

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



LA MARCA EMPLEADORA COMO UNA ESTRATEGIA PARA ATRACCIÓN Y
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA.



JOSELYN EMILIA JUAREZ OCHOA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



“LA MARCA EMPLEADORA COMO UNA ESTRATEGIA PARA
ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA
INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.”

Informe final de Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 16 de octubre de 2015, según numeral 7.a Punto SÉPTIMO, del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos, 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: Msc. NOEMI CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTOR: JOSELYN EMILIA JUAREZ OCHOA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal II: MSc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P.A.E. Olga Daniela Letona Escobar
Vocal V: P. C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Aquino
Evaluador: Msc. Nataly Juárez
Evaluador: Msc. Mildred Guillén



ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-014-JPFS-2022

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 27 de Septiembre de 2022, a las 18:30 -19:00 horas para evaluar la presentación del informe del TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II de la Licda. Josefyn Emilia Juárez Ochoa, carné No 201316896, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7 B Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: "LA MARCA EMPLEADORA COMO UNA ESTRATEGIA PARA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de 19/30 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 27 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.

Msc. Claudia Aguino
Coordinador

Msc. Nathely Juárez
Evaluador

Msc. Mildred Guibén
Evaluador

Licda. Josefyn Emilia Juárez Ochoa
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que el o la **Licda. Joselyn Emilia Juárez Ochoa**, Carné 201316896 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	52
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	19
Nota final:	71

APROBADO

Guatemala 3 de octubre de 2022

(F) _____

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **JOSELYN EMILIA JUAREZ OCHOA**, con número de carné: **201316896**

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____



Agradecimientos

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser mi inspiración y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

A mis padres Gilmar y Blanqui, ustedes siempre han sido el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudios. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro amado padres, como una meta más conquistada. Me siento orgullosa que estén a mi lado en este momento tan importante.

A mis hermanos, por apoyarme y estar para mi cuando los necesito.

A mi novio. En el camino de esta maestría conocí personas muy especiales, pero encontré a alguien que aportó mucho a mi vida, que me apoyo en todo momento, me dio consejos, pero principalmente le quiero agradecer por su paciencia y amor, en cada etapa para llegar a este punto; y que mejor que culminar esta meta, diciendo juntos “lo logramos”.

A mis compañeros de estudio, y a mis amigos en general les agradezco su apoyo y constancia. Gracias por estar siempre.

Agradezco a mi perrita Kyra, que siempre estuvo conmigo en las noches de desvelo, siempre esperando al último que se quedaba despierto para ir a dormir.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Maestra Noemí Carrillo, principal colaboradora durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento, enseñanza y colaboración permitió el desarrollo de este trabajo

Índice

Resumen	9
Introducción	11
1. Antecedentes.....	14
1.1. Antecedentes del Sector	14
1.2. Antecedentes del Estudio	16
2. Marco Teórico.....	24
2.1. Marca Empleadora	24
2.2. Comunicaciones Internas para la Marca Empleadora.....	28
2.3. Marca Empleadora en Empresas Familiares	31
2.4. Retención y Atracción del Talento Humano	34
3. Metodología.....	39
3.1. Definición del Problema.....	39
3.2. Objetivos	40
3.2.1. <i>Objetivo General</i>	40
3.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	40
3.3. Método de Investigación	41
3.4. Alcance de Investigación	41
3.5. Enfoque de Estudio.....	42
3.6 Técnicas de Recolección de Información.....	42
3.6.1 Encuesta	42
3.7 Instrumentos utilizados para la recolección de Información	43
3.7.1 Formulario “ <i>Google Forms</i> ”	43
3.8 Muestra	43
3.9 Estadística.....	43
4. Discusión de Resultados.....	45
Conclusiones	54
Recomendaciones	55
5. Bibliografía.....	56
Anexos	58

Resumen

La pandemia COVID-19 ocasionó un impacto sin precedentes en las economías y mercados laborales a nivel mundial. Las perspectivas económicas globales durante los últimos 2 años han sido inciertas. A diferencia de las crisis anteriores, la disminución de la ocupación se generó principalmente por salidas de fuerzas de trabajo y no por desocupación, debido a que las personas no podían trabajar por las restricciones o simplemente dejaron de buscar trabajo.

En Guatemala, las empresas se vieron afectadas por la falta de personal o talento, aunado a esto, se vieron obligadas a recortar gastos de operación para hacer frente a la crisis económica y sanitaria. Lo que presentó un reto para el área de Recursos Humanos, de dichas empresas al tener que adaptarse de manera rápida a las nuevas condiciones impuestas por esta crisis sanitaria, tomando en consideración el aumento en las tasas de ausentismo y rotación.

Sin embargo, hubo empresas que no se vieron afectadas por esta problemática, lo que generó interés profundizar en la estrategia que aplica Recursos Humanos, para afrontar los efectos de esta crisis. Para realizar dicho estudio se recopiló información una entidad perteneciente al sector bancario guatemalteco, la cual indicó que, dada la creciente competitividad de la oferta laboral, para obtener persuasión y fidelización de los empleados altamente cualificados es importante construir y mantener una buena marca empleadora a fin de crear un lugar de trabajo atractivo para el personal actual y los candidatos potenciales.

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo definir la demostrar de qué manera la marca empleadora funciona como estrategia para la atracción y retención de talento humano en una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala. Con esta finalidad, se utilizó un diseño metodológico cualitativo, para comprobar si la entidad es considerada como un lugar atractivo para laborar, usando la técnica de la entrevista, aplicadas al personal de la entidad de diferentes departamentos, tomando una muestra por conveniencia y la segunda

entrevista se realizó a los Directores de los Departamentos de Recursos Humanos y; Mercadeo y Comunicación de la entidad, con el propósito de obtener respuesta de quienes formulan la estrategia de la marca empleadora y la percepción de los colaboradores respecto a ésta.

Los resultados permitieron identificar las fortalezas de la estrategia de marca empleadora que se aplica actualmente en dicha entidad y las áreas de oportunidad que permiten mejorar y fortalecer dicha estrategia. Finalmente, se concluye que derivado de los constantes cambios y retos que se viven en un mercado laboral tan competitivo, es importante el mantenimiento y la actualización de la estrategia de marca empleadora haciendo uso de las herramientas como la internet para promocionar la propuesta de valor, además en los anexos se presenta propone la creación de una política para realizar una encuesta anual que permite obtener información acerca del bienestar y satisfacción de los colaboradores de la institución y así determinar la efectividad de la estrategia de la marca empleadora.

Introducción

El concepto de “Marca Empleadora” o también conocido como “*Employer Branding*”, es un término que se ha ido extendiendo cada vez más y más en los últimos años y ha tomado relevancia para todo tipo de empresas, siendo una rama popular dentro del área de Recursos Humanos y el área de Mercadeo. Pero, qué significa y qué aporta la marca empleadora en una empresa. La ME “es un término que se usa comúnmente para describir la reputación de una organización como empleadora, y su propuesta da valor hacia los empleados” (Proyectos Wikimedia, 2022), en otras palabras, es la imagen que tiene una empresa no solo hacia sus clientes, sino también hacia sus propios empleados y, sobre todo, la imagen que perciben los candidatos potenciales.

Las empresas han identificado que para obtener la fidelización de los colaboradores y para ganar la batalla de obtener al mejor talento humano, se debe trabajar en la imagen que se tiene como empleador y para ello hay que empezar a tratar al capital humano como se trata a los clientes. Tomando en consideración que hoy en día los candidatos, gracias a la tecnología y la internet tienen a su alcance toda la información que necesitan saber sobre los lugares de trabajo, por medio de las redes sociales, Google, incluso consultando opiniones de otros trabajadores, se pueden formar una opinión antes de inscribirse a las ofertas laborales.

El sector bancario en Guatemala se enfrenta con un reto en temas de capital humano, contratar personas con habilidades específicas que entiendan y generen una propuesta de valor al negocio. La confianza en la industria bancaria está al alza. Actualmente, los clientes tienen un acceso sin precedentes a servicios financieros, por lo que los bancos deben ganarse los mayores niveles de confianza para retener a sus clientes, hacer crecer el negocio y crear verdadera lealtad, para lo cual, los empleados juegan un papel fundamental. Por ello, en la presente investigación se pretende analizar cómo opera la marca empleadora como una estrategia para la atracción y retención del talento humano en una entidad que pertenece al sector bancario y brindar una propuesta para que su estrategia de valor se vaya adaptando a todos los requerimientos y características de esta industria tan cambiante.

El objetivo general de este estudio fue describir la marca empleadora como una estrategia de atracción y retención del talento humano resaltando los beneficios de su aplicación. Dentro de los objetivos específicos que se esperan alcanzar se pueden mencionar: definir la marca empleadora e identificar su uso como factor de mantenimiento y retención de los trabajadores, asimismo, demostrar las ventajas del uso de la marca empleadora para la atracción del talento humano; y, generar una propuesta para mantener y fortalecer la marca empleadora.

El contenido del presente estudio comprende: capítulo uno de la investigación donde se presenta los antecedentes del problema, los inicios e historia del sector financiero, enfocado principalmente a la historia de la entidad en estudio, la importancia de contar con una buena marca empleadora, recopilación de información de estudios anteriores que hablan acerca de las experiencias que han tenido otras empresas sobre la marca empleadora.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico, donde se exponen las teorías, postulados y conceptos acerca de la marca empleadora, como funciona la marca empleadora en empresas familiares, e información acerca de los conceptos de retención y atracción del talento humano.

El capítulo tres describe la metodología de la investigación, en donde aparecen los procedimientos generales que guiaron el estudio. Se hace referencia al sujeto de estudio, cómo se obtuvo la muestra, las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de los datos que permitieron determinar el nivel de efectividad de la estrategia utilizada actualmente en la entidad en estudio.

El capítulo cuatro contiene el análisis y discusión de resultados de la investigación de realizada, donde se muestran las respuestas obtenidas de los colaboradores de la empresa y de los directores de los departamentos de Recursos Humanos y Mercadeo y Comunicación.

Finalmente, se presenta la bibliografía consultada que fundamenta teóricamente la investigación efectuada; y los anexos, que contienen el formato las encuestas utilizadas para la recolección de información; adicionalmente, se encuentra la propuesta para el mantenimiento de la estrategia de la marca empleadora de la entidad en estudio.

1. Antecedentes

1.1. Antecedentes del Sector

En 1924 - 1926 se emitió la respectiva documentación legal para regir y legislar el actual sistema bancario, luego de este periodo han realizado las respectivas modificaciones en la misma de acuerdo con los requerimientos y condiciones del entorno económico.

El sistema bancario es el conjunto de instituciones dedicadas a la intermediación financiera. Su función principal consiste en hacer que el dinero circule en la economía, que pase por muchas personas y que se realicen transacciones con él, lo cual incentiva un sin número de actividades, como la inversión en proyectos que, sin una cantidad mínima de recursos, no se podrían realizar, siendo esta la manera en que se alienta toda la economía. Para lograr su objetivo, el sistema bancario necesita de tres elementos básicos:

1. Las instituciones financieras: que se encargan de actuar como intermediarias entre las personas que tienen recursos disponibles y las que solicitan esos recursos. Hay diferentes tipos de intermediarios financieros, dependiendo de la actividad que se vaya a llevar a cabo: existen los inversionistas institucionales como las compañías de seguros, los fondos de pensiones o los fondos mutuos; los intermediarios de inversión, que son instituciones que atraen dinero u otro tipo de recursos de pequeños inversionistas y los invierten en acciones o bonos formando portafolios de inversión; y finalmente, las instituciones de depósito, de las cuales los bancos son el tipo más conocido.
2. Entidades supervisoras: que se refiere a una entidad gubernamental encargada de recoger toda la información del sistema (bancario y también financiero), verificando que los bancos cumplan con la normativa financiera del país.
3. Autoridad monetaria: Es aquel organismo que dictamina la política monetaria del país, en lo que respecta. Además, se encarga de la emisión de los billetes y monedas.

El 1 de julio de 1946 esta institución inició operaciones en la Ciudad de Guatemala. Su objetivo fundamental es contribuir a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional, para lo cual, propicia las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias que promuevan la estabilidad en el nivel general de precios, para ello dispone de una estructura organizacional que permite una efectiva gestión institucional, para el logro del objetivo fundamental.

Es una institución descentralizada, que tiene a su cargo centralizar los fondos de las instituciones financieras que conforman el sistema financiero nacional. Para el efecto, dispone de una estructura organizacional lineal basada en una jerarquía orgánica y administrativa conformada por Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia General, Gerencias de Área, Departamentos, Secciones y Unidades. Esta estructura cuenta con las dependencias que, cumpliendo individualmente con su razón de ser y sus funciones, le permiten a la institución lograr sus objetivos, actualmente cuenta con 731 colaboradores en total.

Se ha caracterizado por su transparencia y por cumplir los objetivos expresados en su planeación estratégica. Esto se puede verificar en su página web en donde tienen publicados los apartados de Ley de Acceso a la Información Pública, rendición de cuentas, ejecución de la política monetaria por medio del Comité de Ejecución, la publicación anual de la memoria de labores y la ejecución de su presupuesto, información sobre contrataciones, el listado de compras directas que se realizan durante todo el año y sus respectivos manuales de procedimientos.

1.2. Antecedentes del Estudio

De acuerdo con Guamán, en su tesis de maestría, expresa que “la captación del capital humano calificado ha disminuido y que se ha vuelto más complejo el atraer el mismo hacia las empresas”, (Guamán Mullo, 2020) lo que ha generado que éstas creen nuevas políticas para atraer, retener y motivar talentos. A raíz de esto habla sobre la fusión que ha creado el departamento de recursos humanos juntamente con el departamento de *Marketing* para crear un modelo amigable al que se le conoce como: Marca empleadora o su traducción en inglés “marca empleadora”.

Debido a que actualmente no se cuenta con mucha información acerca del tema porque es un modelo que se está aplicando a las empresas hoy en día, el autor realizó una investigación bibliométrica, para lo cual empleo procedimientos estadísticos y matemáticos relacionados con la marca empleadora como generadora estratégica de captación y retención de talentos. Los mecanismos utilizados para evaluar los aspectos de este fenómeno son los llamados indicadores bibliométricos, evaluación que brindo información sobre los resultados de esta investigación.

Inicia dando un breve resumen acerca de cómo se creó el concepto de la Marca Empleadora, fue en 1977 cuando se escuchó por primera vez este término y llegó a América Latina después del año 2000, cuando las compañías aumentan su esfuerzo por crear y cuidar su marca. Desde entonces, el mercado laboral ha hecho eco a la importancia de construir y posicionar una marca empleadora sólida y fuerte. En el documento definen marca empleadora como “el encargado de construir una marca empresarial competitiva; la imagen y el reconocimiento institucional, que se forjan en el seno de la Marca Empleadora, se trabajan básicamente para los empleados, el cliente externo, los proveedores y el público en general” Se identificaron los atributos, cualidades y características que hacen permiten dar posicionamiento a la marca empleadora entre los cuales se encuentran: estrategia, identidad, imagen, reputación, comunicación, compromiso, cultura organizacional, valores, mercadeo, capital humano entre otros.

En su tesis de maestría “Marca empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones” (Amadeo, 2017). da un enfoque respecto al nuevo grupo de capital humano formado por los millenials, quienes se caracterizan por compartir una cultura de mucho avance tecnológico; ellos han crecido en una realidad dominada por las pantallas de los ordenadores, de los teléfonos celulares, de las tabletas y de los televisores, son altamente competentes en los recursos que se tienen en el web y en buen porcentaje muy activos en las redes sociales.

“La razón por la que está franja de la población del mundo concentra tanto interés en las empresas, las instituciones académicas, los centros de planificación de políticas públicas y los políticos, es contundente: representan, aproximadamente, 27% de la población del planeta. Y todavía más relevante: se estima que, en el 2025, constituirán más del 70% de la fuerza laboral de los países desarrollados.” (Martínez, 2017).

El documento se presentan los factores críticos de la comunicación para la atracción de este talento en las organizaciones: Apertura de nuevos canales de comunicación, se refiere a ya no utilizar los canales usuales de reclutamiento (como publicaciones en periódicos o anuncios impresos) sino que se debe hacer buen uso de las redes sociales o bolsas de trabajo en línea. Redefinición de los procesos de reclutamiento. Brindar la oportunidad al candidato para que demuestre sus habilidades no precisamente por medio de un examen, sino poner casos de la vida real y enfocarse más en los valores que pueda aportar a la empresa y colocar problemas de reales que la empresa pueda tener para escuchar sus posibles soluciones, no enfocarse en problemas de libros que deben memorizar. Integración candidato – empresa: Una vez el candidato ya ingresa a la empresa, se tiene que comunicar un sentido de pertenencia a la misma, se debe dar una retroalimentación constante sobre su trabajo, a los millenials les gusta perfeccionar su trabajo y salir de la rutina, intentar cosas nuevas y las empresas deben ser abiertas a escuchar opiniones diferentes que pueden servir de mejora.

Los millenials vinieron a revolucionar en gran manera las formas de trabajar, vienen con gran potencial y ansiedad por saber que más pueden aprender y actualmente

la marca empleadora es uno de los retos para el Departamento de Recursos Humanos para la atracción y retención del este objetivo de capital humano.

Marca empleadora como una estrategia de atracción del talento humano. (Cadavid, 2016) En este caso, el estudio se basa en impacto de la estrategia del Marca empleadora en el proceso de atracción del capital humano aplicado en dos empresas de renombre en Medellín, Colombia. La autora en sus tesis de maestría, hace conciencia acerca de las nuevas necesidades del capital humano y las estrategias que las empresas deben crear para captar y retener a los mejores candidatos para ejecutar las actividades de los diferentes puestos de la empresa por lo que el Departamento de Recursos Humanos busca implementar diferentes estrategias que se salgan de los esquemas tradicionales y se enfoquen en brindar beneficios que atraigan a las personas y se sientan motivadas a formar parte de la empresa.

Es por ello por lo que, se tomaron para estudio, estas dos empresas colombianas, en donde se puede concluir que no hay un patrón o una estrategia modelo que las empresas deben seguir para crear su marca personal, sino que, al contrario, cada empresa es diferente tiene sus propias cualidades que la caracterizan del resto en el mercado. Entonces se puede decir que, primero se debe saber bien cuáles son las fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa, después el Departamento de Recursos Humanos debe tener una alianza con el Departamento de *Marketing* para obtener mejores resultados y encontrar los medios más adecuados para la captación del interés del capital humano que están buscando. Realizar la búsqueda en un sitio que permita tener acceso a un mayor número de candidatos que podrían estar interesados y así ampliar la cartera de opciones y dar el empleo al candidato idóneo para el puesto requerido.

Otro factor importante es el cliente interno ya que es justamente en donde se consolida en primera instancia la práctica de la marca empleadora, ellos son los mejores portavoces de cómo se maneja la empresa y esto puede funcionar de como beneficio o de forma perjudicial para la empresa porque su opinión la llevan al lugar donde se dirijan, incluso en su ámbito de vida personal

Con los resultados obtenidos en esta tesis se llegó a la conclusión que, parte de los beneficios al aplicar la estrategia de la marca empleadora pueden generar un impacto en la disminución de costos al momento de realizar el proceso de reclutamiento del personal; el costo promedio de contratar a un nuevo empleado suele ser elevado, sin embargo, cuando se promociona desde adentro, puede reducir significativamente los costos generales de contratación tales como: publicar listados de trabajo, examinar candidatos potenciales, entrevistas preliminares.

También es importante mencionar el aumento en la atracción del talento humano, cuando los candidatos tienen buenas referencias de la empresa, tomando en consideración un lugar estable, con oportunidad de crecimiento, se motivan a querer formar parte de la empresa y ser talento que genera valor a la empresa, el ser una empresa reconocida en el mercado laboral, se puede ir expandiendo por medio de redes sociales o la internet y la población objetivo aumenta también de manera significativa.

Si los colaboradores se sienten motivados van a demostrar un mayor nivel de productividad al momento de realizar sus actividades diarias y esto se verá reflejado en los resultados de la empresa. La motivación depende en gran medida del vínculo que el trabajador establezca con la empresa y este lazo se va creando cuando los trabajadores se sienten cómodos en su espacio de trabajo y se sientan valorados como parte importante de la institución.

Elaboración de un plan para la implementación de la marca empleadora para la empresa Soludogma, Quito- 2018, en su tesis de maestría, Alvear (2018), plantea un caso en donde se tomó una empresa que muestra carencia de un plan de implementación de marca empleadora, como se puede ver en el diagnóstico que refleja falta de compromiso y fidelidad de parte de los colaboradores que se deriva de una baja cultura organizacional que no permite orientar los planes estratégicos lo que repercute directamente en el no cumplimiento de los objetivos de la empresa. Todo esto aunado a la carencia de la implementación de la marca del empleador genera poca motivación del personal, no

sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa y se puede observar la correlación de estas dos variables en la respuesta del trabajo de los empleados.

En el documento se indica que los elementos que componen la marca del empleador son los siguientes: compromiso de continuación, es darle seguimiento a las actividades que realiza el colaborador, motivarlo e incentivarlo a una mejora continua. Compromiso normativo. Se debe tener normas y reglamentos, una dirección que indique hacia dónde va la empresa y hacer saber que las actividades que realiza cada colaborador son importantes para cumplir los objetivos, misión y visión de la empresa. Y finalmente, pero no menos importante, el compromiso afectivo: acá es donde se encuentra la marca empleadora que se refiere a que el colaborador se sienta identificado y con intención de formar parte de la empresa por tiempo indefinido.

Se creó una propuesta de valor aplicado que, con base a las características que se encontraron el Soludogma, se considera pueden ser de gran aporte y finalmente obtener mayor efectividad en los empleados, la cual consiste en generar una propuesta integrada y articulada, que en este caso se determinó que se necesita reforzar las áreas: compensación por desempeño, formación y desarrollo y brindar un mejor balance entre la vida personal y laboral, respetar los horarios; luego se debe comunicar a los empleados utilizando las vías que se consideren dinámicas y tener la certeza que llega a todos los empleados para que todos estén en una misma línea y hacia un mismo objetivo empresarial en común y, por último debe ser diferenciada y construida a partir de las propias necesidades de la organización.

Bustamante y Lozano en su tesis de maestría “*Employer branding* en la rotación de personal de la empresa HLS *Hard Line Solutions* Perú S.A.C., San Martín de Porres” (Bustamante Herrera & Bustamante Lévano, 2020) indica que, la competencia del mercado laboral hoy en día muy dinámica, las tendencias van cambiando muy a menudo y el Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo debe estar a la vanguardia de crear planes y estrategias adecuadas de acuerdo con las características de la empresa, y así captar al talento humano que se va a contratar y retener a las personas con las que

ya se encuentran laborando. Para llegar a este objetivo el modelo de la marca empleadora es una herramienta que permite generar una marca personal de empresa en donde se puede ver el por qué es importante y los pros que se pueden obtener al trabajar en una empresa que mantiene un prestigio frente al público respecto a su trato con el personal, su cultura organizacional, su plan estratégico bien definido y las acciones que llevan a cabo para cumplir éste.

“Se supo que desarrollar una marca de calidad como empresa es la mejor alternativa para las organizaciones, ya que creando una excelente imagen corporativa traerá consigo grandes ventajas, no solo para los clientes sino también para el talento humano ya que los posiciona frente a los profesionales como el mejor lugar para trabajar, con el objetivo de motivar, retener y mantener el talento que requiere la organización.” (Bustamante Herrera & Lozano Lévano, 2020).

Parte de los beneficios de aplicar el marca empleadora en la empresa es que disminuye la tasa de rotación de personal, lo que se conoce como el proceso por el cual una empresa cambia o reemplaza a sus empleados, generando movimientos de salida o entrada de uno o de múltiples empleados, se vincula a procesos de despido o renuncia por parte de los empleados, lo cual repercute en los costos de la empresa en tiempo y costo monetario porque se debe volver a dar el proceso de reclutamiento y selección y aparte la inducción del nuevo empleado.

Una alta tasa de rotación fue uno de los factores que se observó en el diagnóstico que se realizó a la empresa HLS *Hard Line Solutions* y por lo que se hicieron recomendaciones como implementar una propuesta al área de Recursos Humanos debido a la alta correlación que hay entre el marca empleadora y la rotación del personal; además de generar políticas que permitan a los colaboradores involucrarse y participar con su opinión para encontrar las áreas de mejorar en la estrategia que se va a implementar para crear un lugar que atraiga a más y al mejor talento humano.

Relación entre la marca empleadora y el compromiso organizacional en docentes universitarios de la región. Esta tesis se creó con el objetivo de determinar la relación y el impacto que tiene la marca empleadora con el compromiso organizacional en docentes universitarios de la región Arequipa. La competencia con el ingreso de las organizaciones universitarias en el mercado regional de Arequipa se ha presentado de manera más evidente, es por ello que se ha exigido que las universidades desarrollen estrategias diferenciadoras en relación al perfil y el nivel docente dentro del conjunto del claustro de maestros que se tiene encada una de ellas. La marca empleadora y el compromiso organizacional tienen un alto grado de correlación y esto se ve en el estudio. Indican que el compromiso organizacional “se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el colaborador desea permanecer en la empresa, debido a su motivación implícita. Asimismo, consideran el compromiso como proceso de identificación y creencia acerca de la importancia de su labor y su necesidad y utilidad de las funciones que realiza en su trabajo del día a día; se caracteriza principalmente por la aceptación y creencia en los valores empresariales y objetivos, voluntad para esforzarse por la empresa y deseo de ser parte de ésta.”. (Quintana, 2019)

Al momento de que los docentes sienten ese sentido de identidad con la empresa u organización a la que están brindando sus servicios esto permite que su compromiso hacia la misma sea más fuerte, que se entreguen de mejor manera y se muestra también un grado mayor de fidelidad hacia la universidad. Por lo que, recomienda a las instituciones universitarias desarrollar estrategias de gestión institucional orientadas a la marca empleadora, tomando en cuenta que los profesionales o los mejores talentos puedan optar la universidad. Además, si estas instituciones les brindan las mejores condiciones laborales podrán comprometer a los profesores.

La marca empleadora como estrategia para la atracción del talento humano en el sector bancario privado en el Perú. Según los autores de esta tesis de maestría, entre los sectores más relevantes, está el del sector bancario, que cumple un rol fundamental en la economía, ya que permite que las empresas que componen los demás sectores

obtengan apoyo financiero, a través de diferentes productos y/o servicios, para que puedan crecer. (Saldaña, 2021, pág. 37)

Hacen un estudio aplicado a algunas entidades bancarias e hicieron mediciones sobre él la marca empleadora y el nivel de clima organizacional que se tiene a modo de medir el grado de correlación que se tiene entre estas variables. Debido al grado nivel de estrés y comportamiento dinámico que indican tener los empleados de éste, se manifiesta también que en los bancos donde se emplea la marca empleadora los colaboradores tienden a mejorar su nivel de productividad en sus actividades asignadas. También demuestran tener un buen trabajo en equipo y reflejan energía, el departamento de recursos humanos mantiene la planeación estratégica del banco presente y la transmiten a los colaboradores para que realicen un trabajo conjunto con comunicación efectiva.

Otra de las características de este sector es que trabajan con un buen porcentaje de gente joven, que vienen con nuevas ideas, con energía, adaptados a nuevas tendencias y usan como herramienta principal el internet y las redes sociales. Se concluye en que el sector bancario, con el gran peso que posee en el país, está orientado a buscar talento acorde con su situación actual; es decir, por el contexto del proceso de transformación digital y por las tendencias que posee. La disrupción tecnológica, el aumento de la competitividad en el sector y las nuevas preferencias de los clientes ha provocado que los bancos tradicionales adapten su modelo de negocio a uno más digital y ágil.

2. Marco Teórico

2.1. Marca Empleadora

En la historia del mercadeo y la gestión empresarial, la percepción e imagen que los empleados de una compañía tenían sobre su marca siempre quedó relegada a un segundo plano, priorizando a nivel de comunicación de marca a otros públicos externos y las partes interesadas internas. No fue hasta 1996 cuando Simon Barrow y Tim Ambler acuñaron por primera vez el término “*employer branding*”, aunque su uso extendido no se dio hasta casi una década después. (Folgueira, 2021)

En los últimos años, el trabajo de la marca empleadora ha cobrado gran importancia. En primer lugar, porque, tras el nacimiento de las redes sociales, los empleados se convirtieron, más que nunca, en embajadores de sus marcas. Sus opiniones y quejas sobre la compañía en la que trabajaban ya no se quedaban en su entorno más cercano, sino que podían difundirse a miles de personas a través de redes sociales como LinkedIn. Y, en segundo lugar, porque la captación de talento se ha convertido en una auténtica competencia en un entorno de trabajo globalizado y con los candidatos potenciales multiplicándose a medida que pasan los años.

Este es un concepto que hasta hace poco se empezó a aplicar en las empresas guatemaltecas, se puede definir como una estrategia que tiene como objetivo dar renombre a la marca de la empresa ante los clientes internos y externos, que el nombre de la empresa hable por sí mismo y lo identifiquen como un lugar que proporciona un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro. Que sean los mismos colaboradores resalten la buena administración, las relaciones con los empleados, y los programas de higiene y seguridad que aseguran la calidad de vida dentro de la organización.

El término marca empleadora, todavía no es suficientemente conocido, hace referencia a la necesidad que tienen las empresas de gestionar su marca como empleador, para así asegurar su posicionamiento en el mercado laboral. En los tiempos de auge económico, en la historia, la mayoría de las compañías se apoyaban en su marca

comercial como un tipo de botón mágico para atraer profesionales, algo que, en aquel momento, era suficiente.

El mundo de los recursos humanos y el del *marketing* seguían discurriendo por vías paralelas. Sin embargo, algunas compañías, personas concretas dentro de las mismas, comenzaron a detectar señales de alarma y decidieron actuar. Se informaron, leyeron, comenzaron a investigar por su cuenta... y buscaron ayuda para reorientar su estrategia y actuar de un modo diferente.

En España, la aplicación del concepto de la marca empleadora empieza a despertar a partir del 2008, cuando la estalla la crisis de la burbuja inmobiliaria; las empresas se empiezan a centrar en la retención del talento para evitar que los recortes afecten la productividad de la fuerza laboral. (Employer Branding Lab, 2022). Dicho país se cataloga como el país pionero del *employer branding*, que en su traducción en español significa marca empleadora, las primeras compañías españolas categorizaron a la marca del empleador como una estrategia de retención y atracción del talento humano. Además, fue ahí donde entendieron la necesidad de asegurar una imagen sólida y coherente, tanto dentro como fuera de la compañía. No es sólo lo que haces, sino lo que eres.

La estrategia de marca empleadora combina la utilización de técnicas de gestión de personas, de comunicación y de *marketing*. Mantener una coherencia de mensajes, saber trasladarlos dentro y fuera de la organización, y en línea con la marca comercial de la compañía, están en la base de la gestión de la marca como empleador. (Aguado & Jimenez , 2016)

Guamán Mullo hace referencia en su tesis de maestría, (Guamán Mullo, 2020) que la marca de empleado es la completa experiencia física, intelectual y emocional de las personas que trabajan allí, y la experiencia anticipada de los candidatos que podrían trabajar allí. Es tanto la visión como la realidad de lo que significa estar empleado allí. Es tanto la promesa como el cumplimiento de esa promesa. La marca del empleador que

irradia el nombre de su organización inspira lealtad, productividad y un sentido de orgullo... o no (Pogorzelski, Harriott, & Doug, 2009)

También, indica que la marca empleadora como estrategia corporativa mantiene dentro de su esencia una serie de beneficios para la empresa. Parte del objetivo principal de una empresa se basa en percibir ventajas tangibles e intangibles que al final se representen de una forma de mayor ingreso o crecimiento para la misma los cuales se pueden representar como beneficios de diferentes características.

Beneficios funcionales: Se refiere a aquello que ofrece la marca empleadora de manera más tangible; es decir, lo que nos ofrece el puesto, como por ejemplo la carrera profesional, el grado de desarrollo o la flexibilidad en funciones y proyectos. Entonces, este tipo de atributo está más ligado a la labor que se realiza en la empresa, es decir, al trabajo mismo. (Brigitte Ávila & Vento, 2017)

Beneficios económicos: Se refiere a cómo será recompensado el empleado y qué debe esperar a cambio de su esfuerzo, por ejemplo, el salario, comisiones, bonos y todo tipo de remuneración del esfuerzo que se realice. De acuerdo con el estudio se confirma que los beneficios económicos incentivan a los trabajadores a mejorar sus competencias profesionales, lo que mejora el rendimiento en el trabajo, ellos se sienten a gusto con las actividades asignadas y el clima laboral es mejor con lo que se sienten más implicados e identificados en la empresa y eso mejora la imagen corporativa.

Beneficios psicológicos: Hace referencia a aspectos intangibles que ofrece la marca empleadora como, por ejemplo, el orgullo de pertenencia del empleado en la organización, a sensación de participación en la misión de la empresa, la identificación con el proyecto o los estilos de relación.

Según (Aldair & Izquierdo Serna, 2020), el mercado de recursos humanos consta de candidatos reales y potenciales quienes requieren de una remuneración a cambio de su

trabajo. Por otro lado, el mercado laboral se compone por las ofertas de trabajo que las empresas brindan a los profesionales; esta se define por las organizaciones y sus oportunidades (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2011).

Para poder generar una estrategia de marca empleadora es necesario identificar algunos factores que son de suma importancia como por ejemplo el conocer las áreas de oportunidad y las fortalezas que la empresa posee y tratar de obtener el mayor beneficio de cada una de éstas. Identificar qué sistema administrativo es el que predomina en la organización, tal como saber si los colaboradores tienen la libertad de aportar nuevas ideas y se involucran para encontrar las áreas de mejora en los procesos presentan un sistema autoritario-benevolente, o por el contrario si sienten miedo a las amenazas, las sanciones, o simplemente no se sienten motivados son indicios que predomina un sistema autoritario-coercitivo. Al extremo de éste se encuentra el sistema participativo, en donde se toma principalmente en consideración la opinión de los colaboradores, y como nivel intermedio está el sistema consultivo, donde la comunicación fluye en sentido descendente y ascendente nunca olvidando el orden jerárquico.

De acuerdo con Chiavenato, para aplicar la marca empleadora se debe diseñar un programa de relaciones con los empleados que consiste en tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1. Comunicaciones:** la filosofía empresarial engloba el conjunto de principios y creencias que van a servir de guía para tomar las decisiones de la organización. Básicamente esta herramienta permite fortalecer la marca y en general, hacer que el lugar de trabajo sea más agradable. Transmitir de manera adecuada este mensaje a los colaboradores permite construir una organización con un mayor nivel de productividad que esté bien equipada para manejar cualquier desafío que pueda enfrentar en su entorno interno y externo.
- 2. Cooperación:** Integrar al personal para lograr mejores procesos dará como resultado un mayor grado de cooperación de parte de los colaboradores.

3. Protección: el lugar de trabajo es donde los colaboradores van a pasar la mayor parte de su tiempo, algunas veces le llaman incluso su segundo hogar, por lo que las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.

4. Ayuda: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Los colaboradores deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas.

5. Disciplina y conflicto: Las normas y reglas deben ser claras y del conocimiento de los trabajadores, no con el fin de crear miedo sino con el objetivo que se creen lineamientos generales que identifiquen a los colaboradores la organización para que se mantenga un respeto entre ambas partes para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos.

Finalmente, indica que es importante el programa de reconocimiento, por medio de pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización, fuera de las tareas que realizan diariamente dan la milla extra y esto genera éxito y productividad a la empresa.

La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en trabajadores modelos para los demás trabajadores. Se pueden buscar maneras de incentivar al trabajador por medio de una ceremonia, todo con el objetivo de generar competitividad en el entorno laboral y los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una retroalimentación positiva para los colaboradores.

2.2. Comunicaciones Internas para la Marca Empleadora

En los últimos años se han visto grandes cambios que han impactado de manera directa en el estilo de vida que se tenía y se han desarrollado herramientas que han venido para quedarse, como por ejemplo la tecnología, que nos ha permitido transportar la información de manera muy rápida, lo que antes tomaba hasta días enteros enviar un mensaje por medio de un telegrama o recibir noticias de otros lugares, o comunicarse

con los seres queridos, con el invento del internet y las diversas aplicaciones de mensajería instantánea ahora es posible estar al día con las últimas noticias casi en tiempo real de cualquier parte del mundo, enviar un mensaje, indicar los cambios de último minuto para la reunión que está próxima a iniciar entre otras.

Estos avances nos han permitido conocer nuevas culturas, otras maneras de organizar las empresas, y los más jóvenes se acoplan rápidamente a los nuevos modelos por consiguiente exigen que de la misma forma las empresas vayan cambiando sus estrategias, que estén actualizados con las tendencias que se vayan presentando; y este es realmente un reto para el área de recursos humanos, que pueden llegar a vencer utilizando como estrategia una comunicación efectiva

Según Aguado & Jiménez, en su libro Empresas que dejan huella, *Employer Branding*, (Aguado & Jimenez, 2017). Si nuestra estrategia de marca como empleador pasa por captar la atención del talento más joven, parece necesario plantearse nuestra presencia en este tipo de plataformas. Las redes sociales se han multiplicado en los últimos años y, sin duda alguna, proporcionan beneficios desde el punto de vista de la Marca Empleadora. Además de aumentar la visibilidad de la compañía, consiguen generar compromiso con el público objetivo a través de la conversación y proporcionan información muy valiosa sobre la comunidad de talento con la que trabajan las empresas.

Es complicado saber todavía el impacto real que pueden llegar a tener en el reclutamiento estas nuevas plataformas y cuál será el retorno de la inversión de su utilización. Sin embargo, las tendencias y la forma en que se observa que se comunican las nuevas generaciones incentiva a explorarlas. La publicación de anuncios de empleo en periódicos o revistas publicadas en papel podrían considerarse aburridas y por consiguiente insuficientes en la estrategia de captación de talento joven.

Pero acá es donde surge la pregunta ¿cómo se crea una comunicación efectiva? Regularmente cuando se habla de comunicación rápidamente se piensa en lo que el emisor está diciendo y cómo lo está diciendo, y se considera que son las áreas que se

deben modificar o en el caso que la idea o el mensaje no esté llegando correctamente al receptor es problema del emisor, pero al momento de aplicar la estrategia de la marca empleadora, hay un giro respecto a este punto de vista, la marca empleadora explica que hay que prestar especial atención al receptor. Si a nuestros clientes internos no les queda claro lo que queremos contar, nada de lo que hagamos tendrá sentido, y ese es el reto llevar a ellos el mensaje identificando los medios más adecuados para que nuestros receptores quieran y se motiven a recibir el mensaje que queremos emitir.

Se debe crear un plan de comunicación interna eficaz y para ello se deben tomar en cuenta ciertos aspectos como la síntesis, es decir, ser breve, a que a veces “se dice más con menos” llevamos una vida más corrida con las actividades programadas del día a día y queremos que los mensajes sean puntuales, que al final se transmita la idea principal, tanta palabrería puede llegar a aburrir y a perder la atención y concentración del receptor.

Ser coherente, lo que se va a expresar debe tener sentido tienen que ser ideas concretas, no a medias, tener seguridad de la información que se está trasladando para que sea recibida de la misma manera. Crear el impacto del mensaje, encontrar las formas de transmitir la idea como es y que no haya espacio a que se tergiverse al momento de compartirla entre el emisor y el receptor. Si se logra que los colaboradores comenten o repliquen el comunicado, se habrá logrado la eficacia en nuestra estrategia.

De nada sirve tener una marca saludable y fuerte si no se construyen las herramientas necesarias para conectarla con la comunicación, el *marketing* y la publicidad. El proceso de trasladar la marca a los diferentes puntos de contacto, en “la marca”, se llama “programa de implementación” y consiste en crear un mapa que muestre la ruta y unas herramientas claves que nos permiten establecer las líneas de interacción de la marca con otras áreas, en todos los puntos de contacto de la marca con las personas.

“Resulta fundamental conocer el concepto que las empresas se han ganado en general entre sus propios empleados, y, sobre todo, qué aspectos de la vida interna de las

organizaciones serían los que podrían impactar en mayor medida en dicho concepto.” (Linardi & Cortina, 2017)

2.3. Marca Empleadora en Empresas Familiares

A lo largo de los años, las empresas familiares han demostrado ser un elemento fundamental en la actividad económica, como lo demuestran diariamente con su importante participación en la creación de riqueza y de empleos apostando por las personas y comunidades locales, sin renunciar a los valores que les enseñaron desde niños. Son ejemplo de compromiso con el crecimiento sostenible, la fidelidad con el talento, el servicio al cliente, la armonía entre la artesanía y la innovación. Compañías que priorizaron la importancia de definir su propuesta de valor y de evolucionar sin renunciar a ser quiénes son.

Sin embargo, llevamos más de un año en una situación pandémica excepcional que ha transformado el paradigma de la gestión empresarial, el *marketing* y la comunicación, sacudiendo a todas las empresas, sin importar su tamaño o naturaleza. Esta crisis ha cambiado la manera en la que las personas, y por tanto las empresas, miran al mundo y se relacionan con las demás. Una situación que demanda cambios fuertes, con roles en el mercado definidos, con estructuras claras y promesas honestas y coherentes capaces de adaptarse a un consumidor polifacético. Un contexto idóneo para que las empresas familiares reflexionen hasta qué punto deben reforzar sus marcas y apalancarse en ellas para afrontar los desafíos, sin dejar de generar valor. (Folgueira, 2021)

En la empresa familiar, la marca empleadora juega un papel dinámico e importante. Entre sus empleados se encuentran, en la gran mayoría de casos, como era de esperarse, miembros de la familia fundadora. Además, para muchas de ellas, su fuerte arraigo al lugar donde nacieron y/o crecieron lo que hace que gran parte de su talento sea local, habiendo conocido de forma personal al fundador o fundadora, y/o a miembros de su familia. En muchas ocasiones, antes de tener una relación laboral, muchos de ellos fueron vecinos, amigos o conocidos.

La marca empleadora, esos principios positivos en los que se fundamenta la cultura corporativa y sus empleados, son pequeños eslabones que van formando una cadena que utiliza una compañía para alinear todos sus esfuerzos en la consecución de los objetivos de negocio. Las empresas familiares, a diferencia de otro tipo de compañías, demuestran además un mayor apego por sus orígenes, independientemente de la coyuntura contextual en la que se encuentran.

El libro del autor Rius, (Rius, 2017) hace mención acerca de la cultura de la empresa familiar juega un papel importante en la determinación del éxito del negocio, y puede manifestarse, según (Dyer, 1988) en cuatro dimensiones:

1. **Aspectos tangibles.** Normalmente se trata de cuestiones físicas como la manera de vestir, el lenguaje y los rituales. Estas son las manifestaciones más visibles de la cultura. Este nivel puede considerarse como la representación simbólica del siguiente nivel.
2. **Perspectivas sociales compartidas.** Una perspectiva es el conjunto de ideas y acciones que una persona utiliza para enfrentar una situación problemática. Son normas y reglas de la conducta que un grupo acepta para tratar diversos problemas. Las perspectivas son reglas específicas aplicables a situaciones determinadas.
3. **Los valores.** Estos representan no solo el tercer nivel sino también una dimensión más amplia, como la honestidad, el servicio al cliente, etc. Estos valores pueden ser formales o informales, y es posible encontrarlos en la filosofía de la empresa. Desde luego, es necesario distinguir entre los valores ideales y los valores reales de un grupo cuando se emprende el análisis de la cultura organizacional de una compañía.
4. **Los supuestos básicos del grupo.** En ellos se encuentra el origen de la cultura de la compañía y los otros niveles se fundamentan en ellos. Los supuestos son

las premisas sobre las cuales los grupos basan su forma de ver la vida, y en los que se sustentan los otros tres niveles. Estos supuestos se refieren a nociones profundas como la naturaleza humana, el significado del trabajo, etc. En este punto se notan las diferencias relevantes entre la cultura latinoamericana y otras culturas.

La autora Rosa Nelly Trevinyo (Trevinyo Rodríguez, 2010) habla de cómo se aplica la estrategia de la marca empleadora con un enfoque aplicado en las empresas familiares. El *marketing* es la herramienta idónea para poder identificar las características y generar un diagnóstico de la cultura organizacional que se practica en la empresa. Las familias latinoamericanas, derivado de los acontecimientos que han vivido durante toda su historia, han ido formado ciertas propiedades culturales distintivas que se heredan de generación en generación a modo de formar tradiciones y costumbres que permiten diferenciarnos del resto.

Estas tradiciones van en constante actualización de acuerdo con las tendencias que se van presentando en el entorno económico, social, político, entre otros. En la actualidad, y dadas sus características, las empresas familiares se enfrentan fundamentalmente a cinco retos: garantizar su continuidad generacional, incrementar su dimensión y profesionalizarse, además de la innovación tecnológica e industrial y la internacionalización. Cuando un valor o una creencia no le permiten a la empresa ser competitiva, entonces hay que analizar, evaluar y, si es necesario, posteriormente modificarlo.

La forma y expresiones de una sociedad determinan su manera de ser, sus comportamientos, sus creencias e incluso lo que en ella se valora a nivel moral, económico, social, religioso, estético, afectivo, etc. Las circunstancias históricas, geográficas, económicas, políticas y sociales moldean nuestra visión pasada, presente y futura y hacen que nuestras costumbres, prácticas, códigos, normas, maneras de ser e ideales sean propios y representativos. La necesidad de estar actualizados y crear nuevas estrategias es un desafío para todas las compañías, pero en el caso de la

empresa familiar, predomina el miedo a desprenderse de su ADN por el apalancamiento de la marca en el origen y esencia familiar. (Trevinyo Rodríguez, 2010)

Uno de los objetivos de la marca empleadora es la atracción y retención del personal. En una empresa familiar, la idea es que la administración de ésta pase de generación en generación y lograr crecimiento con cada integrante que vaya incorporándose a ésta, pero para lograr esto es necesario que el miembro tenga voluntad, talento y educación de lo contrario no aporta nada al negocio familiar. Lo que se necesita es gente comprometida con el sueño familiar, miembros que deseen trascender y actualizar los procesos del negocio, familiares que lleguen con intención de innovar y crear desarrollo para hacer crecer el proyecto que al final es para beneficio común de la familia.

La pregunta es ¿cómo crear interés y motivación para que los futuros miembros de la familia quieran unirse y aportar sus habilidades al negocio? Según Trevinyo (Trevinyo Rodríguez, 2010) esta es la razón por la que es indispensable tener una marca empleadora que demuestre una cultura organizacional diferente, interesante con visión clara de lo que se espera en el futuro y la forma en que esperan cumplir esta visión, además de estar preparados para nuevos retos tomando en consideración que las condiciones de su entorno no pueden ser controladas al cien por ciento pero la formación correcta de nuevas generaciones garantizan la continuidad de la actividad de manera exitosa.

Identificar las necesidades de las nuevas generaciones, hacer un estudio de mercado acerca de los factores que se deben modificar para brindar satisfacción y generar ese deseo de pertenencia a un lugar. Si las empresas familiares no se reinventan y se adaptan al entorno competitivo en el que viven, mueren.

2.4. Retención y Atracción del Talento Humano

Si una empresa quiere resultar atractiva a los ojos de un candidato debe generar confianza en este. La confianza es el conducto esencial, la columna vertebral que construye las relaciones personales, económicas, comerciales y laborales. La confianza

es el antecedente del compromiso y la lealtad, conceptos que se deben perseguir con las políticas de atracción, mantenimiento y retención del talento. (Trevinyo Rodríguez, 2010)

Sin confianza no hay nada, y cuando ésta se rompe, las relaciones, actuales y potenciales, también lo hacen y el talento emigra. La confianza que genera la marca del empleador debe ser medida de forma constante, para identificar el nivel de atractivo de la marca y avanzar posibles desviaciones, y posibles erosiones.

En promedio, cuando una persona se encuentra en busca de trabajo observa varios factores, y para identificarlos van a buscar las referencias de personas que ya laboren en una empresa, o personas que conozcan la reputación de la misma. Esto va a servir de base para tomar la decisión de enviar la hoja de vida. La referencia de otras personas va a dar la pauta para identificar cómo es la empresa, sus valores, los beneficios y el apoyo que le brindan a los colaboradores. El primer paso es captar la atención, después es encontrar las formas de poder ofrecer sus servicios a la empresa, para esto se utiliza el método que es de forma digital, como se mencionó la internet y las redes sociales son la fuente más rápida de poder encontrar información sobre un tema, lugar, o persona en específico. (LinkedIn Talent Solutions, 2018)

Ya teniendo esta referencia se van a buscar los métodos para enviar la información. Esta forma de reclutamiento de personal permite ampliar la lista de candidatos potenciales, incluso a personas que no son cercanas a la ubicación de la empresa y así se puede elegir al candidato idóneo que cumpla de mejor forma con los requisitos que demanda el puesto vacante

Respecto a la retención y captación del talento humano Si por algo destacan positivamente a nivel interno las empresas, es por el sentimiento y orgullo de pertenencia que existe entre sus empleados. Una empresa son sus colaboradores, y como empresa siempre se desea tener a las personas idóneas y que éstas deseen quedarse laborando en la empresa, es decir que la elijan como lugar de trabajo.

Actualmente, con la herramienta del internet es muy fácil obtener información de una empresa, así que los candidatos que opten a un puesto pueden obtener bastante información acerca de las diferentes empresas para ofrecer sus servicios. Por lo que como patrono es importante ser competitivo a la hora de atraer talento nuevo y retener al que ya forma parte del equipo. La palabra clave es para lograr este objetivo “fidelizar” y esto es la función principal de la marca empleadora.

La rotación de personal es el proceso en el que un trabajador deja su puesto y debe ser reemplazado por otro. Es decir, cualquier salida o entrada de un colaborador en la empresa, genera un movimiento de rotación. Existen dos tipos de rotación:

Rotación de personal voluntaria. Se habla de rotación de personal voluntaria cuando el trabajador renuncia de manera voluntaria a su puesto de trabajo. (Chiavenato, 2011) Esto se puede dar por varios motivos, pero normalmente suele ser porque ha encontrado otro puesto en el que se le ofrecen mayores salidas profesionales, porque tiene posibilidades de ascender o simplemente porque le apetece cambiar de empleo.

La mayoría de las causas de la rotación de personal voluntaria están relacionadas con la imagen que la empresa les da a sus empleados, en este punto se refleja la labor de la marca empleadora) . Si un trabajador se siente valorado en su puesto de trabajo, hay muchas menos posibilidades de que se marche de la empresa.

Rotación de personal involuntaria. Cuando hablamos de rotación de personal involuntaria no es el trabajador el que decide dejar de formar parte de la empresa, sino que es la empresa la que toma la decisión de que ese trabajador ya no forme parte de su plantilla. (Chiavenato, 2011). Estas decisiones se pueden tomar cuando tiene lugar una reestructuración de personal o por una bajo de rendimiento del propio trabajador sin ningún motivo aparente. Es importante analiza este tipo de rotación ya que te puede servir como indicador si tienes problemas respecto a la imagen de la empresa o en tus procesos de selección.

La fidelidad empresarial radica en obtener el máximo rendimiento y talento de los empleados a partir de la alineación de objetivos personales y profesionales de los trabajadores con el desarrollo de la empresa. (Prana Marketing Group, 2020). Un colaborador que no se siente cómodo, o feliz generará un impacto directo en el desarrollo de sus funciones, desempeñando sus actividades casi de manera automática y jamás generará un vínculo real con la empresa.

En la publicación “Importancia de la lealtad empresarial” (Prana Marketing Group, 2020), se hace énfasis que para construir una marca empleadora fuerte y conectada es indispensable reforzar los siguientes aspectos:

- ✓ Profundizar, preguntar, escuchar y conversar constantemente con los colaboradores para conocer qué piensan sobre la marca y qué representa para ellos formar parte de la empresa.
- ✓ Involucrarse a la alta dirección en la toma de decisiones y no ceder a la tentación de reducir la inversión y la dedicación
- ✓ Ir más allá del producto.
- ✓ Diagnosticar la marca frecuentemente para esta en constante actualización.
- ✓ Identificar los valores de la empresa y generar el sentido de identidad de los colaboradores hacia la misma.
- ✓ Apoyarse en la marca para alimentar el sentimiento de pertenencia y la cercanía con los empleados y utilizarlo como un conducto de captación de talento.
- ✓ Alzar la voz para conectar la marca con la comunicación dentro y fuera de la compañía. Si se realiza de forma relevante, entretenida y flexible, se puede obtener retención y atracción.
- ✓ Escuchar a los empleados, siempre se debe desear conocer el impacto positivo por medio del aporte que cada colaborador pueda presentar.
- ✓ Apostar por la agilidad sin perder la atención al detalle, no quedarse en la zona de confort porque se piensa que ya se tiene estabilidad, el entorno es cambiante y también lo deben ser las estrategias para afrontar esos cambios.

- ✓ Apostar por el conocimiento experto, la objetividad y la colaboración, ayudará a la marca a seguir creciendo y actualizarse para afrontar los retos presentes y futuros de la compañía.

Hoy en día las empresas están obligadas a de diseñar e implementar estrategias que permitan demostrar a los clientes internos y externos lo que pueden ofrecer, sus valores, los beneficios de trabajar con ellas, generar el deseo de que los candidatos potenciales quieran formar parte y brindar sus servicios para cumplir con los objetivos de la empresa, destacar dentro del resto para lograr un mayor atractivo. (Trevinyo Rodríguez, 2010)

3. Metodología

3.1. Definición del Problema

Esta institución al tener funciones como ser el único emisor de moneda nacional, ser el encargado de velar porque se mantenga un nivel adecuado de liquidez del sistema bancario, recibir en depósito los encajes bancarios y los depósitos legales entre otras funciones compatibles con su naturaleza ha demostrado que cumple un rol fundamental en la economía, ya que se encarga de contribuir a la creación y mantenimiento de las condiciones más favorables al desarrollo ordenado de la economía nacional implementando estrategias monetarias, cambiarias y crediticias que promuevan la estabilidad en el nivel general de precios.

La información que se trata es muy sensible, se toman decisiones que afectan de manera directa el rumbo de la economía del país y por lo que se debe contar con una alta productividad de su personal, estar actualizado con los temas del entorno económico, además de ser discreto, por lo que no se puede tener una alta tasa de renuncias o despidos porque se expone y se puede prestar a un mal manejo de información confidencial. Además, la oferta laboral de profesionales economistas es escasa y por eso es necesario crear una estrategia que atraiga el talento humano.

En 2010 la institución realizó la última encuesta de clima y satisfacción laboral a los empleados de toda la institución, sin embargo, la clave de este tipo de herramientas radica en su ejecución periódica para que, de este modo, el Departamento de Recursos Humanos pueda observar la evolución de los distintos indicadores y establecer programas de mejora. Además, de esta manera puede observarse si las medidas tomadas han surtido el efecto deseado en los colaboradores o no, por lo que para realizar el estudio se evidencia la falta de actualización de información sobre la opinión de los empleados acerca de la institución y su experiencia laborando para ella.

El departamento de Recursos Humanos identificó que en un mundo tan competitivo y de constante transformación; el éxito de retención del personal no se alcanza con las mejores estrategias publicitarias, financieras, entre otras, sino que se le debe dar otro

enfoque en donde el objetivo es convertirse en una marca empleadora en donde los colaboradores tengan el deseo de permanecer y crecer profesionalmente por varios años, esto permite obtener capital humano con ideas frescas, que trabajan con más entusiasmo, que luchan porque se cumplan los objetivos de la organización de la manera más eficaz y eficiente, teniendo la motivación que los resultados de trabajo impactan de directamente y se presentan a la población guatemalteca.

La marca empleadora busca resaltar los beneficios de trabajar en una empresa por consiguiente el capital humano que ofrece sus servicios en el mercado laboral busca una organización que le permita desarrollar sus competencias, que tenga estabilidad laboral donde pueda crecer profesionalmente además de tener libertad de brindar opinión en las actividades que tenga designadas para implementar mejoras y para esto tomará en cuenta la reputación de la marca de la empresa como variable principal para querer pertenecer a la misma. Aquí radica la importancia de aplicar y actualizar la marca empleadora como una estrategia de atracción del talento humano para ampliar la cantidad de candidatos que quieran optar a un puesto y así encontrar al trabajador idóneo y que se sienta identificado y orgulloso de formar parte de esta institución bancaria.

Planteamiento del problema

¿De qué manera se mantiene actualizada la estrategia de la marca empleadora en una institución del sector bancario?

3.2. Objetivos

3.2.1. Objetivo General

Describir la marca empleadora como una estrategia de atracción y retención del talento humano en una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala

3.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Definir la marca empleadora e identificar su uso como factor de mantenimiento y retención de los trabajadores de una institución bancaria.

- ✓ Demostrar las ventajas del uso de la marca empleadora en una institución bancaria para la atracción del talento humano.
- ✓ Generar una propuesta para mantener y fortalecer la marca empleadora en una institución bancaria ubicada en el municipio de Guatemala, Departamento de Guatemala.

3.3. Método de Investigación

De acuerdo con Sampieri, la metodología de la investigación son los diferentes pasos o etapas que son realizados para llevar a cabo una investigación social y científica. (Sampieri Hernández , Collado Fernández , & Lucio Baptista , 2003) Se aplicó fue el método de investigación científico, debido a que se recopiló información primaria. En el contexto de la investigación científica, la medición es un asunto relevante. La medición es una actividad fundamental, que busca que el proceso de observación de personas, objetos, entre otros aspectos de la realidad. Se realizó una medición de nivel nominal, lo que quiere decir que se realizó una clasificación de conceptos de las variables en estudio. Los conceptos por sí mismos no son directamente observables, por lo que fue necesario especificar una variable observable que refleje el concepto.

La respuesta que se quiso obtener del estudio fue determinar el nivel de satisfacción que tienen los empleados de esta institución bancaria, e identificar las características de este patrono para con sus empleados. Así se pudo determinar si, el tener una buena o mala marca empleadora (considerando los factores como: bienestar físico, económico y psicológico de los empleados, de acuerdo con las características de una buena marca empleadora) tienen un impacto en la retención y atracción del talento humano.

3.4. Alcance de Investigación

El alcance de la de investigación fue descriptiva - explicativa, tomando en consideración que la base de ésta fue observar y describir las características que presenta la variable en estudio sin alterar absolutamente ninguno de los factores de entorno y hacerlo de

forma natural para obtener resultados objetivos y precisos. Además de describir a la marca empleadora, se intentó encontrar las causas de ésta explicando la manera en que, el tener marca empleadora fuerte o débil en la institución bancaria puede llegar a impactar en la retención y atracción del talento humano la misma.

Se hizo una investigación temporal de corte transversal, puesto que la recolección de datos se llevó a cabo en un momento dado y tiempo único, la finalidad fue describir la percepción y opinión que tenían los trabajadores (marca empleadora) de la institución bancaria en estudio.

3.5. Enfoque de Estudio

Según Sampieri (Sampieri Hernández , Collado Fernández , & Lucio Baptista , 2003), el enfoque mixto “constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación.” El enfoque de la investigación fue mixto, puesto que se utilizó un enfoque cuantitativo para la recolección y el análisis de datos que contestaron en las encuestas, se trabajó con medición numérica y uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento de la muestra en estudio. Sin embargo, también se utilizó el enfoque cualitativo, porque se recopiló información que nos brindó características o descripción de lo que se observó en el estudio, se determinó que son enfoques complementarios.

3.6 Técnicas de Recolección de Información

Las técnicas de investigación son los recursos que se pueden utilizar para recolectar información sobre la problemática a resolver. El instrumento que se utilizó fue la encuesta.

3.6.1 Encuesta

La técnica de recolección de información que se utilizó fue la encuesta, esta consistió en realizar una serie de preguntas a una muestra del personal de una institución esto con el objetivo de verificar si en realidad la marca empleadora se pone en práctica en la institución; y otra encuesta se hará para los colaboradores del Departamento

de Recursos Humanos y el Departamento de Mercadeo y Comunicación, para recopilar información acerca de la estrategia de marca empleadora que se usa actualmente.

3.7 Instrumentos utilizados para la recolección de Información

El instrumento de medición es el recurso que se utilizan para registrar información o datos sobre las variables que se tienen en estudio.

3.7.1 Formulario “Google Forms”

Se utilizó la herramienta de formularios de *Google*, que es un software de administración de encuestas que se incluye como parte del conjunto gratuito de *Google Docs Editors* basado en la web que ofrece Google. Formularios de Google está disponible como una aplicación.

3.8 Muestra

Derivado de la pandemia actual creada por el covid-19, del total de los colaboradores grupo de trabajadores se encuentran laborando de manera presencial y otro grupo se encuentran en modalidad de teletrabajo. La muestra se tomó utilizando un tipo de muestreo por conveniencia, que es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizado para crear muestras de acuerdo con la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas parte de la muestra. El tema de investigación permitió que se eligieran los miembros de la muestra por su proximidad, considerando a colaboradores que se encontraban en manera presencial y virtual. Se encuestó a un total de 60 colaboradores de distintos departamentos y secciones de la institución.

3.9 Estadística

Se realizó un análisis estadístico derivado de la recopilación e interpretación de los datos para descubrir los patrones y tendencias que se tenían de la estrategia de marca empleadora en la institución. Los datos recopilados se presentaron a través de gráficas que reflejaron los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, y así generar

información para la toma de decisiones e implementar estrategias para mantener actualizada su marca empleadora.

4. Discusión de Resultados

Figura 1

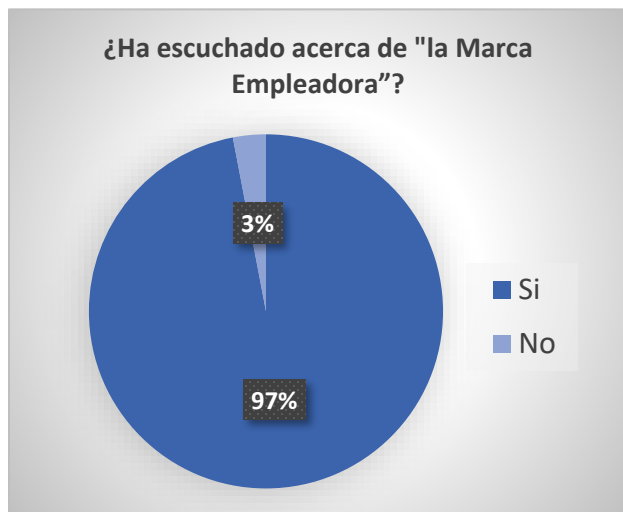


Figura 2



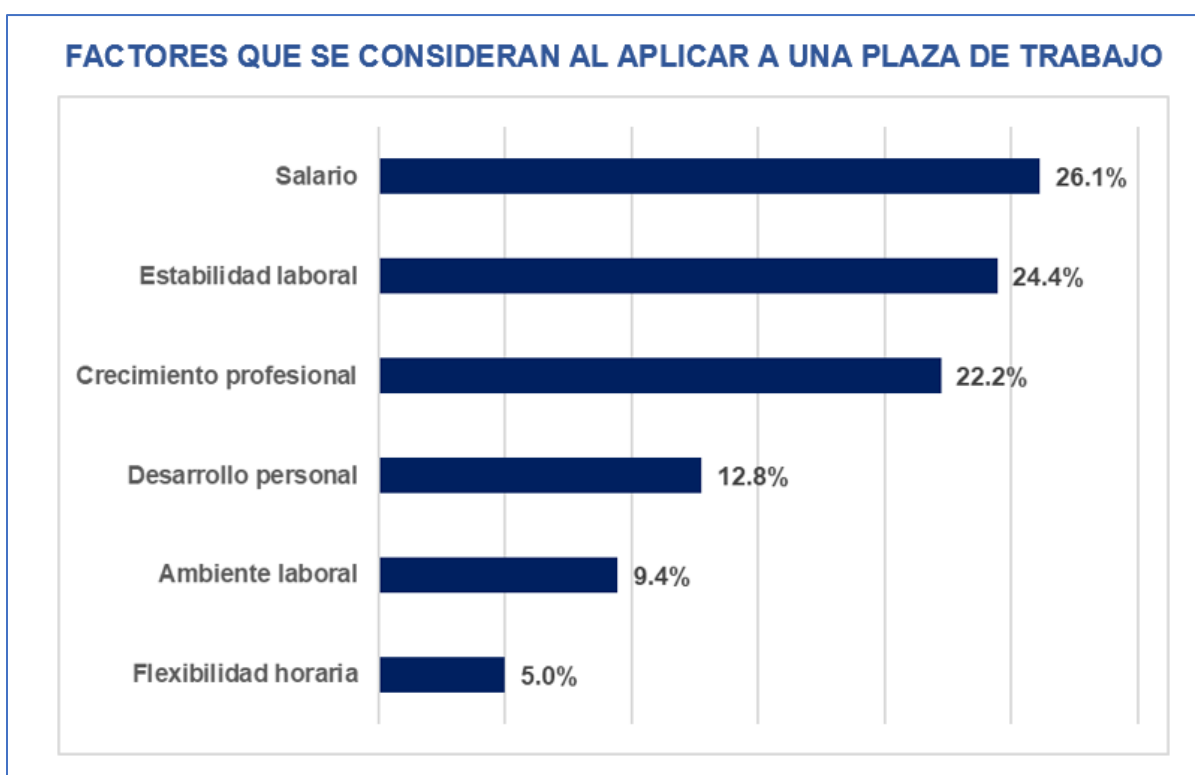
Por medio de la encuesta se obtuvo información acerca del nivel conocimiento del concepto "marca empleadora" también conocida como "*employer branding*". Los resultados en la figura 1, indican que, del total de la población encuestada, el 64% indicó que había escuchado el concepto de marca empleadora anteriormente. El 36% restante indicó que, sí había escuchado el concepto.

Sin embargo, en la figura 2, se muestra que, de este grupo de personas el 80% tenían conocimiento del significado y aplicación de la marca empleadora, el 20% únicamente ha escuchado el concepto.

Estos resultados indican que, como menciona (Employer Branding Lab, 2022), el término marca empleadora es relativamente nuevo, las empresas latinoamericanas están iniciando a aplicar el concepto de acuerdo con los resultados que han visto en empresas reconocidas. La marca empleadora no es una herramienta que impacta solamente a las empresas multinacionales, con sus grandes departamentos de Recursos Humanos y comunicación, sino que también se puede y debe desarrollar en pequeñas y medianas empresas.

Los Directores de Recursos Humanos y Mercadeo y Comunicación, indicaron que puede que una pequeña empresa no disponga de motivación para invertir en la imagen de su empresa o no cuente con los recursos monetarios para ofrecer grandes retribuciones, pero eso no impide que pueda desarrollar una estrategia de *employer branding* adecuada que permita diferenciar su emprendimiento y otorgue cualidades que la posicionen como un lugar interesante para desarrollar un proyecto profesional, que cuente con un espacio de trabajo amable y con la flexibilidad que requieren las nuevas generaciones

Figura 3

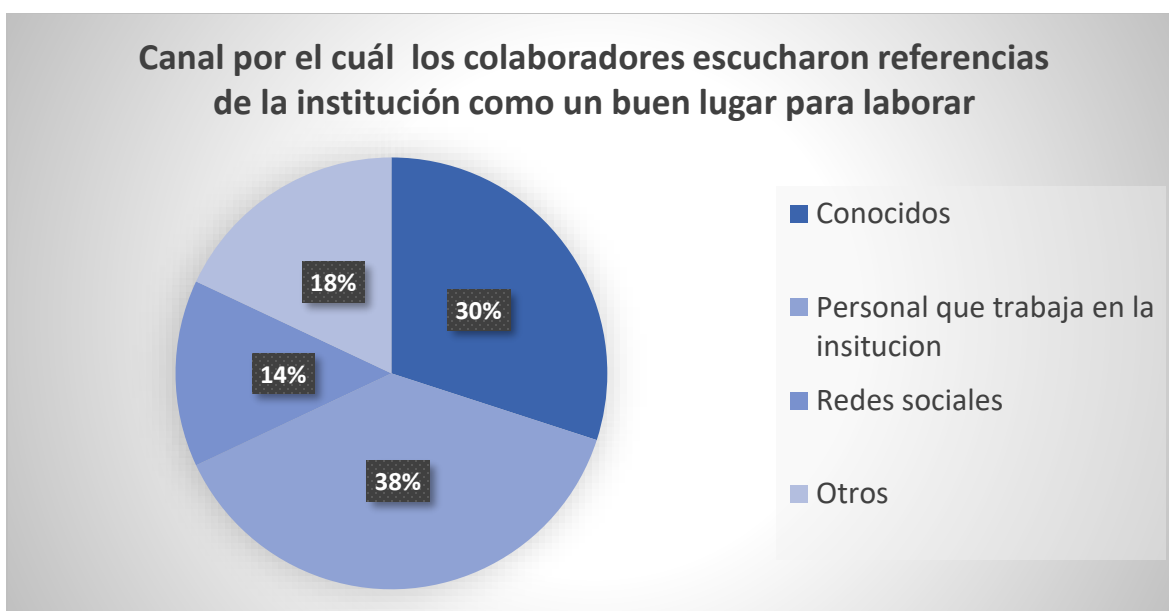


De acuerdo con la Guía de imagen de marca empleadora, indica que el primer paso para atraer talento es captar la atención de los potenciales candidatos (LinkedIn Talent Solutions, 2018). Los resultados obtenidos en la encuesta permiten identificar los incentivos que una empresa puede tomar en consideración para atraer y retener al talento humano.

La figura 3, representa la ponderación se obtuvo de la muestra respecto a los factores principales que se toman en consideración al momento de aplicar a una plaza de trabajo. Como se puede observar con un 26.1%, el salario es el factor principal, es decir, la renta que ofrece el patrono suele ser lo más atractivo para los candidatos; muy cercano a éste se encuentra la estabilidad laboral con un 24.4%, no obstante, este término ya no se refiere a estar muchos años en la empresa, sino a tener entornos estables, con buena imagen, donde puedan crecer y desarrollarse. Después, se encuentra el crecimiento profesional con un 22.2%, los candidatos hoy en día toman en consideración los nuevos retos, el tener experiencias nuevas que les permitan obtener nuevos conocimientos y elevar el nivel profesional, además de agregar valor a su experiencia curricular.

Con una brecha mayor se consideran el desarrollo personal (12.8%), ambiente laboral (9.4%) y tan solo el 5% la flexibilidad horaria, en este último concepto puede incluirse el teletrabajo o home office, que se refiere a una forma más flexible de estar en el lugar donde se es más eficiente y productivo sin la necesidad de moverse de un lugar a otro. Según Microsoft, el trabajo a distancia puede ser un incentivo de retención de talento humano, por medio de horarios flexibles, principalmente cuando se trata de trabajar con millenials. (Impulsa popular , 2022)

Figura 4



Al momento de realizar la encuesta, se consideraron canales por medio del cual los trabajadores conocieron acerca de la entidad bancaria. Un 38% indicó que su referencia fue del personal que trabaja en la institución, además un 30% indicó que fue por personas conocidas que dieron buena referencia de ésta. El 14% se atribuye a la comunicación por redes sociales y el 18% indicó que fuer por otros medios. Estos resultados demuestran que la entidad bancaria aplica la marca empleadora con mira hacia adentro, es decir, hacia los empleados, porque se enfoca en darle satisfacción laboral a sus trabajadores.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta que respondió el Director de Recursos Humanos y el Director del Departamento Mercadeo y Comunicación, indicaron que la estrategia de la empresa se basa en que un empleado satisfecho tenderá a recomendar la empresa a sus conocidos y familiares, lo que para la empresa es una manera muy recomendable para atraer nuevos talentos que permite ahorrar costos operativos.

Figura 5



En la encuesta realizada los directores del Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Mercado y Comunicación, se determinó que ellos fomentan la marca empleadora, como parte de sus objetivos, para atraer al mejor talento humano a formar parte del equipo, para ello utilizan tres canales para reclutar personal y cubrir las plazas vacantes que sean necesarias. Indicaron que en la página institucional está la sección de “solicitud de empleo” donde los candidatos interesados deben llenar campos con información básica y adjuntar su hoja de vida, de esta manera la sección de Desarrollo y Selección se encarga de considerar y revisar las aptitudes y/o características del puesto vacante.

Además, comentaron que tienen cuentas activas en las redes sociales donde interactúan y generan publicaciones constantes para darse a conocer la labor de la institución y así los candidatos puedan tener interés en conocer más acerca de la misma. Finalmente, indicaron que aceptan las referencias que puedan brindar los colaboradores de conocidos, como se indicó al inicio de la investigación, la oferta laboral de economistas es escasa por lo que este canal ha sido muy efectivo para iniciar procesos y conocer las hojas de vida de los aspirantes.

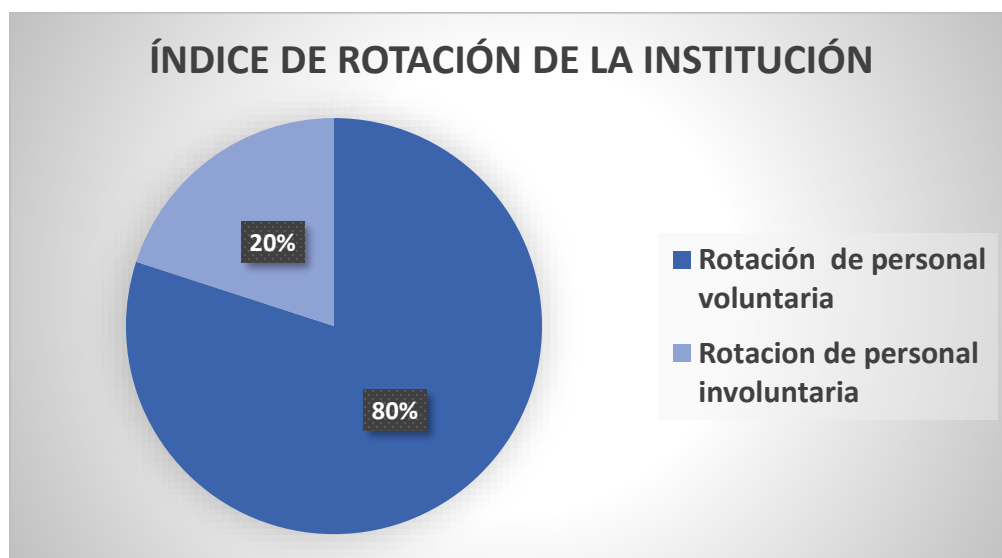
Como se puede observar, la gráfica de barras muestra los resultados que se obtuvieron del Departamento de Recursos Humanos, donde indican que el 56% candidatos que han aplicado a una plaza en la entidad ha sido por medio de la página institucional, el 32% por referencia de otros colaboradores y, con un 12% por las redes sociales, en este rubro se consideraron aplicaciones como *LinkedIn*, *Instagram*, *Facebook*, entre otras...

Derivado de esto, se concluye que, el Departamento de Mercadeo y Comunicación en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos están obteniendo los resultados esperados en la promoción de la marca empleadora por medio de los canales que indican han trabajado.

Es importante recalcar que RRHH mantiene una base de datos de los candidatos que llenan los requisitos para formar parte de la institución, pero en el momento que aplicaron

no disponen de plazas vacantes, esto indica que los potenciales candidatos están interesados y consideran que la entidad tiene una buena reputación. La institución no necesita hacer publicaciones en periódicos u otros medios para convocatorias de personal, porque ya se cuenta con la base datos lo que genera disminución de costos en reclutamiento y ahorro de tiempo en los procesos.

Figura 6



De acuerdo con Chiavenato, (Chiavenato, 2011), cuando un puesto de trabajo se queda vacío se puede decir que hay un índice de rotación alto, lo que nos tiene que alertar y debemos intentar buscar cuales son las causas que lo generan y a su vez buscar una solución.

Dentro de la información que se obtuvo de la encuesta que se realizó a los Directores de los dos departamentos mencionados, se consideró el índice de rotación del personal en el año 2021. A pesar de que fue un año donde se vivió la crisis de la pandemia por el Covid-19, se puede observar en el diagrama circular, que el porcentaje de rotación involuntaria fue de apenas un 20%, este índice considera a las personas que se fueron de la institución de despido.

Los directores indicaron que los motivos principales por los que las personas se retiraban de manera involuntaria era por errores que cometían en los procesos, bajo rendimiento en las atribuciones y/o actividades asignadas y/o por faltas cometidas que se encuentran en el reglamento de relaciones internas de la institución.

Por otro lado, con una tasa del 80%, se encuentra el grupo de colaboradores que se retiraron de la institución de manera voluntaria, el motivo de su baja es principalmente por jubilación, por lo que se puede inferir que la institución brinda estabilidad laboral y les permite tener crecimiento profesional durante los años de servicios prestados. Otro de los motivos por los que se retira el personal de la institución, con menor recurrencia, es porque obtuvieron una mejor oferta laboral en otra empresa.

Figura 7



La figura 7, indica que el 93% de los encuestados indicaron que se sienten orgullosos de pertenecer a la institución, lo que significa que, los colaboradores mantienen una conexión emocional con su lugar de trabajo porque se sienten parte importante de la misma.

Con esto la entidad bancaria en estudio, demuestra que ha fomentado los valores de la empresa al hacer que el clima laboral sea agradable y que los colaboradores no piensen

en renunciar. Cuando un trabajador se siente a gusto en su puesto de trabajo y en la empresa, no solamente siente un compromiso personal por coadyuvar a conseguir los objetivos empresariales, sino que adopta sus valores como suyos y siente una profunda responsabilidad por cumplir con su trabajo. (Trevinyo Rodríguez, 2010)

Figura 8



La figura 8, representa el grado en que los colaboradores de la institución recomiendan la entidad para trabajar. El 50% indicó que lo recomiendan mucho, mientras que el 38% muestran su total confianza para recomendar a los candidatos potenciales que trabajen en la empresa y un 12% la recomendó poco, finalmente, un dato interesante al ver los resultados fue que no se obtuvo respuesta donde indiquen que no se recomienda la entidad para laborar. Se comprobó que los colaboradores se sienten cómodos y comprometidos con la empresa para que juntos logren los objetivos empresariales.

La encuesta a los directores de Recursos Humanos y Mercadeo y Comunicación concluyó que su estrategia se caracteriza por elevar el nivel de confianza, orgullo y trabajo en equipo. La confianza es la característica principal y se fomenta a través de los resultados de la empresa, el respeto que los colaboradores percibe, la justicia y equidad con la que se trata a los mismos. El reto más grande que tienen es crear un lugar cómodo

para pasar más de 40 horas a la semana haciendo, seguramente, actividades rutinarias, y no solo hablan del área física o equipo de oficina, sino también del ambiente laboral, la relación entre compañeros de trabajo, la dinámica de integración de todos los que conforman equipo, y la productividad en general de esta entidad bancaria. De acuerdo con la organización *Great Place to Work*, un buen lugar para desarrollarse profesionalmente es aquel en el que los empleados “confían en las personas para las que trabajan, sienten orgullo por lo que hacen y disfrutan de los compañeros con los que laboran”. (Great Place to Work, 2021)

Conclusiones

- Esta entidad bancaria si tiene y aplica una estrategia de marca empleadora que le ha permitido la atracción y retención del personal, los colaboradores se sienten orgullosos y conformes en sus puestos de trabajo y ellos son la clave principal para hacer de la empresa un lugar interesante y llamar la atención de los potenciales candidatos.
- Una estrategia de marca empleadora efectiva debe tomar en cuenta aspectos como: conocer los motivadores del público que se desea atraer, y los resultados de esta investigación indican los factores que los colaboradores consideran al momento de aplicar a un puesto de trabajo Es necesario conocer por medio de encuesta, la opinión de los colaboradores acerca experiencia en la institución para mantener y fortalecer la estrategia de marca empleadora con la que se cuenta actualmente, con el fin de comunicar los atributos o características que diferencian esta entidad bancaria de las demás y estar a la vanguardia respecto a los cambios que se generan en el entorno en un mercado laboral tan competitivo.

Recomendaciones

- Crear e implementar una política que permita mantener la estrategia de la marca empleadora actualizada, tomando en consideración la opinión de los empleados por medio de una encuesta que se realice de manera anual, para recopilar información necesaria y hacer las modificaciones pertinentes para asegurar el buen funcionamiento y posicionamiento de la marca de la institución.
- Hacer un estudio acerca de los requerimientos y necesidades de la oferta laboral actual y tener reuniones periódicas entre el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Mercadeo y Comunicación para identificar características de la empresa que puedan reforzar y potencializar la marca de la institución y diferenciarla de resto.

5. Bibliografía

- Aguado, M., & Jimenez, A. (2016). *Employer Branding: La gestión de las marcas para atraer y retener el talento*. Córdoba: Almuzara.
- Aguado, M., & Jimenez, A. (2017). *Empresas que dejan Huella Employer Branding en*. Madrid, España: Almuzara.
- Aldair, J. S., & Izquierdo Serna, S. (2020). *El employer branding como estrategia para la atracción del talento humano en el sector bancario privado en el Perú*. Lima, Perú.
- Alvear, K. E. (2018). *Elaboración de un plan para la implementación de la marca empleadora para la empresa: Soludogma*. Quito, Ecuador.
- Amadeo, I. E. (2017). *Marca empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina.
- Banco de Guatemala. (2021). *Banco de Guatemala*. Obtenido de www.banguat.gob.gt.
- Brigitte Ávila, A., & Vento, J. (2017). *Marca empleadora como medio de Atracción del Talento Humano juvenil de la Pontificia Universidad Católica del Perú: Estudio de caso de una empresa del sector bancario denominada ABD*. Lima: Tesis Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Bustamante Herrera, L. D., & Lozano Lévano, A. L. (2020). *Employer branding en la rotación de personal de la empresa HLS*. Lima.
- Bustamante Herrera, L. D., & Bustamante Lévano, A. L. (2020). *Employer branding en la rotación de personal de la empresa HLS Hard Line Solutions Perú S.A.C. San Martin de Porres*. Universidad César Vallejo. Lima, Perú: Universidad César Vallejo.
- Cadavid, E. D. (2016). *Employer Branding como una estrategia de atracción del talento humano*. Medellín, Colombia.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las Organizaciones*. Mexico, D. F. : MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión del Talento Humano*. Mc. Graw Hill.
- Cifuentes Medina, E. (2016). *La aventura de Investigar: El Plan y La Tesis*. Guatemala: Magna Terra.
- Dyer, W. (1988). *Culture and Continuity in Family Firms*. Journal of the Family Firm Institute.
- Employer Branding Lab. (26 de 05 de 2022). Obtenido de ¿Qué es el Employer Branding?: https://employerbrandinglab.com/employer-branding#Como_empezo_el_concepto_de_Employer_Branding
- Folgueira, A. (2021). *El rol de la marca en la empresa familiar*. Madrid, España: Ideas LLYC.
- Great Place to Work. (16 de 07 de 2021). Obtenido de Millennials, More Than Any Other Generation, Cite Gender Equity as a Top Concern in the Workplace: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/millennials-more-than-any-other-generation-cite-gender-equity-as-a-top-concern-in-the-workplace>

- Guamán Mullo, D. A. (2020). *Una revisión conceptual a la Marca Empleadora como generador estratégico de captación y retención de talentos*. Tesis , Quito, Ecuador.
- Impulsa popular . (2022). Obtenido de ¿Deberías darles a tus empleados la opción de trabajar desde un home office?: <https://impulsapopular.com/gerencia/deberias-darles-a-tus-empleados-la-opcion-de-trabajar-desde-un-home-office/#:~:text=Seg%C3%BAn%20Microsoft%2C%20el%20home%20office,empresa%20como%20para%20el%20trabajador>.
- Linardi, A., & Cortina, M. (2017). *Marketing para Recursos Humanos, Comunicaciones Internas para la Marca Empleadora*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- LinkedIn Talent Solutions. (junio de 2018). *Guía de imagen de mara empleadora*. Obtenido de [es.talent.linkedin.com: chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf)
- LinkedIn Talent Solutions. (junio de 2018). *Guía de imagen de marca empleadora*. Obtenido de [es.talent.linkedin.com: chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf)
- Martínez, L. (20 de 08 de 2017). *IQ Latino*. Obtenido de https://iqlatino.org/2017/tendencias-los-millennials-la-politica/?gclid=CjwKCAjw1JeJBhB9EiwAV612y-KyxiC54hnlgzjrttAMA2FXeFqkn9B25byC7RDsQbKfJWWA3B_u4xoCuTEQAvD_BwE
- Pogorzelski, S., Harriott, J., & Doug, H. (2009). *Seleccione a los mejores talentos y selecciónelos: la guía monster para encontrar tesoros*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Prana Marketing Group. (22 de 07 de 2020). *La importancia de la lealtad empresarial*. Obtenido de <https://pranagroup.mx/blog/cultura-organizacional/la-importancia-de-la-lealtad-empresarial-473/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20lealtad%20empresarial%2C%20radica%20en%20obtener%20el,el%20desarrollo%20de%20la%20empresa>.
- Quintana, F. d. (2019). *Relación entre la marca empleadora y el compromiso organizacional en docentes universitarios de la región*. Quito, Ecuador.
- Rius, I. B. (2017). *Empresas Familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw Hill .
- Saldaña, J. (2021). *El employer branding como estrategia para la atracción del talento humano en el sector bancario privado en el Perú*.
- Sampieri Hernández , R., Collado Fernández , C., & Lucio Baptista , P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Treviño Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares, Visión latinoamericana. Estructura, gestion, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.

Anexos

PROPUESTA

POLÍTICA PARA EL MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARCA EMPLEADORA APLICADA EN UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR BANCARIO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA



Propuesta

POLÍTICA PARA LA ACTUALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE LA MARCA EMPLEADORA APLICADA EN UNA INSTITUCIÓN DEL SECTOR BANCARIO, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

Algunos de los mayores retos que enfrentan las empresas es captar y retener el talento, fidelizar el compromiso de sus propios empleados y el de los profesionales que se encuentran activamente buscando empleo, para cumplir este propósito las compañías deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse o incluso anticiparse a las nuevas tendencias que se presentan si quieren asegurar su supervivencia en un mercado tan competitivo.

Esta institución perteneciente al sector bancario ha demostrado tener el compromiso de sus empleados, logrando que quieran permanecer en ella por medio de la aplicación de su estrategia de marca empleadora; además esto les ha permitido posicionarse en el mercado laboral como un lugar de trabajo atractivo para los potenciales empleados.

Sin embargo, diseñar una marca ya no es suficiente, la sociedad actual demanda su mantenimiento y optimización para los profesionales. La creación y desarrollo de una política para el mantenimiento y actualización de la estrategia de la marca empleadora es fundamental para aplicar las técnicas y acciones necesarias, no solo para la atracción de talento, sino también para la retención y fidelización del talento que ya forma parte de la institución y que es un activo estratégico.

Propósito

Poder desarrollar una política que permita mantener y potencializar la estrategia de marca empleadora que se tiene en la institución para la atracción y retención de talento humano, tomando la opinión de los trabajadores por medio de una encuesta anual acerca de los factores que los trabajadores consideran más importantes para sentirse motivados y orgullosos de pertenecer a la misma.

Objetivos

- Crear una política que permita mantener y potencializar la estrategia de marca empleadora de la institución.

- Identificar y actualizar los factores que los trabajadores consideran más importantes al momento de elegir un lugar de trabajo tomando en consideración los cambios y necesidades del entorno.
- Mantener una propuesta de valor atractiva para sus empleados y potenciales candidatos a la institución bancaria.

Beneficios

- Fortalece su marca empleadora de la institución y la mantiene actualizada tomando en consideración la opinión de sus colaboradores.
- Genera mayor competitividad frente a otras instituciones del sector bancario.
- Fomenta la motivación, el compromiso y la confianza de los empleados hacia la institución
- Aumenta la comunidad en redes sociales y/o en los medios de difusión utilizados por la institución
- Mejora la adquisición de talento humano
- Posiciona a la institución en el sector bancario y la diferencia de la competencia

Encuesta Anual de Marca Empleadora

Los trabajadores son la mejor representación de marca, por lo que, el realizarles una encuesta anual puede recopilar información clave para medir el impacto de las iniciativas que la institución está llevando a cabo respecto a el mantenimiento o potencialización de su marca empleadora. A continuación se presenta el formato de encuesta que se propone, obtener la opinión acerca de la experiencia de los colaboradores de la institución:

**Encuesta Anual para Mantenimiento y Potencialización
de la Estrategia de Marca Empleadora
Departamento de Recursos Humanos
Institución del Sector Bancario, Guatemala**



Lo invitamos a que nos ayude a mejorar la "experiencia de empleado" en esta institución bancaria. Para ello, le pedimos se tome unos minutos para contestar la siguiente encuesta.
¡Muchas gracias!

¿Área o Departamento en el que labora? (*)

¿Antigüedad en la empresa? (*)

- 0 a 5 años
- 5 a 10 años
- 10 a 15 años
- 15 años o más

¿Categoría que tiene actualmente? (*)

- Auxiliar
- Analista
- Técnico
- Jefe

Edad (*)

- 19 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 56 años

De los atributos expuestos más abajo, seleccione 4 de los más importantes que usted considera al elegir una empresa para trabajar (*)

- Ubicación física de la empresa
- Estabilidad laboral
- Responsabilidad social empresarial, sustentabilidad, aporte a la sociedad y al medio ambiente
- Nivel de remuneraciones
- Paquete de beneficios
- Impacto y resultados visibles de tu trabajo
- Desarrollo de Carrera
- Compatibilidad trabajo y familia / vida personal
- Home Office
- Clima laboral
- Oportunidades de formación o capacitación
- Comedor en planta
- Prepaga para vos y tu grupo familiar primario
- Posibilidades de viajar
- Días de vacaciones extra
- Días de licencia extra (cumpleaños, mudanza, paternidad, otros motivos)
- Flexibilidad horaria especial post maternidad (ambos progenitores)

- Pago de guardería para empleados con hijos menores de 6 años
- Becas de Estudio
- Flexibilidad en el horario de entrada y salida

Otros (especifique)

¿Teniendo en cuenta tu empleador actual, en qué rubro de empresa te interesaría trabajar si hicieras un cambio laboral? (*)

- Retail
- Bebidas/ Alimentos
- Automotriz
- Banca
- Telecomunicaciones
- Tecnología
- Marketing y Publicidad
- Química/ Laboratorios
- Medios de comunicación
- E-commerce
- Viajes y Turismo
- Consumo Masivo
- Petróleo/ Gas/ Minería
- Consultoría

Otros (especifique)

Seleccione por favor, el/los principales atributos por los cuales escogió la empresa en la que trabaja: (*)

- Empresa joven
- Moderna e innovadora
- Marca líder en su rubro
- Marca líder del mercado
- Aporte y cercanía a la comunidad
- Gran trayectoria y reputación
- Balance trabajo - vida familiar/ personal
- Remuneración
- Beneficios
- Desarrollo de Carrera
- Formación
- Libertad y herramientas adecuadas para trabajar
- Clima de trabajo
- Cultura de la empresa

Otros (especifique)

¿Cuál es su percepción o que sabes sobre esta institución bancaria como empleadores o potencial lugar donde trabajar? (*)

¿Le recomendaría a un amigo o familiar sumarse a trabajar a esta institución bancaria? (*)

SI

NO

¿Por qué?

Marque todos aquellos atributos que se cumplen en esta institución bancaria: (*)

Brinda oportunidades de crecimiento a quienes se esfuerzan

Estoy orgulloso del proyecto al cual contribuyo

El lugar de trabajo es confortable

La Dirección tiene objetivos claros

Cuento con la información necesaria para hacer bien mi trabajo

Las reuniones de trabajo son productivas

Confío en la palabra de otros integrantes de la organización

Paga buenos salarios

Promueve la flexibilidad horaria

Se trabaja de manera transparente y se propicia la transparencia

Se trabaja por proyectos

La toma de decisiones es netamente verticalista

Se comparte el conocimiento

Se trabaja en red

Se trabaja por objetivos

Los jefes proporcionan feedback

Otros (especifique)

Exceptuando una remuneración competitiva, ¿qué cosas tiene que ofrecerte si o si una empresa para que la elijas como empleador? (*)

Por favor, señale 3 aspectos que considere fundamentales para tener una buena experiencia durante el proceso de selección para ingresar a una empresa: (*)

Carga de Curriculum Vitae automática sin necesidad de completar muchos campos manualmente

Pocas entrevistas y/o pasos en el proceso

Posibilidad de realizar entrevistas "virtuales"

Realizar exámenes médicos en un lugar de alta calidad donde valoren tu tiempo

Que te mantengan siempre informado del estado de avance de tu postulación, sin importar la instancia

Que se respeten los días y horarios exactos para las entrevistas

Tener la propuesta económica y de beneficios por escrito

Que se comuniquen con vos vía WhatsApp u otro medio que no sea mail o teléfono

¿Qué atributo/s de su empleador actual cambiaría y por qué?

Evaluación, retroalimentación y seguimiento

Medir periódicamente los resultados de los esfuerzos de creación de marca como empleador para asegurarse de que van por el camino correcto y para renovarlos en función de la evolución del mercado.

La retroalimentación es una herramienta de aprendizaje que permite mejorar los puntos débiles de cada persona o área, es una oportunidad de cambiar y de crecer. Después de contar con los resultados de la encuesta anual, se pueden hacer reuniones *one to one* entre los directores del Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Mercadeo y Comunicación para dar seguimiento y verificar que la encuesta se esté realizando de manera correcta y se obtenga la información deseada e ir modificando la estrategia de acuerdo con las necesidades y sugerencias de los colaboradores.

Recursos

Recurso Humano

Se considera importante contar con un auxiliar del área de Recursos Humanos encargado de enviar la encuesta a los colaboradores de la institución (de manera digital o física para los casos de las personas que no cuenten con una computadora).

Además, se necesita contar con el apoyo del Director de Recursos Humanos y el Director del Departamento de Mercadeo y Comunicación para revisar y realizar las modificaciones que se consideren pertinentes.

Recursos Materiales

Los recursos o suministros necesarios para ejecutar la propuesta para la creación de la política son los siguientes:

- Equipo electrónico: Computadoras de escritorio y portátiles, software de análisis de datos, impresoras, scanner, cañoneras, sistema de sonido, fotocopiadoras, etc.
- Equipo de comunicación: teléfonos portátiles y estacionarios y correo electrónico.
- Muebles de oficina.
- Materiales de oficina: lapiceros, cuadernos, lápices, marcadores, etc.

Recursos Financieros

El presupuesto hace referencia a la cantidad de dinero que se necesita para pagar los gastos necesarios para la creación y aplicación de la política para el mantenimiento y actualización de la marca empleadora de esta entidad del sector bancario. A continuación, se presentan los costos que se estiman para la realización de dicho objetivo.

Presupuesto	
Detalle	Inversión
Materiales	1,500.00
Recursos Humano *	3,000.00 - 4,000.00

Elaboración propia, Maestría en Administración de Recursos Humanos, agosto 2022.

*Nota: La inversión del recurso humano queda a consideración de la institución, respecto a si contrata a un auxiliar para el área de Recursos Humano, se distribuye la encuesta, derivado que es una actividad que se realizará de manera anualmente.

Anexo 1

Guía de Encuesta al Personal de la Institución



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**



**“LA MARCA EMPLEADORA COMO UNA ESTRATEGIA PARA ATRACCIÓN Y
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”.**

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

El objetivo de la presente encuesta es obtener información sobre la aplicación de marca empleadora desde la perspectiva de los colaboradores que forman parte de la institución. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio y son de carácter confidencial, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas las cuales deberá responder de acuerdo con su experiencia en la empresa. No necesita anotar su nombre y los datos serán manejados con absoluta confidencialidad.

1. ¿Alguna vez ha escuchado “la marca empleadora”?

SI NO

2. ¿Sabe qué significa la marca empleadora?

SI NO

3. ¿Cuál de los siguientes factores considera al momento de aplicar a una plaza de trabajo?
(marcar 3 opciones, las más importantes para usted)

- Desarrollo personal
-
-

- Salario
- Flexibilidad Horaria
- Estabilidad laboral
- Crecimiento profesional
- Ambiente laboral

4. ¿Cuáles son los valores más importantes que busca en un trabajo? (marcar 3 opciones, las más importantes para usted)

- Excelencia
- Innovación
- Ética
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Equidad

5. ¿En qué medida crees que esta institución cumple con esos valores?

- Totalmente
- Mucho
- Poco
- Nada

6. ¿Cómo se enteró que esta institución es un buen lugar para trabajar?

- Conocidos
- Personal que trabaja en la institución
- Redes Sociales
- Otros

7. ¿Por qué se interesó en formar parte de esta institución?

- Vi algún anuncio o publicidad
- Por referencias que escuché de la institución
- La institución se comunicó conmigo
- Otros

8. ¿Se creo expectativas cuando inicio a laborar en la empresa?

SI NO

9. ¿Si su respuesta fue si, indicar si se han cumplido esas expectativas?

SI NO

10. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución?

SI NO

11. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

SI

NO

12. ¿Conoce la filosofía empresarial y los valores de esta institución?

SI

NO

13. ¿Qué es lo que hace que la institución sea especial?

• Personas

• Ambiente de trabajo

• Cultura y valores

• Visión y propósito

• Historia

14. ¿Considera que nuestros clientes tienen una buena imagen de esta institución?

SI

NO

15. ¿En qué medida recomendaría esta institución como lugar para trabajar?

• Totalmente

• Mucho

• Poco

• Nada

Anexo 2

Guía de Encuesta a los Directores del Departamento de Recursos Humanos y Departamento de Mercadeo y Comunicación

No. _____



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS



**“LA MARCA EMPLEADORA COMO UNA ESTRATEGIA PARA ATRACCIÓN Y
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE GUATEMALA, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”.**

ENCUESTA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y DEPARTAMENTO DE MERCADERO Y COMUNICACIÓN

El objetivo de la presente encuesta es obtener información sobre la aplicación de marca empleadora desde la perspectiva del personal del Departamento de Recursos Humanos y Departamento de Mercadeo y Comunicación de la institución. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio y son de carácter confidencial, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas las cuales deberá responder de acuerdo con su experiencia en la empresa. No necesita anotar su nombre y los datos serán manejados con absoluta confidencialidad.

16. ¿Según su experiencia, por qué considera importante el uso de la marca empleadora en la institución?

- Atrae talento humano
- Genera compromiso y fidelidad de parte de los empleados
- Reduce costos en el proceso de reclutamiento y entrenamiento
- Retiene a los empleados actuales

17. ¿Considera que la colaboración entre el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Mercadeo y Comunicación es necesaria para mantener activa la marca empleadora de la institución?

SI NO

18. ¿Qué medios utilizan para comunicar la marca empleadora?

- Redes sociales
- Publicaciones en prensa
- Referencia de los colaboradores
- Otros

19. ¿Según usted, cuál es la propuesta de valor que ofrece esta institución a sus empleados?

- Conciliación de la vida familiar y laboral
- Política de promoción dentro de la institución
- Programa de capacitación y desarrollo
- Flexibilidad de horario
- Reconocimiento verbal
- Política salarial justa y equitativa

20. ¿Los trabajadores conocen la filosofía y valores de la institución?

SI NO

21. ¿Los trabajadores están alineados con la filosofía y valores de la institución?

SI NO

22. ¿Cuál es el canal de comunicación interna con empleados empresa?

- Correo electrónico
- Charlas informativas
- Redes sociales
- Otros

23. ¿En qué redes sociales se mantiene activa la cuenta de la institución?

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn

24. ¿Con qué frecuencia actualizan el perfil en redes sociales de la institución?

- Diaria
- Semanal
- Mensual
- Semestral
- Anual

25. ¿Es necesario que generen convocatorias al público en general para encontrar candidatos para las plazas vacantes?

SI

NO

26. ¿Trabajan una estrategia diferente de marca empleadora para la generación de los millenials?

SI

NO

27. ¿Cuál es el nivel de absentismo de la institución?

- 0% – 20%
- 21% – 40%
- 41% – 60%
- 61% – 80%
- 81% – 100%

28. ¿Cuál es el nivel de rotación de la institución?

- 0% – 20%
- 21% – 40%
- 41% – 60%
- 61% – 80%
- 81% – 100%

29. ¿Cuál es el nivel de rotación de la institución?

- 0% – 20%
- 21% – 40%
- 41% – 60%
- 61% – 80%
- 81% – 100%

30. ¿Según su criterio, cuál sería una estrategia para mantener y fortalecer la marca empleadora de la institución?
