	El reconocimiento de mis logros	La cantidad de reconocimiento que la organización proporciona a los empleados.
	Equilibrio entre vida personal y laboral	La medida en que el trabajo permite a los empleados equilibrar su trabajo y otros intereses

## **Anexo 2. Encuesta - Sector Financiero**

Mi nombre es Ramiro Bonorino y soy estudiante de la Maestría en Recursos Humanos dictada en la facultad de Ciencias Económicas (UBA). La siguiente encuesta es parte de una investigación de campo para mi tesis de posgrado. Todas las respuestas permanecerán anónimas, y en ningún caso se van a utilizar para otros fines. Si estás de acuerdo en participar del estudio, te pido por favor que contestes con sinceridad. Sólo te tomará 10 minutos. Una vez finalizada la encuesta te enviaré un informe preliminar a la casilla de correo que hayas registrado. ¡Gracias por tu colaboración!

Dirección de correo electrónico:

Sección 1 – Perfil de la muestra

1. Género:
  - Femenino
  - Masculino
2. Naciste entre los años:
  - 1948-1964
  - 1965-1980
  - 1981-1999
  - A partir del 2000
3. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuviste?
  - Secundario
  - Universitario
  - Posgrado
  - Universitario incompleto/Técnico/Terciario
4. ¿En qué entidad bancaria trabajas actualmente?
  - INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINABANCO
  - CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO
  - BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U.
  - BANCO SANTANDER RIO S.A.
  - BANCO MACRO S.A.
  - BANCO PATAGONIA S.A.

- BANCO SUPERVIELLE S.A.
- HSBC BANK ARGENTINA S.A
- BBVA BANCO FRANCES S.A.

5. ¿Hace cuánto?

- 3 meses a 1 año
- 2 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 20 años
- Más de 20 años

6. ¿En qué área?

- Comercial Minorista y/o Mayorista
- Marketing y/o Desarrollo de Producto
- Sucursal – Comercial
- Sucursal – Operativo
- Riesgos / Crédito
- Finanzas
- Tecnología y Sistemas
- Áreas de soporte al negocio (Legales, Administración, Contabilidad, RRHH, Impuestos, Control de Gestión, etc.)

7. ¿Cuál es el nivel del puesto que desempeñas?

- Gerente/ Gerente Sr./ Gerente Regional o Zonal.
- Director.
- Gerente/ Gerente Sr./ Gerente Regional o Zonal.
- Líder de Equipo (Gerente de Sucursal, Jefe, Supervisor, Responsable).
- Profesional/Analista/Especialista/Técnico/Oficial.
- Comercial en Sucursal y/o Centro de Atención.
- Operativo en Sucursal y/o Centro de Atención.

8. ¿Hace cuánto que trabajas en la actividad bancaria? (Cuentan la totalidad de los años trabajados).

- 3 meses a 1 año
- 2 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 20 años
- Más de 20 años

## **Sección 2 – Percepción sobre la PVE**

9. ¿Estás buscando empleo actualmente?

- Sí, me encuentro buscando empleo.
- Sí, me encuentro buscando empleo dentro de la actividad bancaria.
- No activamente pero avanzo si recibo ofertas.
- No activamente pero avanzo sólo si recibo ofertas de otras entidades bancarias.

10. ¿Qué atributos consideras más atractivos a la hora de permanecer en tu trabajo actual? (Elegir 5 solamente)

11.

- Salario mensual competitivo
- Beneficios y Plan de Salud
- Incentivos económicos de corto plazo (remuneración variable, comisiones, bono anual)
- Oportunidades de desarrollo y posibilidad de carrera
- El nivel en el cual soy recompensado y promovido por mis logros (meritocracia)
- La estabilidad de la organización
- Mi participación en las decisiones
- El compromiso de la organización con la ética y la integridad
- Políticas de inclusión y diversidad
- Propósito y reputación de la organización
- Programa de Responsabilidad Social Empresario (RSE)
- Inversión en tecnología
- Ambiente de trabajo agradable/ colaborativo

- Las políticas de Gestión de Personas
- La reputación de los líderes de la organización
- Trabajo innovador
- Alineación del trabajo que realizo con mis intereses
- Conocimiento del nivel de impacto de mi trabajo
- El reconocimiento de mis logros
- Equilibrio entre vida laboral y personal

12. ¿Recomendarías a familiares/amigos que busquen empleo en la actividad bancaria?

- Sí
- No

13. ¿Qué atributos consideras que ellos pueden valorar más de trabajar en la actividad? (Elegir 5 solamente)

- Salario mensual competitivo
- Beneficios y Plan de Salud
- Incentivos económicos de corto plazo (remuneración variable, comisiones, bono anual)
- Oportunidades de desarrollo y posibilidad de carrera
- El nivel en el cual soy recompensado y promovido por mis logros (meritocracia)
- La estabilidad de la organización
- Mi participación en las decisiones
- El compromiso de la organización con la ética y la integridad
- Políticas de inclusión y diversidad
- Propósito y reputación de la organización
- Programa de Responsabilidad Social Empresario (RSE)
- Inversión en tecnología
- Ambiente de trabajo agradable/ colaborativo
- Las políticas de Gestión de Personas
- La reputación de los líderes de la organización

- Trabajo innovador
- Alineación del trabajo que realizo con mis intereses
- Conocimiento del nivel de impacto de mi trabajo
- El reconocimiento de mis logros
- Equilibrio entre vida laboral y personal

14. ¿Consideras que la entidad en la cual trabajas comunica sus atributos más atractivos a colaboradores y candidatos?

- Sí, puedo percibir claramente el valor por trabajar en la empresa.
- Sí, pero es difícil identificarlos claramente.
- No identifico claramente la comunicación de estos atributos.

15. Si tuvieses que elegir entre estas dos empresas para trabajar basándote solamente en la descripción, ¿Cual elegirías?

- Empresa 1: Te ofrecemos un entorno de trabajo dinámico y divertido en el que las personas comprometidas y responsables pueden usar su energía, talento y trabajo para marcar la diferencia en el día de alguien.
- Empresa 2: Juntos! Reconocemos y Recompensamos el rendimiento; Somos una empresa exitosa; Creemos en el valor de las relaciones fuertes

16. Si tuvieses que definir los factores por los cuales no trabajarías en la actividad bancaria ¿Cuáles serían? (Elegir 5 solamente)

- Salario mensual bajo
- Beneficios y Plan de Salud poco atractivo
- Los incentivos económicos de corto plazo no reconocen mi esfuerzo y desempeño (remuneración variable, comisiones, bono anual)
- Falta de Oportunidades de desarrollo y posibilidad de carrera
- El nivel en el cual soy recompensado y promovido por mis logros (meritocracia)
- Es una organización muy inestable
- No tengo participación en las decisiones
- Falta de compromiso de la organización con la ética y la integridad

- Políticas de inclusión y diversidad
- Propósito y reputación de la organización
- No tiene un Programa de Responsabilidad Social Empresario (RSE)
- Escasa o nula Inversión en tecnología
- Ambiente de trabajo conflictivo/ competitivo
- Las políticas de Gestión de Personas
- La reputación de los líderes de la organización
- Trabajo poco interesante
- Dificil alineación entre mis intereses y el trabajo
- Desconocimiento del nivel de impacto de mi trabajo
- No reconocen mis logros
- No propician el equilibrio entre vida laboral y personal

### **Sección 3 – Percepción gremial**

17. ¿Estás afiliado/a al sindicato?

- Si
- Sí, hace menos de 1 año
- No estoy afiliado/a al sindicato
- No, pero estoy pensando en afiliarme

18. ¿Adherís a las convocatorias del sindicato?

- Nunca
- A veces
- Siempre

19. Ante alguna situación de conflicto con tu reporte directo y/o pares, ¿recurrís al delegado gremial para la resolución?

- Nunca
- En determinadas ocasiones
- Siempre

20. ¿En qué medida influyen en tu decisión de permanencia en la actividad las actualizaciones salariales establecidas por los acuerdos paritarios?

- No es influyente
- Es medianamente influyente
- Es muy influyente
- Indiferente

### **Anexo 3. Entrevista – Líderes Sector Financiero**

Mi nombre es Ramiro Bonorino y soy estudiante de la Maestría en Recursos Humanos dictada en la facultad de Ciencias Económicas (UBA). La siguiente encuesta es parte de una investigación de campo para mi tesis de posgrado. Todas las respuestas permanecerán anónimas, y en ningún caso se van a utilizar para otros fines. Si estás de acuerdo en participar del estudio, te pido por favor que contestes las siguientes preguntas. ¡Gracias por tu colaboración!

- ✓ Nombre y apellido:
- ✓ Naciste entre los años:
  - 1948-1964
  - 1965-1980
  - 1981-1999
  
- ✓ ¿En qué entidad bancaria trabajás actualmente?
- ✓ ¿En qué puesto te desempeñás?
- ✓ ¿Hace cuánto que trabajás en la actividad bancaria? (Cuentan la totalidad de los años trabajados).
  
- 1. En tu caso, ¿qué atributos/factores consideras más relevantes a la hora de decidir permanecer en la organización en la que trabajas actualmente? Por ejemplo, la compensación, el ambiente de trabajo, las posibilidades de desarrollo, etc.
- 2. Pensando en aquellas personas de tu equipo que se destacan en su tarea actual y tienen potencial para el desarrollo dentro o fuera de la organización. ¿Qué factores

considerás que les resultan más atractivos a la hora de decidir permanecer en la entidad actual?

3. ¿Consideras que la empresa en la que te desempeñas comunica efectivamente sus atributos positivos a colaboradores y candidatos del mercado?
4. Desde tu experiencia y tratando de entender la forma de pensar de tus colaboradores talentosos, ¿cuáles son los factores de atracción hacia las entidades bancarias que pueden considerarse relevantes? ¿Por qué? En tu opinión, ¿cambian tales factores de acuerdo a su rango etario?
5. Para este tipo de perfiles, ¿entendés que podría haber una relación directa entre la decisión de permanecer en la organización y las actualizaciones salariales y otras conquistas logradas por los acuerdos paritarios para la industria bancaria?
6. ¿Qué atributos de la organización deberían desarrollarse o exhibirse con más énfasis para que esta resulte más atractiva para la captación y retención de talentos en un mercado altamente competitivo?
7. ¿Recomendarías a familiares/amigos que busquen empleo en la actividad bancaria? ¿Por qué?

## 7. Referencias Bibliográficas

- AON (2015). *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados. Hacer el compromiso de los empleados una realidad.*
- Bauman, Z. (2007). *Tiempos Líquidos: vivir en una época de incertidumbre.* Tusquets Editores.
- Banco Central de la República Argentina. *Información de Entidades Financieras. Diciembre 2018.*
- Borracchia C. (2015) *it's a mach. Como ganar la Guerra del talento.*
- Borracchia C. (2015). *Despertando el compromiso: Como elegir el trabajo de todos los días.*
- Borracchia C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: Por qué debes gestionar tu marca empleadora.*
- Castel, R. (2009) *El ascenso de las incertidumbres: Trabajo, protecciones, estatuto del individuo.* Fondo de Cultura Económico.
- CEB Corporate Leadership Council (2015). *Introducción to EVP. CEB's Employment Value Proposition Framework.*
- CEB Corporate Leadership Council (2016). *Global Talent Monitor. Update on Workforce Activity in Q4 2016.*
- CEB Corporate Leadership Council (2017). *Global Talent Monitor. Update on Workforce Activity in Q4 2017.*
- Cheese, P., Craig, E., & Thomas, R. J. (2008). *La organización basada en el talento: estrategias para un mundo global, gestión del talento y el alto rendimiento.* Pearson Educación.
- Combo Employer Branding (2018). *Centennials La Investigación.* Informe Argentina
- Deloitte (2018). *2018 Deloitte Millennial Survey Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0.*
- Deloitte (2018). *El auge de la empresa social.* Estudio "Tendencias Globales de Capital Humano 2018".
- Goncer Rodríguez, C. (2014). *Desarrollo de la Employee Value Proposition.* Revista Capital Humano, n° 289.
- Great Place to Work (2011). *Empleados ¿Qué los atrae y que los retiene? Investigación sobre marca empleadora.*
- Great Place to Work (2015). *Competencias del Líder más valoradas.*

Great Place to Work (2017). *La permanencia en las organizaciones depende más del desarrollo que de la remuneración.*

Great Place to Work (2017). *Prácticas que impulsan el desarrollo profesional.*

Hatum A. (2011). *El Futuro del Talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis.* Editorial Temas Grupo Editorial SRL.

Hay Group (2010). *La transformación de las estrategias retributivas.* Estudio Global “The Changing Face of Reward”.

Maison, P. (2013). *El Trabajo en la posmodernidad: Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y.* Ediciones Granica.

Melamed, A. (2017). *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro.* Buenos Aires: Planeta.

Mercer Health Wealth Career (2017). *Talent strategies for a changing financial services sector.* Nigel Carter y Duane Bollert.

Mercer Health Wealth Career (2017). *Tendencias de Talento.* Estudio Global 2017. El empoderamiento en un mundo afectado por la disrupción.

Mercer Health Wealth Career (2018). *Strengthening your employee value proposition. Unlock the potential of your workforce with an expanded view of total rewards.*

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent.* Harvard Business Press.

Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional.* Temas.

Molinari, P. (2017). *Desencajados. Herramientas para el nuevo mundo del trabajo.* Temas.

Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización.* Buenos Aires: Debate.

Randstad (2017). *Employer Brand Research. Country Report 2017.*

Randstad (2018). *Employer Brand Research. Country Report 2018.*

Szarazgat N. (2016). *Construyendo el compromiso: la clave de los equipos de alto rendimiento—Herramientas para líderes del Siglo XXI—*Editado por Paula Molinari. Temas Grupo Editorial. Biblioteca Whalecom. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Willis Tower Watson (2016). *Under pressure to remain relevant, employers look to modernize the employee value proposition.* Global findings report for the 2016 Global Talent Management and Rewards and Global Workforce Studies.

Solicitud de constitución de Jurado para Defensa del TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA		Código de la Maestría <b>Posgrado M 83</b>
Nombre y apellido del alumno: <b>Bonorino Ramiro</b>		Tipo y N° de documento de identidad: <b>32.151.775</b>
Año de ingreso a la Maestría – Ciclo: <b>2016-2017</b>	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida: <b>15/12/2017</b>	
<b>Título del Trabajo Final:</b> Propuesta de Valor al Empleado (PVE). Análisis de la Percepción en Empleados de Entidades Bancarias de Capital Privado.		
Solicitud del Director de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Maestría que el Trabajo Final bajo mi dirección se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda constituir el correspondiente Jurado para su evaluación y calificación final. Firma del Director de Trabajo Final .....		
Aclaración: <b>Ernesto Rona</b> Lugar y fecha: <b>Buenos Aires 24 de Junio de 2019</b>		
<b>Datos de contacto del Director</b>		
Correo electrónico: <u><a href="mailto:erirona@gmail.com">erirona@gmail.com</a></u>		Teléfonos: <b>011-5002-8201</b>
Se adjunta a este formulario:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo Final de Maestría impreso (cinco copias)</li> <li>• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)</li> <li>• Certificado analítico</li> </ul>		
Fecha: <b>24/06/2019</b>	Firma del alumno	