

EMPLOYER BRANDING COMO UNA ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DEL
TALENTO HUMANO.

ESTEFANY DUQUE CADAVID

LUISA FERNANDA SOSA MORENO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA Y NEGOCIOS

NEGOCIOS INTERNACIONALES

MEDELLIN

2016

TABLA DE CONTENIDO

1	CAPITULO I: INTRODUCCIÓN GENERAL	6
1.1	Introducción.....	6
1.2	Planteamiento del problema	7
1.3	Antecedentes de investigación	12
1.4	Pregunta de investigación.....	27
1.5	Objetivos	28
1.5.1	General:	28
1.5.2	Específicos:	28
1.6	Justificación.....	28
2	CAPITULO II: APROXIMACIÓN TEÓRICA AL PROBLEMA.....	32
2.1	Marco teórico	32
2.1.1	Marketing corporativo	32
2.1.1.1	La identidad corporativa.....	34
2.1.1.2	La imagen corporativa.....	40
2.1.1.3	La reputación corporativa.....	44
2.1.1.4	Posicionamiento corporativo	47
2.1.2	Gestión humana.....	49
2.1.2.1	El proceso de atracción de talento humano	52
2.1.2.2	Concepto de employer branding: Su rol dentro de la estrategia organizacional y su origen	53
3	CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	62
3.1	Tipo de investigación	62
3.2	Método	62
3.3	Instrumento de recolección y categorías de trabajo.....	64
3.4	Diseño muestral por conveniencia y juicio	67
3.5	Análisis de la información.....	69
4	CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	72
4.1	Reporte e interpretación de los resultados.....	72
4.2	Conclusiones	87
4.2.1	Implicaciones relacionadas con el problema de investigación.....	87
4.2.2	Implicaciones teórico conceptuales.....	87

Implicaciones prácticas	90
4.2.3 Implicaciones para futuras líneas de investigación	91
REFERENCIAS.....	92
ANEXOS.....	97

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes	22
Tabla 2. Definiciones del employer branding	56
Tabla 3. Categorías de análisis	66
Tabla 4. Categoría inductiva emergente 1	73
Tabla 5. Categoría inductiva emergente 2	76
Tabla 6. Categorías inductivas emergentes 3, 4 y 5	78
Tabla 7. Categoría inductiva emergente 6	81
Tabla 8. Categoría inductiva emergente 7	82
Tabla 9. Categoría inductiva emergente 8	84
Tabla 10. Categoría inductiva emergente 9	85

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Identidad corporativa	35
Figura 2. Procesos del área de gestión humana	51
Figura 3. Employer branding	53
Figura 4. La acción triangular de la marca	58
Figura 5. Construcción marca del empleador	90

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN GENERAL

- 1.1 Introducción
- 1.2 Planteamiento del problema
- 1.3 Antecedentes de la investigación
- 1.4 Pregunta de investigación
- 1.5 Objetivos
 - 1.5.1 General
 - 1.5.2 Específicos
- 1.6 Justificación

1 CAPITULO I: INTRODUCCIÓN GENERAL

1.1 Introducción

El presente trabajo comprende el estudio de la estrategia del *employer branding*, como consecuencia del reto que enfrentan hoy las compañías al momento de atraer talento humano, debido a que las empresas se han dado cuenta de que se vuelven más competitivas a medida que cuentan con el mejor capital humano, potencializándose este como un factor diferenciador, por tal motivo estas le están apostando a nuevas prácticas que gestionen a partir de la marca las percepciones tanto de clientes internos como de posibles candidatos, aún más si se tiene en cuenta que a medida en que las personas desarrollan su vida profesional, es que se empieza a generar en ellos el reconocimiento y recordación de las empresas de las cuales se sienten atraídos, generalmente aquellas que cuentan con mayor reputación.

De esta manera, en esta investigación se llevó a cabo un estudio exploratorio que se soportó a partir del marketing y la gestión humana, dos áreas multidisciplinarias que convergen en la estrategia del *employer branding*, donde parte del desarrollo de esta fue basada en investigaciones previas que dan testimonio de esta práctica hoy en día, y que finalmente se convirtieron en el fundamento para el marco teórico. Por último, en búsqueda de dar cumplimiento a los objetivos y teniendo como referencia los componentes de ambas áreas multidisciplinarias, se desarrolló la entrevista a dos grandes empresas ubicadas en Medellín.

1.2 Planteamiento del problema

Cada vez más se acrecienta la importancia para las empresas de tener el mejor talento humano, y para las personas el pertenecer a las organizaciones más reconocidas tanto a nivel nacional como mundial. La elección del lugar de trabajo se puede ver influenciada por la concepción mental que se tenga referente a una compañía (imagen corporativa) y al mismo tiempo por las actuaciones del departamento de gestión humana que conjuntamente deben de trabajar para lograr la atracción del mejor talento humano en el mercado laboral.

La imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía: cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2013, págs. 17 - 18).

El posicionamiento es un concepto crucial, que recuerda que las elecciones de los clientes son hechas en una base comparativa, y que un producto sólo será escogido cuando forma parte claramente de un proceso de selección, es así como este pilar del marketing hace énfasis en la importancia de lograr una preferencia respecto a los productos o servicios, en la mente de los consumidores que no solo son ajenos a la empresa, sino que están dentro de ella, Kapferer (1992) “define el posicionamiento como el énfasis en las características distintivas que hacen una marca diferente de sus competidores y atrayente para el público” (Citado en Serralvo & Furrier, 2005, pág.6)

Cabe resaltar el concepto *branding*, también conocido como marca, la cual no solo se limita a la parte visual que caracteriza a las compañías, sino que tiene implícitos factores que representan la identidad de estas, es así como en el libro *La Comunicación de las Marcas* (2013) se define el *branding* como

la construcción discursiva que realiza un emisor, es una propuesta de sentido sobre una determinada marca, donde nada se escapa al proceso comunicacional (todo comunica) y no debe reducirse a la puesta en marcha de una acción de publicidad, difusión, ventas o RSE. La intención es asociar al diseño gráfico visual con significados: personalidad, atributos, beneficios, calidad, identidad, visión, filosofía, cultura, identificación para determinados segmentos (Ontiveros, 2013, pág. 101).

Teniendo claro lo que significa la marca, se puede dar lugar al *employer branding* o marca del empleador, utilizadas de manera indistinta, como un concepto que abarca la imagen corporativa enfatizando en el empleado como ente fundamental en el proceso de desarrollo de marca, “el *employer branding* se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular” (Sullivan, 2004, citado en Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernández Lores, 2014, pág. 34), es así como las percepciones se convierten en un activo intangible que se concentra tanto en el cliente interno como externo, representando al final un factor diferenciador a la hora de adquirir el mejor talento.

Es por lo anterior que se ha llegado a tal punto de que se introduzca un cliente interno en las organizaciones y así mismo se vea la atracción del mejor talento humano para la obtención de los objetivos que tiene dicha empresa, por tanto es de gran relevancia los temas que abarca el proceso de atracción dirigido por el departamento de gestión humana, el cual utiliza diferentes métodos para garantizar su correcto funcionamiento, ya que los métodos antiguos están obsoletos por el entorno competitivo que se vive actualmente.

Por lo anterior se observa el alto grado de vinculación que existe entre el marketing y la adquisición de talento, como lo reitera la gerente de consultoría de la firma Deloitte “El relacionamiento con los candidatos se puede mercadear a través de historias y productos que atraen su interés y los llevan posteriormente a aplicar a un cargo y vincularse a la compañía” (Montenegro, 2015), inclusive se llega a gestionar el talento como una marca de consumo, la cual analizan, comprenden, cultivan, y posicionan en el mercado que se desempeña cada uno, esto convierte a los empleados en clientes potenciales que llegan a crear una cultura en el entorno donde se desenvuelven, generando un impacto tal que pueda atraer futuros contribuyentes.

En cuanto a políticas de atracción “muchas organizaciones saben que una buena reputación atraerá el talento” (Johnson 2001, citado en Frías C, 2007, pág.20), Jericó (2001) sigue con esta propuesta haciendo hincapié en que lo que los propios profesionales o ex profesionales digan de una determinada organización es factor de atracción de nuevos talentos, considerando a su vez el éxito y/o imagen profesional de la compañía como un elemento motivador para la incorporación a las compañías. No obstante es imprescindible conocer desde la mirada de la gestión humana el

concepto atracción de talento humano, entendido como "el proceso de generar un grupo de personas capaces de aplicar para un empleo en una organización" (Bratton & Gold, 2012, pág. 216), así su objetivo inmediato es atraer a los candidatos que puedan satisfacer los requisitos necesarios mediante la implementación de diversas técnicas y procedimientos que permitan capturar talento calificado.

Cabe resaltar que los clientes externos pueden llegar a formar relaciones duraderas, sentimientos de fidelidad, confianza y deseos de llegar a ser parte de dichas compañías, esto se ve por ejemplo al hablar de grandes organizaciones como Nike, Google, Coca-Cola, Ecopetrol, Bancolombia, Unilever, entre otras, pues inmediatamente se evoca una imagen del producto o servicio y la reputación que tiene en el mercado, generando expectativas positivas sobre la administración del talento humano. No obstante Donald Decamp director de operaciones de Com Health Group, afirma que el "*employer branding* va más allá de la reputación de una empresa", para atraer el mejor talento humano es necesario alinear verdaderamente los mensajes de marca de la organización con la realidad en la que ésta se desarrolla, además de evidenciar coherencia entre lo que se vive internamente en la organización y lo que se desea expresar a los clientes externos.

En la trayectoria que ha tenido el *employer branding* cabe destacar la implementación de esta estrategia en algunas empresas reconocidas a nivel mundial, donde ha tenido un gran impacto dentro de la organización en cuanto a la obtención del mejor capital humano. Por un lado se encuentra *Kellogg's* una compañía multinacional agroalimentaria estadounidense, que se dedica a

la elaboración de alimentos para el desayuno, cereales y galletas; la ejecución de dicha táctica comenzó desde

la búsqueda de un eslogan, “It’s a Special Feeling”, hasta la dotación de una propuesta de valor, pasando por el diseño de una imagen corporativa propia (acorde con la de la compañía y con sus aplicaciones propias adaptadas a cada mensaje), unos manuales de uso (libro de la marca de empleo y guía de la marca de empleo, similar a los manuales de identidad corporativa y a los libros de estilo), etc. (Sáenz, 2011).

Otro caso de éxito donde se ha implementado el *employer branding* fue en NH Hoteles, el cual “se ha centrado fundamentalmente en actividades orientadas a “ser un buen empleador”, suponiendo que éstas permitirán ganar reputación externa como tal” (Capell & Jiménez, 2011, pág. 23). NH Hoteles ha buscado estar presente de manera preferente en el mercado estudiantil, para esto se ha apoyado en empresas que lo han implementado, tales como Southwest Airlines, Starbucks, entre otros. Al igual que *Kellogg’s* ha tenido una participación activa en diversos rankings y premios sobre las mejores empresas en las que se puede trabajar, “en este sentido, tanto la corporación como algunas de sus unidades de negocio han obtenido resultados espectaculares en las valoraciones de algunos rankings de prestigio” (Capell & Jiménez, 2011, pág. 27). Las compañías saben que de ahora en adelante lo importante es tener una buena imagen como empleadoras para atraer a los candidatos mejor preparados.

1.3 Antecedentes de investigación

Para realizar el rastreo sobre las investigaciones hechas previamente acerca del *employer branding*, sus implicaciones y resultados en las áreas donde se aplicó, se utilizaron journals de negocios, recursos humanos y marketing, revistas internacionales, escuelas de negocios, paper de profesionales expertos en gestión de personas, investigaciones de universidades y magazine de negocios, todos estos encontrados a través de bases de datos especializadas como lo son EBSCO, “conocida como el proveedor mundial con más de 200 bases de datos a texto completo y secundarias, con una biblioteca electrónica de decenas de miles de revistas-e, publicaciones, informes y otras publicaciones a texto completo” (EBSCOhost, 2015), Business Source Complete que “contiene textos completos y registros bibliográficos de publicaciones académicas sobre temas empresariales. Esta base de datos cuenta con 862 ebooks / monografías, academic journals, reportes industriales, casos de estudio” (Sistema de Bibliotecas UPB), debido al relacionamiento que esta investigación tiene con la gestión humana se acudió a bases de datos técnicas que conocen estrictamente el tema sobre la gerencia del talento humano, las cuales proporcionan documentos verídicos y casos reales que arrojan resultados que se tienen en cuenta al momento de realizar la investigación, gestionhumana.com es una de estas completas plataformas, que “ofrece informes sobre cómo gerenciar el talento humano de acuerdo con las últimas tendencias y modelos, experiencias exitosas de teorías y conceptos de la gestión humana, información legal, noticias, estadísticas, estudios, gente destacada en recursos humanos y eventos (Sistema de Bibliotecas UPB).

Al igual se tomaron en cuenta diversas bases de datos multidisciplinarias que podían proporcionar tanto información de marketing como de áreas afines a la administración de las personas en las organizaciones, no tomándolas de manera individual sino basándose en el punto de encuentro de ambas corrientes; siendo JSTOR una de estas, “que incluye materiales académicos publicados en más de mil revistas y publicaciones académicas de las ciencias sociales, humanidades y las diversas ramas de la ciencia, así como monografías y otros materiales valiosos para el trabajo académico” (Sistema de Bibliotecas UPB), seguida por Science Direct “que cubre las áreas de Ingeniería Informática, Matemáticas, Física, Humanidades, Economía, Administración de Empresas, Psicología, Ciencias Sociales y Artes, esta base de datos también cuenta con Journals, ebooks” (Sistema de Bibliotecas UPB).

A través de diferentes ecuaciones de búsqueda tales como “*employer branding* + gestión humana”, “*employer branding* + marketing”, “*employer branding* + atracción”, se pudo acceder a textos completos, artículos de revistas, investigaciones de universidades, entre otros y se encontró que año tras año el *employer branding* gana mayor importancia dentro del ámbito laboral, ya que ha sido determinante para tener éxito en un entorno altamente competitivo buscando consolidar una imagen de marca como valor agregado, que con el tiempo se convierta atractiva para los posibles candidatos.

Número	Autor	Nombre artículo	Año	Objetivo del artículo	Metodología	Principales hallazgos
1	Pallavi Srivastava Jyotsna Bhatnagar	Employer Brand for talent	2010	Entender como los solicitantes ven la	Mixta, estudio cualitativo (análisis de	Implicación teórica e implicación práctica, la primera conduce a la

		acquisition: an exploration towards its measurement		contratación de la organización desde la primera impresión durante el proceso de reclutamiento (Srivastava & Bhatnagar, 2010, págs. 25 - 34)	datos) seguido por un enfoque cuantitativo. (Srivastava & Bhatnagar, 2010, pág. 9)	construcción de un instrumento robusto que permita a los investigadores medir la fuerza de la marca de empleador, el desarrollo de esta implicará contribuciones teóricas que pueden dar lugar a la construcción de teorías dentro del dominio personal, también tiene implicaciones en campos emergentes de "grandes lugares para trabajar" y "diversión en el trabajo", y el segundo ayudará a definir las expectativas de los futuros empleados y ayudaría a la industria en el ámbito mundial a construir estrategias de capital humano y la contratación de personal para adaptarse a las necesidades cambiantes. Con la construcción de un fuerte <i>employer branding</i> una organización puede llegar fácilmente y a tiempo a los posibles empleados especialmente los primeros solicitantes de empleo. (Srivastava & Bhatnagar, 2010, págs. 16 - 17)
2	M ^a Francisca Blasco López	Employer branding: estudio	2014	Verificar como la construcción de la marca del	Mixta y estudio empírico. La	El estudio empírico realizado, incorpora cuatro conceptos claves

	<p>Almudena Rodríguez Tarodo</p> <p>Susana Fernández Lores</p>	<p>multinacional sobre La construcción de la marca del empleador.</p>		<p>empleador es una actividad en donde se aplican los principios de marketing a las actividades de recursos humanos dirigidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa, por medio de un estudio a Una empresa multinacional del sector bancario. (Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernandez Lores, 2014, pág. 35)</p>	<p>primera etapa fue de corte cualitativo, tiene como principal objetivo identificar los valores y ventajas que van a ser estudiados. La segunda, de carácter cuantitativo, cuya finalidad es contrastar cuantitativamente los objetivos planteados en la investigación. (Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernandez Lores, 2014, pág. 43)</p>	<p>para la construcción de la marca del empleador:</p> <p>a) La transmisión de valores de la compañía. b) La transmisión de ventajas de la compañía. c) La comunicación interna empleada por la compañía. d) El sentimiento de pertenencia a la marca del empleador. (Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernandez Lores, 2014, pág. 36)</p>
3	Vikram Kapoor	Employer Branding: A Study of Its Relevance in India	2010	<p>Determinar la relevancia del <i>employer branding</i> en la India, si es meramente superficial o hay algo más innato a este. (Kapoor, 2010, pág. 51)</p>	<p>Una investigación descriptiva, mediante el uso de elementos tanto deductivos e inductivos. (Kapoor, 2010, pág. 51)</p>	<p>Identifica tres principales parámetros y factores en numerosas áreas relacionadas con <i>employer branding</i> como factores pertinentes en el desarrollo de la marca de empleador, atributos considerados más importantes en la atracción de nuevos talentos para las empresas, los retos en la</p>

						gestión de una marca de empleador, mecanismos para medir el ROI de marca de empleador de una empresa, los factores que el empleado considera importantes de trabajar con su empresa, las actividades consideradas importantes en la mejora de la imagen de empresa y, finalmente, los beneficios que surjan de la aplicación de marca de empleador. (Kapoor, 2010, pág. 51)
4	Simon Knox Cheryl Freeman	Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry	2006	Informar el impacto del <i>employer branding</i> en el mercado de la contratación, es decir, entre los reclutas potenciales y responsables de selección durante el proceso de contratación. Usando una adaptación de Dukerich y Carter's (2000) del modelo de gestión de la imagen corporativa, los objetivos de la investigación son para medir dos aspectos del	Mixta (Knox & Freeman, 2006, págs. 702 - 704)	Proporciona evidencia empírica de cómo se perciben las imágenes de marca de los empleadores tanto de un "afuera hacia adentro" y una perspectiva de "adentro hacia afuera" usando el modelo adaptado para el mercado de la contratación de Dukerich y Carter (2000). Los resultados confirman que <i>branding</i> se correlaciona positivamente con las intenciones de contratación de egresados y que existen diferencias significativas en la percepción de esta imagen interna y externa. Para lograr esta

				<p><i>employer branding:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Su impacto sobre las intenciones de solicitud de empleo entre los reclutas potenciales. - La congruencia el <i>employer branding</i> entre los potenciales reclutas y los responsables de selección. (Knox & Freeman, 2006, pág. 696) 		<p>congruencia entre la imagen de marca de empleador en este mercado significa que las empresas deben considerar cómo podrían mejorar sus prácticas de marketing interno. (Knox & Freeman, 2006, pág. 710)</p>
5	Ignacio Belinchón	La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral	2006	<p>Entender la incidencia de la imagen de la compañía frente a la sociedad en un amplio sentido; igualmente busca aclarar diferentes conceptos y la influencia de estos en los resultados de las empresas. (Belinchón, 2006, pág. 46)</p>	Cualitativa	<p>Se recalca la diferenciación entre los términos imagen y reputación corporativa, no obstante es necesaria que estas estén juntas; estas son percepciones y pretenden cuantificar lo subjetivo. (Belinchón, 2006, pág. 47)</p> <p>El reto de los empleadores no es solo crear un atractivo hacia los potenciales empleados existentes en el mercado, proyectando la empresa como un lugar de referencia para trabajar, sino también atraer a los mejores candidatos. Aquellas empresas que tienen un reconocido y alto <i>employer branding</i> si</p>

						tienen mejores resultados, son más sostenibles en el tiempo y tienen un mejor posicionamiento de sus productos y servicios. (Belinchón, 2006, pág. 50)
6	Soumya Gaddam	Modeling employer branding communication: the softer aspect of HR marketing management	2008	Proveer a través de ejemplos ilustrativos, una perspectiva holística sobre el <i>employer branding</i> y su aplicación para la atracción y retención del talento humano (Gaddam, 2008, pág. 45).	Investigación basada en casos, los datos fueron recolectados de Universum IDEAL Employer survey (Gaddam, 2008, págs. 48 - 49)	El proceso de reclutamiento tradicional solo crea enormes bases de datos, mientras que el proceso actual identifica el verdadero talento; una organización no debería saturar su imagen de mucha información para atraer la fuerza de trabajo, sino que necesitan mostrar una real imagen como el crecimiento, identidad, visión, misión y beneficios de la organización. El <i>employer branding</i> ayuda a mejorar la gestión del talento, para adquirir el adecuado recurso y para sobresalir entre sus competidores; creando una inmensa y extensa unión con los stakeholders, empleados y potenciales trabajadores en el mercado (Gaddam, 2008, pág. 55).
7	Ralf Wilden Siegfried	Employer branding:	2010	Explicar el papel del <i>employer</i>	Encuestas y entrevistas a	La credibilidad tiene un efecto positivo sobre la

	Gudergan, Ian Lings	strategic implications for staff recruitment		<i>branding</i> en los mercados de contratación y el impacto del valor de la marca de empleador, en la capacidad de la empresa para atraer escasos recursos humanos. (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010, pág. 70)	solicitantes de empleo. (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010, pág. 63)	<p>probabilidad de unirse a una compañía y en última instancia aumenta el valor de la marca del empleador.</p> <p>Los encuestados identificaron diferentes inversiones de marca en todas las industrias, estos en cuanto a empresas de consultoría y contabilidad, opinaron que ambas tienen procesos de selección muy profesionales, mientras que las agencias de publicidad parecen dedicar muy pocos recursos para la contratación, por lo que es difícil para los empleados potenciales llegar a conocerlos.</p> <p>Las empresas que se dedican más a la contratación de recursos y la construcción de la marca empleador, se perciben como un lugar más atractivo para trabajar que las empresas que no lo hacen. (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010, pág. 66)</p>
8	Isabelle Hillebrandt Philipp A. Rauschnabel	The Effect of Employer Evaluations on Employer Brand Attractiveness:	2014	Identificar la influencia de las evaluaciones de los empleadores en el atractivo del <i>employer</i>	Cuantitativa	Las organizaciones pueden utilizar activamente las redes sociales para sus objetivos de comunicación y la

	<p>Carolin O. Hartmann</p> <p>Bjoern S. Ivens</p>	An Empirical Investigation		<p><i>branding</i>, y diferenciar entre el efecto de las evaluaciones de los empleadores positivos y negativos. (Hillebrandt, Rauschnabel, Hartmann, & Ivens, 2014, pág. 17)</p>		<p>consecución del buen talento humano.</p> <p>La investigación brinda resultados positivos sobre las evaluaciones de los empleadores, en cuanto al impacto de los medios de comunicación en la atracción del talento, y lograr mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades de <i>employer Branding</i> (Hillebrandt, Rauschnabel, Hartmann, & Ivens, 2014, págs. 17 - 18)</p>
9	<p>Esra Alnia çik</p> <p>Ümit Alnia çik</p>	Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status	2012	<p>Identificar las dimensiones del atractivo en el <i>employer branding</i>, para examinar los niveles de importancia percibida y contrastar las diferencias de percepción (si los hay) en cuanto a la edad, status de los encuestados, su género y el empleo actual (Alniaçik & Alniaçik, 2012, pág. 1336)</p>	<p>Cuantitativo, uso de cuestionarios online aplicados a actuales empleados y posibles candidatos.</p>	<p>El análisis reveló seis factores que representan las dimensiones del atractivo del empleador: el valor social, valor de mercado, valor económico, valor de la aplicación, el valor de la cooperación, el ambiente de trabajo. Los resultados obtenidos se categorizaron según edad, status y género. Igualmente estos resultados proporcionan importantes implicaciones administrativas relativas a las prácticas de gestión y contratación de recursos humanos.</p> <p>Se concluyó que los factores valorados a los ojos de los solicitantes</p>

						de empleo, pueden ayudar a los gerentes de contratación para desarrollar los anuncios de trabajo más eficaces. Además, la comprensión de las diferencias de percepción entre varios solicitantes de empleo con diferentes características puede facilitar el desarrollo de anuncios de empleo. (Alniaçik & Alniaçik, 2012, pág. 1342)
10	Buhle Ndwei	The battle of the employer brands: Attracting the best talent	2015	Percibir el empleador ideal a través de un ranking realizado tanto por estudiantes como por profesionales, de acuerdo a diversos campos de estudio (Ndweni, 2015, pág. 14)	Cuantitativa, se realizó un ranking top 50 de compañías de Sur África.	<p>La investigación ha demostrado que las empresas con mejor <i>employer branding</i> tienen una mayor probabilidad de atraer el mejor talento humano, lo cual le permitirá convertirse en un líder de la industria. Es importante ayudar a las compañías a ver lo que los estudiantes están buscando, que es importante para estos y que los mueve en términos del atractivo del empleador.</p> <p>Las organizaciones se han dado cuenta de que la tecnología y los activos no son diferenciadores duraderos, ya que pueden ser fácilmente duplicados por otras empresas. Las personas</p>

						y el conjunto único de habilidades que aportan, pueden dar a las organizaciones una ventaja competitiva (Ndweni, 2015, págs. 14 - 19)
--	--	--	--	--	--	---

Tabla 1. Antecedentes

Fuente: Elaboración propia con base en Pallavi Srivastava y Jyotsna Bhatnagar (2010); Ma Francisca Blasco López, Almudena Rodríguez Tarodo, Susana Fernández Lores (2014); Vikram Kapoor (2010); Simon Knox y Cheryl Freeman (2010); Ignacio Belinchón (2006); Soumya Gaddam (2008); Ralf Wilden, Siegfried Gudergan, Ian Lings (2010); Isabelle Hillebrant, Philipp Rauschnabel, Carolin Hartmann, Bjoern Ivens (2014); Esra Alniaçik, Ümit Alniaçik (2012); Buhle Ndwei (2015).

En el primer documento encontrado “Employer Brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement” (2010) de Pallavi Srivastava y Jyotsna Bhatnagar, se evidenciaron aspectos que pueden ser de gran utilidad para esta investigación relacionados principalmente con los candidatos y la imagen de las empresas,

cualquier información vista por los solicitantes de empleo construye sus impresiones de los empleadores de la organización y puede convertirse en señales que lo harían trabajar por ella (Turban et al., 1998, citado en Srivastava y Bhatnagar, 2010). Por lo tanto, las organizaciones tienen que hacer esfuerzos adicionales para mantener su imagen ante los posibles solicitantes como un empleador atractivo (Bergeron, 2001, citado en Srivastava y Bhatnagar, 2010). Cuando una empresa llega a un nivel más alto de reconocimiento externo mediante el desarrollo de una marca de empleador, se vuelve mucho más fácil para él atraer a nuevos talentos (Bouchikhi & Kimberly, 2008, citado en Srivastava y Bhatnagar, 2010, pág.5).

Dado el énfasis que se le ha estado haciendo a la marca corporativa en el desarrollo de este estudio, cabe resaltar lo que plantean algunos de los autores respecto a la importancia de lo simbólico, en la atracción del talento humano Lievens et al., (2007), citado en Srivastava y Bhatnagar, 2010, examinó los factores que atraen y conectan a los empleados, así como los solicitantes para una determinada organización. Slaughter et al., (2008), citado en Srivastava y Bhatnagar, 2010, confirmó que los atributos simbólicos estaban relacionados con el atractivo de la organización. En esta exploración se desarrollan siete factores relacionados con el *employer branding*, sin embargo es útil para la investigación solo uno de estos siendo este "el séptimo factor " imagen positiva del empleador" que encapsula la medida en que sus empleados prefieren la organización y se conoce como una buena empresa para trabajar (Srivastava & Bhatnagar, 2010), igualmente estos autores reconocen el papel que juegan los comentarios que realizan las personas que son ajenas a la compañía, que de alguna u otra manera influyen en la perspectiva que se puede llegar a tener de una empresa.

El *branding* del empleador suministra a la compañía una ventaja competitiva inimitable ya que representa una eficaz herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles necesarios. Pero también tiene un impacto favorable en el valor para los accionistas, al crear prácticas de capital humano positivas que contribuyen a los objetivos finales (Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernandez Lores, 2014, pág. 38).

Resulta conveniente conocer los beneficios que trae consigo la implementación del *employer branding* para las organizaciones al momento de hacerse conocer por nuevas personas, buscando en estas fuentes de información, atributos y habilidades que ayuden a la correcta consecución de

los objetivos, son los empleados los que “representan la marca de la compañía y, en sus interacciones con otros stakeholders externos, comunican los valores de la organización con la misma intensidad” (Chong, 2007, citado en Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernández Lores, 2014, pág.40).

Durante el rastreo de la información surgieron dudas acerca de la naturaleza del *employer branding*, es decir, si se podría considerar como una moda que alcanza su punto máximo y tiende a decrecer en un tiempo determinado, una tendencia la cual trasciende en el tiempo y/o una estrategia que combina el marketing y la gestión humana, precisamente en el documento “Employer Branding: A Study of Its Relevance in India” de Vikram Kapoor (2010) se hace referencia a este aspecto afirmando que

es una de las pocas soluciones a largo plazo al problema de "escasez de talento". Mientras que la mayoría de las estrategias de empleo son a corto plazo y 'reactivas' a ofertas de trabajo, la creación de *employer branding* es una solución proactiva más a largo plazo, diseñada para proporcionar un flujo constante de los solicitantes.

Este fragmento brinda un acercamiento a lo que se quiere llegar con ésta investigación, puesto que supone a la marca del empleador como una solución para atraer el mejor talento. Complementario a esto se plantean elementos que van muy ligados a lo que se quiere lograr con este estudio, viendo a la imagen corporativa como un factor clave que hace que la gente quiera trabajar en la empresa “ya que es una empresa bien gestionada, donde los trabajadores están aprendiendo continuamente y creciendo” (Kapoor, 2010, pág. 53). Esta concepción es semejable con lo que propone Ignacio Belinchón cuando habla que la imagen debe ir acompañada por la

reputación si se quiere encontrar un lugar en el entorno, siendo la segunda generadora de poder y credibilidad, además de que brinda una mayor capacidad de convencimiento para influir en la opinión pública.

Simon Knox y Cheryl Freeman (2006, pág. 709) muestran en *Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry*

la importancia de un enfoque integrado para la comercialización interna y externa en el mercado de la contratación. Los mensajes que las empresas envían a los reclutas potenciales necesitan ser reforzados por sus propios empleados y reclutadores. En este caso, las imágenes de marca interna y externa parecen ser muy diferentes, lo que sugiere oportunidades a la empresa para desarrollar una imagen de marca de empleador más consistente a través de reuniones informativas formales e informales.

Lo anterior será tomado en cuenta al momento del desenlace de esta investigación, puesto que se deberá hacer mayor énfasis en lograr la congruencia entre la imagen interna y externa que se tiene de la organización, de no suceder se puede caer en el error de centrarse en uno de estos, olvidando así un factor primordial para el correcto desarrollo de la compañía, como es evidenciado en esta publicación, en donde se manifiesta que

si bien es correcto y apropiado que la adquisición y retención de clientes debe seguir siendo el objetivo principal del marketing, se argumenta que en las industrias de servicios los empleados se han convertido en parte fundamental para la capacidad de las empresas de diferenciarse” (Knox & Freeman, 2006, pág. 710).

Esta misma percepción se evidencia en el artículo “Employer branding: strategic implications for staff recruitment” 2010, cuando se hace referencia a que las empresas deben dedicar mayores esfuerzos a la hora de transmitir señales de marca del empleador, puesto que afecta al perfil de la empresa en los mercados de contratación. Estas señales reducen los costos de información a los potenciales empleados, e influyen en su percepción de la calidad del empleo y el riesgo asociado con la incorporación a la empresa, constituyéndose como un conjunto de beneficios para los solicitantes (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). A su vez Esra Alnia çik y Ümit Alnia çik en su trabajo Identifying Dimensions of Attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status (2012), abarcan este tema denotando que "los beneficios previstos que un empleado potencial ve en trabajar para una organización específica (Berthon et al., 2005) serían la percepción del valor económico, valor de interés, valor social, valor para el desarrollo y el valor de la aplicación” (Jiang & Iles, 2011) (Citados en Alniaçik & Alniaçik, 2012, pág. 1337).

Uno de los aportes de gran relevancia en cuanto al tema de imagen corporativa lo proporciona Soumya Gaddam en su artículo “Modeling employer branding communication: the softer aspect of HR marketing management” publicado en el 2008, haciendo hincapié en uno de los errores que se puede llegar a cometer a la hora de presentar su imagen para atraer capital humano, por lo cual se sugiere evitar saturar esta de mucha información y mostrar una real imagen como el crecimiento, identidad, visión, misión y beneficios de la organización. Es esto lo que constituye como efectiva la implementación del *employer branding* al crearse una gran unión con los stakeholders, empleados y potenciales trabajadores, para así poder sobresalir entre sus competidores.

Se encontraron también estudios en donde se implementaron herramientas cuantitativas para la medición del employer branding, uno de ellos es “The battle of the employer brands: Attracting the best talent” realizando un ranking de empleadores, quienes fueron calificados por los estudiantes y profesionales de acuerdo a diversos campos principales de estudio, específicamente cómo los estudiantes perciben el empleador ideal; aunque no se llevará a cabo esta medición como fuente primaria, se tendrán en cuenta previos rankings que servirán como apoyo para futuros resultados que arroje la investigación.

En el transcurso del texto Employer Branding: A Study of Its Relevance in India se presenta un modelo de *employer branding* el cual engloba diversos aspectos tales como visión y liderazgo, políticas y valores, equidad y cooperación, reputación externa, personalidad corporativa, comunicación, reclutamiento e inducción, ambiente de trabajo, entre otros (Kapoor, 2010). También se tiene establecido que un fuerte *employer branding* tiene un enorme valor para la organización y es categorizado a través de valores externos y valores internos. Este modelo servirá como soporte para toda la investigación, puesto que fue planteado por un experto en el tema, el cual brinda veracidad para el desarrollo del presente trabajo.

1.4 Pregunta de investigación

¿Cómo la implementación de la estrategia de Employer Branding impacta en el proceso de atracción del talento humano en dos grandes empresas ubicadas en Medellín?

1.5 Objetivos

1.5.1 General:

Identificar el impacto de la implementación de la estrategia de Employer Branding en el proceso de atracción del talento humano en dos grandes empresas ubicadas en Medellín.

1.5.2 Específicos:

1. Indagar acerca de algunas de las estrategias de atracción de talento humano de dos grandes empresas en Medellín.
2. Exponer las principales razones de la implementación de la estrategia del *employer branding* desde el punto de vista de las empresas en Medellín.
3. Describir los principales beneficios de la implementación del *employer branding* en el proceso de atracción del talento humano.
4. Identificar la influencia del cliente interno en la estrategia del *employer branding*.

1.6 Justificación

Actualmente el campo de la gestión humana ha venido presentando diversas transformaciones en los procesos de atracción debido al entorno cambiante al cual las empresas se enfrentan día a día, es por esto que se ha encontrado una estrecha relación con lo que ahora se conoce como marketing, puesto que a través de sus estrategias como el posicionamiento de la marca y la creación de esta (*branding*) se han vuelto fundamentales para la atracción de talento humano,

haciendo así que dichas personas creen una percepción propia a tal punto de que se llegue a una identificación con la marca y se desee ser parte de la organización.

La captación del talento humano tanto del mercado nacional como el internacional se ha convertido en un desafío cotidiano que tienen que afrontar las empresas, por lo cual el *employer branding* es una estrategia que ayuda a alcanzar una eficaz contratación a largo plazo, la cual puede hacer de la organización un buen lugar para trabajar. Dado lo anterior uno de los objetivos claves de Recursos Humanos en una empresa es el de la atracción del mejor talento humano que contribuya en gran medida al logro de las metas, influenciada por diversos factores, ya sean extrínsecos o intrínsecos desarrollados por Frederick Herzberg, donde los primeros se refieren a la insatisfacción de los empleados (condiciones ergonómicas, salarios, incentivos, el tipo de dirección, políticas y directrices, clima organizacional, status, entre otros), mientras los intrínsecos o motivacionales hacen alusión al desarrollo personal y el reconocimiento profesional, no obstante los extrínsecos por si solos eran los factores más utilizados por las empresas como medio de motivación para lograr la captación de las personas. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo se han dado cuenta de que existen otras razones por las cuales las personas se sienten atraídas a una compañía, lo que ha llevado al aspecto de la remuneración salarial a un segundo plano, primando ahora la combinación de ambos elementos en donde ser parte de la organización genera la satisfacción de los empleados, creando así un sentido de pertenencia asociado directamente con la imagen corporativa, la cual está formada por diversos componentes que al trabajar conjuntamente permiten posicionar a la empresa en la mente del cliente.

La perspectiva de las personas que conforman el mercado laboral acerca de las empresas, se ha visto influenciada por las consecuencias que ha traído la implementación exitosa de ésta en empresas multinacionales, generando expectativas que conciben a la organización como el lugar ideal para desempeñarse como profesionales y adquirir conocimientos. Es por ello que a través de esta investigación se pretende encontrar ese punto de convergencia entre el marketing, desde el *employer branding* como un nuevo enfoque que le permite a una empresa diferenciarse de la competencia y posicionarse en la mente de los clientes logrando así la atracción del mejor capital humano, y la gestión humana en cuanto a los procesos y estrategias que le competen para garantizar la calidad del recurso humano que está adquiriendo el ente empresarial y su desempeño.

CAPITULO II

APROXIMACIÓN TEÓRICA AL PROBLEMA

2.1 Marco teórico

2.2.1 Marketing corporativo

2.2.1.1 La identidad corporativa

2.2.1.2 La imagen corporativa

2.2.1.3 La reputación organizacional

2.2.1.4 El posicionamiento corporativo

2.2.2 Gestión humana

2.2.2.1 El proceso de atracción del talento humano

2.2.2.2 Concepto de employer branding: su rol dentro de la estrategia organizacional y origen

2 CAPITULO II: APROXIMACIÓN TEÓRICA AL PROBLEMA

2.1 Marco teórico

2.1.1 Marketing corporativo

El marketing proporciona una de las bases disciplinares de este trabajo, debido a que de este se desglosarán diversos subtemas que en el transcurso de la investigación serán utilizados para el alcance de los objetivos propuestos. Teniendo en cuenta lo anterior es importante resaltar algunas definiciones sobre dicho término desde diferentes puntos de vista, uno de estos es el de Diego Monferrer Tirado, el cual en su libro Fundamentos de marketing (2013) lo da a entender como una filosofía de negocio centrada en el cliente, en búsqueda de proporcionar valor y satisfacción a sus mercados, fundamentado en un conjunto de técnicas de investigación asociada al análisis estratégico de estos. Por otra parte José María Sainz de Vicuña autor del libro el Plan de marketing en la práctica (2015), entiende el marketing como “una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores” (Sainz de Vicuña, 2015, págs. 44 - 45).

No obstante, el marketing a tratar en este capítulo estará enfocado en la empresa en su conjunto y no hacia el producto como tal, lo cual permitirá tocar otros elementos que fusionados con el talento humano den como resultado estrategias que involucren tanto a los clientes internos como externos. Es aquí donde entra a jugar el marketing interno o marketing corporativo, los cuales se utilizarán de manera indistinta al tener esencialmente el mismo significado. Dicho tipo de marketing es un proceso de gestión continuo que fomenta la motivación de los trabajadores, el

mejoramiento del clima organizacional y el alcance de un mayor grado de lealtad y compromiso en la relación empresa-empleado. Desde una perspectiva global “el marketing interno es la filosofía de tratar al empleado como un cliente interno y consecuentemente satisfaciendo las necesidades de sus clientes internos, la empresa aumenta su habilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes externos” (Berry y Parasuraman, 1991, citado en Bohnenberger, 2005, pág. 37).

Dadas estas dos definiciones el objetivo principal del marketing corporativo es trabajar con sus empleados aspectos innatos de la organización como lo son la cultura organizacional, el clima, los valores corporativos, la identidad, entre muchos otros, que más tarde serán transmitidos al cliente final. Sin embargo, para llegar al entendimiento del marketing interno fue necesario pasar por diversas etapas, las cuales fueron desarrolladas por Rafiq y Ahmed en el año 1993,

la primera fase, que marca el surgimiento del concepto, fue caracterizada por la motivación y satisfacción del empleado. La segunda estuvo orientada para el cliente externo, o sea, reconocía la importancia de la satisfacción del cliente interno para que él alcance los objetivos en el mercado. La tercera, y última fase, se refiere a la implantación y gestión de cambios organizacionales (Rafiq y Ahmed, 1993, citado en Bohnenberger, 2005, pág 36).

En concordancia con lo que se había dicho anteriormente se le dará una mirada al marketing enfocado a los empleados, quienes son considerados una parte fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales, y en quienes recae el éxito de la empresa, puesto que la satisfacción y el desempeño de estos, puede lograr bienestar y lealtad del cliente externo. En

definitiva el endomarketing es el mecanismo por medio del cual se gestiona la imagen corporativa entendida como “la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad” (Costa, 2003, pág. 53), la identidad corporativa que por su parte “tiene una orientación claramente abierta al exterior de la empresa, enfocada a la comunicación de la personalidad corporativa a los clientes y al resto de los grupos de interés ajenos a la propia empresa” (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014, págs. 102 - 103), la reputación como recurso intangible, la cual “tiene sus bases en las experiencias de los empleados dentro la empresa” (Chun 2005, citado en Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014, pág. 116) y por último el posicionamiento de la marca corporativa entendido como la influencia sobre la mente del consumidor (Capriotti Peri, 2009, pág. 90). Precisamente la administración de estos conceptos son la estructura fundamental de este capítulo, dando las bases para el entendimiento y la aplicación de la estrategia del *employer branding* para atracción del talento humano en dos grandes empresas ubicadas en Medellín.

2.1.1.1 La identidad corporativa

En este subcapítulo se reflexionará acerca del concepto imagen corporativa desde diferentes puntos de vista, teniendo en cuenta sus dos facetas: visual y organizacional, los factores que influyen en esta, y por último, se establecerán sus componentes fundamentales: cultura y filosofía corporativa.

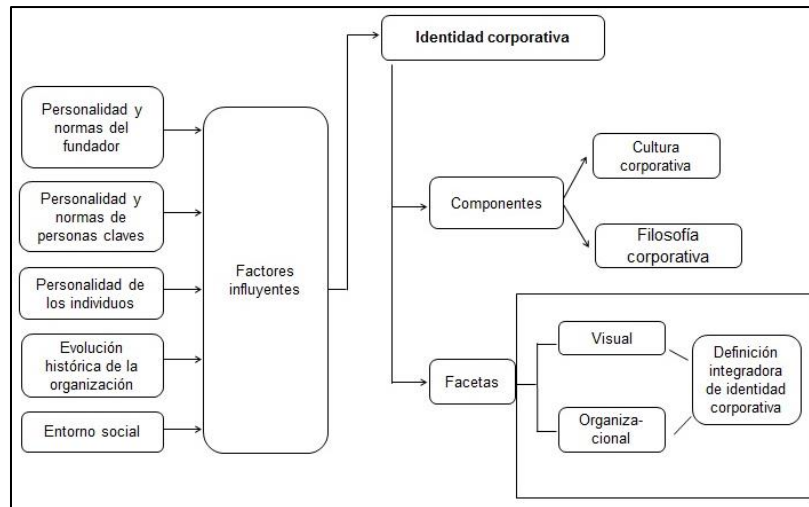


Figura 1. Identidad corporativa

Fuente: Elaboración propia con base a Balmer (2001); Currás Pérez (2010); Capriotti (2009).

La identidad corporativa “es un sistema de comunicación que se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades y actuaciones” (Costa, 2003, pág. 202). Collins y Porras (1995) por su parte señalan que la identidad corporativa orienta a las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la misma. Es entendida entonces como el qué hacer, cómo hacer y para qué hacerlo, en qué se va a distinguir dentro de la industria y cuál es su esencia. Es con base a la identidad corporativa que se establecen los procedimientos que estructuran el plan estratégico de la entidad.

La identidad corporativa es también la personalidad de la organización. “Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección” (Capriotti, 2013, pág. 140). Esto es un abre bocas para comprender que la identidad no es una cuestión solo de logotipos, símbolos, colores, sino que trae implícitos otros aspectos que Balmer (2001) considera

necesarios a la hora de hacer una definición integral de la identidad corporativa empleando el término identidad de negocio de donde se desprende la identidad visual, identidad organizacional e identidad corporativa (Balmer, 2001 citado en Currás Pérez, 2010).

La identidad visual se relaciona con lo que se percibe de acuerdo a algo externo que muestran las organizaciones entrando en juego logotipos, colores corporativos, tipografía, slogan y otros asuntos simbólicos que transmiten las características propias de la organización con base a su experiencia y conocimientos, esta plasmación visual será el elemento que más impactará al público en general debido que es la forma como la organización impregna su esencia; en conclusión “la identidad visual hace referencia a la representación gráfica de la identidad corporativa, en forma de símbolos y señales como marcas, logotipos, decoración, estilo corporativo, vestuario del personal, etc” (Chajet y Shachtman, 1998; van Riel, 1995, citado en Currás Pérez, 2010, pág.12). En el caso de la identidad organizacional, se deja a un lado todo lo simbólico para entrar a hablar sobre las características que hacen diferente a la empresa, es decir, aquellos atributos que los miembros de la compañía destacan como su esencia. Esta perspectiva de identidad según Ignacio Rodríguez del Bosque y Andrea Pérez (2014) apunta a responder a la pregunta ¿Qué queremos que los demás piensen qué somos como empresa?, dándole cabida a las percepciones que se originan sobre como la empresa realmente es. En concordancia con lo anterior, este tipo de identidad es comprendida como un

conjunto de (1) características que los empleados consideran centrales en la empresa, (2) características que hacen a la empresa diferenciarse de otras (a los ojos de los empleados) y (3) características que son continuas y duraderas, haciendo de nexo de unión entre el

pasado y el futuro (Fombrun y van Riel 2004, citado en Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014, pág.8).

Por último, se ha mostrado que la identidad corporativa reúne los dos términos previamente expuestos ya que como es planteado por Balmer (2001)

es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa (...) Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional. (Balmer, 2001, citado en Pérez Currás, 2010, pág. 14).

Resulta ésta la definición integradora de identidad corporativa que congrega por una parte los simbolismos que distinguen cada compañía, junto con todo lo que implica la buena gestión de ellos a la hora de llegar a sus grupos de interés –stakeholders-, y por el otro lado está la parte cualitativa, representada en un cúmulo de atributos, cualidades, valores corporativos, entre otros aspectos que describen la personalidad de la empresa. No obstante, para llegar a esta explicación global sobre identidad corporativa, es imprescindible tratar ciertos factores influyentes en su estructuración que estarán basados en la teoría expuesta por Paul Capriotti Peri en su libro *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* (2009). La personalidad y normas del fundador serán el principio de la construcción de la identidad corporativa de toda organización, debido a que este personaje instaurará unas políticas

y lineamientos que sean congruentes con sus valores y creencias y que en cierta medida se vean reflejados en el que hacer de la compañía. Si bien el estilo de vida del creador marca significativamente la identidad de la empresa, no es el único a tener en cuenta, las personas claves en la organización tales como directores generales y demás individuos hacedores de políticas refuerzan postulados del fundador, o implementan premisas propias que consideran adecuadas para la organización. Así mismo entran en juego los miembros de la organización en general, puesto que, con sus creencias, valores e idiosincrasias diferentes aportan su forma de ver y entender las cosas, instalando un sello auténtico que al fin y al cabo es el factor diferenciador entre una identidad corporativa y otra.

De otro lado, la evolución histórica de la organización es un factor significativo que influye notoriamente en la edificación de la identidad puesto que tanto los éxitos como fracasos a lo largo de su trayectoria constituirán elementos que soporten su forma de enfrentar las situaciones y de consolidar la manera como quieren ser vistos por los clientes internos y externos de la organización. Para terminar, el entorno social en cual se desarrolla la compañía condicionará las características que la identidad corporativa adopte no sólo por los comportamientos propios de la comunidad que la rodea sino también por la industria en la cual está sumergida.

La cultura corporativa y la filosofía corporativa según Capriotti constituyen los componentes de la identidad corporativa, “la primera de ellas es el “alma” (soul) (...) y representa “aquello que la organización realmente es” (Capriotti Peri, 2009, pág. 23), es el elemento que trae a colación toda la trayectoria a lo largo del tiempo de la organización hasta su actualidad; mientras la segunda de ellas es la mente puesto que constituye la visión de la organización, es decir, la planeación del

presente pensando en la permanencia en el futuro. A continuación, se profundizará en cada uno de los dos conceptos, detallando la configuración de cada uno de estos.

La filosofía corporativa se entiende tanto como el modelo de negocio de la organización como sus estrategias a poner en práctica para alcanzar sus objetivos finales, Capriotti luego de realizar un rastreo acerca de los autores que trataron este concepto, concluye que este término es

la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, consejo de Dirección, entre otros) para alcanzar las metas y objetivos de la misma (...). Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización (Capriotti Peri, 2009, pág. 25).

Para consolidar esta definición se deben considerar tres aspectos vitales que responden a las preguntas ¿Qué hago?, ¿A dónde quiero llegar? y ¿Cómo lo hago? Siendo estos misión, visión y valores centrales corporativos, respectivamente (Capriotti Peri, 2009). La filosofía corporativa constituye la base para la identidad corporativa desde su significado multidisciplinar, es decir, por un lado transmite por medio de simbologías (logotipo, slogan, tipografía, colores, etc) la esencia del negocio y por el otro representa como quiere ser vista, interiorizando los valores centrales corporativos, a través de esta es que se crea una cultura corporativa, ya que dependerá tanto de la misión, visión y los valores, para llegar a transferir tanto al cliente interno como externo lo propio de la compañía.

La cultura corporativa por su parte “es el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se

reflejan en sus comportamientos” (Capriotti Peri, 2009, pág. 24), es comprendida como un conjunto de conductas informales que se generan de las relaciones entre los miembros de la organización, sin dejar de lado lo estipulado por los directivos y/o líderes, dando como resultado una mezcla entre lo reglamentado y lo característico de las personas que conforman una compañía. A su vez el “alma” de la organización se compone de tres elementos fundamentales abordados por Schein en 1985: Creencias, Valores y Pautas de conducta, las primeras son conjeturas compartidas por los empleados sobre los atributos de la compañía, por su parte la segunda se refiere a los principios que se tienen en común en el lugar de trabajo, y las pautas de conducta son la manifestación de las dos anteriores, puesto que refleja los comportamientos de las personas dentro de la entidad (Capriotti Peri, 2009). Es aquí donde radica la importancia de establecer una correcta cultura corporativa ya que brinda posibilidades de mayor éxito a largo plazo, es un elemento de diferenciación puesto que se nutre de aspectos únicos que caracterizan a la organización.

2.1.1.2 La imagen corporativa

Antes de entrar en detalle sobre la imagen corporativa, resulta imprescindible comprender ambos términos de manera separada, para el primero se tendrán en cuenta varias perspectivas comenzando por las concepciones que hace Capriotti comprendiendo dicho término como “una re-presentación de un objeto real que actúa en sustitución de éste” (Capriotti, 2013, pág. 16), sin embargo esta definición va más allá siendo categorizadas por este autor en tres grandes grupos: Imagen-ficción, Imagen-ícono e Imagen-actitud.

Una de las tendencias de muchas de las empresas es dar impresiones falsas tanto a sus empleados como a sus clientes externos buscando por medio de estas, reconocimiento, confianza y aceptación en el mercado, se distingue por evocar superficialidad y ambigüedad al estar fluctuando entre la imaginación y la realidad, no obstante este tipo de imagen resulta bastante atractiva puesto que llega directamente a los sentidos de las personas y puede llegar a generar incluso mayor impacto que si se estaría tratando de una imagen existente, son estas particularidades las que definen la imagen-ficción. Mientras que el anterior tipo de imagen no se materializa, la imagen-ícono figura todo lo contrario, ya que se relaciona con todos los elementos de identidad visual como son el símbolo, logotipo, tipografía y colores corporativos; en conclusión es el producto del trabajo del artista o diseñador (Capriotti, 2013), en este tipo de imagen entran a actuar dos agentes, el emisor siendo el encargado de elaborar el símbolo o logotipo teniendo en cuenta las características de la empresa, y el receptor, el cual interpreta estos de acuerdo a su criterio, concordando o no con lo que quería transmitir el diseñador. La imagen-actitud por su parte es la tercer tipología que considera Capriotti, siendo esta la más utilizada al momento de definir la imagen corporativa, debido a que “es una representación mental, concepto o idea que tiene un público acerca de una empresa, marca o producto” (Capriotti, 2013, pág. 21).

Teniendo en cuenta las definiciones que se brindaron anteriormente, se comprende que la imagen-ficción no se debe usar para llegar a definir el concepto imagen corporativa, puesto que puede traer efectos negativos que de una u otra manera pueden llegar a afectar la percepción que se tiene frente a las empresas; si se mira desde el punto de vista o desde la concepción de la imagen-ícono, sólo se estaría evaluando un recuerdo visual, de algún modo subjetivo, dejando a un lado otros elementos que describen la esencia de la empresa; mientras que la imagen-actitud

como su nombre lo indica es una conducta que puede adoptar una persona de acuerdo a su experiencia directa o indirecta con la compañía, y que puede ser influenciada por información externa que se ha recibido, generando patrones de comportamiento, que es el fin último que busca la imagen corporativa.

En concordancia con lo expuesto, se define como imagen a “la representación mental, en la memoria colectiva de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos” (Costa, 1977, citado en Capriotti, 2013, pág 22), siguiendo esta misma línea Pérez & Rodríguez del Bosque en su libro *Identidad, imagen y reputación de la empresa* (2014) describen la imagen como la “percepción de la empresa que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ellas” (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014, pág. 111), cabe notar que este concepto no solo debe estar ligado a lo percibido por el público sino que la diferenciación juega un papel importante al momento de distinguir alguna empresa de otra que tenga características similares.

El segundo término que compone el nombre de este capítulo es la expresión corporativa, que proviene de la etimología latina *corpus*, designando una realidad total, una composición de partes que forman un todo, un sistema inseparable e irreductible, el cual debe ser mirado desde una perspectiva holística, es decir, comprender el todo para entender su funcionamiento, es por ello que tiende a asemejarse al concepto empresa con la única diferencia de que la primera hace hincapié en la gestión de las comunicaciones y de la imagen tomando a la organización como un sistema completo (Costa, 2003).

Luego de haber hecho el análisis de los conceptos imagen y corporativo cada uno por separado se partirá de la imagen-actitud para definir imagen corporativa, pues es un término del que se dependerá para el trascurso de la investigación. La imagen corporativa es entonces “la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (Capriotti, 2013, pág. 29); es la idea general que se percibe de una compañía, incluyendo sus productos, servicios, actividades y acontecimientos favorables o desfavorables que haya presenciado la entidad y que de alguna u otra manera han marcado la forma de ser percibida. En esta percepción mental se ven involucrados asuntos cognitivos, donde la empresa establece por decirlo así un patrón de enseñanza en el público, con el fin de originar determinados comportamientos o valoraciones que la hagan parte de la sociedad.

Por otro lado, Capriotti en su libro *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (2013) rescata el punto de vista de Gioia et al. 1994 y Walker 2010 en cuanto a que ellos ven la imagen corporativa de adentro hacia afuera, es decir, buscan que la imagen que ellos desean transmitir llegue a sus grupos de interés de manera correcta. Análogamente, Rafael Curras Pérez en su artículo *identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación* (2010), plantea este concepto desde el marketing y la teoría organizacional, donde el objeto de la imagen es la organización misma, y el sujeto es quien la percibe, encontrándose así en el exterior de la empresa. Estas declaraciones permiten concluir que la imagen corporativa no es un asunto meramente del exterior, sino que tiene implícito características intrínsecas de la organización, siendo esto ratificado cuando se afirma que “la imagen de la empresa está constituida por la suma de asociaciones, de carácter tanto afectivo como racional, que surgen en la mente de un individuo al evocar el nombre de la empresa” (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014, pág. 111).

La imagen de la empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad. La imagen de empresa es un efecto de causas diversas: Percepciones, inducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos (...) (Costa, 2003 pág. 53).

La imagen corporativa dependerá entonces de la forma como cada persona la entiende de acuerdo a los acercamientos que ha tenido con esta, las experiencias, los referidos, los famosos asociados a su publicidad y otros aspectos que llevan a generar impresiones referentes a la compañía, he aquí la importancia de crear una imagen corporativa coherente con lo que se desea proyectar, pues se convertirá en activo intangible que le agregue valor a la organización y le genere beneficios tanto a nivel interno como externo. La atracción de mejores trabajadores es uno de los atributos más importantes que genera el tener una buena gestión de la imagen corporativa, ya que al tener referencias positivas llevará a que las personas elijan un lugar para laborar, igualmente está permitiendo la consolidación de la empresa en el mercado puesto que “la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad o prestación superior a las demás” (Capriotti, 2013, pág. 13)

2.1.1.3 La reputación corporativa

Es preciso contemplar la reputación corporativa como una consecuencia directa de la identidad y de la imagen corporativa, donde la primera establece imágenes proyectadas que se fundamentan en las creencias, valores y objetivos de la compañía, formando una serie de impresiones acerca de lo que la empresa es y pretende ser, por parte tanto de clientes internos como externos, que a lo

largo del tiempo empiezan a configurar un conjunto de expectativas de acuerdo a lo experimentado con la organización, logros y fracasos obtenidos por esta. Por tanto es preciso hacer una distinción entre las dos dimensiones, interna y externa, que converjan en la definición integradora de reputación corporativa.

De una parte, la reputación interna está relacionada con la percepción que de la actividad y comportamiento de la empresa tienen los grupos de interés que constituyen una parte formal de la misma –trabajadores y directivos fundamentalmente–. (...) La reputación externa, por su parte, supone la percepción que de la actividad de la empresa tienen los grupos de interés externos, principalmente la sociedad (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014, pág. 119).

Cabe destacar que la primera dimensión hace referencia a lo expuesto en el apartado 2.1.1.1, identidad corporativa, puesto que describe la forma de pensar de cada trabajador dependiendo de los atributos que la componen; mientras que la externa, apunta al concepto de imagen corporativa que en el subcapítulo anterior se presentó. Partiendo de esto se entiende como reputación corporativa a “la suma de los valores que los grupos de interés atribuyen a la compañía, basados en su percepción e interpretación de la imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo” (Dalton & Croft, 2003, pág. 9). Siguiendo esta misma línea “la reputación es un intangible que las empresas gestionan estratégicamente y es consecuencia de los buenos resultados económicos y de un comportamiento socialmente responsable” (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2013, pág. 163), de acuerdo a lo anterior se evidencia el alto grado de complejidad que implica su medición, ya que no se llega a un consenso

unánime de percepciones entre los grupos de interés –stakeholders-, es decir, estas apreciaciones estarán íntimamente ligadas a sus necesidades, capacidad económica y su trayectoria.

Los monitores de reputación corporativa son el instrumento más utilizado para la medición de la reputación, permiten estudiar y comparar resultados entre empresas teniendo en cuenta ciertos aspectos del comportamiento corporativo en función de los cuales se hace una evaluación que posteriormente se ordenará de acuerdo al desempeño en cada uno de los criterios establecidos,

los diferentes monitores (Global Most Admired Companies, Britain's Most Admired Companies, Reputation Quotient, World's Most Respected Companies y Monitor Empresarial de Reputación Corporativa MERCO¹, entre otros) parten de una encuesta postal, online o telefónica (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2013, pág. 165).

De acuerdo a las actuaciones favorables que tenga una organización a lo largo del tiempo, es el cimiento de una reputación como intangible valioso inimitable, que se construye día a día tanto fuera como al interior de la organización, su correcta gestión conllevará a la obtención de beneficios como la atracción de excelente talento humano, gran volumen de ventas, mayores ingresos fruto del aumento en el precio de venta, facilita la entrada a nuevos mercados, además que la compañía tiene la posibilidad de volverse líder en su industria sosteniendo una ventaja competitiva.

¹ MERCO (2015): Mercoempresas – Las empresas con mejor reputación corporativa. Disponible en <http://merco.info/co/ranking-merco-empresas>

2.1.1.4 Posicionamiento corporativo

El posicionamiento “es la imagen de una marca comparada con las “imágenes” de marcas competidoras” (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2013, pág. 230), es el lugar que ocupa una empresa en la mente del consumidor eligiéndola por encima de organizaciones similares que existen en la industria, esta definición es la más sencilla si se comparan con las abordadas a continuación, a su vez se tendrán en cuenta dos tipos de posicionamiento que ayudarán a un mejor entendimiento del concepto en su totalidad.

“El posicionamiento es el acto de relacionar una faceta de una marca con un conjunto de expectativas, necesidades y deseos de los consumidores” (Serralvo & Furrier, 2005, pág. 6), cabe destacar en este párrafo el papel fundamental que juegan las decisiones de los grupos de interés al momento de elegir entre un grupo de empresas, teniendo en cuenta los diferentes atributos que se tienen de los productos, el personal, canales de distribución y demás criterios que proporcionan valor agregado, presentando una ventaja en relación con los competidores. Por otro lado Alden, Steenkamp y Batra (1999), citados en Serralvo y Furrier (2005) afirman que el posicionamiento es “el proceso interactivo, proactivo y deliberado de definir, medir, modificar y monitorizar las percepciones de un consumidor sobre un objeto en el mercado” (Serralvo & Furrier, 2005, pág. 7), la aplicación del posicionamiento implica el constante contacto entre el público y la empresa, resaltando las relaciones en medio de las partes, además de ser un asunto voluntario para los consumidores, de lo contrario no se lograrían cumplir sus funciones y se estaría hablando ya de otro concepto.

Sanz de la Tajada sostiene que existen dos tipos de posicionamiento: Posicionamiento analítico siendo una perspectiva del cliente y el posicionamiento estratégico como las acciones que ejecuta la organización para llevar a cabo el analítico. El primero

es el resultante de las percepciones manifiestas del público, relacionando una determinada empresa con una serie limitada de otras que compiten con ella (...) el estratégico es la intención de situar una marca en una determinada posición, supuestamente ocupada por la “marca ideal” en la mente del consumidor (Sanz de la Tajada (sf.), citado en Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2013, pág. 231).

Cabe resaltar el rol que desempeñan tanto la identidad corporativa al hablarse en el primer tipo de posicionamiento de la esencia de la empresa (misión, visión, objetivos, cultura, valores y demás atributos que la componen) como de la imagen corporativa refiriéndose a la percepción de los grupos de interés, sin embargo el posicionamiento estratégico como complemento del analítico tiene como tarea el transmitir dicha identidad al público buscando situarse en la mente del consumidor, a través de mensajes que se centren en los atributos de la empresa haciendo uso de diferentes medios, es decir, es la fuerza del posicionamiento que moldea el escenario en el que compete.

Si se tienen en cuenta estos dos tipos de posicionamiento y la definición preconcebida al iniciar este apartado, se llega a una definición global, comprendiéndolo como “el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa, de forma que ocupen un lugar distinto y valorado en la mente

de los consumidores-objetivo” (Kotler 2000, citado en Serralvo & Furrier, 2005, pág. 7). La correcta gestión de orientar a los clientes a actuar de determinadas formas y adoptar conductas que sean coherentes con la organización, trae como consecuencia la ubicación en la mente de los consumidores de una determinada empresa, no obstante, es un proceso arduo que requiere de la actuación conjunta de todas las áreas de la organización para persuadir a su segmento objetivo a favor de esta.

2.1.2 Gestión humana

Este capítulo abordará la gestión humana desde un enfoque estratégico para la administración del talento humano reconocido como un activo valioso de las empresas, proporcionando así apoyo en el entendimiento de la estrategia del *employer branding*. En segunda instancia se presentarán los diferentes procesos que la conforman y finalizará con la importancia de ésta para la organización².

Antes de entrar en detalle en la definición de gestión humana, es importante hablar sobre el contexto en el que se dio origen a esta. Durante la historia de la administración el hombre tuvo diferentes connotaciones de acuerdo a la escuela de cada época; en un principio el hombre era considerado como una parte de una gran máquina, el cual valía más por su físico que por sus habilidades y trabajaba por dinero y no por gusto, en si fue llamado el “Hombre económico”. Aproximadamente en los 30’s “se reconoce al ser humano como hombre social con necesidades

² Aunque se conoce sobre la existencia de la discusión entre los términos recurso, talento y capital, en esta investigación se empleará el concepto talento para hacer referencia al activo más importante que tienen las organizaciones. Cabe resaltar que en esta investigación se hará uso indistinto de gestión humana, gerencia de recursos humanos y gerencia del talento humano.

de índole superior, más allá de las necesidades primarias que serían suplidas mediante un buen sistema de remuneración; un ser emocional que busca reconocimiento, aprobación social y participación” (Calderón Hernández , Álvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006, pág. 234), es este acontecimiento lo que da pie a la creación de la escuela de las relaciones humanas por Elton Mayo. Con esta nueva teoría se deja a un lado la preocupación por la producción para reorientarla a las condiciones que influyen en la capacidad humana en el trabajo, es decir, “debe orientarse a alcanzar lealtades, motivaciones y satisfacciones de parte del trabajador, que conlleven a la productividad” (Calderón Hernández , Álvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2006, pág. 235). En consecuencia la gestión humana se ha centrado en velar por el bienestar de los trabajadores, a través de diferentes mecanismos motivacionales, de seguridad y formación, que tienen como fin alcanzar la mayor productividad, logrando cumplir tanto con los objetivos personales como organizacionales.

Considerando lo expuesto anteriormente, se proseguirá a definir la gestión de recursos humanos como la segunda área disciplinar de este trabajo, entendida como “un conjunto de políticas interrelacionadas con un fundamento ideológico y filosófico” (John Storey, 1989, citado en Armstrong, 2006, págs. 3). La gestión humana por medio de la creación de políticas regula el activo más importante para las organizaciones: el talento humano, en pro de la consecución de los objetivos tanto personales como organizacionales. Armstrong (2006) por su parte señala que este término “es un enfoque estratégico y coherente a la administración del activo más valioso de la organización –las personas que trabajan allí, quienes individual y colectivamente contribuyen a la consecución de sus objetivos” (Armstrong, 2006, pág. 3). Resulta preciso aclarar que las personas aunque son un activo valioso para la compañía también dependen de ésta para alcanzar sus objetivos personales, debido a que el fin mismo de cada individuo es alcanzar la autorrealización.

El objetivo fundamental de la gestión humana, es dirigir de manera apropiada a los grupos de interés –stakeholders- buscando los mejores resultados en su desempeño, tanto de manera individual como colectiva que con el tiempo permitirá que la organización alcance con mayor eficiencia sus metas y objetivos. Precisamente esto lo ratifica Armstrong cuando habla de que el “objetivo general de la administración de recursos humanos es asegurar que la organización sea capaz de alcanzar el éxito a través de las personas” (Armstrong, 2006, pág. 6). No obstante, la consecución de este objetivo principal solo es posible alcanzarla mediante los procesos que el área tiene a su cargo: atracción y selección, formación y desarrollo, retención, seguridad en el trabajo, compensación y otros que están implícitos en el proceso. Debido a la orientación de esta investigación se ahondará en el subcapítulo 2.1.2.1 el proceso de atracción del talento humano.

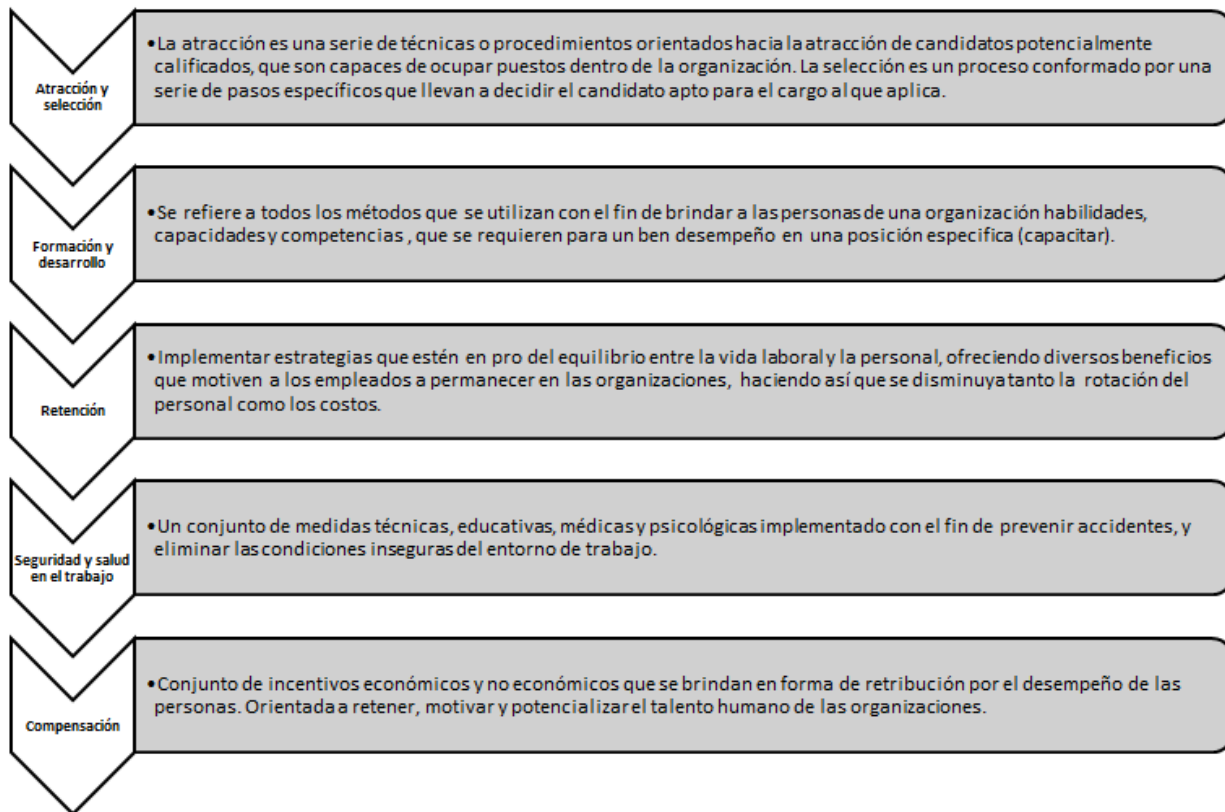


Figura 2. Procesos del área de gestión humana

Fuente: Elaboración propia con base en Armstrong (2006).

2.1.2.1 El proceso de atracción de talento humano

La atracción de talento humano depende directamente del núcleo del negocio de cada empresa, es decir, las estrategias deben ser estrictamente planeadas y diseñadas de acuerdo al objetivo que tengan estas. Es por esta razón que no existe una solución universal que se adapte a la generalidad de los requerimientos de todas las empresas de un sector determinado. Igualmente, en esto radica la importancia de la generación de correctas estrategias de atracción que permitan la adquisición de personal idóneo para el cargo que se busca.

Una adecuada definición de la estrategia de atracción de talentos es fundamental para utilizar los recursos de modo que sean aprovechados al máximo las oportunidades, se reduzcan los riesgos y se obtenga como resultado personas adaptadas a la organización y al cargo que desempeñe (Johnson M, 2001 citado en Frías C, 2007, pág. 19).

Con estas estrategias se desea llegar a capturar el máximo número de personas altamente calificadas que posteriormente continuarán en el proceso de gestión humana denominado como “selección de personal”. Cabe resaltar que para la construcción del proceso de atracción de talentos es fundamental partir de las cualidades distintivas y habilidades particulares que caracterizan tanto al cargo al que se aplica como a la organización en su totalidad. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa debe implementar diferentes maneras de “vender” un puesto de trabajo, ya sea por medio de remuneración, ascendencia vertical, compensación emocional, planes de carrera, entre muchas otras³.

³ La remuneración es entendida como la recompensa económica o no económica, que se le brinda a los trabajadores de una organización por la prestación de un servicio; ascendencia vertical es la posibilidad de escalar dentro de la organización de forma jerárquica; La compensación emocional que es un tipo de remuneración no económica para los trabajadores que les brinda beneficios; planes de carrera son programas de desarrollo de las organizaciones para enriquecer el capital intelectual.

Un factor directamente relacionado con la estrategia general del employer branding en el proceso de atracción de personas es la reputación organizacional alcanzada por una empresa en el mercado, puesto que los candidatos le atribuyen valores y particularidades según las experiencias que han vivido con las organizaciones; el voz a voz se ha constituido como otra forma de posicionarse en la mente de las personas y se siembre el deseo de querer se parte de las organizaciones.

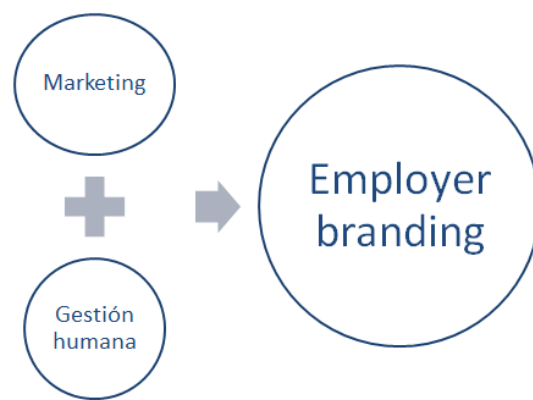


Figura 3. Employer branding

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2.2 Concepto de employer branding: Su rol dentro de la estrategia organizacional y su origen

Este apartado constituye el cimiento de la investigación, es decir, en el reposarán los conceptos puntuales tanto de marketing como de gestión humana siendo el *employer branding* el punto de convergencia entre estas dos áreas multidisciplinares, por tal motivo se profundizará en lo que abarca este concepto (origen, definición y objetivos), finalmente permitiendo el análisis de los resultados obtenidos con el instrumento de recolección utilizado.

Si desea más información sobre estos temas dirigirse a las siguientes bibliografías: Armstrong – Strategic human Resource Management (2006), Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos (2001) y Marta Alles – Construyendo talento, programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones (2009).

El concepto de *employer branding* -marca del empleador- como su nombre lo indica está ligado al término marca, por lo cual se hace necesario comprender su definición. “Una marca es un componente intangible pero crítico de lo que representa una compañía, es un conjunto de promesas. Implica confianza, consistencia y un conjunto definido de expectativas” (Scott M, 2002, pág. 3); la marca entonces está estrechamente sujeta a los componentes de la identidad corporativa, puesto que en esta se verá reflejada la razón de ser de la compañía y además de ser identificada entre sus competidores. Por lo general la marca se asocia únicamente a símbolos, logos, señales de un determinado producto o servicio, no obstante, esto es sólo una parte de lo que integra dicho término, “una marca es una colección de percepciones en la mente de los consumidores” (Kapoor, 2010, pág. 52). En síntesis, es un conjunto de cualidades que se le atribuyen a la compañía, y que al estar basada en los valores, cultura y filosofía corporativa se diferencia de las otras empresas que se encuentran en el mercado.

Comprendiendo todo lo que abarca la marca, se procederá con la exposición sobre los inicios del *employer branding* y su connotación hasta la actualidad, este

data de los años 60 y se trató de un trabajo que se hizo en un hospital en los Estados Unidos y que demostraba la importancia que tenía tener reputación como empleador para atraer y retener a los mejores médicos del mercado. Se consolida en Estados Unidos a finales de los años ochenta, coincidiendo el crecimiento económico y la reducción de talento volcado al mercado laboral como consecuencia del efecto post-babyboom, esto es, cuando empezaron a llegar año a año menos profesionales y se empieza a resentir el mercado laboral norte americano ya que cada día se hacía más difícil encontrar jóvenes con las competencias requeridas (Jiménez, 2011, pág. 47).

Estos fueron los antecedentes que dieron pie a que se creara una lucha de talentos donde las empresas querían lograr atraer el mejor, mediante la correcta gestión de su reputación, por tal motivo en los años 90's las empresas empiezan a implementar estrategias para lograrlo, siendo el *employer branding* la más apropiada a la hora de alcanzar una ventaja competitiva y diferenciarse de sus competidores. “Entonces se reconoce que en muchas ocasiones hay buenas políticas de gestión pero que no se han “vendido” bien y empiezan a utilizarse conceptos de marketing y la comunicación hacia los empleados” (Jiménez, 2015, pág. 87). Sin embargo, otra fuente afirma que este término solo se vino a oficializar en octubre de 1990 a manos de Simon Barrow, considerado el gurú de People in business (Gaddam, 2008). Después de realizar un rastreo de la aplicación que se ha hecho respecto a la estrategia del *employer branding*, se encontró que año tras año gana mayor importancia dentro del ámbito laboral, ya que ha sido determinante para tener éxito en un entorno altamente competitivo buscando consolidar una imagen de marca como valor agregado, que con el tiempo se convierta atractiva para los posibles candidatos.

El *employer branding* es considerado una disciplina y una perspectiva amplia de recursos humanos relativamente nueva (Gaddam, 2008), actualmente se ha estado integrando el concepto desde diferentes puntos de vista, sin embargo, todos tienden a relacionarse. “Es la creación de la imagen de marca de una organización ante la perspectiva de los empleados” (Armstrong & Taylor, 2014, pág. 248). Inclusive existen diferentes autores que definen el *employer branding* desde su área de conocimiento, algunas de estas son resumidas en la siguiente tabla.

Ambler y Barrow, 1996	“El paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa donde se trabaja”.
Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M., and Berthon, P., 2002	“Construcción de una imagen en la mente del mercado laboral potencial, que hace la empresa por encima de todas las demás, es un gran lugar para trabajar”.
Backhaus y Tikoo, 2004	“Esfuerzos de una firma para promocionarse, tanto dentro como fuera de la organización y ofrecer una clara visión de lo que la diferencia y la hace más deseada como lugar en el que trabajar”.
Sullivan, 2004	“Estrategia específicamente concebida a largo plazo, para gestionar la disposición y las percepciones de los empleados actuales, potenciales y otros stakeholders en todo lo relativo a una empresa determinada”.
Belinchón, 2006	“Indicador de la imagen o marca del empleador que engloba los conceptos de reputación corporativa, acción social y empleador de referencia”.
Kimpakorn y Tocquer, 2009	“Como es vista la imagen de una organización por medio de los ojos de sus empleados actuales y potenciales”.

Tabla 2. Definiciones del employer branding

Fuente: Elaboración propia con base en Ambler y Barrow, 1996, Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M., and Berthon, P., 2002, Kimpakorn y Tocquer, 2009, citados en Pallavi Srivastava & Jyotsna Bhatnagar, 2010. pág 4; Backhaus y Tikoo, 2004, Sullivan, 2004, Belinchón, 2006, citados en María Isabel Sánchez Hernández y María Cristina Barriuso Iglesias, 2007. pág 3148.

A su vez el *employer branding* es un concepto interdisciplinar que tiene implícitos aspectos del marketing como lo son la reputación, el posicionamiento, la imagen e identidad corporativa, la marca, entre otros, creando apreciaciones y atributos de una organización, siendo soportados en términos organizacionales en el marketing interno, puesto que es de suma importancia para el desarrollo de esta estrategia, ya que su objetivo está ligado a la satisfacción permanente del cliente interno que se verá reflejado en la atracción de los empleados potenciales.

De una forma más general el *employer branding* es considerado como un conjunto de “prácticas encaminadas a caracterizar una organización como empleadora diferenciándola y mostrando los atributos que la convierten en un lugar deseado para trabajar” (Dell & Ainspan, 2001, citado en

Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, 2007, pág. 3148), esta definición se encuentra directamente vinculada con los componentes de la identidad corporativa, haciendo énfasis en los valores corporativos y todo lo que implica el plan estratégico, direccionados a la atracción y la retención del capital humano. Es así como la marca de empleador se va convirtiendo en una estrategia para darle solución a la insuficiencia de talento en el mercado laboral, sin embargo, requiere de tiempo y trabajo para lograr los resultados esperados, que comienza con prácticas internas que deben llegar a ser coherentes con la imagen que se desea mostrar.

Para llevar a cabo de manera correcta el *employer branding* es preciso traer a colación la importancia de la comunicación como un factor primordial que permite el intercambio de información entre la organización y clientes, tanto internos como externos.

Una buena comunicación interna es rentable para la organización ya que un empleado bien informado, es decir, un empleado que conoce los objetivos de su empresa, el contenido de su tarea, su contribución al beneficio global de la compañía, la evolución del sector y las funciones de sus compañeros, tiene tendencia a manifestar una actitud positiva hacia el trabajo siendo, en consecuencia, mucho más efectivo el mismo (Rodríguez Tarodo, 2011, pág. 123).

El empleado dentro de este proceso de comunicación se convierte en el canal por medio del cual la organización transmite sus valores, cultura y filosofía corporativa, al receptor que en este caso serían los empleados potenciales, por tal motivo la administración de recursos humanos debe hacer una labor exhaustiva enfocándose en cada uno de los procesos, con el fin de que la información llegue de manera correcta a los empleados actuales y estos a su vez sean parte de la

creación de una marca del empleador, hasta el punto de ser reconocidos como embajadores de la marca, que a través de su gestión lleven a la organización a alcanzar una ventaja competitiva sostenible, no obstante, se requiere que la comunicación este acompañada de conductas y comportamientos afines con lo que se desea proyectar.

Como se ha venido diciendo el objetivo fundamental del *employer branding* es alcanzar una coherencia entre lo interno y externo de la organización, es decir que la imagen que se proyecta sea la que realmente se vive en la organización. Kapoor (2010) basado en lo expuesto por Macrae (2001) plantea “The Brand action triangle”, el cual se centra en tres elementos, el primero de ellos lo llama Marca exterior, el cual consiste en todo lo que se encuentra fuera de la organización, teniendo como foco principal a los clientes, el segundo extremo es la Marca interior que representa la forma en la cual los empleados viven la marca, la efectividad dependerá del vínculo entre estos dos elementos, puesto que debe haber congruencia entre el mensaje o la promesa que hacen las compañías a sus empleados y la forma en como la exteriorizan. En la parte superior del triángulo se encuentra la Marca líder, que es la que reúne todo lo que representa las dos anteriores y en cómo se interactúa con la marca en general. El triángulo es un “círculo” que está en constante crecimiento.

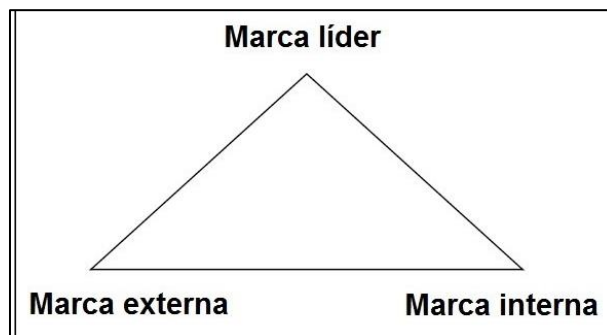


Figura 4. La acción triangular de la marca

Fuente: Elaboración propia con base en Macrae, 2001, citado en Kapoor, 2010, pág. 56

Hoy en día la competencia en el mercado laboral se ha intensificado por la necesidad de tener el mejor talento humano en las organizaciones, pues se han dado cuenta de las ventajas que esto acarrea, principalmente el querer diferenciarse dentro de su industria, debido a esto “disponer de una buena imagen de marca como empleador ayudará a conseguir ser competitivo y atractivo en el mercado laboral, sin afectar demasiado al coste” (Jiménez, 2009, pág. 72), este es apenas uno de los beneficios que se obtienen con la implementación de esta estrategia; el reclutamiento no sería tan costoso ya que las empresas a través de su reputación no tendrían que hacer mucho esfuerzo para conseguir el mejor capital humano. A nivel interno los niveles de rotación disminuirán gracias a la gestión que se hace desde recursos humanos donde se enfatiza en comprometer a los empleados con los objetivos organizacionales aumentando la productividad (Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, 2007), “además, el *employer branding* también contribuye a reforzar el posicionamiento de la empresa en términos de responsabilidad social” (Jiménez, 2009, pág. 74), esto a través de actividades encaminadas a servir a la comunidad, a contribuir con el medio ambiente y a ofrecer servicios y productos de calidad, lo cual crea percepciones en las personas de que es una buena compañía para trabajar.

Según un estudio realizado por Great Place to Work en el año 2014 tomando como base las 100 mejores empresas para trabajar, se concluyó que implementar la estrategia de employer branding genera a las organizaciones un retorno dos veces superior al promedio del mercado aumentando así el desempeño financiero de estas, igualmente afirma que el nivel de rotación disminuye en un 50% ahorrando así dinero en temas de contratación y capacitación de nuevos empleados. De otro ángulo esta compañía define un buen lugar para trabajar como aquel en el que los colaboradores

tienen sentido de pertenencia con la organización, disfrutan lo que hacen y confían en sus empleadores.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

- 3.1 Tipo de investigación
- 3.2 Método
- 3.3. Instrumento de recolección y categorías de trabajo
- 3.4 Diseño muestral por conveniencia y juicio
- 3.5 Análisis de la información

3 CAPITULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

La investigación se concilio bajo una tipología exploratoria la cual va más allá de la recopilación de datos, implica el uso de entrevistas a profundidad, análisis de estudio de casos y uso de informantes permitiendo la creación de hipótesis, a través de un acercamiento a la realidad teniendo en cuenta las percepciones de los entrevistados, buscando un punto de convergencia que permita enlazar la teoría con la práctica (Mouton & Marais, 1996).

Según el libro Metodología de la Investigación Científica y Bioestadística de Víctor Patricio Díaz Narváez publicado en el año 2009, los estudios exploratorios sirven para familiarizar fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, identificar variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir postulados verificables, “los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el “tono” de investigaciones posteriores más rigurosas” (Díaz Narváez, 2009, pág. 180).

3.2 Método

Para este estudio se utilizó el método inductivo, teniendo en cuenta que se partió de situaciones específicas que se dan en dos grandes empresas ubicadas en Medellín, que se podrían enunciar como generalizaciones que conlleven a la aceptación o rechazo de la pregunta de investigación.

Steve Taylor y Robert Bogdan en su libro *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación* (1994) plantean que los investigadores desarrollan conceptos partiendo de información previamente obtenida siguiendo un diseño de investigación flexible y partiendo de una formulación de un problema en particular. El método inductivo se caracteriza por realizar observaciones para luego organizar la información obtenida, la cual permitirá rebatir o afirmar una hipótesis a través del estudio de casos individuales para luego llevarlos a la generalización (Dávila Newman, 2006). En el libro *Filosofía. Vol.1: Filosofía del lenguaje, lógica, filosofía de la ciencia y metafísica* de Mariano Moreno Villa (sf), enfatiza en el método inductivo y sus pasos fundamentales, comenzando por la observación de los hechos para su registro, seguida por la clasificación y el estudio de estos, la derivación inductiva de los acontecimientos (que permite llegar a una generalización) y finalizando con la predicción. Siendo este último el paso más importante para la obtención de los resultados esperados.

Dentro del método inductivo el análisis de contenido es una ayuda metodológica que permitió extraer conclusiones de la información obtenida previamente mediante la inferencia. “El análisis de contenido es una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto” (Hostil y Stone, 1969 citado en Abela, 2000, pág. 3), dicha inferencia fluctúa entre la objetividad y la subjetividad, puesto que se busca llegar a aquello que no se ve, no está explícito y que depende netamente de los investigadores; sin embargo, esta deducción como lo sostiene Krippendorff (1990) está ligada al contexto como un marco de referencia en el cual se desarrollan los mensajes permitiendo explicarlos.

Por medio del análisis de contenido se pudo evaluar información verbal de los encargados en el área de gestión humana de dos grandes empresas ubicadas en Medellín, que requirió de un contexto para su interpretación, lo cual llevó a la generalización de la implementación del *employer branding* como estrategia de atracción de talento humano.

3.3 Instrumento de recolección y categorías de trabajo.

Para la investigación se utilizó un tipo de entrevista cualitativa buscando más que información establecer un diálogo entre entrevistadores y entrevistado, esperando obtener resultados desde la perspectiva de la persona entrevistada, así como sus interpretaciones, percepciones y sentimientos sobre la estrategia del *employer branding* y otras de estas, en el proceso de atracción del talento humano pertenecientes a dos de las grandes empresas ubicadas en Medellín.

Podemos definir la entrevista cualitativa como una conversación: a) provocada por el entrevistador; b) realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación; c) en un número considerable; d) que tiene una finalidad de tipo cognitivo; e) guiada por el entrevistador; y, f) con un esquema de preguntas flexible y no estandarizado (Corbetta, 2007, pág. 344).

Las entrevistas se clasifican según su grado de libertad o limitación al momento de implementarla, particularmente esta es un instrumento flexible, abierto, y se caracteriza por permitir la inclusión de otros temas que se vayan trayendo a colación; dicha flexibilidad se categoriza en: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas, sin embargo la entrevista que se efectuó fue de naturaleza semiestructurada (ver anexo 1, pág. 92), caracterizándose por dejar a un lado la estandarización permitiendo que tanto el entrevistado como el entrevistador tengan una

conversación fluida y de pie a nuevos temas relacionados que le den un nuevo rumbo a la entrevista, e incluso obtener información que no se había previsto durante la investigación (Corbetta, 2007). El guión del entrevistador puede ser más o menos detallado, puede ser una lista de temas a tratar, o puede formularse de manera más analítica en forma de preguntas, aunque de carácter más general (Corbetta, 2007).

Según Bonilla (1997) las investigaciones cualitativas cuentan con una categorización la cual es “un fraccionamiento del universo de análisis en subconjuntos de datos ordenados por temas” (Bonilla Castro & Rodríguez Sehk, 1997, pág. 134) , estas a su vez se dividen en deductivas e inductivas. La primera hace referencia a un grupo de conceptos que están respaldados por diferentes teorías yendo de lo general a lo particular, mientras que la segunda es un conjunto de términos que resultan de lo observado en la investigación, “no tiene como fin reflejar la teoría sino el marco de referencia cultural del grupo estudiado y constituye el fundamento de la investigación etnográfica” (Bonilla Castro & Rodríguez Sehk, 1997, pág. 135). Donde lo que se busca es integrar el marco teórico, los objetivos específicos y la información recopilada de las entrevistas permitiendo la síntesis de estas, y a su vez con los resultados obtenidos de la investigación comparar los conceptos desarrollados en los diferentes apartados de este estudio con lo que se vive en dos de las grandes empresas ubicadas en Medellín.

Teniendo como base la definición de categorías deductivas, las cuales están soportadas por la teoría, se cuenta en este proyecto con el *Employer Branding* como la gran categoría de este tipo, debido a que es el fundamento que integra las demás áreas disciplinares que sustentaron el marco teórico, además de esta se desglosan una serie de subcategorías o componentes como lo son marketing corporativo, identidad, imagen, posicionamiento y reputación corporativa, gestión

humana y la atracción del capital humano, todas estas se podrán ver con mayor detalle en la siguiente tabla donde se muestra la comprensión teórica de cada una de ellas.

Categorías deductivas	Subcategorías/componentes	Definición
Employer branding	Definición del concepto	Es considerado como un conjunto de “prácticas encaminadas a caracterizar una organización como empleadora diferenciándola y mostrando los atributos que la convierten en un lugar deseado para trabajar” (Dell & Ainspan, 2001, citado en Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, 2007, pág. 3148).
		“Estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular” (Sullivan, 2004, citado en Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernández Lores, 2014, pág. 34).
	Marketing corporativo	“Proceso en desarrollo por el que una organización alinea, motiva y otorga poder a sus empleados para suministrar una experiencia de cliente positiva que ayude a conseguir los objetivos de la compañía” (Rodríguez, 2011, pág. 18).
	Identidad corporativa	Es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa (...) Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional. (Balmer, 2001, citado en Pérez Currás, 2010, pág. 14). Según Capriotti (2009) la identidad corporativa se compone de Cultura Corporativa y Filosofía Corporativa “la primera de ellas es el “alma” (soul) (...) y representa “aquello que la organización realmente es”, es el elemento que trae a colación todo la trayectoria a lo largo del tiempo de la organización hasta su actualidad; mientras la segunda de ellas es la mente, puesto que constituye la visión de la organización, es decir, la planeación del presente pensando en la permanencia en el futuro.
	Imagen corporativa	“La representación mental, en la memoria colectiva de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos” (Costa, 1977, citado en Capriotti, 2013, pág. 22).
	Reputación corporativa	“La suma de los valores que los grupos de interés atribuyen a la compañía, basados en su percepción e interpretación de la imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo” (Dalton & Croft, 2003, pág. 9).
	Posicionamiento corporativo	“El posicionamiento es el acto de relacionar una faceta de una marca con un conjunto de expectativas, necesidades y deseos de los consumidores” (Serralvo & Furrer, 2005, pág. 6).
	Gestión humana	La gestión humana por medio de la creación de políticas regula el activo más importante para las organizaciones: el talento humano, en pro de la consecución de los objetivos tanto personales como organizacionales.
	Atracción del capital humano	Conjunto de estrategias encaminadas a capturar el máximo número de personas altamente calificadas que posteriormente continuarán en el proceso de gestión humana denominado como “selección de personal”.

Tabla 3. Categorías de análisis

Fuentes: Elaboración propia con base en Dell & Ainspan, 2001, citado en Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, 2007, pág. 3148; Sullivan, 2004, citado en Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernández Lores, 2014, pág. 34; Rodríguez, 2011, pág. 18; Balmer, 2001, citado en Pérez Currás, 2010, pág. 14; Capriotti, 2009, pág. 23; Costa, 1977, citado en Capriotti, 2013, pág. 22; Dalton & Croft, 2003, pág. 9; Serralvo & Furrer, 2005, pág. 6; Armstrong, 2006.

3.4 Diseño muestral por conveniencia y juicio

La muestra que se eligió para esta investigación fueron dos grandes empresas reconocidas ubicadas en Medellín, sin distinción en cuanto a su modelo de negocio. Lo relevante en esta investigación fue el reconocimiento de la marca en el mercado local, debido a que el tema central de ésta es el *employer branding*, que, aunque va mucho más allá de la reputación de la empresa, es necesaria al momento de disputar el mejor talento para la consecución de los objetivos organizacionales. La Empresa A es líder del sector de construcción en Colombia y algunos países de Sur América, cuenta con más de 68 años en el mercado generando confianza en los consumidores y sobresaliendo en temas de innovación. Por otro lado la Empresa B, compañía internacional con presencia en más de 128 países perteneciente al sector automotriz, es reconocida por sus labores como buen empleador y por tener un alto grado de reputación en el mercado nacional e internacional.

Es de resaltar la importancia de estas empresas en Colombia dentro del ámbito de la reputación corporativa que es el aspecto fundamental para evaluar la estrategia del *employer branding* y su impacto en el proceso de atracción del talento humano, tanto así que aparecen en grandes rankings que miden aspectos como la calidad laboral, la marca-empleador y la reputación interna, siendo el más destacado el Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, ver anexo 2, pág. 93) “uno de los monitores de referencia en el mundo, se trata de un instrumento de evaluación reputacional lanzado en Colombia en el año 2008, basado en una metodología multistakeholder” (merco, 2015), no es en vano que estas empresas estén dentro de las 100 firmas más reconocidas en cuanto a los factores mencionados, sumándole importancia a la muestra elegida para esta investigación.

De acuerdo a lo anterior y teniendo el conocimiento de que existen dos técnicas de muestreo probabilística y no probabilística, se hizo uso de la segunda debido a que

no se basa en el azar, si no en el juicio personal del investigador para seleccionar a los elementos de la muestra. Las muestras no probabilísticas pueden dar buenas estimaciones de las características de la población; sin embargo, no permiten evaluar objetivamente la precisión de los resultados de la muestra (Malhotra, 2008, págs. 341 - 343).

Considerando que la entrevista será semiestructurada, es decir, no se presentarán preguntas con respuestas puntuales donde su contenido no es medible y por lo tanto no se podrá realizar estimaciones estadísticas. El muestreo por conveniencia es una de las técnicas no probabilísticas más comunes y la más acorde para esta investigación, dado que al momento de seleccionar los componentes de la muestra se deja a disposición de los investigadores, incluso este tipo de muestra se recomienda usar en investigaciones exploratorias para generar hipótesis, ideas o información. Particularmente el muestreo por juicio, siendo una forma de muestreo por conveniencia, donde la muestra se selecciona con base en el juicio del entrevistador, “porque considera que son representativos de la población de interés, o de alguna otra manera son adecuados” (Malhotra, 2008, pág. 343), se considera el pertinente, si se tiene en mente que fueron escogidas solo dos grandes empresas ubicadas en Medellín, y que el fácil acceso a cada una de ellas es el factor principal que lleva a su elección.

3.5 Análisis de la información

Para el análisis de la información se tomó como referencia la propuesta expuesta por Omar Aktouf, en su libro “La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones” (2000) en el que se dedica un capítulo a explicar sobre el análisis de contenido, entendido este “como una técnica de estudio detallada de los contenidos de documentos” (pág. 113) (entrevistas, informes, reportes, cuestionarios, etc), donde lo que se busca es sustraer de estos las connotaciones, pretensiones o asociaciones que no están explícitamente en el texto. En este caso las entrevistas hechas a dos de las grandes empresas ubicadas en Medellín, se consideraron como el documento a analizar, sin embargo, cabe resaltar que con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el principio de la investigación se empleó el análisis de contenido de verificación buscando la identificación de la autenticidad de los fundamentos teóricos en la realidad de dos de las grandes empresas ubicadas en Medellín.

La matriz de doble entrada fue el instrumento que permitió la organización y posteriormente el análisis de la información obtenida de las entrevistas. Las seis etapas que describe Aktouf para llevar a cabo un análisis de contenido, fue el soporte de esta herramienta. Empezando por hacer una lectura detallada de la información obtenida, para luego dar lugar a la categorización de dicha, “esta es una etapa crucial donde se establecen la verdadera articulación entre los objetivos y los resultados de la investigación” (Aktouf, 2000, pág. 117), estas categorías se establecieron según las cualidades que describe el autor como indispensables para la investigación, siendo la exclusividad la primera característica ya que cada una aporta algo diferente a la investigación, y pertinentes debido a que tienen una relación directa con los objetivos del estudio. Para finalizar la

matriz y darle cumplimiento a la siguiente etapa de determinación de la unidad de información se tomaron fragmentos de la transcripción de las entrevistas, con el fin de sustentar cada categoría.

La interpretación de la información se llevó a cabo mediante una triangulación entre la teoría, las entrevistas y la matriz de análisis, dando como resultado un conjunto de apreciaciones según los hallazgos y verificando las hipótesis planteadas en un principio.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Interpretación y reporte de los resultados

4.2 Conclusiones

4.2.1 Implicaciones relacionadas con el problema de investigación

4.2.2 Implicaciones teórico conceptuales

4.2.3 Implicaciones prácticas

4.2.4 Implicaciones para futuras líneas de investigación

4 CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Reporte e interpretación de los resultados

Se obtuvieron dos (2) entrevistas a dos grandes empresas ubicadas en Medellín, las cuales fueron debidamente transcritas, y en su conjunto duraron 88 minutos. Las personas entrevistadas desempeñan un papel importante dentro del área de recursos humanos, adecuándose tal perfil a los requerimientos para llevar a cabo la entrevista, que pretendía evaluar aproximadamente quince (15) aspectos relacionados con el *employer branding*, la identidad corporativa, la imagen corporativa y las estrategias de atracción de talento humano, es por tal motivo que se requería que la persona tuviera comprensión de esta estrategia y que además conociera la organización en su conjunto.

Bajo el esquema ético de protección de la identidad se preservará el nombre de los entrevistados y el de las empresas, y se codificaron como Empresa A y Empresa B, por lo tanto se firmó un formato de consentimiento informado por cada uno (véase anexo 3, pág. 97).

El estudio de los resultados se hizo con base en los tipos de categorías de análisis propuestos por Elsy Bonilla y Penélope Rodríguez en su libro “Más allá del dilema de los métodos” (1997), haciendo referencia a dos tipos de categorías, deductiva e inductiva. Para este caso se tomó al *employer branding* como la categoría deductiva como base, de la cual emanan seis subcategorías o componentes tales como marketing corporativo, identidad e imagen corporativa, reputación y posicionamiento corporativo, gestión humana y atracción del capital humano. Cada una de estas, permitió que de la información obtenida de las entrevistas emergieran nueve categorías

inductivas que dieran pie a la comprensión de los resultados. Todo esto se encuentra evidenciado en la matriz de análisis (ver anexo 4, pág. 98).

La primera categoría inductiva se definió como generación de valor, partiendo de la definición del *employer branding*, en donde se encontraron siete (7) descripciones de este término que a su vez se desglosan en el objetivo que desea alcanzar.

Categorías deductivas	Subcategorías	Comprensión teórico conceptual	Categorías emergente	Soporte empírico
Employer branding	Definición del concepto	Es considerado como un conjunto de "prácticas encaminadas a caracterizar una organización como empleadora diferenciándola y mostrando los atributos que la convierten en un lugar deseado para trabajar" (Dell & Ainspan, 2001, citado en Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, 2007, pág. 3148).	Generar valor	"Ese concepto es el de generar una marca; busca generar un valor, una propuesta de valor que para la persona interna sea atractivo para trabajar allí" (Empresa A).
		"Estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular" (Sullivan, 2004, citado en Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernández Lores, 2014, pág. 34).		"Marca muy consolidada y coherente entre lo que es para afuera y lo que es para adentro" (Empresa A). "Es un concepto para poder animar algo que naturalmente o forzosamente debiésemos hacer las empresas; yo más que employer branding prefiero una palabra que es reputación" (Empresa B). "Es vender la marca de nosotros como empresa, que eso viene con todo lo que somos como empresa" (Empresa B). "Una marca de empleador es una estrategia la final de crear una excelente reputación que permite afianzar procesos internos, permite atraer talento, fidelizarlo y conservarlo" (Empresa B). "La marca no es solo un interés mezquino de tener un buen público, la marca crea clientes y crea respetabilidad, y al final eso contribuye a la imagen de marca" (Empresa B). "Al final es simplemente un compendio de experiencias, donde reposa una estrategia de marca del empleador dirigida a contar a las personas que no están dentro de la organización quien eres, a las que están adentro recordarle con quien están trabajando y a las que no están que queden satisfechos de la experiencia" (Empresa B).

Tabla 4. Categoría inductiva emergente 1

Fuente: Elaboración propia basada en Dell & Ainspan, 2001, citado en Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, 2007, pág. 3148; Sullivan, 2004, citado en Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernández Lores, 2014, pág. 34; verbatim Empresa A y Empresa B.

Ambas compañías estudiadas permitieron la comprensión de la estrategia del *employer branding*, debido a que inicialmente tenían conocimiento acerca de esta para la atracción del talento humano. En segunda instancia la implementan a rasgos generales reconociendo la importancia de esta, no sólo en la generación de valor de la marca a nivel comercial sino también en la forma en cómo se genera valor en las personas que pertenecen a esta organización, evidenciando con ello

parte del impacto positivo que genera la práctica de esta estrategia. Además del énfasis que se hizo en que la marca del empleador resulta un atractivo para nuevos candidatos, quienes esperan encontrar congruencia entre lo que promueve la marca externamente y lo que en realidad es internamente.

Precisamente, se plantea que para llegar a consolidar el *employer branding* en una organización, es necesario construir primero una cultura corporativa, que como lo explicó Capriotti (2009) “es aquello que la organización realmente es”. Por lo tanto, esto requiere de un trabajo arduo del departamento de gestión humana, en que se creen estrategias que permitan la comprensión y posteriormente la implementación de esta, sin embargo, como lo afirma la entrevistada de la Empresa A,

“para crear cultura en las organizaciones se estima que el proceso dure de 3 a 5 años”

(Tomado del verbatim)

lo que lleva a que el *employer branding* tarde de 5 a 10 años. Esto debido a que la generación de valor es un tema que toma tiempo, ya que abarca no solo evidenciar los beneficios que brinda el producto sino también generar experiencias que perduren en el tiempo.

La estrategia de *employer branding*, es un concepto

“para poder animar algo que naturalmente o forzosamente debiésemos hacer las empresas” (Tomado del verbatim Empresa B),

esto debido a que cada vez más se necesita conseguir el mejor talento humano en el mercado laboral y que la gestión de los empleados es un asunto que cobra mayor importancia en la nueva

era. Como lo reitera Alfonso Jiménez en su informe Employer branding: 14 preguntas y una conclusión (2015) al hablar que “las necesidades de personas con talento no es una moda, es un cambio estructural de nuestra sociedad”, que definitivamente las empresas no deberán dejar de lado, si lo que desean es obtener los empleados más capacitados que están en el mercado laboral que se verán influenciados por el reconocimiento y la gestión de la marca que tenga la empresa. No obstante, los dos entrevistados concuerdan en que el employer branding es un asunto de moda, que apenas está entrando en vigor en las organizaciones colombianas, mientras que en multinacionales es parte de su ADN y está completamente consolidada. Pero no por ello desconocen que esta estrategia es generadora de valor para las personas externas, en cuanto a que gracias a la obtención de reconocimiento, el cliente estará satisfecho con el servicio ofrecido, mientras que desde un punto de vista interno los empleados se sentirán más orgullosos y comprometidos al desempeñarse en estas organizaciones.

Al final es simplemente un compendio de experiencias, donde reposa una estrategia de marca del empleador dirigida a contar a las personas que no están dentro de la organización quien eres, a las que están adentro recordarles con quien están trabajando y a las que no están que queden satisfechos de la experiencia (Tomado del verbatim Empresa B).

Como resultado el *employer branding* abarca gran cantidad de aspectos donde inicialmente se debe de establecer una cultura interna sólida que sea coherente con lo que se pretende proyectar al exterior, repercutiendo en la atracción del talento humano y finalmente gestionando su retención. Incluso esto se justifica con “The Brand action triangle” que plantea Kapoor (2010) basado en lo expuesto por Macrae (2001), donde plantea tres extremos denominados la marca

exterior refiriéndose esta a los clientes, la marca interior como la creación de embajadores y la marca líder como el punto de encuentro de las dos aristas.

La segunda categoría inductiva emergente se denominó cliente interno desglosándose de la subcategoría marketing corporativo, puesto que desarrolla procesos encaminados a los empleados, lo cual se evidenció en seis (6) prácticas tanto de la Empresa A como de la Empresa B.

Categorías deductivas	Subcategorías	Comprensión teórico conceptual	Categorías emergente	Soporte empírico
Employer branding	Marketing corporativo	"Proceso en desarrollo por el que una organización alinea, motiva y otorga poder a sus empleados para suministrar una experiencia de cliente positiva que ayude a conseguir los objetivos de la compañía" (Rodríguez, 2011. pág 18).	Cliente interno	"Todo el mundo que ingresa a la compañía, le damos el entrenamiento y la formación en el conocimiento que tiene esta compañía, y les enseñamos que ellos son los embajadores de esa marca, adentro y afuera" (Empresa A). "Sacamos una alianza entre la Alcaldía de Medellín, el Metro y la fundación Orbis, pero lo que estamos donando en realidad es pintura y estamos pintando las casas con voluntarios de nuestra fundación" (Empresa A). "Embajadores Empresa B, es que el colaborador sea el primer embajador de la marca" (Empresa B). "Hacemos jornadas de producto, donde los colaboradores conocen el producto, utilizan el vehículo, lo pueden tocar y entender, dictamos formaciones abiertas sobre mecánica automotriz, sobre producto, sobre calidad" (Empresa B). "Tenemos un boletín semanal, donde se cuenta experiencias de nuestros colaboradores, al final lo que estas haciendo es construyendo una empresa, la imagen de Empresa B como compañía para los colaboradores" (Empresa B). "Nosotros trabajamos bajo una figura de pacto colectivo, entonces pacto colectivo es el esquema en el cual regulamos y administramos las relaciones entre la empresa y los colaboradores" (Empresa B).

Tabla 5. Categoría inductiva emergente 2

Fuente: Elaboración propia basada en Rodríguez, 2011, pág. 18; verbatim Empresa A y Empresa B.

De esta manera es que el cliente interno resulta ser un ente fundamental en la implementación de la estrategia de employer branding, puesto son los embajadores que tienen relación directa con la marca, practican día a día los valores, comportamientos, actitudes y estilos de vida que caracterizan a la organización, buscando transmitirlos tanto a consumidores como a los trabajadores potenciales. Es por ello que este proceso es trascendental ya que, si no se encuentra coherencia entre lo que se vive internamente y lo que se promulga, no habrá credibilidad en sus

prácticas, pero además repercutirá en cuestiones de reputación y posicionamiento de la marca, afectando las decisiones de ser parte de esta compañía.

"Todo el mundo que ingresa a la compañía, le damos el entrenamiento y la formación en el conocimiento que tiene esta compañía, y les enseñamos que ellos son los embajadores de esa marca, adentro y afuera" (Tomado del verbatim Empresa A).

Aunque tanto Empresa A como Empresa B administran a sus colaboradores de manera diferente, cada una proporciona beneficios acordes a la esencia de la organización, ambas compañías coinciden en referenciarlos como embajadores de la marca, que cada día a través de sus acciones transmiten los valores corporativos, la filosofía y la cultura organizacional, además son compañías que se preocupan por capacitar y formar a sus empleados, logrando así motivarlos a través de la realización de un plan de carrera dentro de estas, que no solo permita el desarrollo profesional de las personas sino que también en un futuro cercano contribuya a la obtención de los objetivos organizacionales. El empoderamiento es un aspecto que hoy en día las nuevas generaciones valoran al momento de ingresar o permanecer en una compañía, precisamente los entrevistados resaltan este elemento como parte fundamental del departamento de gestión humana, dándoles la posibilidad de participar en la toma de decisiones trascendentales para la compañía y realizar aportes de acuerdo a sus aptitudes.

Con la identidad corporativa como subcategoría del employer branding y siguiendo el esquema de división planteado en el marco teórico, se obtuvieron tres categorías emergentes denominadas cultura corporativa, filosofía corporativa, y comunicación interna y externa, de las cuales la

información encontrada fue sutil, y fundamentada en los elementos visuales recopilados al momento de realizar la entrevista propios de cada organización.

Categorías deductivas	Subcategorías	Comprensión teórico conceptual	Categorías emergente	Soporte empírico
Employer branding	Identidad corporativa	Es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa (...) Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional. (Balmer, 2001, citado en Pérez Currás, 2010, pág. 14). Según Capriotti (2009) la identidad corporativa se compone de Cultura Corporativa y Filosofía Corporativa "la primera de ellas es el "alma" (soul) (...) y representa "aquello que la organización realmente es", es el elemento que trae a colación todo la trayectoria a lo largo del tiempo de la organización hasta su actualidad; mientras la segunda de ellas es la mente, puesto que constituye la visión de la organización, es decir, la planeación del presente pensando en la permanencia en el futuro.	Cultura corporativa	¿Qué es crear cultura?, por ejemplo aquí tenemos un programa de cultura que se llama bien hecho entonces cuando uno hace algo bien, le dan un papelito que dice los siete atributos de la cultura, estos son las siete cosas que nosotros definimos que son las características de la gente que trabaja acá" (Empresa A). "Nosotros tenemos una marca "Yo ♥ a Empresa B", y muchas de las campañas de comunicación interna están guiadas a "Yo ♥ a Empresa B" (Empresa B).
			Filosofía corporativa	Empresa A tiene dos cualidades, su antigüedad, es decir, la tradición de lo que se ha ganado en el mercado y la calidad" (Empresa A). "Cercana, confiable, entusiasta y credibilidad" (Empresa B). "Empresa B "Passion for life" - "Empresa B pasión por la vida", que es lo que traduce trabajar en un grupo que es apasionante, en un sector que es apasionante" (Empresa B).
			Comunicación interna y externa	Empresa A ha cambiado el logo dos veces en la vida, lo cambia simplemente por temas de tendencia, pero nunca cambia ni los colores, no cambia el nombre, ni el estilo del logo" (Empresa A). "Ha habido muchos cambios en el logo y slogan en lo que lleva Empresa B en el mercado, por que hoy el mundo va mucho mas rápido, entonces lo que una imagen de marca permanecía 50 - 60 años, hoy en día se tiene que estar renovando y reinventando" (Empresa B).

Tabla 6. Categorías inductivas emergentes 3, 4 y 5

Fuente: Elaboración propia basada en Balmer, 2001, citado en Pérez Currás, 2010, pág. 14; Capriotti, 2009; verbatim Empresa A y Empresa B.

En lo que respecta a la identidad corporativa, se conoció que es un factor de suma importancia al momento de implementar la estrategia de *employer branding*, ya que como se había mencionado en párrafos anteriores, se necesita de una cultura corporativa, es decir, un “conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti Peri, 2009, pág. 24). Precisamente por este concepto es que los entrevistados insisten en que hasta que el empleado o cliente interno no interiorice y aplique los atributos propios de la organización, no se podrá llevar a cabo esta estrategia, lo que implica que se establezca como el primer paso que una organización deberá hacer para lograr implementar un *employer branding* bien consolidado, el cual requiere de una línea que cree coherencia entre lo que se practica dentro de la empresa y lo que se busca proyectar.

Por ejemplo la Empresa A quien considera fundamental este aspecto, hace hincapié en el aprendizaje de los siete atributos de la cultura que caracteriza a la organización, donde la extensa duración de esta tarea la ven como el primer paso para llegar a la plena implementación del *employer branding*. La Empresa B, por su parte sigue la misma línea de comunicación, pero desde la creación de una marca interna (Yo ♥ a Empresa B) donde todas las acciones de los colaboradores, como ellos los llaman, están encaminadas a seguir el estilo de vida de la compañía.

Algo que llamó la atención fue el notar que no todos los aspectos que se plantearon en el marco teórico como primordiales para el desarrollo del *employer branding* son seguidos al pie de la letra por las organizaciones, sino que los trabajan de manera implícita reunidos en un solo concepto, pero que al final son reconocidos como bases para la construcción de dicha estrategia. Uno de los aspectos que no se mencionaron explícitamente por los entrevistados fue la filosofía corporativa, entendida como “aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización” (Capriotti Peri, 2009, pág. 25), es decir, es lo que la caracteriza y la identifica, empero mencionan actitudes que van muy arraigadas a la filosofía corporativa como tal, si se reconoce que es uno de los dos componentes de la identidad.

Si se tiene en cuenta que las dos categorías anteriores representan los componentes de la identidad corporativa, entendida esta como “una orientación claramente abierta al exterior de la empresa, enfocada a la comunicación de la personalidad corporativa a los clientes y al resto de los grupos de interés ajenos a la propia empresa” (Pérez & Rodríguez del Bosque, 2014, págs. 102 – 103), se evidencia una nueva categoría emergente denominada comunicación interna y externa, donde se hace hincapié en la parte visual de ambas organizaciones, a través de asuntos

intangibles como lo son el logo, el slogan y otros puntos de contacto que finalmente están permeados por el entorno empresarial y por el equipo de trabajo que interactúa bajo la cultura de la organización, es esto lo que lo hace propio y lo diferencia de las otras compañías de la industria, por tal razón son cuestiones que no se pueden cambiar totalmente ya que se perdería la esencia y la reputación que se construyó en tantos años.

Justamente las dos empresas tienen en cuenta esto al momento de generar cambios en los factores que conforman la identidad, puesto que entienden el impacto que tiene la generación de un cambio significativo en esta, ya que se caería en el error de tergiversar las acciones conjuntas que van encaminadas al núcleo del negocio, sin embargo las empresas hoy en día se mueven dentro de un mercado cambiante, que les exige innovar para la atracción de mayor cantidad de candidatos pero al mismo tiempo ser una marca competitiva en el mercado, que solo será alcanzada mediante la comprensión y el estudio de las nuevas tendencias y requerimientos de las personas, evidentemente esto lo tienen presente ambas empresas, la Empresa A por su lado

“ha cambiado el logo dos veces en la vida, lo cambia simplemente por temas de tendencia” (Tomado del verbatim),

mientras que la Empresa B afirma que

“ha habido muchos cambios en el logo y slogan en lo que lleva en el mercado; hoy en día se tiene que estar renovando y reinventando” (Tomado del verbatim).

La sexta categoría inductiva emergente fue nombrada memoria colectiva, haciendo alusión al conjunto de percepciones tanto de clientes internos como externos.

Categorías deductivas	Subcategorías	Comprensión teórico conceptual	Categorías emergente	Soporte empírico
Employer branding	Imagen corporativa	"La representación mental, en la memoria colectiva de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos" (Costa, 1977, citado en Capriotti, 2013, pág 22).	Memoria colectiva	Cuando yo empecé a trabajar acá, a mi me parecía que la marca era un poquito como, que es más como para las personas adultas" (Empresa A). "Evoca calidad, tradición y madurez" (Empresa A). "Es un compendio de experiencias que se refleja desde cada puesto de trabajo de la organización" (Empresa B).

Tabla 7. Categoría inductiva emergente 6

Fuente: Elaboración propia basada en Costa, 1977, citado en Capriotti, 2013, pág. 22; verbatim Empresa A y Empresa B.

La memoria colectiva categoría inductiva emergente de la imagen corporativa, no fue un concepto muy relevante en las entrevistas, sin embargo las dos organizaciones están conscientes de que en cada acción que realizan, reflejan una característica propia que lleva a determinar el comportamiento de las personas, inclusive afirman que

“es un compendio de experiencias que se refleja desde cada puesto de trabajo de la organización” (Tomado del verbatim Empresa B),

a su vez está condicionada por vivencias, sensaciones y emociones, tanto de clientes externos como internos. Además esta imagen no solo se ve influenciada por cuestiones que atañen a la razón de ser de la organización, sino que el voz a voz o los referidos, se convierten en elementos que crean percepciones acerca de la compañía.

La categoría inductiva emergente renombre que hace alusión a la reputación corporativa se evidenció en su totalidad en la Empresa B, teniendo en cuenta los fragmentos extraídos de la entrevista.

Categorías deductivas	Subcategorías	Comprensión teórico conceptual	Categorías emergente	Soporte empírico
Employer branding	Reputación corporativa	"La suma de los valores que los grupos de interés atribuyen a la compañía, basados en su percepción e interpretación de la imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo" (Dalton & Croft, 2003, pág. 9).	Renombre	"Es reconocida por que es una empresa de gran trayectoria en Antioquia, entonces es una empresa que tiene un nombre que la acompaña con una antigüedad" (Empresa A). "A medida que tu construyes reputación, que construyes lo que quieres tener dentro, pues vas a tener más madurez en el employer branding" (Empresa B). "Facilita atraer el talento o también facilita procesos de recursos humanos" (Empresa B) "Cuando tu estás trabajando con una empresa que tiene reputación, unos procesos sociales, ambientales, de manufactura, procesos productivos acorde a la legislación y acorde a las prácticas del mercado, tu vas a decir que esa empresa es buena y vas a querer trabajar en ella" (Empresa B). "La reputación empresarial finalmente es la lectura que hace el mercado, las personas y los clientes de las empresas" (Empresa B).

Tabla 8. Categoría inductiva emergente 7

Fuente: Elaboración propia basada en Dalton & Croft, 2003, pág. 9; verbatim Empresa A y Empresa B.

Sin duda la reputación corporativa fue la evidencia más importante que resultó de las entrevistas, ya que el correcto funcionamiento de la estrategia de *employer branding* depende de que tan reconocida sea esa marca en la mente de los grupos de interés –stakeholders-, incluso se decía que una forma de medir este aspecto era preguntando a los jóvenes principalmente, a cual empresa les gustaría pertenecer sin tener referente alguno de lo que realmente se vive al interior de estas. “La reputación es un intangible que las empresas gestionan estratégicamente y es consecuencia de los buenos resultados económicos y de un comportamiento socialmente responsable” (Pintado Blanco & Sánchez Herrera, 2013, pág. 163), esta es una de las tantas definiciones que se encuentran sobre este término, y que concuerdan con lo que se obtuvo de las entrevistas realizadas,

cuando tú estás trabajando con una empresa que tiene reputación, unos procesos sociales, ambientales, de manufactura, procesos productivos acordes a la legislación y acordes a las prácticas del mercado, tú vas a decir que esa empresa es buena y vas a querer trabajar en ella (Tomado del verbatim Empresa B).

Justamente los atributos que se le van asignando a la compañía dependen de cómo ésta se comporta a lo largo del tiempo y del impacto que tiene en la sociedad, con lo cual se va creando un estigma en la mente de las personas de que la empresa es una buena organización para laborar, además de los beneficios que le trae el tener un renombre en cuestiones legales, incremento de la productividad, por lo tanto mayores ingresos y facilitación en la entrada a nuevos mercados. En el marco teórico se sustentó la reputación desde dos puntos de vista, el interno haciendo referencia a todo lo relacionado con la cultura corporativa, y el externo es el que referenciado con mayor énfasis por el entrevistado de la Empresa B, afirmando que

"a medida que tu construyes reputación, que construyes lo que quieres tener dentro, pues vas a tener más madurez en el employer branding" (Tomado del verbatim),

esto debido a que ahora la reputación cobra mayor importancia y crea sentido de pertenencia en los colaboradores, siendo este un factor más de motivación tanto para los empleados actuales como potenciales.

La diferenciación como se determinó en la matriz de análisis para referirse a la octava categoría inductiva emergente teniendo como soporte la unidad de información extraída de las entrevistas, reporta la poca información explícita que se obtuvo sobre el posicionamiento y que por lo tanto aumenta el grado de complejidad a la hora de interpretar los resultados y relacionarlos con la categoría deductiva.

Categorías deductivas	Subcategorías	Comprensión teórico conceptual	Categorías emergente	Soporte empírico
Employer branding	Posicionamiento corporativo	"El posicionamiento es el acto de relacionar una faceta de una marca con un conjunto de expectativas, necesidades y deseos de los consumidores" (Serralvo & Furrier, 2005, pág. 6).	Diferenciador	La calidad es otro tema super importante, entonces a nosotros no nos interesa ser también la pintura más económica del mercado, ni tal vez la que tenga un mayor portafolio de productos, sino que nos interesa que cada producto que salga de Pintuco sea de excelente calidad" (Empresa A). "Se ponen de voluntarios para acompañar estas iniciativas, y esto ya empieza a tocar la gente de afuera que es la persona que estaba en su casa, que ni siquiera compro la pintura, pero esta viviendo una experiencia de marca" (Empresa A). "Empresa B crea un primer contacto con la marca sin haber comprado el producto, a través de cursos de seguridad vial en instituciones" (Empresa B).

Tabla 9. Categoría inductiva emergente 8

Fuente: Elaboración propia basada en; verbatim Empresa A y Empresa B.

Actualmente el foco de las organizaciones no es buscar diferenciarse en el producto o servicio que ofrecen, sino a través de la gestión de la marca del empleador proporcionar experiencias que sean acordes con su filosofía corporativa, lográndolo en gran medida mediante la obtención del mejor talento humano, implementando diversas estrategias que les permitan obtener una ventaja competitiva dentro de la industria a la que pertenecen. Reiterando con esto lo que Kapferer (1992) plantea cuando habla de que el posicionamiento “es el énfasis en las características distintivas que hacen una marca diferente de sus competidores y atrayente para el público” (Citado en Serralvo & Furrier, 2005, pág.6), esto es conseguido en ambas empresas a través de diversas actividades que buscan posicionarse en la mente de los colaboradores mediante el contacto directo con el producto o servicio, y que al fin y al cabo son acciones muy sutiles, pero que tienen trascendencia a la hora de elegir entre las compañías.

La última categoría inductiva denominada talento humano arrojó la existencia de diversas prácticas para la atracción de potenciales colaboradores en ambas compañías, coincidiendo en algunas de ellas tales como el acercamiento a las personas por medio de redes sociales y medios

tecnológicos, e igualmente visitas universitarias que permite el contacto directo con el principal mercado objetivo (universitarios).

Categorías deductivas	Subcategorías	Comprensión teórico conceptual	Categorías emergente	Soporte empírico
Employer branding	Gestión humana y atracción del capital humano	La gestión humana por medio de la creación de políticas regula el activo más importante para las organizaciones: el talento humano, en pro de la consecución de los objetivos tanto personales como organizacionales.	Talento humano	"Que es un poco flexible en los temas de desarrollo de los empleados y permite entonces que yo ya sienta mayor compromiso por trabajar aquí, y todo por que tengo a la vez la posibilidad de cumplir algo que para mi es un desarrollo personal" (Empresa A).
		Conjunto de estrategias encaminadas a capturar el máximo número de personas altamente calificadas que posteriormente continuarán en el proceso de gestión humana denominado como "selección de personal".		"Se brinda entrenamiento y formación en el conocimiento de la compañía" (Empresa A). "A parte de su salario que todo el mundo tiene en su contrato laboral, uno tiene un paquete de beneficios al que puede acceder, puede haber temas de préstamos para empleados, puede haber temas de horarios flexibles para la gente, tema de trabajo desde la casa, no tener que ser tan presenciales, capacitación, formación (interna o externa), avance en diferentes rutas de carreras, bienestar para la familia, tiempo libre" (Empresa A). "Busca las mejores fuentes de reclutamiento, invierte en temas de redes sociales, que es una inversión en temas de comunicación; está yendo a las universidades para presentar su oferta de prácticas profesionales y de vinculación como train in" (Empresa A). "Hay unos procesos robustos, hay un nivel de responsabilidad importante que al que está buscando status lo pueda obtener, si tu reto personal es moverte en el mundo, lo puedes lograr a través de esta organización, igualmente se pueden dar beneficios como vacaciones colectivas" (Empresa B). "Procesos de selección que van a las universidades, contamos quienes somos como grupo, que es lo que hacemos y que estamos buscando" (Empresa B). "Empresa B tiene su página en Facebook, tiene su página en Instagram, tiene su cuenta en twitter, a través de ahí se transmiten experiencias de lo que vivimos los colaboradores dentro de la marca" (Empresa B).

Tabla 10. Categoría inductiva emergente 9

Fuente: Elaboración propia basada en el verbatim Empresa A y Empresa B.

Como se estructuró desde el inicio de la investigación el *employer branding* es el punto de convergencia entre el área de gestión humana y de marketing, eso mismo se sustrajo de las entrevistas, sin embargo al hablar de atracción, indiscutiblemente el departamento de gestión humana es el que está directamente relacionado a este proceso, al tener la responsabilidad de vender tanto al empleado como al mercado laboral la propuesta de valor que ofrece la empresa (Jiménez, 2015), para realizar esto los encargados de recursos humanos utilizan diferentes estrategias de reclutamiento, donde la tecnología está teniendo un gran impacto en las personas lo que hace que las empresas

"inviertan en temas de redes sociales, que es una inversión en temas de comunicación y están yendo a las universidades para presentar su oferta de prácticas profesionales"

(Tomado del verbatim Empresa A),

todo esto en pro de encontrar nuevas formas de comunicarse con las personas y de transmitirles su ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta la teoría sobre los diferentes procesos de gestión humana, se reiteró con las entrevistas que las empresas siguen ofreciendo beneficios acordes a los nuevos requerimientos que van surgiendo en los empleados, no centrándose específicamente en la remuneración monetaria sino que evalúan otros aspectos que tienen mayor peso en las personas,

aparte de su salario que todo el mundo tiene en su contrato laboral, uno tiene un paquete de beneficios al que puede acceder, puede haber temas de préstamos para empleados, puede haber temas de horarios flexibles para la gente, tema de trabajo desde la casa, avance en diferentes rutas de carreras, bienestar para la familia, tiempo libre (Tomado del verbatim Empresa A).

La Empresa B sigue esta misma línea en busca de retener el talento, pero al mismo tiempo construyendo una marca del empleador que finalmente es el objetivo último a alcanzar,

"hay unos procesos robustos, hay un nivel de responsabilidad importante que al que está buscando status lo pueda obtener, si tu reto personal es moverte en el mundo, lo puedes lograr a través de esta organización" (Tomado del verbatim).

4.2 Conclusiones

4.2.1 Implicaciones relacionadas con el problema de investigación

Actualmente las personas tienen nuevas necesidades laborales y cada vez aumenta el número de empresas que están conscientes de la lucha por adquirir el mejor talento del mercado laboral, por lo cual están implementando diferentes estrategias que se salgan de los esquemas tradicionales y se enfoquen en brindar beneficios que los hagan más cercanos a la marca. Precisamente este planteamiento fue la guía para el desarrollo de toda la investigación, es por ello que la estrategia conocida como el employer branding es una alternativa de solución frente a la preocupación organizacional de adquirir el mejor talento humano. Además resulta ser un aspecto poderoso para las empresas al momento de atraer empleados potenciales capacitados; es de suma importancia para las compañías, ya que representa su factor diferenciador a la hora de competir con las demás empresas para la adquisición del mejor talento humano del mismo sector, por lo cual resulta imprescindible gestionar de manera correcta la marca del empleador comenzando en el interior de la organización para luego proyectarla, por tal razón es que esto se ha hecho reiterativo debido al grado de importancia que conlleva según lo evidenciado en las entrevistas.

4.2.2 Implicaciones teórico conceptuales

Cabe destacar que las empresas no se deberán guiar por la forma exitosa como otras compañías han implementado la estrategia de employer branding, debido a que esta está directamente relacionada a la proposición de valor de cada empresa, ciertamente este es uno de los errores más comunes que presentan las compañías cuando se enfrentan a un proceso de construcción de marca del empleador, como lo confirma Alfonso Jiménez (2015) luego de vivir muchas

experiencias cercanas a esta estrategia encontrando una insuficiencia de “conocimiento del punto de partida, suponiendo que los esfuerzos son iguales para todas las compañías en todo tipo de contexto” (pág. 91), por lo cual se debe trabajar fuertemente en crear una proposición de valor innovadora que atraiga a los potenciales candidatos, resaltando así la esencia de la organización. La imagen de marca es el principal insumo en la implementación del employer branding y un factor de atracción del talento humano. Además “disponer de una buena imagen de marca como empleador nos permitirá atraer con menor coste” (Jiménez, 2015, pág. 90), disminuyendo la inversión en los canales de comunicación.

El *employer branding* sigue siendo una estrategia emergente que apenas está entrando en furor en las grandes organizaciones colombianas, por lo cual las empresas utilizan otro tipo de actividades motivadoras que generen atracción, y que finalmente están creando un conglomerado de prácticas que lo que hacen es construir marca del empleador. Actualmente la mayoría de las organizaciones recurren a ofrecer beneficios tanto monetarios como emocionales, tales como teletrabajo, flexitrabajo, plan de carrera, ascendencia vertical dentro de la organización, entre muchos otros, con el fin de empoderarlos en toma de decisiones y convertirlos en embajadores de la marca.

El cliente interno es parte fundamental en el proceso de la implementación de la estrategia de *employer branding*, ya que es justamente en donde se consolida en primera instancia esta práctica, para luego ser transmitida por medio de la figura de embajadores de la marca, llevándola a cualquier lugar a donde se dirijan y en cada ámbito de su vida personal, es decir, la empresa gestiona la marca de tal manera que lleva a que los empleados la interioricen a tal punto de que se vuelva inherente a ellos. Con esto se dan por cumplidos los objetivos propuestos al inicio de esta investigación.

Después de dar por finalizado este estudio se encontró que el marco teórico, el cual fue el sustento para el cumplimiento de los objetivos y la solución al problema de investigación, fue suficiente para el desarrollo del trabajo, ya que cada capítulo y sus correspondientes subcapítulos se vieron evidenciados en la realidad que viven dos de las grandes empresas ubicadas en Medellín. Sin embargo, se concluye que la comunicación es otra área que junto con el marketing y la gestión humana conforman el *employer branding*, debido a que esta es la encargada de la conducta corporativa interna y externa, y la comunicación comercial e institucional explicada por Capriotti (2009) en su libro *Branding Corporativo*, no obstante, en esta investigación no fue abordada a profundidad, por lo que se considera importante incluirla en futuras ampliaciones del estudio. Algo similar sucedió con la cultura corporativa, ya que a partir de los resultados que arrojaron las entrevistas, se concluyó que ésta es una fuente clave en la implementación del *employer branding* y por ende deberá ser abarcada con mayor énfasis.

En general las empresas utilizan diversas actividades para la atracción del talento humano. El *employer branding* es una estrategia organizacional emergente que poco a poco se impone, principalmente, en las prácticas de grandes organizaciones colombianas. No obstante, el conjunto de actividades orientadas a la atracción y retención crean un conglomerado de prácticas que lo que hacen es construir la marca del empleador.

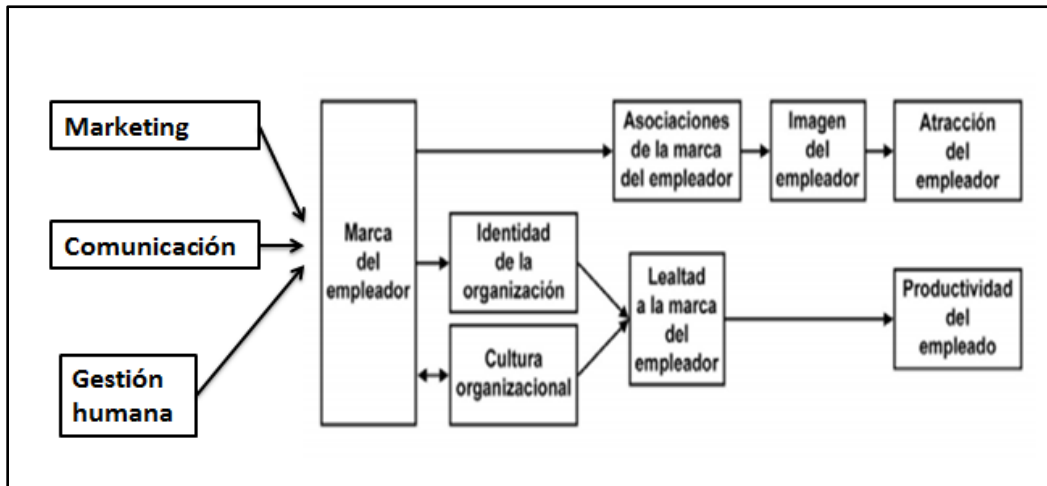


Figura 5. Construcción marca del empleador

Fuente: Elaboración propia basada en Bachaus y Tikoo (2004) citados en Rodríguez Tarodo, 2011, pág. 92.

4.2.3 Implicaciones prácticas

Comprendiendo los beneficios y las implicaciones que trae consigo la implementación de la marca del empleador, y que cada vez se acrecienta el requerimiento de poseer el mejor talento humano para competir, tanto a nivel nacional como internacional, lo ideal es que los gestores de las compañías donde se tienen iniciativas de esta estrategia sigan apostando para el alcance de una marca de empleador sólida, y aquellas empresas que aún no se unen a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales lo hagan.

En las entrevistas se logró evidenciar que para la implementación del employer branding se requiere de una cohesión entre todos los departamentos de la compañía para la construcción de una cultura organizacional, además solo las grandes empresas con reputación y trayectoria en el mercado lograrán implementarla con mayor éxito, empero esto no quiere decir que las pequeñas y medianas empresas no puedan ser candidatas a la implementación de dicha estrategia.

4.2.4 Implicaciones para futuras líneas de investigación

Se sugiere revisar los posibles aportes prácticos a la implementación de la estrategia del employer branding desde el proceso de retención que le compete al área de recursos humanos. Igualmente el acercamiento que se tuvo con dos de las grandes empresas ubicadas en Medellín permitió evidenciar que para la implementación del *employer branding* se requiere de una cohesión entre todos los departamentos de la compañía para la construcción de una cultura organizacional, que será proyectada a los demás grupos de interés – stakeholders- y que solo las grandes empresas con reputación y trayectoria en el mercado lograrán implementarla con mayor éxito, empero se sugiere ampliar el campo de aplicación y revisión de la estrategia del *employer branding* a pequeñas y medianas empresas.

REFERENCIAS

- Abela, J. A. (2000). *Centro de estudios andaluces*. Obtenido de Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada: <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- Aktouf, O. (2000). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la administración.
- Alniaçik, E., & Alniaçik, Ü. (2012). 8th International Strategic Management Conference. *Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status* (págs. 1336 - 1343). Barcelona: Elsevier.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management* (3 ed.). Londres: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (Décimo tercera ed.). Londres: Koganpage.
- Belinchón, I. (2006). La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral. *Training & developmet Digest*, 46 - 51.
- Blasco López, M. F., Rodríguez Tarodo, A., & Fernandez Lores, S. (2014). Employer branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia BusinessReview*, 34 - 52.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (Décimo cuarta ed.). México: Cengage Learning.
- Bohnenberger, M. C. (10 de 2005). Marketing interno: La actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. 25 - 85. España.
- Bonilla Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (1997). *La investigación en Ciencias Sociales, Más allá del dilema de los métodos* (Segunda ed.). Bogotá: Norma.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice* (5 ed.). Palgrave Macmillan.
- Calderón Hernández , G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. En U. N. Colombia, *Estrategia empresarial y gestión humana en Colombia* (págs. 225 - 254). Bogotá.
- Capell, I., & Jiménez, A. (2011). *NH Hoteles: Lecciones sobre employer branding*. Madrid: Ediciones deusto.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Chile: Colecciones libros de la empresa.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Ariel.

- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (Segunda ed.). Buenos Aires: La Crujia.
- Costa, J. (s.f.). *Razón y palabra*. Obtenido de Creación de la Imagen Corporativa. El paradigma del siglo XXI: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/jcosta.html>
- Currás Pérez, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y praxis*, 9 - 34.
- Dalton, J. M., & Croft, S. (2003). *Managing Corporate Reputation: The new currency* (Segunda ed.). London: Thorogood.
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso de investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus - Revista de Educación*, 180 - 205.
- Davis, S. M. (2002). *La marca máximo valor de su empresa*. México: Pearson education.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Latinoamericano* (Quinta ed.). México: Pearson.
- Díaz Narváez, V. P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística* (Segunda ed.). Santiago de Chile: RiL editores.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- EBSCOhost. (2015). *Bases de datos de EBSCOhost*. Obtenido de <http://www2.ebsco.com/es-es/ProductsServices/ehostdatabases/Pages/index.aspx>
- Frías C. , P. (2007). *Estudio descriptivo de las prácticas de atracción, desarrollo y retención del talento humano de 7 organizacionales chilenas pertenecientes a distintos rubros industriales*. Santiago, Chile.
- Gaddam, S. (2008). Modeling employer branding communication: the softer aspect of HR marketing management. *The icfai university press journal*, 45 - 55.
- Hillebrandt, I., Rauschnabel, P., Hartmann, C., & Ivens, B. (2014). The Effect of Employer Evaluations on Employer Brand Attractiveness: An Empirical Investigation. *AMA Winter Educators' Proceedings*, 17 - 18.
- Jiménez, A. (2009). *'EMPLOYER BRANDING': La gestión de la marca hacia los empleados*. Ediciones Deusto. Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Documents/TESIS/70-75-Employer-branding.pdf
- Jiménez, A. (09 de 2011). *Employer branding en España: Situación y perspectivas*. Madrid: OBSERVATORIO de recursos humanos y relaciones laborales. Obtenido de Employer Branding en España: Situación y perspectivas: http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/9066/c350_employer_branding_espana.pdf

- Jiménez, A. (2015). *Employer branding: 14 preguntas y una conclusión*. Capital humano.
- Jiménez, A. (s.f.). *Harvard deusto*. Obtenido de 'EMPLOYER BRANDING': La gestión de la marca hacia los empleados: <file:///C:/Users/usuario/Documents/TESIS/70-75-Employer-branding.pdf>
- Jiménez, A., & Gómez, S. (s.f.). Kellogg: Un modelo de "employer branding". *Peoplematters*, 44 - 52.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *Journal of Brand Management*, 51 - 75.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 695-716.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (Octava ed.). México: Pearson.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). México: PEARSON Preteince Hall.
- merco. (2015). *Merco, monitor empresarial de reputación corporativa*. Obtenido de mercoEMPRESAS: <http://merco.info/co/ranking-merco-empresas>
- Montenegro, M. (20 de Enero de 2015). *Gestion humana*. Obtenido de Las 4 tendencias para atracción y selección de talento en 2015: http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/L/las_5_tendencias_para_atraccion_y_seleccion_de_talento/las_5_tendencias_para_atraccion_y_seleccion_de_talento.asp
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las organizaciones*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf)
- Mouton, J., & Marais, H. (1996). *BASIC CONCEPTS in the methodology of the social sciences*. Pretoria: HSRC Publishers.
- Ndweni, B. (2015). The battle of the employer brands: Attracting the best talent. *Finweek*, 14 - 19.
- Ontiveros, D. A. (2013). *La comunicación de la marca - Branding*. Buenos Aires: Comunicación Latinoamericana. Obtenido de Costa, Joan (2004), La Imagen de marca. Un fenómeno social. Editorial Paidós, Barcelona.
- Pérez Currás, R. (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Valencia : Universitat de València .
- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Business identity, image and reputation: The integration of theoretical perspectives for a successful management. *Cuadernos de gestión*, XIV, 97 - 126.
- Peri, P. C. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos ara la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2013). *Imagen corporativa influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.

- Ries, A., & Trout, J. (1992). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. Bogotá: Kimpre Ltda.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Obtenido de <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0CEEQFjAFahUKEwivvOfB8tPIAhVDI5AKHbC9A7w&url=http%3A%2F%2Fmedia.utp.edu.co%2Fcentro-gestion-ambiental%2Farchivos%2Fmetodologia-de-la-investigacion-cualitativa%2Finvestig>
- Rodríguez Tarodo, A. (2011). *Employer branding: Un estudio sobre la construcción de la marca del empleador*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Ruiz, B., Gutiérrez, S., & Esteban, Á. (2012). DESARROLLO DE UN CONCEPTO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA ADAPTADO A LAS NECESIDADES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. *STRATEGY & MANAGEMENT BUSINESS REVIEW*, 9 - 32.
- Sáenz, M. (15 de 05 de 2011). *Observatorio de recursos humanos*. Obtenido de EMPLOYER BRANDING- Ser para convencer: La marca de empleo de Kellogg: <http://www.observatoriorh.com/comunicacion-y-branding/employer-branding-ser-para-convencer-la-marca-de-empleo-de-kellogg.html>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica* (Vigésima ed.). Madrid: ESIC Business marketing school.
- Sánchez Hernández, M. I., & Barriuso Iglesias, M. C. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding. En J. C. Ayala Calvo , *Conocimiento, innovación y emprendedores : camino al futuro*. España: Universidad de La Rioja.
- Scott M, D. (2002). *La marca: Máximo valor de su empresa* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Galega de Economía, XIV*, 1 - 15.
- Sistema de Bibliotecas UPB. (s.f.). *Business Source Complete*. Obtenido de <http://bibliotecas.medellin.upb.edu.co/index.php/herramientas-de-busqueda/bases-de-datos-24/de-la-a-a-la-z>
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Researchgate, 14*, 25 - 34.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (Segunda ed.). Barcelona: Ediciones Paidós.
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de marketing*. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26, 56 - 73.

ANEXOS

Anexo 1: Protocolo de entrevista a empresas

EMPLOYER BRANDING COMO UNA ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Identificar el impacto de la implementación de la estrategia de Employer Branding en algunas de las empresas ubicadas en Medellín durante el proceso de atracción del talento.

Employer branding

1. ¿Cómo definirían ustedes el employer branding?
2. ¿Hacen uso de la estrategia del employer branding?
3. ¿Cuál es la finalidad del uso de la estrategia del employer branding?
4. ¿Cuáles estrategias utilizan para la atracción del talento humano además del employer branding?
Si no hacen uso de esta ¿Cuáles estrategias utilizan para la atracción del talento humano?
5. ¿Por qué hace uso de esta(s) estrategia?
6. ¿Cómo aplica esta(s) estrategia?
7. ¿Qué beneficios trae a implementación de dichas estrategias?
8. ¿Qué tipo de estrategias utilizan para llegar al cliente externo (atraer talento humano)?
9. ¿Cuáles son las principales razones por las que la empresa es reconocida?
10. Teniendo en cuenta la estrategia de marca del empleador, que hace la empresa a su interior para respaldarla, si aparentemente se ve como externa.
11. ¿Cómo el cliente interno ayuda a darle reconocimiento a la empresa?
12. ¿Qué tan influenciada estuvo su decisión de pertenecer a la organización?

Imagen corporativa e identidad corporativa

13. ¿Qué tan frecuente cambian la identidad corporativa y por qué razones?
14. ¿Cómo cree que las personas los perciben? ¿Y cómo cree que puede saber el impacto de la marca sobre estas?
15. ¿Qué factores llevan a que hagan cambios en la identidad corporativa y quienes son los encargados?

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR _____

Anexo 2. Monitor empresarial de reputación corporativa


Colombia
Qué es merco
Rankings
Actualidad
Contactar
Buscar en rankings

[Ficha técnica \(PDF, 33Kb\)](#)
[Metodología e Informe de Verificación \(PDF, 3597Kb\)](#)
[Resultados \(PDF, 1083Kb\)](#)

mercoEMPRESAS		2015	Ranking Empresas	Ranking Sectores
Posición	Empresa	Puntuación	Anterior	
1	GRUPO BANCOLOMBIA	10000	↑ 2	
2	GRUPO NUTRESA	9843	↑ 3	
3	ECOPETROL	9390	↓ 1	
4	GRUPO EPM	8511	↑ 5	
5	AVIANCA	8357	↑ 6	
6	ALPINA	8165	↓ 4	
7	BAVARIA	8012	—	
8	GRUPO SURA	7914	↑ 10	
9	CEMENTOS ARGOS	7831	↓ 8	
10	GRUPO ÉXITO	7767	↓ 9	
11	ORGANIZACIÓN CORONA	7394	↑ 12	
12	COCA COLA FEMSA	7134		
13	NESTLE	7058		
14	COLOMBINA	6993	↑ 17	
15	ISA	6766	↑ 23	
16	ISAGEN	6763	↑ 22	
17	BANCO DE BOGOTA	6635	↑ 19	
18	METRO DE MEDELLIN	6617	—	

19	BAYER	6604	↑ 20
20	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	6587	↑ 57
21	UNILEVER ANDINA	6565	↓ 16
22	PROCTER & GAMBLE	6491	↓ 15
23	PFIZER	6461	↑ 38
24	INDUSTRIAS HACEB	6377	↑ 44
25	BBVA	6376	↑ 43
26	TELEFONICA MOVISTAR	6367	
27	COLSUBSIDIO	6358	↑ 28
28	TERPEL	6328	↓ 26
29	COMPENSAR	6313	↓ 25
30	JOHNSON AND JOHNSON	6312	↑ 51
31	HEMOCENTER-SODIMAC	6290	
32	PEPSICO	6259	↓ 31
33	UNE	6251	↓ 27
34	CODENSA EMGESA	6214	
35	GOOGLE	6202	↑ 41
36	GENERAL MOTORS COLMOTORES	6150	
37	POSTOBON SA	6146	

38	PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA	6140	↓ 34
39	UNIVERSIDAD DE LA SABANA	6110	
40	CAFAM	6008	↓ 33
41	DAVIVIENDA	5986	↓ 30
42	GRUPO MANUELITA	5970	↓ 37
43	GRUPO AVIATUR	5956	↑ 96
44	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES	5924	↑ 47
45	BANCO COLPATRIA - SCOTIABANK	5907	
46	GRUPO ORBIS	5864	↓ 40

47	HARINERA DEL VALLE	5850	↑ (87)
48	CREPES AND WAFFLES	5844	↓ (36)
49	SMURFIT KAPPA CARTON DE COLOMBIA	5827	↑ (91)
50	COMERCIALIZADORA ARTURO CALLE	5822	↓ (24)
51	UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA	5780	↓ (42)
52	GRUPO CARVAJAL	5778	↓ (13)
53	MICROSOFT	5749	—
54	CEMEX	5695	↓ (32)
55	COLGATE PALMOLIVE	5679	↓ (50)
56	SAMSUNG ELECTRONICS	5635	↓ (52)
57	APPLE	5595	
58	CASA EDITORIAL EL TIEMPO	5577	↓ (48)
59	ALQUERIA	5550	↓ (49)
60	GRUPO FAMILIA	5549	↓ (55)
61	PACIFIC EXPLORATION & PRODUCTION	5480	
62	COLOMBIA MOVIL - TIGO	5472	↑ (93)
63	HOSPITAL PABLO TOBON URIBE	5470	
64	SEGUROS BOLIVAR	5442	
65	HEWLETT PACKARD	5411	↑ (74)
66	PROCAFECOL (JUAN VALDEZ)	5405	
67	COLANTA	5400	↓ (60)
68	GRUPO AVAL	5348	
69	HOSPITAL UNIVERSITARIO DE SAN VICENTE FUNDACIÓN	5343	
70	CERREJON	5316	↑ (72)
71	KIMBERLY CLARK	5272	↓ (66)
72	EMPRESA DE ENERGIA DE BOGOTA - EEB	5261	
73	ORGANIZACION ARDILA LÖLLE	5249	
74	RENAULT - SOFASA	5231	
75	AFP PROTECCIÓN	5205	↓ (54)
76	IBM	5196	↑ (80)

77	TECNOQUIMICAS	5153	↓ 64
78	SERVIENTREGA	5147	↓ 58
79	CLARO	5124	↑ 82
80	BANCO DE OCCIDENTE	5123	↓ 79
81	EQUIÓN ENERGÍA	5122	↓ 78
82	QUALA	5120	↓ 63
83	GRUPO HELM	5042	↑ 92
84	CELSIA	5021	↓ 46
85	AMARILO	5014	↑ 99
86	ALIANZA TEAM	5002	↓ 45
87	PROMIGAS	4967	↓ 84
88	FALABELLA	4958	
89	CITIGROUP	4901	↓ 68
90	EXXONMOBIL	4794	↓ 86
91	GRUPO ALKOSTO- CORBETA	4708	
92	LEONISA	4614	↓ 73
93	CONCRETO	4191	↓ 83
94	ALMACENES LA 14	4146	↓ 85
95	BELCORP	3993	↓ 89
96	MARVAL	3180	↓ 90
97	FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS	3108	↓ 70
98	3M	3072	↓ 88
99	DIRECTV	3023	
100	CARACOL TV	3000	↓ 61

Anexo 3. Formato de consentimiento informado

Medellin, __ de _____ de 2016

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado(a) Señor(a):

Nos encontramos realizando nuestro trabajo de grado del programa de Negocios Internacionales en la Universidad Pontificia Bolivariana, acerca del Employer Branding como una estrategia de atracción del talento humano.

Objetivo: Identificar el impacto de la implementación de la estrategia de Employer Branding en el proceso de atracción del talento humano en algunas de las grandes empresas ubicadas en Medellín.

Para llevar a cabo esta investigación se requiere de recolección de información, la cual se hará por medio de una entrevista semiestructura, donde se plantearán preguntas relacionadas con el tema, buscando entablar una conversación fluida con el entrevistado.

Las únicas personas que sabrán que usted participó en el estudio serán los miembros del equipo de investigación. No se divulgará ninguna información sobre usted. Cuando los resultados de la investigación se publiquen o se discutan en conferencias, no se incluirá información que pueda revelar su identidad. Si es su voluntad, su nombre no será registrado en la encuesta ni en ninguna otra parte. Nadie fuera del equipo de investigación tendrá acceso a su información sin su autorización escrita. Si durante la elaboración de la entrevista o posterior a ella usted tiene alguna duda puede contactarse con la docente que conduce este proyecto: Claudia Vélez Zapata, correo electrónico: claudiap.velez@upb.edu.co.

He leído y escuchado satisfactoriamente las explicaciones sobre este estudio y he tenido la oportunidad de hacer preguntas. Autorizo el uso de la información para los propósitos de la investigación

Nombre del participante: _____

Firma:

Nombre del investigador: _____

Firma:

Nombre del investigador: _____

Firma:

Anexo 4. Matriz de doble entrada

Categorías deductivas	Subcategorías	Comprensión teórico conceptual	Categorías emergente	Soporte empírico
	Definición del concepto	<p>Es considerado como un conjunto de "prácticas encaminadas a caracterizar una organización como empleadora diferenciándola y mostrando los atributos que la convierten en un lugar deseado para trabajar" (Dell & Ainspan, 2001, citado en Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, 2007, pág. 3148).</p> <p>"Estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular" (Sullivan, 2004, citado en Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernandez Lores, 2014, pág. 34).</p>	Generar valor	<p>"Ese concepto es el de generar una marca; busca generar un valor, una propuesta de valor que para la persona interna sea atractivo para trabajar allí" (Empresa A).</p> <p>"Marca muy consolidada y coherente entre lo que es para afuera y lo que es para adentro" (Empresa A).</p> <p>"Es un concepto para poder animar algo que naturalmente o forzosamente debiésemos hacer las empresas; yo más que employer branding prefiero una palabra que es reputación" (Empresa B).</p> <p>"Es vender la marca de nosotros como empresa, que eso viene con todo lo que somos como empresa" (Empresa B).</p> <p>"Una marca de empleador es una estrategia la final de crear una excelente reputación que permite afianzar procesos internos, permite atraer talento, fidelizarlo y conservarlo" (Empresa B).</p> <p>"La marca no es solo un interés mezquino de tener un buen público, la marca crea clientes y crea respetabilidad, y al final eso contribuye a la imagen de marca" (Empresa B).</p> <p>"Al final es simplemente un compendio de experiencias, donde reposa una estrategia de marca del empleador dirigida a contar a las personas que no están dentro de la organización quien eres, a las que están adentro recordarles con quien están trabajando y a las que no están que queden satisfechos de la experiencia" (Empresa B).</p>
	Marketing corporativo	<p>"Proceso en desarrollo por el que una organización alinea, motiva y otorga poder a sus empleados para suministrar una experiencia de cliente positiva que ayude a conseguir los objetivos de la compañía" (Rodríguez, 2011. pág 18).</p>	Cliente interno	<p>"Todo el mundo que ingresa a la compañía, le damos el entrenamiento y la formación en el conocimiento que tiene esta compañía, y les enseñamos que ellos son los embajadores de esa marca, adentro y afuera" (Empresa A).</p> <p>"Sacamos una alianza entre la Alcaldía de Medellín, el Metro y la fundación Orbis, pero lo que estamos donando en realidad es pintura y estamos pintando las casas con voluntarios de nuestra fundación" (Empresa A).</p> <p>"Embajadores Empresa B, es que el colaborador sea el primer embajador de la marca" (Empresa B).</p> <p>"Hacemos jornadas de producto, donde los colaboradores conocen el producto, utilizan el vehículo, lo pueden tocar y entender, dictamos formaciones abiertas sobre mecánica automotriz, sobre producto, sobre calidad" (Empresa B).</p> <p>"Tenemos un boletín semanal, donde se cuenta experiencias de nuestros colaboradores, al final lo que estas haciendo es construyendo una empresa, la imagen de Empresa B como compañía para los colaboradores" (Empresa B).</p> <p>"Nosotros trabajamos bajo una figura de pacto colectivo, entonces pacto colectivo es el esquema en el cual regulamos y administramos las relaciones entre la empresa y los colaboradores" (Empresa B).</p>

Employer branding

Identidad corporativa	Es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa (...) Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional. (Balmer, 2001, citado en Pérez Currás, 2010, pág. 14). Según Capriotti (2009) la identidad corporativa se compone de Cultura Corporativa y Filosofía Corporativa "la primera de ellas es el "alma" (soul) (...) y representa "aquello que la organización realmente es", es el elemento que trae a colación toda la trayectoria a lo largo del tiempo de la organización hasta su actualidad; mientras la segunda de ellas es la mente, puesto que constituye la visión de la organización, es decir, la planeación del presente pensando en la permanencia en el futuro.	Cultura corporativa	¿Qué es crear cultura?, por ejemplo aquí tenemos un programa de cultura que se llama bien hecho entonces cuando uno hace algo bien, le dan un papelito que dice los siete atributos de la cultura, estos son las siete cosas que nosotros definimos que son las características de la gente que trabaja acá" (Empresa A). "Nosotros tenemos una marca "Yo ♥ a Empresa B", y muchas de las campañas de comunicación interna están guiadas a "Yo ♥ a Empresa B" (Empresa B).
		Filosofía corporativa	Empresa A tiene dos cualidades, su antigüedad, es decir, la tradición de lo que se ha ganado en el mercado y la calidad" (Empresa A). "Cercana, confiable, entusiasta y credibilidad" (Empresa B). "Empresa B "Passion for life" - "Empresa B pasión por la vida", que es lo que traduce trabajar en un grupo que es apasionante, en un sector que es apasionante" (Empresa B).
		Comunicación interna y externa	Empresa A ha cambiado el logo dos veces en la vida, lo cambia simplemente por temas de tendencia, pero nunca cambia ni los colores, no cambia el nombre, ni el estilo del logo" (Empresa A). "Ha habido muchos cambios en el logo y slogan en lo que lleva Empresa B en el mercado, por que hoy el mundo va mucho más rápido, entonces lo que una imagen de marca permanecía 50 - 60 años, hoy en día se tiene que estar renovando y reinventando" (Empresa B).
Imagen corporativa	"La representación mental, en la memoria colectiva de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos" (Costa, 1977, citado en Capriotti, 2013, pág 22).	Memoria colectiva	Cuando yo empecé a trabajar acá, a mi me parecía que la marca era un poquito como, que es más como para las personas adultas" (Empresa A). "Evoca calidad, tradición y madurez" (Empresa A). "Es un compendio de experiencias que se refleja desde cada puesto de trabajo de la organización" (Empresa B).
Reputación corporativa	"La suma de los valores que los grupos de interés atribuyen a la compañía, basados en su percepción e interpretación de la imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo" (Dalton & Croft, 2003, pág. 9).	Renombre	"Es reconocida por que es una empresa de gran trayectoria en Antioquia, entonces es una empresa que tiene un nombre que la acompaña con una antigüedad" (Empresa A). "A medida que tu construyes reputación, que construyes lo que quieres tener dentro, pues vas a tener más madurez en el employer branding" (Empresa B). "Facilita atraer el talento o también facilita procesos de recursos humanos" (Empresa B) "Cuando tu estás trabajando con una empresa que tiene reputación, unos procesos sociales, ambientales, de manufactura, procesos productivos acorde a la legislación y acorde a las prácticas del mercado, tu vas a decir que esa empresa es buena y vas a querer trabajar en ella" (Empresa B). "La reputación empresarial finalmente es la lectura que hace el mercado, las personas y los clientes de las empresas" (Empresa B).
Posicionamiento corporativo	"El posicionamiento es el acto de relacionar una faceta de una marca con un conjunto de expectativas, necesidades y deseos de los consumidores" (Serralvo & Furrier, 2005, pág. 6).	Diferenciador	La calidad es otro tema super importante, entonces a nosotros no nos interesa ser también la pintura más económica del mercado, ni tal vez la que tenga un mayor portafolio de productos, sino que nos interesa que cada producto que salga de Pintuco sea de excelente calidad" (Empresa A). "Se ponen de voluntarios para acompañar estas iniciativas, y esto ya empieza a tocar la gente de afuera que es la persona que estaba en su casa, que ni siquiera compro la pintura, pero esta viviendo una experiencia de marca" (Empresa A). "Empresa B crea un primer contacto con la marca sin haber comprado el producto, a través de cursos de seguridad vial en instituciones" (Empresa B).

Gestión humana y atracción del capital humano	La gestión humana por medio de la creación de políticas regula el activo más importante para las organizaciones: el talento humano, en pro de la consecución de los objetivos tanto personales como organizacionales.	Talento humano	<p>"Que es un poco flexible en los temas de desarrollo de los empleados y permite entonces que yo ya sienta mayor compromiso por trabajar aquí, y todo por que tengo a la vez la posibilidad de cumplir algo que para mi es un desarrollo personal" (Empresa A).</p> <p>"Se brinda entrenamiento y formación en el conocimiento de la compañía" (Empresa A).</p> <p>"A parte de su salario que todo el mundo tiene en su contrato laboral, uno tiene un paquete de beneficios al que puede acceder, puede haber temas de préstamos para empleados, puede haber temas de horarios flexibles para la gente, tema de trabajo desde la casa, no tener que ser tan presenciales, capacitación, formación (interna o externa), avance en diferentes rutas de carreras, bienestar para la familia, tiempo libre" (Empresa A).</p> <p>"Busca las mejores fuentes de reclutamiento, invierte en temas de redes sociales, que es una inversión en temas de comunicación; está yendo a las universidades para presentar su oferta de prácticas profesionales y de vinculación como train in" (Empresa A).</p> <p>"Hay unos procesos robustos, hay un nivel de responsabilidad importante que al que está buscando status lo pueda obtener, si tu reto personal es moverte en el mundo, lo puedes lograr a través de esta organización, igualmente se pueden dar beneficios como vacaciones colectivas" (Empresa B).</p> <p>"Procesos de selección que van a las universidades, contamos quienes somos como grupo, que es lo que hacemos y que estamos buscando" (Empresa B).</p> <p>"Empresa B tiene su página en Facebook, tiene su página en Instagram, tiene su cuenta en twitter, a través de ahí se transmiten experiencias de lo que vivimos los colaboradores dentro de la marca" (Empresa B).</p>
	Conjunto de estrategias encaminadas a capturar el máximo número de personas altamente calificadas que posteriormente continuarán en el proceso de gestión humana denominado como "selección de personal".		