

**Marca empleador: Una visión desde el discurso de tres empleados**

**Corredor Acuña Dayany Andrea**

**Osorio Henao Claudia Patricia**

**Páez Suárez Jenny Andrea**

**Universidad Piloto de Colombia**

**Facultad de Ciencias Humanas**

**Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones**

**Bogotá, D.C.**

**2016**

**Marca Empleador: Una visión desde el discurso de tres empleados**

**Corredor Acuña Dayany Andrea**

**Osorio Henao Claudia Patricia**

**Páez Suárez Jenny Andrea**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones**

**Director:**

**Msc. Mónica Lilian Cantillo Quiroga**

**Universidad Piloto de Colombia**

**Facultad de Ciencias Humanas**

**Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones**

**Bogotá, D.C.**

**2016**

Nota de Aceptación

---

Firma decano de la facultad

---

Firma primer jurado

---

Firma segundo jurado

Bogotá, D.C., Enero de 2016

### **Agradecimientos**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Mónica Lilian Cantillo Quiroga, directora del proyecto

A la Universidad Piloto de Colombia

A todas aquellas personas que de una u otra forma han colaborado en la elaboración de este proyecto.

## Tabla de contenido

	Pág.
Resumen.....	1
Abstract.....	1
Introducción .....	3
Objetivos .....	8
Objetivo general .....	8
Objetivos Específicos .....	8
Marco Teórico.....	9
Contextualización de <i>Marca Empleador</i> .....	9
Categorías de la <i>Marca Empleador</i> : La importancia de atraer, retener y fidelizar a los mejores .....	12
La Marca del Trabajo.....	14
Factores para su aplicabilidad .....	15
Procesos de gestión de personas .....	16
Comunicación Interna .....	16
Calidad de la estructura directiva y gerencial.....	16
Imagen Externa .....	17
Formación de Talentos.....	17
Difusión de marca .....	17
Ventajas de su aplicabilidad .....	17

Acercamiento al modelo laboral actual en Colombia .....	18
Marco Metodológico.....	24
Tipo de Investigación Cualitativa.....	24
Instrumentos de Recolección de datos .....	25
Procedimiento de análisis de datos.....	25
Repertorios interpretativos.....	25
Resultados y Discusiones.....	27
Atracción- "La satisfacción del trabajador es un derecho no un deber" .....	27
Retención –“Las personas bien gestionadas, representan ventajas competitivas”.....	31
Fidelización- “La búsqueda de motivaciones emocionales, genera pertenencia y productividad” . .....	34
Conclusiones y recomendaciones .....	38
Referencias.....	41
Apéndices.....	43
Anexos .....	69

**Lista de Apéndices**

**pag.**

Apéndice 1. Transcripción de Entrevistas .....43  
Apéndice 2. Matriz de sentido.....60

## Resumen

En la actualidad muchas organizaciones están reconociendo la necesidad de tener empleados comprometidos con la actividad que realizan y con la empresa para la cual trabajan. La razón, es que han identificado que invertir en la salud emocional del empleado mejora sustancialmente los índices de productividad y cifras tan importantes como la rotación de personal.

Esta tendencia, ha llevado a diseñar estrategias encaminadas a relacionar el marketing con el recurso humano de la organización, para potencializar lo que se conoce como ‘Marca Empleador’ o en su término anglosajón ‘Employer Branding’. Desde esta perspectiva, hemos querido plantear en nuestro trabajo un análisis de discurso que permita identificar como las estrategias que rodean este término se ven representadas en imaginarios sociales de tres empleados en tres organizaciones diferentes.

Pero esto no sería posible si antes no se hace un recorrido teórico por el tema a investigar y así mismo se aterrizar la teoría con casos donde este tipo de tendencias empresariales funciona con éxito. Por este motivo, antes de dicho análisis se presentaran en diferentes apartados, conceptos claves para entender la construcción de la marca y cómo organizaciones como Microsoft, Corona y Compensar se han encargado de alinear, motivar y otorgar poder a sus empleados para que vean la organización como una experiencia positiva para trabajar.

Nuestro estudio no es el primero que se hace sobre el tema, pero si uno de los primeros en implementar una teoría de análisis como estrategia práctica para entender cómo el marketing interno en una organización tiene todas las herramientas para promover el desarrollo personal de cualquier empleado.



### **Abstrac**

Today many organizations are recognizing the need for employees committed to the activity carried out and the company for which they work. The reason is that they have found that investing in employee emotional health substantially improves productivity rates and important figures such as turnover.

This trend has led to design strategies to relate to human resource marketing organization, to potentiate what is known as 'Employer Branding'. From this perspective, we wanted to raise our work in discourse analysis to identify the strategies surrounding this term are represented in social imaginary of three employees in three different organizations.

But this would not be possible if a theoretical journey is not done by the subject before researching and likewise the theory landing success stories where this type of business trends works successfully. For this reason, before this analysis will be presented in different sections, key concepts to understand the construction of the brand and how organizations like Microsoft, Corona and Compensate have been commissioned to align, motivate and empower employees to see the organization as a positive experience to work.

Our study is not the first thing done on the subject, but if one of the first to implement a theory of analysis as a practical strategy for understanding how internal marketing in an organization has all the tools to promote personal development of any employee.

## **Introducción**

Construir una reputación de buen empleador es una tarea que en la actualidad se está convirtiendo en prioridad para cualquier organización que esté pensando en sobrevivir a los diferentes cambios del mercado laboral en términos de innovación, productividad y estrategias para atraer, retener y fidelizar personal.

Para Víctor Zabala y Carmen Jervi de la Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos hablar de Employer Branding o Marca Empleador es hablar de aquella reputación que puede construir cualquier organización ante sus actuales empleados y porque no futuros nuevos talentos. Pero, ¿Cómo construir reputación? sencillo, a partir de aquellos atributos que la empresa ofrecerá para que cualquier trabajador decida entrar o no a hacer parte de ella.

Para aterrizar el concepto y entender en un caso práctico como dicha reputación se evidencia en un empleado y como de allí se ve reflejado el concepto de Employer Branding o Marca Empleador, en este trabajo encontrarán casos de éxito sobre el tema en compañías a nivel mundial, así como diversidad de conceptos frente a la atracción, retención y fidelización del capital humano. Además, el lector obtendrá un análisis detallado de tres entrevistas diseñadas para tres empleados en tres empresas diferentes que se caracterizan por implementar estrategias para captar nuevos talentos en el mercado laboral.

De dichas entrevistas, el lector podrá entrar a evaluar por ejemplo tres repertorios interpretativos identificados en las nuevas tendencias inmersas en el discurso de los tres empleados entrevistados, establecidos de la siguiente manera: Atracción. -La satisfacción del trabajador es un derecho no un deber-, Retención. -Las personas bien gestionadas, representan ventajas competitivas-. Fidelización (La búsqueda de motivaciones emocionales, genera pertenencia y productividad). Desde las cuales notaran la clara inclinación hacia el trabajo flexible, salario emocional, beneficios, entre otros.

Para llegar a dichos resultados fue necesario hacer en primer lugar un recorrido por trabajos de investigación que dieran cuenta del concepto, dando como resultado lo siguiente:

En el trabajo de investigación 'Employer Branding' de Carolina Gómez se plantea su necesidad de definir el concepto de *Marca Empleador*, sus objetivos, beneficios, su aplicabilidad y utilidad actual en las empresas colombianas. Inicialmente hace una definición de conceptos claves del tema como: retención de personal, atracción de trabajadores potenciales, cultura, reputación, comportamiento social responsable de una empresa, buen empleador, Employer Engagement, Employer Branding, marketing interno y retención de talentos.

En su introducción da cuenta de la importancia del término y la necesidad que ha llevado a las empresas a pensar no sólo en retener compradores sino retener a su propio personal. Además, expone casos de éxitos en empresas como Mc Donalds, Grupo VIPS en España, Price Water house Coopers y Google. Con estos casos, expone las herramientas empleadas para implementar el concepto de Employer Branding y los

beneficios que trajo para estas compañías en términos de comunicación interna y externa, recordación de marca, retención de personal y atracción de nuevos talentos.

Por otra parte, Villegas, (2011), durante el mismo año presentó su tesis de grado en la cual pretendió analizar la influencia de las prácticas efectivas de Gestión Humana en la retención de los empleados con responsabilidad y funciones de mandos medios en las empresas distribuidoras de Gas licuado de petróleo.

Allí, buscó inicialmente conocer los factores motivantes que influyen en la retención de los empleados y relacionar el nivel de las prácticas efectivas de gestión humana con los factores motivantes. Es así como inicialmente plantea conceptos claves de la retención de personal, modelos de gestión humana, prácticas de alto rendimiento, rotación, motivación y comportamiento organizacional.

Su investigación resulta profunda al estudiar dentro de varias organizaciones petroleras sus modelos de gestión humana y evaluar su efectividad en el marco de rotación, retención y atracción de personal. Para el autor, tomar diferentes empresas, le permitió comparar el grado de efectividad de sus modelos y evidenciar cual resultaba ser más acertado. Además, esta investigación registra tablas y diagramas que permiten evidenciar la teoría en cifras y su respectivo análisis.

El aporte para nuestro trabajo fue muy valioso pues analizó detenidamente los conceptos claves de *Marca Empleador* desde los modelos de gestión humana ya estructurados, permitiendo identificar efectividad en su implementación como modelo para potencializar las competencias y destrezas que genera el tener el personal altamente fidelizado y atraído por su empresa empleadora.

Otro caso encontrado, fue el de Almudena, (2014) en España al hacer un estudio de caso sobre la construcción de la Marca Empleador. Inicialmente, ella define el término como la actividad de las empresas empleadoras destinadas a construir una imagen de marca a sus empleados y finalmente, en el trabajo de Edwards, (2010). Pretendió explicar el proceso de la *Marca Empleador* a partir de un caso real como una prueba empírica donde obtienen una serie de conclusiones que lleven a la aplicación de la misma en las diferentes empresas y organizaciones, este caso puntual es para una empresa del sector Financiero.

Entonces, ante estas nuevas tendencias, la visión de nuestro estudio radica en identificar los factores motivantes que influyen en los empleados para fidelizarse en una empresa y así aportar una guía práctica, que mejore el valor que las organizaciones le están imprimiendo a sus nuevos talentos.

La lucha por el talento ya inició y aunque las organizaciones respondan de forma desigual a este reto, es una lucha global. El éxito dependerá de varios factores, tales como el prestigio, las oportunidades, y la oferta que el mercado proporcione.

Las condiciones de trabajo hoy día demandan mayor flexibilidad, trabajos con sentido, alta retribución, equilibrio entre la vida laboral y personal, con el fin de generar “atracción y retención” en las dos vías jefe – colaborador, colaborador- jefe. Estas condiciones permitirán que las organizaciones revisen sus perfiles y los direccionen en gran medida a que las ofertas de empleo que diseñen, estén orientadas a conseguir el talento más ajustado. Es por esto que se deben tener claros los conceptos con el fin de reconocer fortalezas y debilidades. (Poblete, 2007).

Es aquí en donde la cultura organizacional juega el papel más importante, para construir un clima laboral agradable, donde involucre en la toma de decisiones a los colaboradores, y de esta manera generar el trabajo por objetivos cumplidos, más que por cumplir un horario laboral. La figura de directores o gerentes que generan miedo antes de llegar un trabajador a solicitar lo que desea para su desarrollo profesional y personal, están pasando a la historia, a cambio se fomenta el trabajo en equipo, vemos que las estructuras organizacionales cada vez son más horizontales, menos de jerarquías que permite más independencia y a su vez los colaboradores se hacen dueños de su trabajo. (Willard, 2010).

Por esta razón, es importante que las organizaciones se den cuenta que no es suficiente si se le brinda a los empleados un trabajo decente, lo que buscan los empleados es más que eso, por este motivo se toman el tiempo de encontrar lugares donde se les valore y brinden los beneficios que demanda el mercado laboral

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Identificar cuáles son los elementos utilizados en el discurso de tres empleados, para entender el concepto de *Marca Empleador*

### **Objetivos Específicos**

- a) Conocer los componentes más relevantes del proceso de *Marca Empleador*
- b) Observar los efectos del proceso de *Marca Empleador* en los empleados de 3 compañías

## **Marco Teórico**

Es importante destacar en este trabajo de investigación, tres aspectos fundamentales que permitan entender la importancia de la construcción de marca empleador y la necesidad de las compañías de atraer, retener y fidelizar personal nuevo y talentoso. Para ello, se iniciará con una contextualización de que se entiende por *Marca Empleador*, características, casos de éxito en organizaciones, ventajas de su aplicabilidad y finalmente un recorrido por el modelo aplicado en Colombia.

### **Contextualización de *Marca Empleador***

El término es definido por Barrow y Amber, (1996), en la revista *Journal on Brand Management* en diciembre de 1996 y aparece por primera vez en 1990 en Estados Unidos cuando el mercado laboral empieza a presentar dificultad para encontrar jóvenes, y más aún si se les piden las competencias que desean las empresas. Para ello, empiezan a “luchar por el talento” en varios frentes: atraer jóvenes de alto potencial de otros países, preocuparse por la atracción y la retención de los mejores y utilizar la marca para comprometer al mejor profesional en las calles.

A finales de los años noventa, el concepto cruza el Atlántico y llega a Europa, principalmente a los países escandinavos y a las islas británicas donde se encuentra la primera experiencia de *Employer Branding* o *Marca Empleador* en una empresa española en 2004. La iniciativa desarrolló un plan de imagen de marca como empleador que le ayudó a ordenar las acciones para su posicionamiento durante 2005, acciones que más tarde lograron el reconocimiento de la comunidad de negocios.



Para Pogorzelski, (2009), tan solo en Estados Unidos los empleadores gastan más de 250 mil dólares al año localizando nuevos talentos para sus organizaciones, utilizando herramientas como anuncios de empleos clasificados, proceso de selección y contratación. Su inversión, resulta cada vez más importante por su necesidad de atraer nuevos ‘Tesoros’ a sus filas pues para los líderes de importantes compañías multinacionales, los nuevos talentos crean los mejores productos y encontrarlos resulta ser el camino más largo para alcanzar el éxito de sus negocios.

Por esta razón, para Calderon, (2010), ninguna organización deberá subestimar a su capital humano convirtiéndolo sólo en un medio para el desarrollo. Por el contrario, la organización deberá convertirse para el trabajador en una fuente de satisfacción y no una fuente de frustración.

Para ello, será entonces importante primero entender que la administración de todo recurso humano en la organización deberá contar con un mínimo de herramientas para fortalecer su inteligencia emocional y empezar a plasmar en él la marca de la empresa para la cual trabaja.

Frente al tema Chiavenato, (2002) expresa que:

La gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, puede depender de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el

negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

Encontrar el mejor talento no es fácil pero todo dependerá en gran medida de un buen ciclo de contratación que responda al cumplimiento de aspectos sociales, organizacionales, funcionales y personales que atraigan a los buenos candidatos a la espera de ofertas laborales.

Desde esta perspectiva, el capital intelectual de la organización ya no es visto solo desde el concepto otorgado por la teoría económica, que considera el capital humano como mano de obra calificada en función de producción sino un capital humano conformado por talentos que tienen el conocimiento, lo saben implementar y quieren proyectarlo.

Pero esto no será posible si no existe un factor que promueva que la organización esté en capacidad de cambiar de manera apropiada aplicando los modelos tradicionales que se han arraigado por la evolución del mercado laboral, la competencia y la necesidad de las organizaciones de entrar en el mundo de la globalización.

Visto así, el trabajador deberá ya no solo saber hacer las cosas sino reunir tres características importantes que necesita el mercado según Jiménez, (2009)(Referencia n.º 3508). Los conocimientos, las competencias y una visión global. Por tanto, no es difícil entender que las fuerzas del mercado, en este caso el mercado laboral, harán que

los buenos profesionales sean considerados un bien preciado que hay que atraer a nuestro proyecto y que, una vez incorporado a él, habrá que retener.

### **Categorías de la *Marca Empleador*: La importancia de atraer, retener y fidelizar a los mejores**

En un artículo publicado por Ekos Negocio, (2011), se afirma que las empresas con visión estratégica implementan el *Employer Branding* o *Marca Empleador* como un modelo fundamental para la creación de identidad en una organización, haciéndola ver como un lugar idóneo para trabajar, ante los ojos de sus empleados, clientes, inversionistas y posibles talentos que se pudieran atraer.

En este mismo artículo, Tejerina, (2010, septiembre), CEO de Bumeran.com, Argentina (Bolsa de trabajo por internet y consultora de recursos humanos) afirma que la *Marca Empleador* no es más que una estrategia para crear equipos de trabajo más competitivos. En ese sentido, la cultura organizacional es la responsable de que haya un clima laboral favorable es decir, que construya una reputación de buen empleador para los empleados actuales y para los que se integrarán en el futuro.

Por ejemplo, el líder de los buscadores en la Internet, Google, es conocido en todo el mundo por sus prácticas laborales y según lo registra Ekos, (2011), para los directivos de esta organización, lo primordial es que sus especialistas, expertos y mejores talentos se sientan a gusto. De ahí, que uno de sus aciertos sea la creación de áreas de descanso y zonas de interacción únicas...

Por su parte, Enrique Páez, socio y director nacional de Calidad y Talento de la consultora Deloitte de México, la propuesta de valor que ofrece el Employer Branding o *Marca Empleador* al empleado, tiene relación con la idea de asociar la marca y los atributos de la identidad corporativa con las que buscan los empleados y candidatos a un puesto en una empresa, como son: crecimiento personal, desarrollo, éxito, fuerza, buen ambiente laboral, buena reputación social, etc.”

Barragán y Guerra, (2009), señalan que la retención de empleados eficientes es realmente una acción estratégica que requiere principalmente de la apreciación de los niveles más altos de dirección, con el fin de optimizar la productividad de cualquier organización. Es por ello, que en un entorno tan competitivo y globalizado como es en el que nos desenvolvemos hoy, resulta importante entender que el capital humano dentro de las organizaciones puede representar una ventaja.

Entonces, los jefes tendrán la responsabilidad de construir y desarrollar un entorno en el que las personas sientan un compromiso personal con su trabajo y se esfuercen por asegurar el éxito de la compañía. Por eso, será fundamental prestar especial atención en asegurar que los valores del candidato están fuertemente alineados con la cultura organizacional de la empresa.

A lo que Collins y Porras, (2009), describen como “Una ideología organizacional clara y bien expresada, atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y a la inversa; repele a aquellos cuyos valores personales son incompatibles”.

Ligado a esto, estará la responsabilidad de ofrecer un lugar agradable para trabajar que como lo define el Great Place to Work Institute, (2014), consiste en un lugar en el cual, sus empleados sienten orgullo y placer con sus trabajos y disfrutan de la compañía de otros empleados.

### **La Marca del Trabajo**

Las empresas que consideramos “buenas para trabajar” tienen una marca fuerte como lugar de trabajo, percepción que se tiene de ellas a través del papel que desempeñan como proveedoras de empleos. Desde el pasado, esa identidad, esa marca ha evolucionado mucho. Evidentemente nos encontramos con una mezcla de experiencias y percepciones de los empleados, pero el futuro será de aquellas compañías que mejor amolden dichas experiencias y percepciones a sus propios beneficios y a los de sus empleados, lo que centra el tema en la experiencia de trabajo total.

El término *Marca Empleador* se refiere al proceso de creación de una identidad y la gestión de la imagen de una empresa u organización desde el punto de vista de su papel como proveedora de empleos. A diferencia de la identidad corporativa y la marca que descansa en la nomenclatura, simbolismo gráfico y promoción externa, la *Marca del empleador* surge de la suma de los valores, sistemas y comportamientos mostrados por la empresa a la hora de conseguir sus objetivos corporativos a través de las personas (Crozier citado por Jiménez, Pimentel y Echeverría, (2002).

Las prácticas de *Marca Empleador* parten de la premisa esencial de que capital humano es el activo más valioso de las organizaciones, de forma que una adecuada inversión en el mismo puede suponer un desempeño superior. De este modo, basándonos en el enfoque de recursos y capacidades, las características diferenciales de los recursos de una organización pueden generarle a esta una ventaja competitiva sostenible; si dichos recursos son poco frecuentes además de valiosos, no sustituibles y difíciles de imitar, la organización que los posea marcará distancia con sus competidores Barney, (1991). En este sentido, el marketing externo de *Marca Empleador* posiciona a la organización como un lugar atractivo para trabajar y pretende atraer a los mejores candidatos.

### **Factores para su aplicabilidad**

Alfonso Jiménez, Socio director de People Matters y profesor asociado del IE Business School, plantea que un error sería dar inicio a las acciones sin antes contar con un diagnóstico que evidencie el estado actual que tiene la organización en términos de imagen corporativa interna y externa.

Por esta razón, destaca siete factores pertinentes (cuatro internos y tres externos) que permiten dar inicio a la gestión de implementación del modelo partiendo de los resultados de un estudio de investigación realizado entre 1998 y 2003 sobre las experiencias de Employer Branding o *Marca Empleador* llevadas a cabo en los años noventa en Norteamérica.

### **Procesos de gestión de personas**

Ofrecer un equilibrio entre la vida personal y la profesional es, sin duda, una cuestión difícil de resolver pero que es fundamental para crear compromiso del empleado con su empresa. Para ello, se debe establecer cómo la organización está contribuyendo a una vida equilibrada en su talento humano en términos de salario económico, salario emocional, horarios, entornos laborales y políticas lo suficientemente flexibles como para dar a los profesionales satisfacción personalizada.

### **Comunicación Interna**

La comunicación será un elemento de éxito en un entorno competitivo y será prácticamente indisoluble del concepto de *Marca Empleador*. Aquí, radicará la importancia de establecer lazos entre las personas y la organización dándoles la oportunidad de aportar nuevas ideas, de que conozcan el estado económico actual de la compañía y planes de negocio futuros.

### **Calidad de la estructura directiva y gerencial**

De nada sirven los planes de retención, fidelización, compensación, previsión social o inmersión si la estructura gerencial no atiende bien su principal misión. Por esta razón, se debe contar con la máxima participación de las altas gerencias para que las estrategias planteadas se implementen, se evalúen y den resultados.

### **Imagen Externa**

Este factor tiene que ver con cómo se informa en distintos canales sobre aspectos relacionados con la experiencia de trabajar en la empresa. Esto es medible en procedimientos como la vinculación y desvinculación de empleados.

### **Formación de Talentos**

Cómo están planteadas las estrategias para seguir formando al personal vinculado al ritmo con el que los objetivos de la organización van cambiando.

### **Difusión de marca**

Lograr posición en el mercado por aspectos intangibles que den cuenta de sus prácticas laborales y gerenciales.

### **Ventajas de su aplicabilidad**

En una entrevista concedida vía correo electrónico para la revista on-line Estrategia & Negocios, el empresario nicaragüense Carlos Pellas, Presidente de la junta directiva del Grupo Pellas, considera que como líder de sus empresas lo más importante que puede hacer es que sus acciones sean coherentes con lo que se dice.

En definitiva, si queremos que la imagen de la empresa sea atrayente e innovadora para los empleados y para la gente externa, es importante lograr una conexión emotiva entre los empleados y directivos. Los



beneficios se observarán en el rendimiento, estado de ánimo, compromiso y objetivos cumplidos...

Además, Que el empleado asuma el rol de embajador de la marca, ayuda al reconocimiento en el mercado laboral externo y finalmente que se registre menor rotación de personal, obtención de reconocimiento público, y compromiso entre la empresa y el empleado.

### **Acercamiento al modelo laboral actual en Colombia**

En un país como Colombia el reto de atraer, retener y fidelizar resulta importante como en cualquier otra parte del mundo si pensamos en que el mercado laboral gira en torno a los perfiles de colaboradores del momento. Es decir, las estrategias para sobrevivir en la industria, están enmarcadas en diseñar oportunidades que apunten a un público de estudiantes y profesionales cada vez más jóvenes, en busca de empresas donde se pague bien, se trabajen pocas horas, pocos días y existan beneficios para crecer profesionalmente.

Así, por ejemplo, lo expresó José Antonio Barraquer, quien trabajó con Microsoft durante 14 años argumentando que “en esta industria uno conoce mucha gente y yo he descubierto que los jóvenes de hoy son muy diferentes a los de mi época; Son diferentes porque ahora un joven después de 2 años se siente incómodo en el sitio donde está, ahora quieren viajar por el mundo, conocer y explorar por otras empresas. Entonces, cuando tú recibes las hojas de vida los jóvenes a los 30 años han tenido 20 puestos... tú miras mi hoja de vida que tengo 45 años y he tenido 4 puestos en mi vida”.

No en vano, en Colombia ya se empiezan a conformar entidades en pro de la orientación oportuna a los jóvenes, para que al momento de iniciar su vida productiva en el mercado conozcan de primera mano el valor que deben darle a sus habilidades con o sin experiencia. Bajo esta dirección, nace entonces REP (Red Comunidades de Egresados de Antioquia), una iniciativa que desde 2001 guía a sus estudiantes desde la Universidad de Antioquia.

“En la red se promueven la creación y el fortalecimiento de políticas, programas y proyectos en beneficio de sus egresados y las instituciones y asociaciones que hacen parte de la red, son quienes influyen positivamente el mercado laboral/salarial, trabajando por la dignidad y el desarrollo del profesional y a través de ésta, por el progreso y posicionamiento de las instituciones, las empresas y el país”, parte de la declaración entregada por Catalina Sierra Pulido, Coordinadora General REP, en una entrevista concedida para el portal Colombia.co

De igual forma, el impacto de las nuevas tecnologías en el mercado laboral ha llevado a que el mismo Gobierno Nacional desde su Ministerio de Tecnologías desarrolle estrategias para preparar profesionalmente en estas áreas a jóvenes de bajos recursos y desde el Ministerio de Educación se impulsen programas para que las empresas que recibían estudiantes recién egresados obtengan algunos beneficios que lleve puntualmente a reducir la cifra de desempleo en el país especialmente en la población más joven.

Anualmente es publicada una lista que recoge las 25 mejores empresas para trabajar por Great place to work, consultora encargada de realizar este conteo a partir de evaluar el clima y cultura organizacional dentro de las empresas.

Para la versión presentada en diciembre de 2015, Juliana Navarro, gerente comercial y de mercadeo de Great Place to Work expresó en una entrevista para El Empleo.com que para dicho año participaron 125 organizaciones de diversos sectores económicos entre los que destaca el financiero, seguros, vigilancia, alimentos, alta tecnología y telecomunicaciones. Es así como, durante todo el año la firma investigadora destina personal específico que se traslada hacia las organizaciones concursantes y las mantiene en procesos de evaluación por algunos meses. La lista de las 25 mejores empresas en Colombia para trabajar fue la siguiente.

- 1 - Seguros Bolívar
- 2 - Seguridad Atlas Ltda.
- 3 - Seguros Sura
- 4 - EPS Sura
- 5 - Grupo Telefónica
- 6 - Microsoft Colombia
- 7 - ARP Sura
- 8 - Diageo Colombia S.A.
- 9 - Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia
- 10 - Mc Donald
- 11 - DirecTV Colombia Ltda.
- 12 - Yanbal de Colombia S.A

- 13 - Banco de Occidente S.A
- 14 - Almacenes Éxito S.A
- 15 - Construcciones El Cóndor S.A
- 16 - Compensar
- 17 - Natura cosméticos S.A
- 18 - Colombiana Kimberly Colpapel
- 19 - La Santé Vital S.A
- 20 - Cl Flores Ipanema
- 21 - Belcorp
- 22 - Compañía Aseguradora de Fianzas S.A - Confianza -
- 23 - Mapfre
- 24 - Royal &Sun Alliance (RSA)
- 25 - Mars

De esta lista, destacamos inicialmente dos (Compensar y Microsoft) y una tercera que no aparece en la lista (Corona) tras evidenciar su posicionamiento de marca en el mercado laboral y que a lo largo de este análisis se podrá evidenciar porque varios de sus trabajadores se identifican y les gusta trabajar en estas organizaciones.

Para iniciar, Microsoft fue fundada en 1975 y es líder mundial de software para informática personal y de empresas. La compañía ofrece un amplio abanico de productos y servicios diseñados para contribuir tanto al desarrollo del talento de las personas como al potencial de las empresas aumentando así su eficacia, productividad y capacidad competitiva según lo expresan en un comunicado de prensa en su portal web.

Dentro de los beneficios se encuentra, el transporte gratis para sus empleados según el país donde se encuentre, oportunidades de ascenso cada año, flexibilidad de horarios, planes carrera entre otros.

En 1978, cuando nació Compensar, por iniciativa de un grupo de empresarios y trabajadores, con el apoyo del Círculo de Obreros de San Francisco Javier se pensó en la necesidad de empezar por la protección de su propio personal velando por el bienestar de sus empleados y sus familias.

En un artículo publicado por la entidad entre Febrero y Marzo de 2015 destacan sus programas de subsidio en salud, vivienda, educación y recreación no solo para sus clientes afiliados sino para sus propios trabajadores. Ellos gozan por ejemplo, de un fondo de empleados para madres cabeza de hogar, flexibilidad horaria, oportunidades de teletrabajo y un restaurante para brindar almuerzo a todos sus empleados.

Corona, se crea en Antioquia 1906, su primer nombre Fábrica de lozas de Caldas, para 1931 se llamó Locería Colombiana. Hoy día cuenta con seis unidades estratégicas de negocio dedicadas a la manufactura y comercialización de productos para el hogar y la construcción.

Carlos Enrique Moreno, presidente de la organización Corona, reconoce que el liderazgo es fundamental para el desarrollo en Colombia. Por eso desde su rol capacita, empodera y reta a sus colaboradores a ser líderes transformadores a través de la educación y de la comunicación. Sus colaboradores dejan ver claramente este enfoque, en el programa de desarrollo de carrera que actualmente promueve la Organización.

### **Marco Metodológico**

En este capítulo se presenta el marco metodológico que se empleó en esta investigación. Se explica la técnica, instrumento, estrategia y procedimiento de análisis que se utilizaron en este trabajo.

#### **Tipo de Investigación Cualitativa**

La investigación cualitativa se enfoca en conocer un problema particular desde sus especificidades. Se concentra en las cualidades de la situación que estudia y en el conocimiento profundo sobre los sujetos sociales y las realidades que experimentan. Nuestro estudio se basó en el diseño etnográfico de acuerdo con el autor Creswell (2005) en el que plantea el estudio de la cultura, por medio de la reflexión.

Para la realización de esta investigación se aplicaron las técnicas cualitativas a partir de entrevistas a profundidad en donde se pretendió obtener información al detalle sobre la práctica de la Marca Empleador en empresas del Sector Real como son Compensar, Microsoft y Corona y sobre los procedimientos que estas han creado para retener y atraer talento humano. La técnica cualitativa se usó mediante tres entrevistas realizadas a personal que trabajan y/o trabajaron allí, para obtener información sobre la importancia que tienen para ellos cada uno de los componentes de la marca empleador y entender las prioridades que le dan a cada uno de estos.

Se usaron fuentes secundarias como páginas de Internet entre ellas Great Place to Work revistas y artículos empresariales.

### **Instrumentos de Recolección de datos**

- Entrevistas Semi - estructuradas : Se diseñaron unas preguntas a través de una Matriz de Sentido con el fin de que los entrevistados respondieran a aspectos puntuales que dieran cuenta de las tres categorías establecidas (Retención, Atracción y fidelización). Además, dichas preguntas permitían que a partir de las respuestas se diera la opción de contra preguntar.
- Recolección de documentos físicos y digitales que den cuenta del tema a investigar: Fue necesario hacer una búsqueda bibliográfica que diera cuenta del tema y que nos permitiera alimentar los conceptos seleccionados para esta investigación. Así mismo, para entender la teoría de forma práctica fue necesario recurrir a la visualización de videos corporativos.
- Lectura de encuestas realizadas por entidades destinadas a evaluar la calidad de las organizaciones como lugares óptimos para trabajar: leer artículos en periódicos y portales empresariales fue una herramienta pertinente para aterrizar conceptos y ubicar las empresas para nuestra investigación.

### **Procedimiento de análisis de datos**

#### **Repertorios interpretativos**

Considerada una forma de análisis del discurso planteada por los psicólogos Margaret Wetherell y Jonathan Potter, quienes subrayan la importancia del lenguaje en la



construcción de la realidad, y adentrarse en la comprensión de las posibilidades que esta importancia supone para el quehacer de la propia psicología.

El análisis del discurso es traído a la psicología social desde la lingüística y la pragmática a partir del reconocimiento de la importancia del lenguaje en la vida social. Su advenimiento significa no solo la incorporación de una herramienta metodológica más en el amplio repertorio de métodos cualitativos de la psicología social, sino también la introducción de una perspectiva teórica que se funda en la noción de que “el lenguaje ordena nuestras percepciones y hace que las cosas sucedan, mostrando cómo el lenguaje puede ser usado para construir y crear la interacción social y diversos mundos sociales” (Potter & Wetherell, 1987).

La importancia de esta herramienta, radica en que nos permitió evidenciar cualidades, creencias, condiciones, costumbres, ideales, entre otros. Así logramos categorizar en la matriz de sentido los apartes más representativos.

### **Implicaciones éticas**

Para esta investigación se tuvo en cuenta las nuevas tendencias que el mundo laboral ofrece, por ello a los tres entrevistados se les socializo nuestro propósito e idea principal de nuestro trabajo, por lo anterior se les solicito su consentimiento informado (anexo) y estuvieron de acuerdo con el manejo de la información, con fines académicos.

## **Resultados y Discusiones**

A continuación encontrarán un análisis de las tres categorías que enmarcan nuestro trabajo a través de una matriz de sentido, en la cual nos acercamos a los resultados de las entrevistas, incluyendo el análisis por medio de la literatura. Por esto los resultados y la discusión se encuentran en este fragmento, dejando en evidencia las nuevas tendencias de los tres trabajadores entrevistados, permitiendo obtener como resultado los siguientes repertorios interpretativos:

### **Atracción- "La satisfacción del trabajador es un derecho no un deber"**

Para todas las personas el buen trato es fundamental, y hace parte de la calidad de vida laboral y personal que desean obtener los trabajadores, es aquí donde encontramos elementos que emergen de las realidades sociales; a continuación algunas afirmaciones de los entrevistados: Si hay un buen ambiente laboral, trabajo mejor!", "Si las personas se integran estaremos más felices!", "Si mis compañeros se preocupan por mí, estaré satisfecha", "Quiero hacer de este mi segundo hogar". Entre otros, lo que finalmente hacen sentir en el trabajador una sensación de comodidad y adaptación.

En el siguiente aparte identificamos, empresas (Compensar, Microsoft y Corona) ideales para atraer personal, por su clima laboral.

Entrevista 1. *"Las actividades de gestión humana, como integraciones, eventos, encuentros, ayudan a que el ambiente laboral sea cada vez mejor y enseña cosas para la vida diaria y personal"...*

Entrevista 2. *"Mi cultura y mi educación siempre ha sido la de aprender y ese fue el ambiente que encontré. Era un ambiente en el que sabía que este*

*tipo de compañías te hace trabajar en jornadas muy largas, tuve que sacrificar tiempo con mi familia pero consideré que mi cargo lo requería y acepté el reto”...*

Entrevista 3. *“Es muy agradable, puedes contar con que en cualquier lugar que te ubiques a hacer tu trabajo alguien te sonríe y te colabora con lo que requieras. Es muy favorable estar en un lugar así, ya que a mí me ha beneficiado puesto que tengo amigos de verdad que se preocupan si me siento mal, que si faltó me llaman a ver que me pasó, entre otros. En resumidas cuentas se siente como el segundo hogar del que hablan las personas y que para mí es una sensación de bienestar y de agrado que me permite ser yo misma y dar todo de mí, no se pierde el tiempo hablando de lo que no fue, si no de lo importantes que somos para la Compañía y qué aportes se han dado en términos de indicadores y satisfacción...”*

Las actividades de Bienestar permiten que los trabajadores se sientan a gusto en su trabajo. Estas actividades son empleadas por diferentes organizaciones para ofrecer a sus empleados un mejor ambiente laboral y que este se vea reflejado en la productividad del negocio.

La atracción de talentos, por ejemplo para Viridiana Mendoza Escamilla recae en tres claves fundamentales que plasma en un artículo para CNN Expansión del 29 de octubre del 2012. Allí, indica que dichos aspectos radican en entender que la clave no está representada solo en un monto salarial. Sino por el contrario, en tener presente elementos como: prestaciones adicionales, que no sólo implican coberturas y opciones de

ahorro, también se traducen en beneficio fiscales para las empresas que los aplican. Además, programas de compensación complementaria como días festivos para descansar, comedores o bonos de alimentación, beneficios flexibles en términos de contratación y otros relacionados con la salud para el trabajador como seguro odontológico, de auto, de casa a precio preferente, seguro de vida, seguro de gastos médicos mayores y planes de retiro.

Esto a su juicio promueve que la organización se mueva eficientemente en el mercado para atraer personal a sus filas. En los trabajadores entrevistados lo identificamos de la siguiente manera.

Entrevista 1. *”Las actividades internas y extracurriculares son propicias para cambiar de ambiente y ver el trabajo como una forma dinámica de cumplir objetivos”...*

Entrevista 2. *”Cuando tu estas en una compañía como Microsoft debes entender que dependiendo el país el comportamiento es diferente, Que quiere decir, los jefes tienen políticas diferentes. Una compañía en Colombia tiende a tener poca flexibilidad frente a las americanas... ellos no esperan que tu marques tarjeta a las 7 de la mañana pero si esperan resultados, resultados que por lo general son muy altos y es aquí donde uno elige si se queda o no”...*

Entrevista 3. *”La Compañía está comprometida claramente con la calidad de vida del trabajador, y constantemente está haciendo sensibilizaciones a todas las áreas, sobre lo importante que es prevenir enfermedades derivadas de movimientos repetitivos, de elementos que pueden causar daño, entre otros. Ehhhh algo que nos gusta mucho es que a todas las actividades puedes recurrir sin límite de tiempo por*

*el horario laboral y sin pagar inscripciones, eso nos permite la unión entre todos y esa necesidad por participar en todos los eventos”...*

Para resaltar, porqué las personas eligen el lugar a donde quieren trabajar ya que escuchan en el mercado que *son las mejor posicionadas*. Según, (Calderon, (2010) La organización debe convertirse en una fuente de satisfacción.

Entrevista 1. *”Lo más sorprendente para mí no fue cuando me llamaron a iniciar el proceso de selección, por el contrario, cuando ya habíamos iniciado el proceso, el saber que la empresa quería conocer más de mí y mi familia fue algo que impacto positivamente”...*

Entrevista 2. *Fue interesantísimo! y nunca me arrepentiré de haber trabajado con Microsoft. Es una compañía espectacular para trabajar. Mi proceso fue como de quince entrevistas ehheheh y lo entiendo... Yo creo que uno como usuario tiene que ponerse en los pantalones de la empresa porque cuando una persona no es seleccionada en una empresa, muchas veces no es porque la persona sea mala, sino porque las compañías buscan un perfil muy específico, con unas características muy específicas y basadas en unas necesidades muy específicas...*

Entrevista 3. *Mi proceso fue satisfactorio eh desde el proceso de selección siempre fueron muy expresivos en cuanto a la credibilidad, eh lo que estaban buscando fueron muy claros en las condiciones en las ofertas que se podían llegar a presentar las etapas del proceso de selección, eh me gustó mucho que siempre tuvieron un interés por conocer el candidato entonces en la siguiente fase pues ya*

*había un conocimiento previo lo que me demostraba que había comunicación al interior de la organización...*

**Retención –“Las personas bien gestionadas, representan ventajas competitivas”.**

Resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas. Una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas y que se les brinden oportunidades de desarrollo profesional.

Se puede afirmar entonces que las organizaciones deben ocuparse en retener el talento humano, los trabajadores tienen el conocimiento, la experiencia, la habilidad y conforme pasa el tiempo se especializan en la realización del trabajo en la organización para la que trabaja, en este caso compañías de éxito como lo son Microsoft, Compensar y Corona teniendo en cuenta en primer lugar el Entorno de Trabajo Adecuado el cual puede resultar decisivo para nuestra productividad y el fluir de nuestra imaginación. Esto es lo que dicen las investigaciones realizadas

*\* Siento que el lugar a donde estoy ubicada es perfecto para mí, es que de hecho siento que una vez ingrese a la Compañía estudiaron cual sería el mejor lugar para mí, porque me preguntaron qué preferencias tenía a la hora de organizar mi puesto de trabajo, lo más importante es que no*

*estoy de espalda, pues esa no es una forma de dar servicio y ante todo mi política es estar de cara al cliente interno y externo. No considero que para desarrollar bien una labor, que realice cualquier persona requiera de un espacio específico, desde que sea cómodo y agradable, considero que estará acorde y que no influirá en el desempeño.*

*\*\* “Es un trabajo que ya se hizo. Anteriormente se realizaron solicitudes de cambio como escritorios, monitores, etc. La petición fue sustentada y aprobada. El puesto de trabajo que tengo actualmente tiene lo necesario para desempeñar mi labor.*

*\*\*\*” Mira uno lo aprende, yo me acuerdo que en mi primer día de trabajo me entregaron un computador y yo no sabía qué hacer con él. Sólo me dijeron “busque a la gente clave, reúnanse y cuadre como vamos a trabajar”. Toma tiempo pero allí es donde uno como trabajador se da cuenta que el equilibrio lo encuentra uno mismo.*

Los buenos empleados quieren desarrollar nuevos conocimientos y habilidades con el fin de mejorar su valor en el mercado y mejorar su propia autoestima. Sin embargo, no lo hacen si la empresa los capacita de forma aleatoria y con contenidos que no le aportan para su crecimiento en el trabajo. Hay muchas maneras de ayudar a su gente con el crecimiento personal que no sólo hacen una diferencia en sus vidas, sino que aporta a la organización.

*Entrevista 1. “Efectivamente, siento que la Compañía me ha permitido crecer, he disfrutado de todos los beneficios para mí en términos de capacitación con la Caja*

*de Compensación, y el tiempo que me permiten para continuar con mis estudios fuera de la Compañía, adicional a los auxilios en dinero por promedio 4.5 que exigen para disfrutarlos, a lo cual he tenido la oportunidad de disfrutar y ha sido de gran beneficio para aliviar la carga económica del hogar y dedicar ese dinero a otras necesidades de la familia. Para mi hija también he recibido ehhh el auxilio para el jardín, a partir del siguiente año para el colegio, me han brindado asesoría para los beneficios que he disfrutado. En términos de crecimiento Profesional, existe el programa semilleros que aporta a todos los colaboradores las metas a cumplir y las políticas para participar, este programa cada mes lanza un nuevo método de estudio para postularse en las diferentes convocatorias”.*

*Entrevista 2. “La empresa cuenta con un Plan Carrera, que consiste en la formación individual de cada uno de los trabajadores donde conjuntamente se establecen los objetivos y metas que benefician a las dos partes, adicional a esto existen beneficios como es el pago de un porcentaje para estudios Universitarios tanto para el empleado como para los hijos”.*

*Entrevista 3. “Ehhh si, sin duda alguna. En las empresas americanas encuentras la cultura de “usted es responsable de su propio desarrollo “. Que quiere decir, usted quiere desarrollarse ? ¿Hágale, pero es su responsabilidad, quiere crecer dentro de la compañía? Hágalo pero demuestre que puede aportar.*

Crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando nos



sentimos plenos en la labor que realizamos, se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva.

**Fidelización- “La búsqueda de motivaciones emocionales, genera pertenencia y productividad”.**

Seleccionaremos este repertorio para resumir los principales elementos encontrados en el análisis de los tres empleados seleccionados para esta investigación y dar cuenta de cómo se construye el concepto de fidelización.

La construcción de la Marca Empleador identificada en las tres entrevistas radican en cinco elementos fundamentales como: La formación profesional que aporte la empresa, el poder de expresar ideas e inconformidades, una buena relación y comunicación con directivos, buen ambiente laboral y que el empleado logre identificarse con las políticas corporativas de la organización.

Según, (Abad, s.f.), Consultor de Marketing Online de Abad Marketing, el empleado hoy día está en la constante búsqueda de organizaciones que le brindan un escenario de estabilidad laboral y desarrollo personal. De ahí, que organizaciones como Compensar, Corona y la Multinacional Microsoft fueran seleccionadas para identificar porque muchos de los profesionales del país desean trabajar en ellas.

Se identificó por ejemplo, que para estos empleados su lugar de trabajo debe hacerlos sentirse cómodos y confiados en que el aporte de sus ideas permite mejoras dentro de la organización y el servicio que prestan.

*Entrevista 1. “Yo en Microsoft durante 14 años supe que cada año mi puesto sería diferente, el usuario debe estar dispuesto al cambio y Microsoft es una compañía que te enseña a estar dispuesta al cambio; y eso hace una buena compañía para trabajar en el sentido que sabes que quieren de ti, para dónde vas y al mismo tiempo ellos saben tú que esperas de la organización”...*

*Entrevista 2. “Sé que mi empresa espera de mi todo el aporte en cuanto a conocimientos, experiencia e implementación en la mejora de procesos... En ese aspecto mi rol es muy importante, ya que a través del manejo de las bases de datos que yo he implementado se han optimizado procesos y se cumplen con los tiempos”...*

*Entrevista 3. ” Una empresa se construye día a día con el trabajo en equipo. Todos los empleados de la empresa, incluidos jefes tienen en cuenta cada aporte que se pueda realizar para un problema específico, dándonos la capacidad y la libertad necesaria para ser creativos y lo más importante la facultad de decisión, confianza y la motivación”...*

Pero sentirse cómodos no solo radica en que su opinión sea tenida en cuenta y valorada sino que por ejemplo la comunicación interna entre jefes permita promocionar un buen ambiente laboral para trabajar. En este punto, los empleados destacaron escenarios donde dejan en evidencia que sus puestos de trabajos eran óptimos para desarrollar con efectividad sus labores y la relación entre directivos era acorde.

*Entrevista 1. “Cuando me contrataron venia cansado de mi compañía anterior, tenía un desacuerdo con mi nuevo jefe y considere que era el momento para conseguir nuevos rumbos y aprender. Microsoft estaba buscando una persona que quisiera aprender de tecnología y que contara con elementos de conocimientos básicos que en ese entonces yo tenía...”*

*Entrevista 2. El puesto de trabajo que tengo actualmente tiene lo necesario para desempeñar mi labor...La relación con mis compañeros y jefes es excelente y creo que se debe a que existe confianza en la relación laboral”*

*Entrevista 3. “En efecto es un excelente ambiente laboral, las personas saludamos y sonreímos, se nota que nos gusta estar ahí. Se respira un ambiente laboral agradable, de compañerismo, se comparten conocimientos y hasta en el break se comparte...”*

Y es que elementos como estos serán radicales a la hora de fidelizar a los mejores pues el generar un clima laboral adecuado hará que nuestros talentos no sientan la necesidad de buscar nuevas ofertas laborales y que por el contrario sientan que su desarrollo personal podrá ser encontrado de la mano de la organización.

*Entrevista 1. ”En las empresas americanas encuentras la cultura de “Usted es responsable de su propio desarrollo, que quiere decir... ¿usted quiere desarrollarse? ¿Hágale, pero es su responsabilidad, quiere crecer en la compañía? Hágale pero de muestre que puede aportar...”*

*Entrevista 2. “El mercado laboral es muy cambiante. Por lo cual, si una compañía me ofrece las mismas condiciones, no será el primer punto a*

*evaluar. Por el contrario si tendría muy en cuenta la estabilidad laboral que me han ofrecido y he mantenido en esta empresa...”*

*Entrevista 3. “ No, en realidad me siento completamente satisfecha en la empresa en la cual estoy, me brinda seguridad, buen salario, oportunidades de crecimiento de mejorar mi calidad de vida, me gusta lo que hago en mis labores diarias, me siento plena en todo lo que tiene que ver con Compensar...”*

*Entrevista 1. “a Microsoft le aprendí no solo valores sino le aprendí muchísimo sobre cultura corporativa, de ideales, de formas de pensar, de respeto por los demás- que son muy importantes y muy muy validos- ... y yo creo que esto es muy difícil verlos desde afuera, uno solamente puede ver eso cuando está dentro de la organización”...*

*Entrevista 2. “Me siento orgulloso, porque me ha brindado estabilidad laboral, producimos elementos que le ayudan a las personas a hacer la vida más fácil. Estos es muy gratificante...”*

*Entrevista 3. “Realmente si me siento orgulloso porque es una empresa que tiene buenos reconocimientos sociales, buenos reconocimientos en cuanto a calidad de vida, trabajo y pues obviamente tiene la reputación...”*

Los aspectos anteriormente mencionados están enmarcados en el concepto ‘**salario emocional**’, Es decir, dar a los empleados una vida óptima, en donde las estrategias laborales se combinen perfectamente con su tiempo libre así como las

relaciones familiares y sociales. Lograr este equilibrio llevará al objetivo de la *Marca Empleador* ‘lograr que un empleado se sienta orgulloso de su organización’

### **Conclusiones y recomendaciones**

Lo evidenciado en este trabajo de investigación tras hacer un paralelo entre la teoría relacionada con la *Marca Empleador* radica en los siguientes aspectos que permiten identificar el alcance de los objetivos planteados para el mismo.

- ✓ Se identificó en los repertorios interpretativos, que dan cuenta de las nuevas tendencias inmersas en el discurso de los tres empleados seleccionados.
- ✓ A partir de lo anterior se generaron las tres categorías, que nos permitieron ver la clara inclinación de los empleados, a sentirse bien en su lugar de trabajo, independiente del volumen o cantidad del mismo.

A continuación presentamos las categorías seleccionadas:

1. Fidelización: búsqueda de motivaciones emocionales para generar la mayor pertenencia y productividad posibles.

2. Retención: Las personas bien gestionadas aportan un valor creciente y representan la mejor ventaja competitiva, imposible de imitar

3. Atracción: La satisfacción del trabajador es un derecho no un deber

Estos tres elementos, fueron identificados como los más relevantes del proceso de la *Marca Empleador* para lograr una estrategia de éxito en términos de construcción de Marca.

Así mismo, podemos terminar esta investigación resaltando aspectos importantes dentro del mundo empresarial, por ejemplo: el trabajo debe ser visto como algo más que un lugar para ganar dinero, el reconocimiento del trabajo es un factor clave para lograr satisfacción en el empleado y finalmente si los empleados son felices haciendo lo que les gusta, se obtienen los resultados esperados en la productividad, ajustados a la efectividad y oportunidad.

Como aprendizaje para la formación especializada en Gestión Humana de las Organizaciones se hace evidente que un conocimiento actualizado de las nuevas tendencias organizacionales y su empleo en función del bienestar del empleado permite un impacto a nivel interno en la compañía que se ve reflejado en baja rotación de personal, mayor cumplimiento de objetivos y recordación de marca en el mercado laboral.

En definitiva la recomendación para las organizaciones en Colombia, es que implementen este tipo de estrategias con el fin de mejorar la percepción que los trabajadores tienen de ellas. La razón, radica en que frecuentemente estamos viendo que las empresas están más preocupadas por tener empleados que cumplan horarios, que trabajen por un salario y que se acomoden a condiciones que en muchas ocasiones no son dignas.

Actualmente parte de la prioridad del Gobierno Nacional es disminuir el desempleo en Colombia y parte de ello radica en que un empleado encuentre un espacio agradable para trabajar y que al mismo tiempo le permita encontrar una estabilidad para crecer profesionalmente con la empresa.

Consideramos que las compañías colombianas tienen todo el potencial para aparecer en los estudios de mercado sobre las mejores empresas para trabajar y competir con multinacionales que han sido exitosas con esta nueva tendencia “*Marca empleador*”

## Referencias

- Abad. (s.f.). *Salario emocional: estrategias para fidelizar a sus empleados*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015 en: [www.eempleo.com/colombia/...laboral/...para...empleados---/8801711](http://www.eempleo.com/colombia/...laboral/...para...empleados---/8801711).
- Almudena. (2014). *Employer Branding: estudio multinacional*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015 en: <https://ubr.universia.net/.../employer-branding-estudio-multinacional>.
- Barney. ((1991). *Cómo atraer, motivar y retener los mejores talentos posibles*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015 en: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234846.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234846.pdf).
- Barragán y Guerra. ((2009). *La retención de empleados eficientes*. Recuperado el 12 de noviembre de 2015 en: [www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf).
- Barrow y Amber. ((1996). *Contextualización de Employer Branding*. USA: Revista Journal on brand Management.
- Bonilla. (2012). *Teoría sobre la investigación cualitativa*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015 en: [www.academia.edu/.../ANÁLISIS\\_Elssy\\_Bonilla\\_](http://www.academia.edu/.../ANÁLISIS_Elssy_Bonilla_).
- Calderon. ((2010). *Gestión humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Bogotá: Luna Libros.
- Chiavenato. ((2002). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Collins y Porras. ((2009). *¿Cómo establecer la visión de su compañía?* Recuperado el 2 de octubre de 2015 en: [www.buenastareas.com/.../cómo-establecer-la-visión-de-su-compañía](http://www.buenastareas.com/.../cómo-establecer-la-visión-de-su-compañía).
- Crozier citado por Jiménez, Pimentel y Echeverría. ((2002). *Employer Branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador*. España: Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información.



- Edwards. (2010). *An integrative review of employer branding and OB theory*. *Personnel Review*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015 en: <https://kclpure.kcl.ac.uk/...integrative-review-of-emp>.
- Ekos Negocio. ((2011). *Grandes empleadores*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015 en: <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/3.pdf>.
- Great Place to Work Institute. ((2014). *Cualquier empresa puede ser un buen lugar para trabajar*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015 en: <http://www.greatplacetowork.com.co/>.
- Jiménez. ((2009). *Employer Branding: la gestión de la marca hacia los empleados, Marketing y Ventas*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015 en: <https://es.scribd.com/doc/.../La-guia-del-management-para-directivos>.
- Poblete. (2007). *Estrategías de Employer Branding para generar retención de Agentes Productores*. Recuperado el 23 de noviembre de 2015 en: <http://www.goseguros.com/Boletines.pdf>.
- Pogorzelski. ((2009). *Selección a los mejores talentos y conservalos: la guía Monster para encontrar tesoros*. México: Mc Graw Hill.
- Potter & Wetherell. (1987). *Discourse and social Psychology*. London: Sage.
- Tejerina. ((2010, septiembre). *Employer branding: yo soy mi marca*. Argentina: Bolsa de trabajo por internet.
- Villegas. ((2011). *Análisis de las prácticas de Gestión Humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la Organización*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Willard. (2010). *The Magic of Involment. How to build trust, activate brand, create communities for action. The Involvement Practice, LLC*. repository. Recuperado el 23 de noviembre de 2015 en: [.cesa.edu.co/bitstream/10726/323/6/TEM00192.p](http://cesa.edu.co/bitstream/10726/323/6/TEM00192.p).

## **Apéndices**

### **Apéndice 1. Transcripción de Entrevistas**

**Nombre: Natalia Adams**

**Profesión: Psicóloga con Maestría en Gerencia de Gestión Humana**

**Compañía: Compensar**

**1. ¿Sabe lo que esperan de usted en la empresa?**

Mi nombre es: Natalia Adams trabajo para compensar caja de compensar familiar, aporte para todo el tema de estructura de compensación salarial y esperan unos aportes en cuanto a tecnología y modificación para la reorganización de la planta de personal

**2. ¿Siente que su opinión cuenta en el trabajo?**

Si, afortunadamente tengo una participación activa y cuento pues con una credibilidad y aceptación muy favorable ante mis superiores

**3. ¿Su empresa le brinda oportunidades para desarrollarse profesionalmente y personalmente?**

Si, siento que me brinda las oportunidades y además los espacios es un momento de mucha participación en donde las oportunidades no solamente se dan por los momentos que atraviesa la empresa sino también por las necesidades por la participación que uno pueda tener.

**4. Si tiene una nueva oportunidad laboral en otra empresa, con las mismas condiciones salariales, ¿cambiaría de empleo?**

En este momento no, la verdad conservaría la oportunidad que tengo en este momento además de las condiciones salariales, hay unos beneficios extras que pues obviamente aumentan la condición salarial y el clima eh la infraestructura, los compañeros la cultura organizacional como tal me gusta me favorece y pues también el tema de cercanía y estímulos para el tiempo con familia pues es algo que no tiene precio.

**5. ¿Considera usted que tiene autonomía en su trabajo?**

Bueno, la autonomía en mi trabajo la tengo más que todo en la forma de realizar las cosas, las tareas y los compromisos, no tanto en el resultado, el resultado pues obviamente viene con unos lineamientos de presidencia, que son obviamente instrucciones y pasos a seguir pero ya en la forma si hay una gran autonomía siempre y cuando se cumpla con el resultado.

**6. ¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?**

Bueno realmente en este momento no es algo que deseo con todas mis ganas ni fuerzas, estoy bien me siento cómoda eh tiene un diseño favorable son muy atentos en cuanto a la comodidad y el confort si en otro momento otra posición diferente o tuviera unas necesidades diferentes por suplir si lo pensaría, pero en este momento me siento bien.

**7. ¿Le gusta su actual ambiente laboral? si la respuesta es sí, mencione que es lo que más le agrada, si es no por favor indique. ¿usted hace algo para que mejore o empeore?**

Si. Eh afortunadamente si me gusta el ambiente laboral, lo que más me agrada es, existe mucho respeto, existe una gran participación que a pesar de que el respeto como norma mínima de convivencia se vive y se siente no existe una burocracia o una jerarquía muy marcada por el referirse hacia superiores entonces el trato de todos somos iguales es algo que me agrada bastante , también me gusta en el ambiente que hay lo que ya había anunciado anteriormente la participación y que confían en uno entonces realmente si tu cumples con tu tarea pues el tema de cumplir un horario pues es necesario pero no es una obligación que te impida realizar otras cosas personales o familiares, me gusta la flexibilidad, me gusta el respeto, me gusta la participación y me gusta el trato de igual a igual.

**8. ¿En la compañía tiene espacios de recreación, participa de las actividades y se divierte?**

Si, se cuenta con ese tipo de espacios, las actividades son lúdicas, son creativas son muy participativas y me he divertido porque aunque no han sido muchas por cuestiones de antigüedad, eh me divierto porque todos participan sin importar qué cargo o qué posición ocupan dentro de una jerarquía y si es el momento de volvernos niños pues todos nos volvemos niños, y la alegría y la participación con la que la gente también se expresa pues es algo que también me divierte y me motiva a participar de igual manera.

**9. Relate la experiencia de su proceso de ingreso a la compañía, desde el proceso de selección, firma de contrato e inducción.**

Bueno mi proceso fue satisfactorio eh desde el proceso de selección siempre fueron muy expresivos en cuanto a la credibilidad, eh lo que estaban buscando fueron muy claros en las condiciones en las ofertas que se podían llegar a presentar las etapas del proceso de selección, eh me gustó mucho que siempre tuvieron un interés por conocer el candidato entonces en la siguiente fase pues ya había un conocimiento previo lo que me demostraba que había comunicación al interior de la organización. La firma de contrato fue también muy organizada fue realmente con una carpeta en donde toda la información ya venía organizada y determinada y en donde no había espacio para improvisar dejar fugas de información ni desorden y eso pues fue realmente muy importante para mí. La inducción es dedicada y organizada la inducción eh obviamente también tiene un componente organización y un componente del puesto de trabajo pero todo está organizado en términos de indicadores tiempos responsables, entonces pues no hay momentos de pérdida de tiempo que lleguen a crear algo de falta de credibilidad, eso me gusta que tienen muy organizado se muestran como algo muy organizado.

**10. ¿Se siente orgulloso (a) de trabajar en su compañía actual? ¿Porque? ¿Qué le aportaría para mejorar y que le quitaría?**

Realmente si me siento orgullosa eh siento que fue un proceso de selección de más o menos mes y medio en donde sentí que realmente la competencia de lograr entrar pues era todo un triunfo por el nivel de competidores con el que estaba y por el filtro tan seguido y tan exigente por parte de la compañía eh me siento orgullosa además pues

porque es una empresa que tiene buenos reconocimientos sociales, buenos reconocimientos en cuanto a calidad de vida, trabajo y pues obviamente tiene la reputación y hasta el momento me ha brindado la seguridad de que así como se muestran es cómo actúan.

Lo único que le aportaría para mejorar o le quitaría sería tal vez el proceso de hacer las cosas tan largas, pues obviamente pues es un filtro que ellos tienen para poder asegurar su resultado con calidad, pero pues obviamente hay procesos que siento que se podrían agilizar o procesos que podrían facilitar el desempeño del paso siguiente.

**Nombre: Efraín Henao**

**Profesión: Ingeniero Industrial**

**Compañía: Corona**

Para iniciar con esta entrevista podrías contarnos cuánto tiempo y qué cargo tienes en la Organización

Claro que si llevo 13 años trabajando en la Organización y empecé como Operario y hoy día soy Jefe de Departamento de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional gracias a las oportunidades que me han brindado a lo largo de este tiempo

**1. ¿Usted habla de las oportunidades que le han brindado en la Organización, a que se refiere con esto?**

La empresa cuenta con un Plan Carrera, que consiste en la formación individual de cada uno de los trabajadores donde conjuntamente se establecen los objetivos y metas que beneficien a las dos partes, adicional a esto existen beneficios como es el pago de un porcentaje para estudios Universitarios tanto para el empleado como para los hijos.

**2. ¿Sabe lo que esperan de usted en la empresa?**

Las capacitaciones oficiales y extraoficiales que me ha ofrecido la empresa, da muestra de la confianza que tienen en mí. Por tanto, ese voto de confianza y entrega se debe traducir en mejores resultados en el desempeño laboral, profesional y personal. He de seguir aportando el conocimiento y experiencia obtenido, para reflejar en los mejores resultados productivos de la empresa.

**3. ¿Siente que su opinión cuenta en el trabajo?**

Totalmente. Una empresa se construye día a día con el trabajo en equipo. Todos los empleados de la empresa, incluidos jefes tienen en cuenta cada aporte que se pueda realizar para un problema específico y un proyecto en ejecución dándonos la capacidad y la libertad necesaria para ser creativos en lo que se realiza y adicional a esto lo más importante que es la facultad de decisión, la confianza y la motivación.

**4. ¿Por qué Trabajar en Equipo?**

Creo que el éxito de las empresas depende, en gran medida, de la comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando trabajamos en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente.

**5. ¿Su empresa le brinda oportunidades para desarrollarse profesionalmente y personalmente?**

Sí. Como lo comente anteriormente, he sido beneficiado con capacitaciones oficiales y extraoficiales que me han ayudado a obtener más y mejor conocimiento para traducirlo en beneficios a la empresa. Adicionalmente, las actividades de gestión humana, como integraciones, eventos, encuentros, ayudan a que el ambiente laboral sea cada vez mejor y enseña cosas para la vida diaria y personal.

**6. ¿Si tiene una nueva oportunidad laboral en otra empresa, con las mismas condiciones salariales, cambiaría de empleo?**

El mercado laboral es muy cambiante. Por lo cual, si una compañía me ofrece las mismas condiciones, no será el primer punto a evaluar. Por el contrario si tendría muy en cuenta la estabilidad laboral que me han ofrecido y he mantenido en esta empresa, para poder tomar una decisión como esta.



**7. ¿Considera usted que tiene autonomía en su trabajo?**

Si tengo autonomía para desempeñar mi cargo. Sin embargo en todas las ocasiones que el alcance de las decisiones entra al ámbito económico, prefiero pedir más conceptos antes de tomarla.

**8. ¿Desearía disponer de un puesto de trabajo mejor diseñado, más amplio y cómodo?**

Es un trabajo que ya se hizo. Anteriormente se realizaron solicitudes de cambio como escritorios, monitores, etc. La petición fue sustentada y aprobada. El puesto de trabajo que tengo actualmente tiene lo necesario para desempeñar mi labor.

**9. ¿Le gusta su actual ambiente laboral? si la respuesta es sí mencione que es lo que más le agrada, si es no por favor indique. ¿Usted hace algo para que mejore o empeore?**

Si total. La relación con mis compañeros y jefes es excelente, y creo que se debe a que existe confianza en la relación laboral. Cada decisión de que se toma es socializada entre el grupo, lo que genera un ambiente laboral incluyente.

**10. ¿En la compañía tiene espacios de recreación, participa de las actividades y se divierte?**

Si, las actividades internas y extracurriculares son propicias para cambiar de ambiente y ver el trabajo como una forma dinámica de cumplir objetivos.

**11. Relate la experiencia de su proceso de ingreso a la Compañía, desde el proceso de selección, firma de contrato e inducción.**

Lo más sorprendente para mí no fue cuando me llamaron a iniciar el proceso de selección, por el contrario, cuando ya habíamos iniciado el proceso, el saber que la empresa quería conocer más de mí y mi familia fue algo que impactó

positivamente. Como todos los procesos de selección, son extensos, pero fue muy gratificante saber que las mediciones de ingreso se determinaron por competencias.

**12. ¿Se siente orgulloso (a) de trabajar en su Compañía actual?, porque?**

**¿Qué le aportaría para mejorar y que le quitaría?**

Me siento orgulloso, porque me ha brindado estabilidad laboral, producimos elementos que le ayudan a las personas hacer la vida más fácil. Eso es muy gratificante.

**Nombre: José Antonio Barraquer**

**Tiempo: 14 años y 2 meses como empleado de la compañía**

**Empresa: Microsoft**

**1. ¿Cómo llega a Microsoft hace 14 años?**

Mira, yo trabajaba en una compañía de consumo masivo, también de esas compañías donde todo mundo quiere trabajar porque enseñaban muy bien, ehhe considere que era hora de un cambio! Y siendo una persona apasionada por la tecnología hice un listado de las empresas donde quería trabajar y a mis 30 años creyendo en tener lo suficiente me presente a un cargo en Microsoft.

**2. ¿Cómo fue el proceso de selección en ese entonces?**

¡Fue interesantísimo! y nunca me arrepentiré de haber trabajado con Microsoft. Es una compañía espectacular para trabajar. Mi proceso fue como de quince entrevistas ehhehh y lo entiendo... Yo creo que uno como usuario tiene que ponerse en los pantalones de la empresa porque cuando una persona no es seleccionada en una empresa, muchas veces no es porque la persona sea mala, sino porque las compañías buscan un perfil muy específico, con unas características muy específicas y basadas en unas necesidades muy específicas.

En mi caso personal, estaban buscando una persona que viniera del consumo del mercado masivo. Qué significa eso, alguien que supiera cómo manejar cierto tipo de problemas de precios, de productos, de platas, de cómo manejar eventos, de cómo manejar promociones y mi perfil se ajustaba muy bien a lo que ellos necesitaban para ese

momento... Así mismo, la compañía va evolucionando, es que no es solo en el momento en que te contratan sino durante todo el tiempo.

Yo en Microsoft durante 14 años supe que cada año mi puesto sería diferente, el usuario debe estar dispuesto al cambio y Microsoft es una compañía que te enseña a estar dispuesta al cambio; y eso lo hace una buena compañía para trabajar en el sentido que sabes que quieren de ti, para dónde vas y que esperar de ellos.

**3. Quiere decir entonces que ¿Desde el primer momento en que lo contrataron, usted sabía que quería la compañía de usted y viceversa?**

Claro, mira yo tenía un jefe que una vez me dijo “los primeros dos años la persona rinde muy poco en la compañía y es más lo que le aporta la compañía a la persona porque? Porque mientras que ella entiende que todas las compañías son diferente cuesta mucho. Entonces, ojalá que la persona se quedará mucho más de dos años para que realmente pueda aportarle a la organización y pueda hacerla crecer.

De forma que para la compañía es crítico ser muy clara en lo que quiere, lo que espera y lo que va a dar a cambio. Microsoft busca precisamente desde el principio eso.

**4. ¿Cuándo fue contratado con qué ambiente de trabajo se encontró?**

! Uhhhh fue un proceso ! cuando me contrataron venía cansado de mi compañía anterior, tenía un desacuerdo con mi nuevo jefe y consideré que era el momento para conseguir nuevos rumbos y aprender.

Mi cultura y mi educación siempre ha sido la de aprender y ese fue el ambiente que encontré.

Microsoft estaba buscando una persona que quisiera aprender de tecnología y que contará con elementos de conocimientos básicos que en ese entonces yo tenía.

De manera que, era un ambiente en el que sabía que este tipo de compañías te hace trabajar en jornadas muy largas, tuve que sacrificar tiempo con mi familia pero consideré que mi cargo lo requería y acepté el reto.

### **5. Sintió que en la organización ¿Su opinión contaba?**

Ehhhhhsí y no. En cierto, momento sí y en ciertos momentos no. Igualmente es un tema de relacionamiento y trabajo.

Cuando tu estas en una compañía como Microsoft debes entender que dependiendo el país el comportamiento es diferente, Que quiere decir, los jefes tienen políticas diferentes. Una compañía en Colombia tiende a tener poca flexibilidad frente a las americanas... ellos no esperan que tu marques tarjeta a las 7 de la mañana pero si esperan resultados, resultados que por lo general son muy altos y es aquí donde uno elige si se queda o no.

Lo importante aquí es entender que no todo el mundo es para todas las empresas. Todas las empresas en el mundo son un excelente lugar para trabajar, lo importante es encontrar a la persona correcta, con las características correctas para que este sea su lugar correcto para trabajar.

**6. Durante tantos años ¿Encontró en Microsoft un equilibrio laboral personal y profesional?**

Ehhh si, sin duda alguna. En las empresas americanas encuentras la cultura de “usted es responsable de su propio desarrollo “. Que quiere decir, usted quiere desarrollarse? ¿Hágale, pero es su responsabilidad, quiere crecer dentro de la compañía? Hágalo pero demuestra que puede aportar.

Mira uno lo aprende, yo me acuerdo que en mi primer día de trabajo me entregaron un computador y yo no sabía qué hacer con él. Sólo me dijeron “busque a la gente clave, reúnanse y cuadre como vamos a trabajar”. Toma tiempo pero allí es donde uno como trabajador se da cuenta que el equilibrio lo encuentra uno mismo.

**7. ¿Qué balance puede hacer entre los modelos laborales de empresas americanas en comparación con las colombianas?**

Yo creo que es un tema de discusión, las leyes colombianas son altamente proteccionistas con los empleados pero así mismo los empleados esperan que las empresas les hagan todo.

Es un tema de cultura y evolución que debe arrancar desde el colegio... ehhh que te tienen que enseñar a trabajar con más responsabilidad, trabajar en grupo y de generar culturas donde no necesites que alguien te esté controlando...El teletrabajo definitivamente tendrá que ser el método del futuro.

**8. ¿Estaba en sus planes dejar Microsoft por un mejor trabajo?**

No, cuando te enganchas en una empresa como Microsoft es difícil dejarla porque te enamoras de lo que estás haciendo, te gusta lo que haces y trabajas con gusto y déjame decirte algo... La gente que trabaja con placer siente mucho más, si tu gente está enamorada de tu empresa pasan cosas buenas

**9. ¿Se siente orgulloso de trabajar en esa empresa?**

Sin duda alguna, y la quiero mucho, es una empresa realmente interesante.... Ojo tiene sus cosas buenas y sus cosas malas. Te puedo decir que tuve jefes buenos y jefes téticos. Pero el balance que puedo hacer al final es que fueron más los jefes de los que aprendí muchas cosas. De manera que, en toda empresa vas a encontrar gente buena y gente mala la diferencia radica en que no todas las personas tienen el perfil correcto para las compañías.

Es allí donde está el éxito de las áreas de recursos humanos de las compañías... eh de encontrar la persona correcta, con el perfil correcto, con las capacidades correctas, que eso no es nada fácil... es más, creo que es de lo más difícil que tiene de retos toda empresa.

**10. ¿Sabe con exactitud cuál es la cultura de Microsoft?**

La dinámica organizacional es la misma en cualquier oficina en cualquier parte del mundo. Todas, se rigen bajo unas políticas americanas. Te voy a dar un ejemplo, dentro de Microsoft es totalmente inaceptable cualquier tema que tenga que ver con soborno, la compañía lo deja así de claro. Es una política muy clara desde Estados Unidos, cualquier caso relacionado con soborno es causal de despido.

Es una política súper inteligente y que todas las empresas deberían implementar.

### **11. ¿Qué ha aprendido en Microsoft?**

Muchísimas cosas! el tema de valores sociales, el tema del respeto, sabes qué? En tema tan sencillos como la igualdad laboral. En Microsoft creen en las personas que piensan diferente y tienen culturas diferentes para trabajar o sencillamente han crecido en entornos diferentes...No importa si la persona es homosexual, si es hombre o mujer, si tiene alguna discapacidad, si te criaste en un barrio diferente a otra ... nuestra organización las veía como oportunidades para potencializar procesos.

Entonces, a Microsoft no solo le aprendí sobre valores sino le aprendí muchísimo sobre cultura corporativa, de ideales, de formas de pensar, de respeto por los demás - que son muy importantes y muy muy validos...Y yo creo que esto es muy difícil verlos desde afuera, uno solamente puede ver eso cuando está adentro.

Ahora que tengo mi propia empresa, aplicamos muchísimo el tema de la confianza y temas que aprendí en Microsoft.

Las sorpresas negativas que me he llevado es que hacer empresa en Colombia es muy difícil. Realmente creo que el Gobierno Colombiano intenta hacer todo el esfuerzo para que las empresas colombianas no sobrevivan.

Pase de una compañía en la que vendía millones de dólares a una que vende millones de pesos. Es un cambio interesante



## **12. ¿Fue feliz en esta organización?**

Por momentos, yo te puedo decir que por momentos me sentí realizado pero en otros sentía que no sabía para dónde iba. Ehhh es lo normal de cualquier empresa y de cualquier trabajador, lo importante es uno ser capaz de entenderlas y corregirlas para ser feliz siempre.

¿Usted cree en la importancia de atraer, retener y fidelizar talentos?

Sin duda alguna es importantísima. Pero mira ehhh en esta industria uno conoce mucha gente y yo he descubierto que los jóvenes de hoy son muy diferentes a los de mi época; Son diferentes porque ahora un joven después de 2 años se siente incómodo en el sitio donde está, ahora quieren viajar por el mundo, conocer y explorar por otras empresas. Entonces, cuando tú recibes las hojas de vida los jóvenes a los 30 años han tenido 20 puestos... tú miras mi hoja de vida que tengo 45 años y he tenido 4 puestos en mi vida.

El mundo evoluciona pero al joven no le importa no tener con que comer pero estar en la India. Pienso que los jóvenes quieren plata rápida y fácil.

## **13. Finalmente, desde su experiencia ¿Qué puede concluir frente a los modelos laborales actuales de compañías americanas con respecto a las colombianas?**

Mira radicalmente, cada perfil para cada empresa es diferente. Yo creo que un usuario no tiene que buscar una empresa por su nombre sino por lo que hace, lo que quiere hacer y a dónde quiere llegar.

Dentro de las compañías las políticas son violentas, hay roscas y cosas que son hartísimas y ocurren en todas las empresas. Tú tienes que estar de acuerdo con cual vas a vivir y si no te gusta ninguna, tendrás entonces que empezar a pensar en crear tú propia empresa.

**Apéndice 2. Matriz de sentido**

<u>CATEGORÍA</u>	<u>FRAGMENTO</u>
<p style="text-align: center;"><b><u>FIDELIZACIÓN</u></b></p> <p>Repertorio: La búsqueda de motivaciones emocionales genera pertenencia y productividad.</p>	<p><b>Ideas e inconformidades</b></p> <p>* “Yo en Microsoft durante 14 años supe que cada año mi puesto sería diferente, el usuario debe estar dispuesto al cambio y Microsoft es una compañía que te enseña a estar dispuesta al cambio; y eso hace una buena compañía para trabajar en el sentido que sabes que quieren de ti, para dónde vas y al mismo tiempo ellos saben tú que esperas de la organización”...</p> <p>** “Sé que mi empresa espera de mi todo el aporte en cuanto a conocimientos, experiencia e implementación en la mejora de procesos... En ese aspecto mi rol es muy importante, ya que a través del manejo de las bases de datos que yo he implementado se han optimizado procesos y se cumplen con los tiempos”...</p> <p>***” Una empresa se construye día a día con el trabajo en equipo. Todos los empleados de la empresa, incluidos jefes tienen en cuenta cada aporte que se pueda realizar para un problema específico, dándonos la capacidad y la libertad necesaria para ser creativos y lo más importante la facultad de decisión, confianza y la motivación”...</p> <p><b><u>Puestos de trabajo óptimos</u></b></p> <p>* “Cuando me contrataron venia cansado de mi compañía anterior, tenía un desacuerdo con mi nuevo jefe y considere que era el</p>

momento para conseguir nuevos rumbos y aprender. Microsoft estaba buscando una persona que quisiera aprender de tecnología y que contara con elementos de conocimientos básicos que en ese entonces yo tenía...”

\*\*El puesto de trabajo que tengo actualmente tiene lo necesario para desempeñar mi labor...La relación con mis compañeros y jefes es excelente y creo que se debe a que existe confianza en la relación laboral” ”

\*\*\* “En efecto es un excelente ambiente laboral, las personas saludamos y sonreímos, se nota que nos gusta estar ahí. Se respira un ambiente laboral agradable, de compañerismo, se comparten conocimientos y hasta en el break se comparte...”

### **Equilibrio laboral y profesional**

\*”En las empresas americanas encuentras la cultura de “Usted es responsable de su propio desarrollo, que quiere decir... usted quiere desarrollarse? Hágale, pero es su responsabilidad, quiere crecer en la compañía? Hágale pero demuestre que puede aportar...”

\*\* “El mercado laboral es muy cambiante. Por lo cual, si una compañía me ofrece las mismas condiciones, no será el primer punto a evaluar. Por el contrario si tendría muy en cuenta la estabilidad laboral que me han ofrecido y he mantenido en esta empresa...”

\*\*\* “ No, en realidad me siento completamente satisfecha en la empresa en la cual estoy, me brinda seguridad, buen

	<p>salario, oportunidades de crecimiento de mejorar mi calidad de vida, me gusta lo que hago en mis labores diarias, me siento plena en todo lo que tiene que ver con Compensar...”</p> <p><b>Marca empleador</b></p> <p>* “a Microsoft le aprendí no solo valores sino le aprendí muchísimo sobre cultura corporativa, de ideales, de formas de pensar, de respeto por los demás- que son muy importantes y muy muy validos- ... y yo creo que esto es muy difícil verlos desde afuera, uno solamente puede ver eso cuando está dentro de la organización”...</p> <p>** “Me siento orgulloso, porque me ha brindado estabilidad laboral, producimos elementos que le ayudan a las personas a hacer la vida más fácil. Estos es muy gratificante...”</p> <p>***Realmente si me siento orgullosa porque es una empresa que tiene buenos reconocimientos sociales, buenos reconocimientos en cuanto a calidad de vida, trabajo y pues obviamente tiene la reputación...”</p>
<b><u>CATEGORÍA</u></b>	<b><u>FRAGMENTO</u></b>
<p><b><u>RETENCIÓN</u></b></p> <p>Repertorio: Las personas bien gestionadas representan ventajas competitivas.”</p>	<p><b>ENTORNO DE TRABAJO ADECUADO</b></p> <p>* Siento que el lugar a donde estoy ubicada es perfecto para mí, es que de hecho siento que una vez ingrese a la Compañía estudiaron cual sería el mejor lugar para mí, porque me preguntaron qué preferencias tenía a la hora de organizar mi puesto de trabajo, lo más importante es que no estoy de espalda, pues esa no es una forma de dar</p>

servicio y ante todo mi política es estar de cara al cliente interno y externo. No considero que para desarrollar bien una labor, que realice cualquier persona requiera de un espacio específico, desde que sea cómodo y agradable, considero que estará acorde y que no influirá en el desempeño.

\*\* “Es un trabajo que ya se hizo. Anteriormente se realizaron solicitudes de cambio como escritorios, monitores, etc. La petición fue sustentada y aprobada. El puesto de trabajo que tengo actualmente tiene lo necesario para desempeñar mi labor.

\*\*\*” Mira uno lo aprende, yo me acuerdo que en mi primer día de trabajo me entregaron un computador y yo no sabía qué hacer con él. Sólo me dijeron “busque a la gente clave, reúnanse y cuadre como vamos a trabajar”. Toma tiempo pero allí es donde uno como trabajador se da cuenta que el equilibrio lo encuentra uno mismo.

#### **APORTAR AL CRECIMIENTO Y FORMACIÓN DEL EMPLEADO**

\*Efectivamente, siento que la Compañía me ha permitido crecer, he disfrutado de todos los beneficios para mí en términos de capacitación con la Caja de Compensación, y el tiempo que me permiten para continuar con mis estudios fuera de la Compañía, adicional a los auxilios en dinero por promedio 4.5 que exigen para disfrutarlos, a lo cual he tenido la oportunidad de disfrutar y ha sido de gran beneficio para aliviar la carga económica del hogar y dedicar ese dinero a otras necesidades de la familia. Para mi hija también he recibido ehhe el auxilio para el jardín, a partir del siguiente

	<p>año para el colegio, me han brindado asesoría para los beneficios que he disfrutado. En términos de crecimiento Profesional, existe el programa semilleros que aporta a todos los colaboradores las metas a cumplir y las políticas para participar, este programa cada mes lanza un nuevo método de estudio para postularse en las diferentes convocatorias.</p> <p>**La empresa cuenta con un Plan Carrera, que consiste en la formación individual de cada uno de los trabajadores donde conjuntamente se establecen los objetivos y metas que beneficien a las dos partes, adicional a esto existen beneficios como es el pago de un porcentaje para estudios Universitarios tanto para el empleado como para los hijos.</p> <p>*** “Ehhh si, sin duda alguna. En las empresas americanas encuentras la cultura de “usted es responsable de su propio desarrollo “. ¿Qué quiere decir, usted quiere desarrollarse? Hágale, pero es su responsabilidad, quiere crecer dentro de la compañía? Hágalo pero demuestre que puede aportar</p>
<b><u>CATEGORÍA</u></b>	<b><u>FRAGMENTO</u></b>
ATRACCIÓN	<p><b>CLIMA LABORAL:</b></p> <p>Adicionalmente, las actividades de gestión humana, como integraciones, eventos, encuentros, ayudan a que el ambiente laboral sea cada vez mejor y enseña cosas para la vida diaria y personal.</p> <p>Mi cultura y mi educación siempre ha sido la de aprender y ese fue el ambiente</p>

<p>"La satisfacción del trabajador es un derecho no un deber"</p>	<p>que encontré.</p> <p>Era un ambiente en el que sabía que este tipo de compañías te hace trabajar en jornadas muy largas, tuve que sacrificar tiempo con mi familia pero considere que mi cargo lo requería y acepté el reto.</p> <p>Es un excelente ambiente laboral, las personas saludamos y sonreímos, se nota que nos gusta estar ahí. Se respira un ambiente laboral agradable, de compañerismo, se comparten los conocimientos y hasta en el break se comparte, es muy agradable, puedes contar con que en cualquier lugar que te ubiques a hacer tu trabajo alguien te sonríe y te colabora con lo que requieras. Es muy favorable estar en un lugar así, ya que a mí me ha beneficiado puesto que tengo amigos de verdad que se preocupan si me siento mal, que si faltó me llaman a ver que me paso, entre otros. En resumidas cuentas se siente como el segundo hogar del que hablan las personas y que para mí es una sensación de bienestar y de agrado que me permite ser yo misma y dar todo de mí, no se pierde el tiempo hablando de lo que no fue, si no de lo importantes que somos para la Compañía y que aportes se han dado en términos de indicadores y satisfacción.</p> <p><b>BIENESTAR:</b></p> <p>Las actividades internas y extracurriculares son propicias para cambiar de ambiente y ver el trabajo como una forma dinámica de cumplir objetivos.</p> <p>Cuando tu estas en una compañía como Microsoft debes entender que dependiendo</p>
---	--



el país el comportamiento es diferente, Que quiere decir, los jefes tienen políticas diferentes. Una compañía en Colombia tiende a tener poca flexibilidad frente a las americanas... ellos no esperan que tu marques tarjeta a las 7 de la mañana pero si esperan resultados, resultados que por lo general son muy altos y es aquí donde uno elige si se queda o no.

Se cuenta con ese tipo de espacios, las actividades son lúdicas, son creativas son muy participativas y me he divertido todos participan, si es el momento de volvernos niños pues todos nos volvemos niños, y la alegría y la participación con la que la gente también se expresa pues es algo que también me divierte y me motiva a participar de igual manera. La Compañía está comprometida claramente con la calidad de vida del trabajador, y constantemente está haciendo sensibilizaciones a todas las áreas, sobre lo importante que es prevenir enfermedades derivadas de movimientos repetitivos, de elementos que pueden causar daño, entre otros. Ehhhh algo que nos gusta mucho es que a todas las actividades puedes recurrir sin límite de tiempo por el horario laboral y sin pagar inscripciones, eso nos permite la unión entre todos y esa necesidad por participar en todos los eventos.

#### **POSICIONAMIENTO DE MARCA:**

Lo más sorprendente para mí no fue cuando me llamaron a iniciar el proceso de selección, por el contrario, cuando ya habíamos iniciado el proceso, el saber que la empresa quería conocer más de mí y mi familia fue algo que impacto positivamente.

	<p>¡Fue interesantísimo! y nunca me arrepentiré de haber trabajado con Microsoft. Es una compañía espectacular para trabajar. Mi proceso fue como de quince entrevistas ehhhh y lo entiendo... Yo creo que uno como usuario tiene que ponerse en los pantalones de la empresa porque cuando una persona no es seleccionada en una empresa, muchas veces no es porque la persona sea mala, sino porque las compañías buscan un perfil muy específico, con unas características muy específicas y basadas en unas necesidades muy específicas.</p> <p>Mi proceso fue satisfactorio eh desde el proceso de selección siempre fueron muy expresivos en cuanto a la credibilidad, eh lo que estaban buscando fueron muy claros en las condiciones en las ofertas que se podían llegar a presentar las etapas del proceso de selección, eh me gustó mucho que siempre tuvieron un interés por conocer al candidato entonces en la siguiente fase pues ya había un conocimiento previo lo que me demostraba que había comunicación al interior de la organización. La firma de contrato fue también muy organizada fue un realmente con una carpeta en donde toda la información ya venía organizada y determinada y en donde no había espacio para improvisar dejar fugas de información ni desorden y eso pues fue realmente muy importante para mí. La inducción es dedicada y organizada la inducción eh obviamente también tiene un componente organización y un componente del puesto de trabajo pero todo está organizado en términos de indicadores tiempos</p>
--	--

	<p>responsables, entonces pues no hay momentos de pérdida de tiempo que lleguen a crear algo de falta de credibilidad, eso me gusta que tienen muy organizado y es lo que perciben los externos.</p>
--	--

### Anexos

Nombre del participante: José Antonio Barraquer / trabajó por más de 14 años en Microsoft  
Cédula: 80.419.878

#### FORMATO CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio de la presente autorizo a las estudiantes

Dayany Andrea Corredor Acuña  
Claudia Patricia Henao Osorio  
Jenny Andrea Páez Suarez

Para emplear de forma anónima la información obtenida a través de

Una entrevista telefónica de 30 minutos grabada

Realizado/a conmigo para su trabajo de grado titulado

Marca empleador: Una visión desde el discurso de tres empleados

Después de conocer los objetivos y la pertinencia de esta información para el estudio que están adelantando.

 Firma entrevistado	 Firma entrevistador Dayany Corredor 109.052.385 640
_____ Firma entrevistado	_____ Firma entrevistador
_____ Firma entrevistado	_____ Firma entrevistador

Nombre del participante: NATALIA ADAMS HEREDIA  
Cédula: 52831319

FORMATO CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio de la presente autorizo a los estudiantes:

JENNY ANDREA PAEZ SUAREZ

CLAUDIA PATRICIA OSORIO HENAO

DAYANY ANDREA CORREDOR ACUÑA

para emplear de forma anónima la información obtenida a través de  
NATALIA ADAMS HEREDIA

realizado/a conmigo para su trabajo de grado titulado  
MARCA EMPLEADOR UNA VISION DESDE EL DISCURSO DE TRES EMPLEADOS

después de conocer los objetivos y la pertinencia de esta información para el estudio que  
están adelantando.

Firma entrevistado

Firma entrevistador

Firma entrevistador

Firma entrevistador

Firma entrevistador

Firma entrevistador

Nombre del participante: Efrain Henao / Trabaja desde hace mas de 10 años en Corona  
Cédula:

FORMATO CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por medio de la presente autorizo a las estudiantes

Dayany Andrea Corredor Acuña  
Claudia Patricia Henao Osorio  
Jenny Andrea Páez Suarez

Para emplear de forma anónima la información obtenida a través de

Una entrevista Personal de 30 minutos grabada

Realizado/a conmigo para su trabajo de grado titulado

Marca empleador: Una visión desde el discurso de tres empleados

Después de conocer los objetivos y la pertinencia de esta información para el estudio que están adelantando.

  
Firma entrevistado

Firma entrevistado

Firma entrevistado

  
Firma entrevistador

Firma entrevistador

Firma entrevistador