

DESARROLLO DEL MODELO DE MARCA EMPLEADORA PARA EL
MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN SURA REGIONAL OCCIDENTE

ADRIANA PATRICIA ESCOBAR DELGADO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

SANTIAGO DE CALI

2019

DESARROLLO DEL MODELO DE MARCA EMPLEADORA PARA EL
MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN SURA REGIONAL OCCIDENTE

ADRIANA PATRICIA ESCOBAR DELGADO

TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA
DEL TALENTO HUMANO

ASESOR

MSC. BORIS ADRIÁN LÓPEZ CASTRILLÓN

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO

SANTIAGO DE CALI

2019

TABLA DE CONTENIDO

1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2	OBJETIVOS	10
2.1	GENERAL	10
2.2	ESPECÍFICOS	10
3	REVISIÓN DE LA LITERATURA	11
4	REFERENTES TEÓRICOS	18
5	PROPUESTA METODOLÓGICA	28
6	RESULTADOS	32
6.1	ESTADO DEL ARTE SOBRE EL PROCESO DE ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO. CONCEPTUALIZACIÓN DE UN MODELO DE MARCA EMPLEADORA.	32
6.2	ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA.	32
6.2.1	Presentación de datos sociodemográficos de los participantes	37
6.2.2	Descripción de resultados de acuerdo con las categorías de análisis	38
6.2.3	Consideraciones adicionales de los participantes	44
6.2.4	Análisis de resultados bajo la metodología DOFA	49
6.3	DEFINICIÓN DEL MODELO DE MARCA EMPLEADORA PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO.	59
6.3.1	Modelo de marca empleadora: Equidad de Marca Basada en el Empleado (EBBE).	65
6.4	DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO	69

6.4.1 Etapa 1. Investigación del Contexto	69
6.4.2 Etapa 2. Propuesta de valor del empleador PVE	78
6.4.3 Etapa 3. Desarrollo de la propuesta para el mejoramiento del proceso de atracción y fidelización del talento humano en Sura regional occidente, mediante la aplicación del modelo EBBE de marca empleadora.	81
7 CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES	106
8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
9 ANEXOS	116
9.1 Anexo número 1: Glosario	116
9.2 Anexo número 2: Instrumento de recolección de información	118

LISTA DE IMÁGENES

Ilustración 1. Marco de referencia del employer branding	22
Ilustración 2. Gráfico de datos sociodemográficos	38
Ilustración 3. Análisis de datos categoría 1 atracción de TH (percepción-rol)	39
Ilustración 4. Análisis de datos categoría 1 atracción de TH (mejoras - necesidades)	40
Ilustración 5. Análisis de datos categoría 2 selección de TH (participación en el rol)	41
Ilustración 6. Análisis de datos categoría 2 selección de TH (percepción del proceso)	41
Ilustración 7. Análisis de datos categoría 3 fidelización de TH (percepción del proceso)	43
Ilustración 8. Fragmentos de entrevistas con los participantes	45
Ilustración 9. Componentes del valor de marca	66
Ilustración 10. Dimensiones del EBBE	67
Ilustración 11. Logo de la empresa	70
Ilustración 12. Dimensiones y atributos reputacionales SURA.	71
Ilustración 13. Radar de tendencias.....	78
Ilustración 14. Proceso de desarrollo estrategias EBBE de marca empleadora	81
Ilustración 15. Guía para la creación de la marca empleadora	84
Ilustración 16. Características de creación de la estrategia empleadora del talento	90
Ilustración 17. Redes sociales más utilizadas por los expertos	99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ficha técnica recolección de información.....	33
Tabla 2. Proceso de codificación de información	35
Tabla 3. Análisis de matriz DOFA	51
Tabla 4. Técnica 5W+2H para el análisis de problemas aplicada al modelo EBBE.	63
Tabla 5. Comparativo MERCOSUR por países de América Latina.	74
Tabla 6. Desarrollo de las dimensiones del modelo EBBE para la empresa Sura.	91
Tabla 7. Instrumento de evaluación EBBE elaborado por los autores.....	100

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se desarrolla en el marco de la Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Católica Lumen Gentium, con el objetivo de contribuir a la creación de un conocimiento científico suficiente que permita otorgar la titulación en mención. Partiendo de esta necesidad la investigadora principal bajo asesoría especializada definió el tema de investigación acorde a las nuevas tendencias del talento humano del siglo XXI, siendo la marca empleadora (traducción de employer branding) el término utilizado con mayor preponderancia en las últimas décadas.

La aproximación hacia su conceptualización obliga al lector a comprender diferentes terminologías originadas del mercadeo que han sido adoptadas por profesionales de diferentes disciplinas administrativas y de las ciencias humanas, que partieron de un análisis de necesidades del departamento de talento humano. Siendo una de ellas la de aumentar las posibilidades de contar una fuerza laboral excepcional que brinde ventaja competitiva necesaria para garantizar la sostenibilidad de la organización, en un mundo globalizado e hiperconectado.

Desde allí, se podría decir que la marca empleadora ha sido una de las estrategias de atracción y retención del talento humano más eficaces. La mayoría de las organizaciones de gran envergadura que han desarrollado estudios para comprender el fenómeno, concluyen que es necesario invertir en un sólido programa de atracción que además involucre aspectos de compensación y beneficios por grandes ventajas, entre ellas: disminuir los niveles de rotación de personal, adquirir fuerza laboral cualificada, evitar la llamada 'fuga de cerebros', aumentar su productividad y garantizar la sostenibilidad y crecimiento de la organización.

Por las razones anteriormente descritas, se hace atractivo el desarrollo de un trabajo de grado que permita vislumbrar cuál es la situación de la compañía multilatina Sura a nivel regional, para intentar responder al objetivo de desarrollar una propuesta

para el fortalecimiento del proceso de atracción del talento humano, mediante la implementación del concepto de marca empleadora.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la investigadora es de especial interés el desarrollo de la presente indagación debido a que actualmente se encuentra vinculada a la compañía. Formó parte del Departamento de Talento Humano como estudiante universitario en práctica y posteriormente como auxiliar de talento humano; durante la etapa práctica realizó un trabajo de alcance diagnóstico que tenía como objetivo encontrar los vacíos en los procesos y subprocesos del área para plantear posibles intervenciones.

Dicha aproximación permitió percibir a partir de la observación directa no participante, la necesidad de desarrollar un proceso de atracción del talento humano, entre otros aspectos a desarrollar, ya que el equipo determinó que la consecuencia de no contar con una estrategia sólida interfiere en el proceso de selección de los candidatos, identificándose como principales dificultades:

- a. Dificultades en la consecución de hojas de vida para todas las unidades de negocio de la regional, especialmente en cargos de alto nivel, lo cual hace que los procesos de contratación masivos se atrasen.
- b. Las estrategias utilizadas para la atracción de hojas de vida siguen siendo las tradicionales (uso de los portales CompuTrabajo y El Empleo).
- c. Se observa un número de candidatos que no asisten a la entrevista inicial y no manifiestan interés en la reprogramación de la cita.
- d. Se observa un número de candidatos que a la llamada para la citación no muestran interés por pertenecer a la compañía.

De acuerdo con lo referido anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo mejorar el proceso de atracción y fidelización del talento humano en Sura Regional Occidente?

2 OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Desarrollar una propuesta para el mejoramiento del proceso de atracción y fidelización del talento humano en Sura regional occidente, mediante la aplicación de un modelo de marca empleadora.

2.2 ESPECÍFICOS

1. Elaborar un estado del arte para la comprensión del proceso de atracción y fidelización de Sura regional occidente, partiendo de la conceptualización de un modelo de marca empleadora.
2. Diagnosticar el estado actual del proceso de atracción y fidelización del talento humano de la compañía.
3. Definir el modelo con características acordes a la estructura de la compañía para el desarrollo de la propuesta de mejora del proceso de atracción y fidelización del talento humano.

3 REVISIÓN DE LA LITERATURA

En el ámbito del mercadeo, el estudio sobre las marcas y su relación con los significados asociados por los consumidores hacen parte de la estrategia que ha permitido que grandes organizaciones facturen miles de millones de dólares por el mismo producto o servicio que su rival menos posicionado. Es por esta razón que a menudo, los departamentos de mercadeo y comunicaciones cuentan con el aval de las organizaciones para el lanzamiento de sus productos y estrategias comerciales. De acuerdo con lo expuesto por Cepeda-Palacio, (2014) en su artículo de investigación titulado 'Alcances actuales del concepto de marca. Un estudio comparativo en la historia':

Las marcas comerciales, como símbolo vital para la identificación, intercambio y toma de decisiones de consumo, han pasado a convertirse en ejes esenciales sobre los cuales se soporta el actual panorama del comercio. Estas adquieren un valor que supera incluso al de los bienes, servicios y empresas a los cuales representan, al ser posible apreciarlas como protagonistas del mundo de la publicidad y del mercadeo, en el que su relevancia es cada día mayor y su impacto sobre las personas influenciadas por estas disciplinas llega cada vez más lejos, pues permiten mediar no solo en las decisiones de compra y venta de productos, sino también en los estilos de vida, las relaciones sociales y familiares, los intereses políticos, ambientales, económicos e incluso religiosos, permitiendo que tales logos o signos representativos aumenten sus alcances día a día y logren formar parte de la vida de las personas (p.129).

Una postura muy similar es tomada por Jiménez & Camirra, (2015) quienes desarrollaron una investigación sobre las nuevas tendencias del mercadeo internacional, encontrando que la importancia del branding se remonta a las épocas de crisis financieras que tuvieron incidencia en la economía mundial, en aquellos momentos contar con una marca posicionada significó la superación de la crisis financiera:

La resistencia de las marcas en una época de crisis económica y financiera ayudó a las compañías nacionales e internacionales a implementar nuevas estrategias enfocadas en el punto de vista del consumidor desde la percepción, hasta la reputación y experiencia, pasando por el posicionamiento del producto en la mente y el corazón del consumidor para vender más y vender mejor (p.172).

Los mismos autores plantean que en la construcción de la marca es fundamental el reconocimiento del potencial del producto o servicio que debe ser desarrollarlo a través del márketing, cuyo objetivo es proporcionarle valor agregado para que logre presentarse como único e irrepetible, *“este factor, la distinción, es clave en un proceso de gestión de marca, el cliente debe percibir el producto diferente a los otros, diferente a la competencia, inclusive diferente a los imitadores”* (Jiménez & Camirra, 2015, p.185).

Como lo refiere el autor Hernández White, (2012), para realizar exitosamente el proceso de construcción de marca es necesario proyectar por medio de un lenguaje visual la historia del producto o servicio, mediante unos atributos y valores especialmente diseñados para influir sobre el consumidor y su forma de comportarse frente a la oferta del mercado; es el consumidor quien analiza los signos tangibles e intangibles de la marca para crear lazos emocionales que finalmente consiguen la fidelización del comprador con el producto.

Al respecto, Monerris, (2008) citado por de San Eugenio Vela, (2013) expone de manera concreta el proceso inconsciente de reconocimiento: *“una marca es una percepción significativa y estructurada en la mente del consumidor, con capacidad para desencadenar asociaciones de ideas espontáneas que condicionan su proceso de decisión y posterior transacción con un determinado producto y/o servicio”* (p.148).

De acuerdo con lo mencionado hasta el momento, la gestión del marketing de manera adecuada ha sido de gran valor para las compañías que permanecen en una “guerra” por obtener la atención de los consumidores. Este fenómeno ha sido analizado por directores de recursos humanos, consultores e investigadores en psicología de las organizaciones, quienes han adoptado técnicas del márketing para su posterior adaptación e implementación en procesos de la gestión humana.

Una explicación más exacta es la que proporcionan Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández Lores, (2014):

“El término “employer branding” se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular. De esta manera, la marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento”. (p. 34).

Según las autoras, el término márketing interno se dirige a los procesos de conocimiento del cliente interno (los colaboradores), quienes son parte fundamental del valor global de las compañías. En el proceso de desarrollo de las organizaciones las estrategias orientadas a aumentar la motivación de los empleados favorecen a su vez los niveles de productividad y la legitimación de sus actividades *cotidianas, influyendo intrínsecamente en el cumplimiento de los objetivos de la compañía: “el marketing interno puede y debe ser utilizado como una herramienta estratégica que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos comerciales”* (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández Lores, 2014, p.36-37).

Al respecto, Liu Rivas, (2015) citando a Rampl & Kenning, (2014) comenta que el Employer Branding nace *“como una gestión proactiva de la imagen de la organización como empleador, percibida por empleados actuales y potenciales”* (p.54), todo orientado a fortalecer la reputación corporativa en el mercado para atraer los mejores empleados.

Una distinción que proporcionan las autoras (Gavilan & Avello Iturriagagoitia, Employer Brand Attraction: factores para captar talento., 2011) destaca: *“mientras el branding orientado al consumidor trata de promover conductas favorables a la empresa, las estrategias de employer branding se dirigen a promover conductas relacionadas con el desempeño en el trabajo”* (p.1). De esta manera se emplea como elemento favorecedor ya que las marcas empleadoras sólidas generan en los empleados *“disponibilidad para ayudar, entusiasmo hacia la marca y proactividad”* Burnman & Zeplin, (2009) citados por Gavilan & Avello Iturriagagoitia, (2011, p.3).

Ahora bien, la empresa necesita generar un vínculo emocional favorable con el empleado desde el momento inicial para garantizar el enganche del candidato de su preferencia a la organización. En otras palabras, es una labor estratégica que el departamento de márketing y el de talento humano puedan trabajar en conjunto para garantizar esta ventaja competitiva. Esta posición es respaldada por Aguila, Rubio, & Silva, (2014) quienes definen: *“Brandear o hacer branding es una actividad pura del marketing, sin embargo, cuando se le agrega el componente de empleabilidad los recursos humanos vienen a componer el sustento sobre el cual basar la planificación y posterior comunicación”* (p.12). Siendo el público objetivo los mismos colaboradores de la empresa quienes implícitamente realizarán un trabajo de base comercial, pero de finalidad estratégica.

Este asunto toma especial interés si se tiene en cuenta el relevo generacional que están viviendo las organizaciones, fenómeno que no se puede desconocer y cuyo impacto no solo modifica las estructuras de las empresas, sino que también genera alarma en la economía destinada para la contratación y el crecimiento general de las mismas. Según OIJ, (2017) citado por Ramirez Valarezo, (2017) *“la generación millennial representa el 26% de la población global proyectándose para el 2025 como el 75% del campo laboral mundial”* (p.2). Cifras que impactan a las gerencias del talento humano que están encargadas de diseñar estrategias de fidelización para garantizar su fuerza laboral dentro de los próximos 5 años, para lo cual es indispensable el análisis sociodemográfico del contexto laboral.

Es bien sabido que los intereses de los millennials son muy diferentes a sus generaciones predecesoras (Baby Boomers y Generación X), sus patrones conductuales caracterizados por tener personalidades libres e informales contribuyen con el establecimiento de otras prioridades en sus estilos de vida, son mucho más conscientes de la responsabilidad ambiental y se encuentran totalmente inmersos en dinámicas tecnológicas avanzadas. Todas estas particularidades impactan su pensamiento, haciéndolos independientes, flexibles, educados y exigentes.

Por estas razones se hace necesario modificar no sólo los procesos de atracción y selección sino también los planes de beneficios para garantizar el cumplimiento de los requerimientos de estas nuevas generaciones, partiendo de la previa identificación de sus intereses. Así como lo plantea Ramirez Valarezo, (2017) sus principales motivadores son: *“(1) balance de calidad de vida laboral y personal, conciliación entre el trabajo y familia, en un porcentaje del 41%, (2) remuneración en una escala porcentual del 33% y (3) oportunidades de crecimiento profesional y formación en un 31%”* (p.5).

Sin embargo, un porcentaje muy restringido de organizaciones han iniciado un proceso de adaptación por medio de la implementación de estrategias innovadoras orientadas a cerrar las brechas entre las expectativas laborales de esta población y la realidad del mercado laboral. Una afirmación que refuerza Sheahan, (2005) citado por Ramírez Valarezo, (2017) donde manifiesta que *“las organizaciones deben ser ‘amigas del talento’; si las organizaciones quieren atraer talento Millennials, deben trabajar en construir una imagen amigable para la generación y; ello implica la transformación y el rediseño de los procesos para atraerlos”* (p.7). En este sentido cada organización debe evaluar: sus objetivos estratégicos, las características de su cultura y clima organizacional, sus posibilidades económicas y visión estratégica para generar los cambios correspondientes.

4 REFERENTES TEÓRICOS

La conceptualización sobre el término marca empleadora o *employer branding* se ha potencializado en los últimos años con las transformaciones constantes derivadas del mundo del trabajo, las organizaciones grandes y chicas han focalizado su atención en los procesos de atracción del talento humano. Una de las ventajas competitivas de tener un sólido sistema de atracción es la facilidad para fidelizar el talento humano que ingresa a las organizaciones, teniendo en cuenta que satisfacer las demandas de la generación digital implica un despliegue de factores motivacionales distintos.

Al respecto, Gómez, (2011) enfatiza en que los jóvenes:

“Se niegan a vivir exclusivamente para trabajar y exigen a las empresas mejores horarios y retribuciones. Esta generación -integrada por los jóvenes de la era de la Internet- es segura de sí misma y experta en el uso de nuevas tecnologías. La flexibilidad y la creatividad son otras de sus características. Tienen una visión multidimensional de las oportunidades, en un ambiente pluricultural”. (p.7)

Todas estas características hacen que el ingreso a una organización sea menos atractivo que emprender en unidades de negocio propias, e incluso, cuando buscan lugares estables para laborar ya han pensado detenidamente las ofertas disponibles: *“basados en sus propias percepciones acordes con las aspiraciones que se alinean con las proyecciones y la imagen de las organizaciones”* (Gómez, 2011, p.6).

Es por esta razón que para las organizaciones el mismo proceso de selección ha estado atravesado por estrategias de marketing en las que se resalta el concepto de salario emocional como *“cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral”* (Gómez, 2011, p.7). Lo anterior, aunado al llamado employee engagement que se basa en tratar a los empleados como clientes haciéndolos sentir parte de una gran familia (Gómez, 2011), son las nuevas tendencias en el mundo del trabajo y las organizaciones.

Todas estas estrategias apuntan a que los empleados se involucren más allá de su rol para que sus actividades sean desarrolladas con éxito y pasión. Este es el objetivo final de la marca empleadora: *“generar valor e influencia en el mercado laboral mediante beneficios que sean atractivos para los empleados actuales y potenciales de una firma”* (Gómez, 2011, p.8).

Ahora bien, según Great Place to Work , (2011) el concepto marca empleadora *“fue utilizado por primera vez en los comienzos de la década de los 90 para denotar la reputación de una organización en su calidad de empleador”* (p. 7). Si bien, el mismo concepto se ha ido transformando la marca empleadora tiene componentes que se han mantenido, como su relación con la motivación, la identidad corporativa, el reconocimiento y el estatus. En este sentido, involucrarse en el desarrollo de la marca empleadora implica que las organizaciones tengan la capacidad de explorarse, reconociendo sus fortalezas y debilidades.

En otras palabras, la marca empleadora es una acción estratégica de los departamentos de gestión humana para atraer, fidelizar, motivar y comprometer el personal. Tal como lo refieren Gavilan, Avelló, & Fernández Lorez, (2013) citando a

Ambler y Barrow, (1996) implica *“la aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos con el objetivo de fortalecer las relaciones entre la empresa -como marca empleadora-, y el empleado -como cliente interno-”* (p.60). En este sentido, el concepto de marca empleadora como fuente de valor agregado ha sido estudiado desde múltiples perspectivas cuyo planteamiento común ha sido la fusión entre el marketing y la administración de los recursos humanos.

Gavilan, Avelló, & Fernández Lorez, (2013) recogen algunos estudios sobre el tema; respecto a la vertiente de atracción se ha centrado el interés en conocer los *“factores estratégicos que aumentan el valor de la marca empleadora y mejoran la eficacia de las estrategias de atracción de talento”* (p.60). En cuanto al compromiso, se ha estudiado la relación causal entre el vínculo generado con la marca y el comportamiento de los colaboradores que se manifiesta concretamente en: entusiasmo al trabajar, proactividad y referirse de manera positiva sobre la marca. Otra línea de investigación se enfoca en comprender los factores que favorecen el compromiso, resaltando la imagen de la marca empleadora y las experiencias relacionadas con ella. Respecto a estas últimas, Gavilan, Avelló, & Fernández Lorez, (2013) refieren que *“se han convertido en el principal medio de diferenciación competitiva de bienes y servicios”* (p.63).

Los vínculos generados por dichas experiencias ofrecen un abanico de posibilidades, especialmente para las nuevas generaciones que incursionan en modalidades de empleo como el teletrabajo o el freelance. Así pues, el employer branding se destaca como actividad organizacional encargada de gestionar las relaciones entre la organización y el mercado laboral (Aguila, Rubio, & Silva, 2014) similares a la oferta de cualquier tipo de producto en el que se transmite al consumidor un mensaje que moviliza el contacto. De la misma forma las

organizaciones necesitan profesionales cualificados y los profesionales necesitan vincularse con las organizaciones.

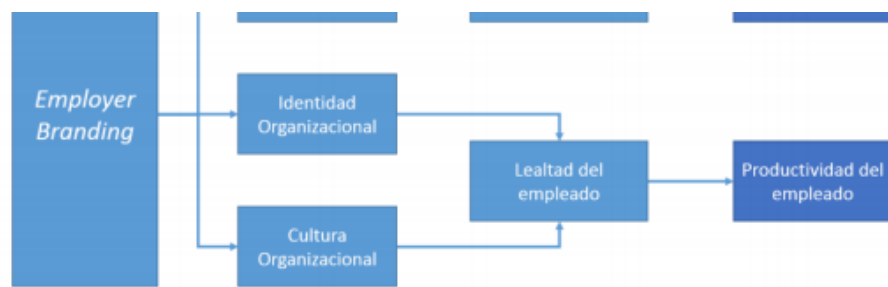
Ahora bien, para comprender los elementos que participan en la construcción de la marca Aguila, Rubio, & Silva, (2014) postulan que es necesario separar los componentes en tres grupos:

1. Técnico-comunicacionales: hace alusión a los conceptos y técnicas que constituyen la marca.
2. “EB Framework” o marco de referencia de la marca empleadora
3. Componentes del sustento detrás de la actividad

Los componentes del grupo (a) o técnico-comunicacionales contienen definiciones como branding que hace alusión a la actividad de creación y desarrollo de marca. Por su parte, la marca es entendida por Gómez, (2011) como *“la identidad de un producto, servicio, persona, lugar o empresa que la diferencia de las demás (...) es en esencia la promesa de proporcionar a los compradores un conjunto específico de características, beneficios y servicios”* (p.8). Dichos servicios se hacen tangibles a través de las personas que se identifican con la organización y que son quienes la representan.

Los componentes del grupo (b) denominados “EB Framework” hacen parte de un mapa relacional diseñado por Backhaus & Tikoo (2004, p. 505) citados por Aguila, Rubio, & Silva, (2014) cuya función es facilitar la comprensión de los alcances de la marca empleadora.

Ilustración 1. Marco de referencia del employer branding



Fuente: Backhaus y Tikoo (2004), citados por Águila, Rubio, & Silva, (2014).

Finalmente, los componentes del grupo (c) relacionados con el sustento detrás de la actividad hacen referencia a los elementos que respaldan de manera práctica y estratégica la marca empleadora. Dichas acciones se realizan primero a nivel interno y después se comunican. Algunas de las actividades que hacen parte de este componente son las que generan satisfacción laboral alrededor del bienestar para los empleados.

No se desconoce que el conjunto de variables que hacen parte de la marca empleadora tienen una relación directa con la reputación de las organizaciones, este importante intangible se convierte en un concepto complementario cuando se habla de employer branding. Al respecto, Great Place to Work , (2011) realiza un paralelo de los dos conceptos: la marca empleadora es conceptualizada como *“un conjunto de estrategias de construcción de la marca corporativa desde el rol de empleador en la sociedad, con la finalidad de atraer, motivar y retener a los mejores talentos del mercado”* (p.7), y la reputación corporativa es entendida como *“el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (...) la reputación describe la mayor o menor capacidad para crear y distribuir valor a esos grupos de interés”* (p.7).

Un despliegue más profundo sobre este último concepto lo realizan Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, (2011):

“La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. En palabras de Croft (2003, p.9) es “la suma de los valores que los grupos de interés atribuyen a la compañía, basados en su percepción e interpretación de la imagen que la compañía comunica y en su comportamiento a lo largo del tiempo”. La reputación corporativa va más allá del concepto de imagen, en tanto que la imagen puede crearse, pero la reputación hay que saber ganársela”. (p. 3145)

De acuerdo con esta conceptualización los elementos que componen la reputación corporativa como indicadores, están relacionados de manera indirecta con el employer branding, estos siete elementos son: gobierno, ciudadanía, liderazgo, finanzas, oferta, innovación y trabajo; en este último se observa el employer branding como la preocupación por el bienestar de los trabajadores constituyéndose como un buen lugar para trabajar.

Ahora bien, la teorización alrededor del concepto se sustenta en el marketing y los recursos humanos. Al respecto, Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, (2011) exponen tres fundamentos teóricos que son: el contrato psicológico, la teoría de la equidad y la equidad de marca.

El contrato psicológico enfatiza en los vínculos que construyen las organizaciones con las personas a través del compromiso. De esta manera los empleados se identifican con los objetivos de la empresa, según Buchanan (1974) citado por Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, (2011)

“Existen tres componentes diferenciados en el concepto de compromiso organizativo: la identificación o adhesión personal a los objetivos y valores de la organización; la implicación, entendida como una inmersión psicológica en las actividades del trabajo; y la lealtad, considerada como un sentimiento de afecto y apego hacia la organización”. (p.3148)

La Teoría de la equidad fue propuesta por el autor Adams en 1963, se refiere al equilibrio que supone para los empleados pertenecer a una organización, dicho equilibrio se compone comparando *“lo que ellos aportan con lo que reciben a cambio”* (p. 3149). En esta relación, prima la igualdad y se evidencia a través de inputs y outputs donde los inputs son el esfuerzo, tiempo y lealtad hacia la organización y los outputs el salario, el reconocimiento y el status.

“Cuando una persona pertenece a una organización reconocida socialmente como “un buen lugar para trabajar”, el conjunto de outputs percibido resultará superior al de otros individuos que no pertenezcan a una organización con employer branding reconocido y diferenciado; es de esperar, por tanto, que los inputs de los primeros sean superiores, de tal forma que dichas contribuciones potencialmente mejores, redunden en beneficio de la productividad”. (Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, 2011, p.3148)

La Equidad de marca tiene que ver con que las organizaciones deben cumplir con los atributos propuestos, es decir, si una compañía cumple con lo promovido por la marca comercial tendrá mayor aceptación en los grupos de interés, quienes aprobarán la imagen y contribuirán al establecimiento de una marca empleadora positiva.

“La equidad de la marca es considerada como un conjunto de cualidades y responsabilidades vinculados con el nombre y los símbolos de una marca que se añaden o restan al valor provisto por el producto/servicio de una organización y/o a

los clientes de dicha organización. En términos de employer branding la equidad de la marca se refiere al conocimiento de la marca por parte de los trabajadores actuales y potenciales y la diferente reacción de estos ante procesos similares de reclutamiento, selección y retención llevados a cabo por diferentes organizaciones en función de la equidad de marca asociada a las mismas". (Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, 2011, p. 3148)

Estas teorías ponen de manifiesto las distintas dimensiones relacionadas con la marca empleadora, como si se tratase de un engranaje que funciona si sus partes están adecuadamente sincronizadas. En tal sentido, si una organización está interesada en apostarle al marketing como estrategia de atracción debe examinar: la cultura, el clima, las estrategias empleadas, los valores corporativos, entre otros aspectos estratégicos que son transversales. Tal como lo menciona Gómez, (2011) *"los departamentos de Comunicaciones y Recursos Humanos deben generar bastantes mensajes tanto para la gente interna como externa, fundamentados en el desempeño corporativo obtenido, por un lado, en la vida laboral diaria de sus empleados y, por otro, de su promesa"* (p.12).

Siguiendo este orden de ideas, los aspectos que deben ser revisados para el establecimiento de la marca empleadora según Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, (2011) son:

- Generación de una cultura corporativa de participación de los empleados y una filosofía de mejora continuada.
- Equilibrio entre buenas prácticas de gestión y elevada productividad.
- Reconocimiento público de la organización como un lugar atractivo para trabajar. La presencia de la organización en ranking de publicaciones especializadas como "empleador de referencia" o "mejor lugar para trabajar"

contribuyen a la generación y difusión de una imagen/marca de empleador consistente con la cultura corporativa.

- Transmisión voluntaria y proactiva de información por parte de los empleados.
- Circulación de informaciones favorables en medios de comunicación de masas: importancia de las relaciones públicas.
- Consecución de un conjunto conocido de buenas prácticas que sean objeto de benchmarking.
- Difusión entre los potenciales candidatos de un conjunto de buenas prácticas con objeto de mejorar la atracción de capital humano.
- Medición del concepto, bajo la premisa esencial de que todos los recursos intangibles que pueden concretarse y medirse, son mejor gestionados.

Algunos de los beneficios que trae para las organizaciones contar con un employer branding fortalecido se observa en acciones concretas como:

“Reducción de los costes de reclutamiento, menor índice de rotación de la plantilla debido a un mayor nivel de retención, prescripción de los empleados en relación con su organización como un “buen lugar para trabajar”, compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales, mejora de la comunicación y, por último, incremento de la rentabilidad debido a una mejora de la productividad”. (Sánchez Hernández & Barriuso Iglesias, 2011, p.3151)

5 PROPUESTA METODOLÓGICA

Tipo de investigación

El tipo de investigación empleado para desarrollar la presente investigación es cualitativo, ya que *“se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto”* (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.364).

Alcance

Se plantea un alcance descriptivo ya que como lo refieren Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2010) la investigación descriptiva *“busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”* (p.80).

Método

Se establece una lógica inductiva ya que como bien lo explican los mismos autores:

“Bajo la búsqueda cualitativa, en lugar de iniciar con una teoría particular y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con los datos, de acuerdo con lo que observa, frecuentemente

denominada teoría fundamentada, con la cual observa qué ocurre. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general". (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.9)

Técnicas de recolección de información

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2010) refieren que la recolección de los datos *cualitativos* “*ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de seres humanos, en su vida diaria: cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera*” (p.409).

De acuerdo con el análisis de la información expuesta en el planteamiento del método, se definieron como técnicas de investigación, la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas, al respecto los autores explican:

Entrevistas semiestructuradas

Son útiles para la investigación cualitativa porque permiten la construcción conjunta de significados a través de adecuada formulación de las preguntas (reactivos) y el análisis de las respuestas de los participantes. Se entienden como semiestructuradas cuando se establece una guía de preguntas base, pero el investigador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.418).

Revisión documental

Para los autores antes mencionados los documentos, materiales y artefactos son:

“Una fuente muy valiosa de datos cualitativos (...) nos pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinear sus historias y estatus actuales. Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano”.
(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.433).

Participantes

Para el desarrollo de la presente investigación se tiene un total de ocho participantes de diferentes cargos estratégicos para la organización a quienes se aplicarán entrevistas semiestructuradas. Adicionalmente se revisarán documentos propios de la organización para analizar la construcción de marca realizada.

6 RESULTADOS

6.1 ESTADO DEL ARTE SOBRE EL PROCESO DE ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO. CONCEPTUALIZACIÓN DE UN MODELO DE MARCA EMPLEADORA.

Se aclara que en capítulos anteriores del presente trabajo se da cuenta del proceso por medio del cual la investigadora abordó el material antecedente sobre atracción y fidelización del talento humano, especialmente bajo la conceptualización del modelo de marca empleadora. Para mayor comprensión del modelo se presenta la terminología específica sobre el tema en el anexo número uno.

6.2 ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA.

Para cumplir este propósito se realizó un proceso de indagación al personal interno de la empresa por medio de entrevistas semiestructuradas, la población seleccionada fueron ocho colaboradores con cargos de diferentes niveles, entre los cuales están: un directivo, cinco administrativos, un auxiliar y un estudiante en prácticas universitarias. Todos ellos conforman el Departamento de Talento Humano para la Regional Occidente y son quienes directamente están relacionados con el proceso, (ver tabla 1). En síntesis, se determina que el proceso de recolección de información se dirige a una población finita, representada en ocho personas que corresponden al 100% de la población.

Tabla 1. Ficha técnica recolección de información

Ficha Técnica	
Nombre del proyecto de investigación	Desarrollo del modelo de Marca Empleadora para el mejoramiento del proceso de atracción y fidelización del Talento Humano en Sura Regional Occidente
Fecha de realización de campo	Del 20 al 24 de mayo de 2019
Universo	Hombres y mujeres que conforman el departamento de talento humano de Sura Regional Occidente
Diseño muestral	No se aplicaron criterios de inclusión específicos, se determinó como válida la participación de todos los colaboradores que conforman el área
Tipo de investigación	Cualitativa
Tamaño de la muestra	8 personas en total
Técnica de recolección	Aplicación de entrevistas semiestructuradas en el lugar de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Para el proceso de recolección de la información se diseñó un instrumento denominado “*Protocolo de aplicación entrevista semiestructurada*” que parte de las

consideraciones metodológicas de los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2010) quienes plantean que el proceso de recolección de datos cualitativos es un proceso flexible, alejado de la lógica lineal y secuencial. Se enfatiza el contexto de la recolección de los datos siendo de preferencia un *“ambiente natural y cotidiano de los participantes o unidades de análisis”* (p. 409) razón por la cual se aplicaron las entrevistas en la sala de reuniones de la oficina del departamento de talento humano, habiendo dispuesto previamente un ambiente idóneo para el ejercicio a ejecutar.

Según los mismos autores, algunas de las ventajas de las entrevistas semiestructuradas son: su carácter flexible y abierto, la intimidad que se establece con el participante y la comunicación establecida que puede favorecer un proceso de construcción conjunta de significados respecto a un tema. Para el proceso de realización del instrumento y aplicación de este se tuvieron en cuenta las características esenciales que exponen Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2010) en su libro Metodología de la Investigación Científica páginas de la 419 a la 423.

Por otra parte, el proceso de tabulación y análisis realizado se tomó de la metodología de los mismos autores, quienes sugieren que una vez recogida la información el análisis detallado de los datos se realiza según la denominada *teoría fundamentada* que significa que los hallazgos emergen fundamentados en los datos. Por esta razón se realizaron transcripciones de las entrevistas realizadas con el fin de obtener información ordenada para el análisis de las piezas discursivas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.444).

Acto seguido, se realizó un proceso de codificación por medio del establecimiento de categorías de análisis, teniendo en cuenta lo expuesto por los autores, quienes manifiestan que: *“en la codificación cualitativa, las categorías son conceptos,*

experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado” (p.452), que son tomados de manera literal para analizar el contexto completo de la realidad investigada.

A continuación, se definen cada una de las categorías y se relacionan las variables que están presentes en el proceso de análisis discursivo (Ver tabla 2).

Tabla 2. Proceso de codificación de información

Objetivo específico	Categoría de análisis	Definición de la categoría	Variables
Diagnosticar el estado actual del proceso de atracción y fidelización del talento humano de la compañía.	Atracción del talento humano en Sura.	Estrategias de la empresa para conseguir atraer, retener y mantener satisfechos a los empleados actuales y los futuros mediante las herramientas de gestión de recursos humanos y marketing. Es una estrategia mediante la cual la empresa busca una identidad corporativa que sea atractiva para los profesionales (Martín, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia corporativa • Satisfacción de los empleados • Identidad corporativa
	Selección del talento humano en Sura.	La selección de personal es un proceso mediante el cual una empresa o una entidad que reemplaza al área de recursos humanos de una	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de personal • Contratación de personal

		compañía se encarga de elegir a los empleados ideales para uno o varios puestos de trabajo. (Manpower Group, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad del personal
	Fidelización del talento humano en Sura.	Fidelizar el talento en la organización se ha convertido en un punto clave de las estrategias del área. Por definición el término "compensación integral" hace referencia a la combinación de sueldos/salarios y beneficios (tangibles e intangibles) que un colaborador recibe a cambio del trabajo realizado. El salario emocional es un concepto asociado a lo que el trabajador percibe (no solamente en términos económicos) por su trabajo. (...) Puede ir desde el reconocimiento, la carga horaria semanal, flexibilidad horaria, posibilidades de crecimiento, entre otras,	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación y beneficios • Estrategia corporativa • Salario emocional • Satisfacción de los empleados • Mejoramiento calidad de vida

		mejorando la calidad de vida del trabajador, fomentando la fidelización. (Gallito.com, 2019)	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se realiza la presentación de los resultados en sus respectivas categorías de análisis que se apoyan en elementos gráficos para facilitar la comprensión del estado actual del proceso de atracción y fidelización del talento humano de la compañía.

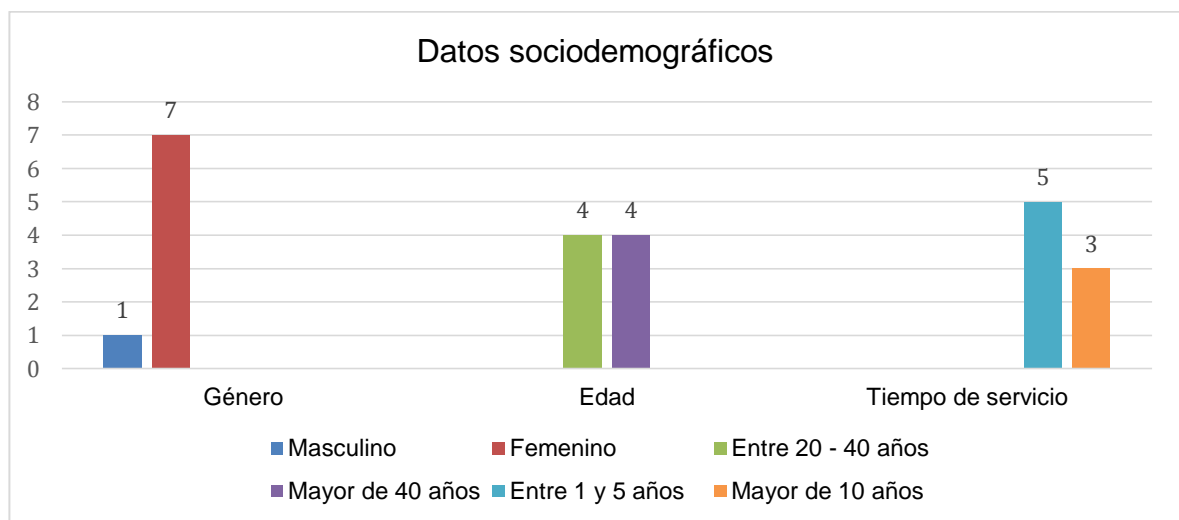
6.2.1 Presentación de datos sociodemográficos de los participantes

En síntesis, los datos más relevantes que componen las variables sociodemográficas son género, edad y tiempo de servicio. Mediante la gráfica expuesta se puede analizar que: la mayoría de los colaboradores que hacen parte del departamento de talento humano son mujeres, para complementar la información se tiene en cuenta que el último grado de formación académica alcanzado por los colaboradores es postgrado a nivel de especialización.

Respecto a la edad, se encuentra una población que se agrupa en partes iguales en dos categorías que son “adultez joven” de los 20 a 40 años y “personas de mediana edad” que son aquellas mayores de 40 años que aún no alcanzan los 45 años. Con relación al tiempo de servicio, podría decirse que la mayoría de las personas que conforman el departamento llevan poco tiempo en la empresa, siendo consecuente el número de años laborados y la edad del colaborador (entre 1 y 5

años para las personas más jóvenes). De igual manera se puede evidenciar que son las personas mayores de 40 años quienes llevan más de 10 años laborando en el mismo departamento (aunque han ocupado diferentes roles) de esta información podría concluirse que existe poca rotación de personal debido a que el departamento se conforma apenas por 8 personas.

Ilustración 2. Gráfico de datos sociodemográficos



Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Descripción de resultados de acuerdo con las categorías de análisis

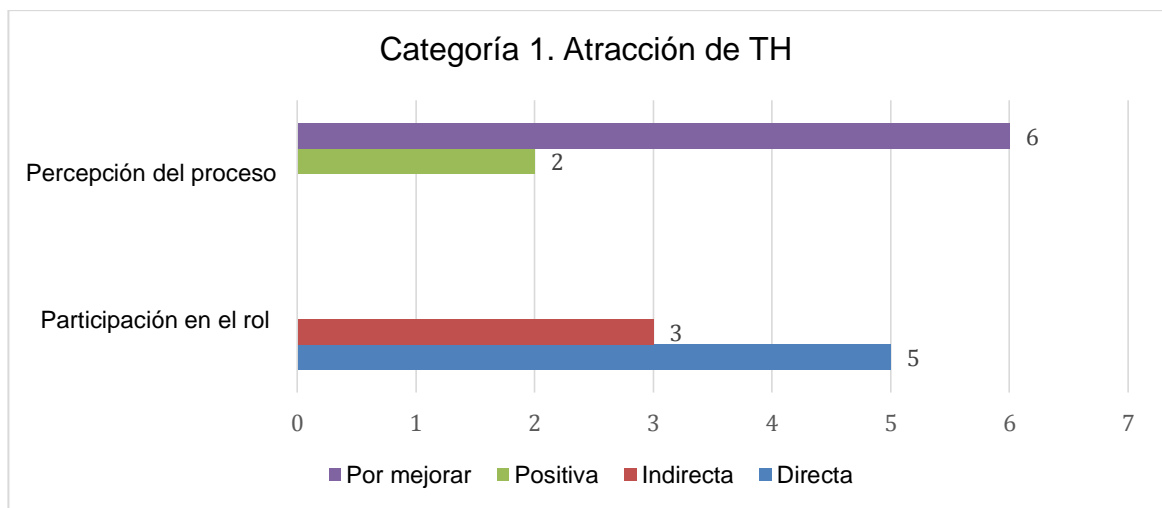
En las siguientes páginas se expone la descripción de los resultados de acuerdo con las categorías de análisis presentadas en la tabla 2.

Para obtener información sobre la categoría *atracción del talento humano en Sura* las preguntas que se realizaron fueron:

- ¿Desde su rol, tiene alguna relación con el proceso de atracción?

- ¿Cuál es su percepción sobre el proceso de atracción actual que tiene la compañía?
- ¿En su opinión cuáles son las principales necesidades del área en materia de atracción?
- ¿Cuáles mejoras les realizaría a los procesos del área?

Ilustración 3. Análisis de datos categoría 1 atracción de TH (percepción-rol)

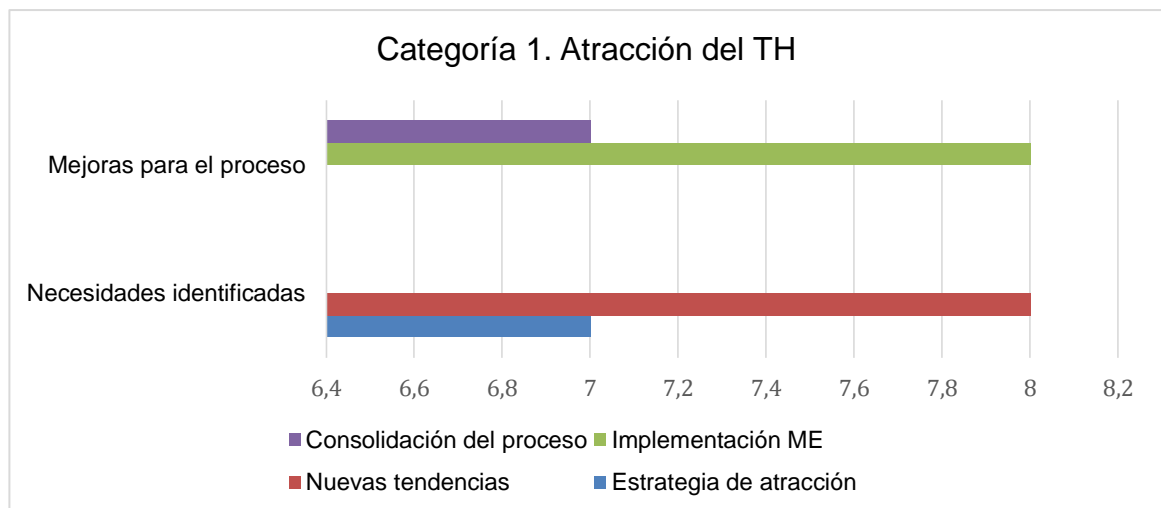


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la ilustración 3, la mayoría de los empleados del área tienen relación directa con el proceso de atracción del talento por lo cual se percibe como paradójico que no cuenten con un manual de procedimientos basado en lineamientos corporativos derivados desde la central, siendo la mayoría de los procesos del área monitorizados con frecuencia desde el corporativo. Aun teniendo un restante de 3 participantes que refieren una relación indirecta se podría contar como cifra influyente dentro de la caracterización pues siendo indirecta la relación podría alterar sus propios procesos, como pasa con el auxiliar de talento humano quien considera que la demora en la aplicación de un proceso de atracción efectivo

es una de las fallas que tiene el departamento ya que de manera indirecta se ve afectado porque la contratación de personal tiene unos tiempos estipulados y cuando las analistas se demoran en el proceso solicitan una contratación "express" (o fuera de los tiempos) por presión de los jefes de unidad. Estas situaciones se presentan con mayor frecuencia de la esperada y determinan en gran medida la percepción “Por mejorar” que aparece reiteradamente en los discursos de al menos 6 de los empleados.

Ilustración 4. Análisis de datos categoría 1 atracción de TH (mejoras - necesidades)



Fuente: Elaboración propia.

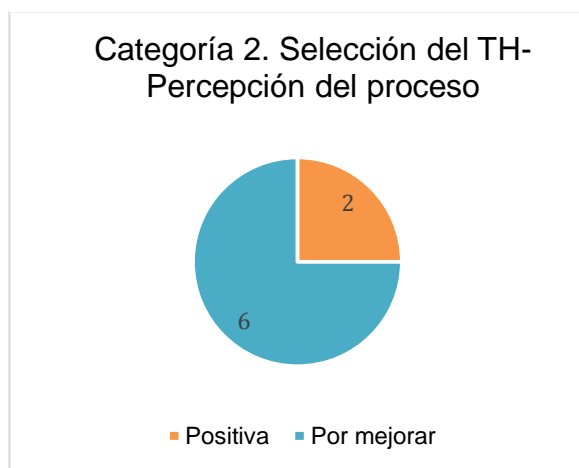
De acuerdo con la ilustración 4, las necesidades identificadas por los empleados dentro del proceso de atracción son: contar con una estrategia suficientemente sólida que permita tomar ventaja competitiva en el marco de la sostenibilidad e implementar esta misma estrategia teniendo en cuenta las nuevas tendencias del talento humano, ya que por el momento cuentan con procesos tradicionales que no se han innovado. Respondiendo a la pregunta sobre ¿cuáles mejoras les realizaría a los procesos del área? los participantes refirieron la consolidación de un proceso

determinado por estrategias como marca empleadora que según se ha visto está siendo utilizada por la mayoría de las empresas multinacionales o multilatinas, quienes en su proceso de transformación han dispuesto el talento humano como pilar fundamental.

Para obtener información sobre la categoría *selección del talento humano en Sura* las preguntas que se realizaron fueron:

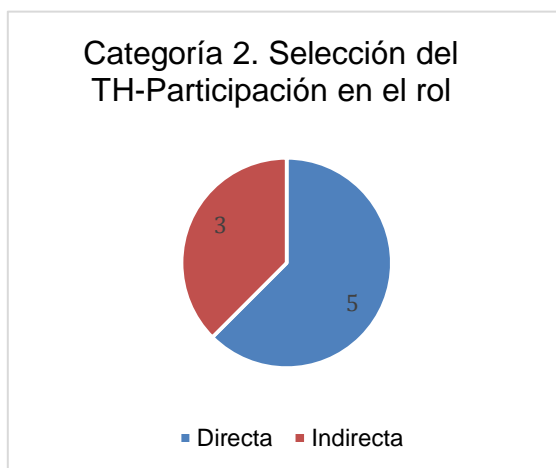
- ¿Desde su rol, tiene alguna relación con el proceso de selección?
- ¿Cuál es su percepción sobre el proceso de selección actual que tiene la compañía?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrenta en la gestión diaria de sus responsabilidades a cargo?
- ¿De qué manera podrían resolverse esos obstáculos?

Ilustración 6. Análisis de datos categoría 2 selección de TH (percepción del proceso)



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 5. Análisis de datos categoría 2 selección de TH (participación en el rol)



Fuente: Elaboración propia.

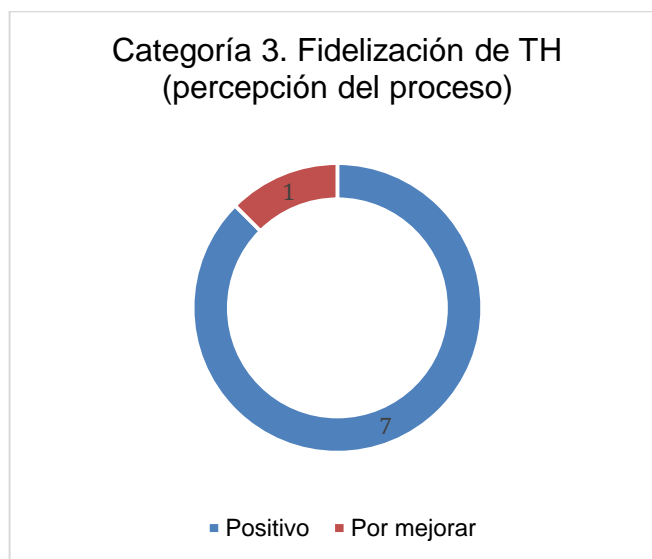
De acuerdo con el análisis de la ilustración 5 se puede apreciar que la percepción del proceso de selección (al igual que el de atracción) es “Por mejorar” siendo este proceso el que mayor número de colaboradores tiene a cargo (3 analistas de selección y 1 estudiante en práctica universitaria de apoyo). No obstante, como se percibe en la ilustración 6 los resultados impactan de manera indirecta el área de contratación, a cargo de auxiliar de talento humano, y se relaciona de manera general con la gestión de la Dirección, ya que un resultado negativo impactarán los indicadores del área. Por consiguiente, se podría decir que el proceso atracción como de selección se encuentran relacionados entre sí y generan huellas similares tanto en participación del rol como en percepción del proceso. Para los colaboradores una mejoría en atracción significaría por lo tanto una mejoría en selección y fidelización del personal.

En relación con la pregunta ¿cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrenta en la gestión diaria de sus responsabilidades a cargo? ¿de qué manera podrían resolverse esos obstáculos? Los participantes respondieron que los principales obstáculos son: la baja autonomía que tienen como departamento ya que para iniciar la estructuración de un proceso deben pasar un informe para ser escalado a central y esperar respuesta que puede demorar en promedio dos semanas, al igual que las decisiones no se toman en el momento, sino que deben ser consultadas con el líder. A parte de baja autonomía las analistas consideran que el proceso de selección tiene como principal obstáculo la dificultad para la misma atracción del talento ya que las personas se interesan por compañías de la región, siendo concluyente la necesidad de generar impacto en el imaginario de las personas que facilite la consecución del talento humano idóneo.

Para obtener información sobre la categoría *fidelización del talento humano en Sura* las preguntas que se realizaron fueron:

- ¿Desde su rol, tiene alguna relación con el proceso de fidelización del talento humano?
- ¿Cuál es su percepción sobre el proceso de fidelización actual que tiene la compañía?
- Como empleado de la empresa ¿está satisfecho con los beneficios que le ha brindado la compañía?

Ilustración 7. Análisis de datos categoría 3 fidelización de TH (percepción del proceso)



Fuente: Elaboración propia.

El rol que tiene relación directa con el proceso de fidelización es la analista de Gestión del Conocimiento, Bienestar y Beneficios y Comunicaciones Internas, los demás colaboradores solo tienen participación indirecta. De acuerdo con la

ilustración 7 la percepción del proceso es en su mayoría positiva ya que los colaboradores describen que cuentan con varios beneficios económicos (legales y extralegales) y otros que constituyen salario emocional, siendo los principales: el horario flexible, el banco de horas, las estrategias de reconocimiento al personal. La única mejoría que advierten está relacionada con las posibilidades de desarrollo que son pocas porque no existe alta rotación del personal y pareciera que los cargos no están diseñados para ascender (según la percepción de los participantes).

La respuesta a la pregunta ¿está satisfecho con los beneficios que le ha brindado la compañía? La mayoría de las personas respondieron de manera positiva, resaltando que actualmente se implementan estrategias de fidelización que no se ven en otras empresas (según su propia experiencia) y que soportan motivacionalmente sus intereses. De manera general, se podría aseverar que los colaboradores sienten el respaldo de la compañía y perciben cierta cercanía que podría fortalecer su compromiso afectivo hacia la misma. El contar con un gran grupo de beneficios económicos, de estatus, de reconocimiento, de asegurabilidad, entre otros, posibilitan una buena calidad de vida fomentando la sensación de bienestar emocional.

6.2.3 Consideraciones adicionales de los participantes

A continuación, se exponen las principales consideraciones de los entrevistados que permiten obtener una noción general del cargo y de las opiniones relacionadas con el proceso de atracción del talento humano. Para salvaguardar la identidad de los participantes únicamente se presenta el nombre del cargo y los aspectos del discurso relevantes para la investigación.

Ilustración 8. Fragmentos de entrevistas con los participantes

**Directora
Regional de
Talento Humano.**

Se perciben retos en materia de riesgo psicosocial asociados a factores externos como empleos extras que consiguen los colaboradores y que van en contra de la cláusula de exclusividad. Paradójicamente el cuidado ha sido uno de los pilares fundamentales de la cultura establecida desde el Corporativo.

Se perciben intereses respecto al tema de atracción de talento humano para el caso particular de la regional. La compañía ha venido trabajando en el tema, sin embargo, no hay un sistema sólido de atracción implementado en Occidente, lo que está relacionado con algunas dificultades que se presentan a la hora de realizar procesos de selección masivos.

Se profundiza en las expectativas que se tienen sobre Marca Empleadora. Se comparten actividades puntuales que podrían ser el inicio del Diagnóstico para un posterior desarrollo del proyecto. Se establecen preguntas orientadoras para el planteamiento y desarrollo del problema.

**Analista de
Gestión del
Conocimiento,
Bienestar y
Beneficios y
Comunicaciones
Internas.**

Describe las actividades que realiza en cada uno de los roles a cargo. Desde Gestión del Conocimiento se enfatiza en que a partir de un pronunciamiento dado por la Compañía se han centralizado los procesos con el objetivo de ejercer control sobre las formaciones, entrenamientos y mapa de conocimiento de cargos. Una de las dificultades es que todas las actividades son controladas por central.

En bienestar y beneficios se tiene mayor autonomía. El reto está en dar a conocer los productos de trabajo en los colaboradores de manera asertiva generando motivación y empatía. Algunas de las actividades realizadas son: Recreativas, Convenios, Apoyo en duelo y atención psicológica, Asesoría Financiera y Asesoría Legal, entre otras.

El apoyo a Comunicaciones Internas tiene que ver con la implementación de los manuales de marca en la regional. Se reconoce que la atracción del talento humano es un gran pendiente en la regional pues se siguen implementando modelos antiguos de selección y no se evidencia una estrategia de atracción como tal. Se aportan ideas para la realización del proyecto respecto a la actualización y el monitoreo de tendencias en marca empleadora.

**Analista de
Desarrollo y
Selección
(Seguros)**

Se encarga del proceso de selección para la compañía Seguros. Respecto al tema de desarrollo manifiesta que son procesos llevados a cabo por cada uno de los líderes de las diferentes unidades de negocio pertenecientes a Seguros y Seguridad Social (transversal). TH se encarga de guiar el proceso a través de la capacitación a los líderes sobre como gestionar su personal.

Los procesos de selección que tiene a cargo son los de Seguros: Gestores de Mercadeo en Sitio de Trabajo y Asesores Comerciales para Éxito y Corbeta. Manifiesta que la rotación de los cargos es media, las dificultades a las que se enfrenta para conseguir el personal tienen que ver con que el personal desconoce el mercado.

Respecto al tema de atracción refiere que es necesario llegar a las universidades no sólo a través de las ferias de empleo, es necesario un acercamiento que le permita al público objetivo conocer sobre la compañía, donde se muestre el valor agregado que aporta a la región a través de la gestión de tendencias y riesgos.

**Analista de Salud
Integral**

Enfatiza en que los procesos que lleva a cabo desde Salud Integral como la implementación del SG-SST deviene de la legislación vigente. Para ello se ha diseñado una estrategia denominada "Súmate" que se basa en el propósito corporativo común: cuidar la vida. Por medio de ella se implementan planes y programas para controlar los peligros que podrían presentarse en el sitio de trabajo.

En el marco de la cultura de cuidado se establecen actividades de promoción y prevención para todas las unidades de negocio que derivan en campañas a través de las cuales se gestionan los riesgos. Otras actividades puntuales que realiza son: el monitoreo a los exámenes de ingreso, los exámenes periódicos y los exámenes de egreso, el manejo de las incapacidades y las readaptaciones de los puestos de trabajo.

Menciona que aunque desde su labor directa no tiene implicaciones con el tema de atracción y fidelización de personal, pues su objetivo es el cliente interno, es importante cuidar a los colaboradores porque hacen parte de la compañía y el bienestar que se refleja desde la cultura hace parte del concepto de marca.

**Analista de
Selección (ARL-
CGR)**

Se encarga de los procesos de selección para las compañías ARL, EPS y CGR. ARL se compone por una Gerencia Regional, una Coordinación comercial, 3 Unidades Estratégicas de Negocio y una Gerencia Técnica, los cargos a seleccionar son ejecutivos comerciales, profesionales en prevención, médicos y personal administrativo de nivel operativo.

En EPS también hay una Gerencia Regional a cargo de la Dirección Médica, la Coordinación de Operaciones y la Dirección Comercial. Para EPS se seleccionan médicos, terapeutas, administrativos, asesores comerciales, entre otros. En CGR se tiene una Dirección Regional a la cabeza, 3 Coordinadores Técnicos y el equipo de Asesores en Prevención tipos A, B y C y Asesores en Riesgos tipos 1, 2 y 3. Adicionalmente se tiene un área de operaciones y el personal administrativo.

El tema de atracción es importante para la compañía pues implica un compromiso más amplio con el mismo talento humano, va mucho más allá de la selección y se ocupa de darse a conocer a nivel regional en las universidades. La marca debe trabajarse a nivel general para que la gente quiera pertenecer a Sura, que sepan que es Sura y quieran estar aquí con nosotros.

**Analista de
Selección IPS-
Dinámica**

Se encarga de los procesos de selección para las compañías IPS y Dinámica (Sector Salud). Manifiesta que cuenta con los cargos de mayor rotación en toda la compañía que son: médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, bacteriólogos, auxiliares de laboratorio, personal técnico en atención al cliente. Son las compañías que mayor nivel de riesgo psicosocial manejan por la naturaleza de los cargos (asistenciales) se enfrentan a factores estresores y a jornadas extenuantes de trabajo.

Podría decirse que para el área de talento humano es el cargo que maneja la mayoría de procesos de selección en simultáneo (masivos) lo que supone un gran reto a nivel de respuesta efectiva al cliente interno. Para su labor cuenta con el apoyo de 2 estudiantes en prácticas (universitaria y tecnológica) que son: Estudiante de Psicología con enfoque organizacional y estudiante de tecnología en recursos humanos.

En temas de atracción refiere que este proceso ha sido el más solicitado de acuerdo a las necesidades de la regional. Por el momento no cuentan con un soporte desde central que permita agilizar la selección de personal, por lo cual la trazabilidad se ve afectada y los tiempos de respuesta son muy largos. Refiere que este es uno de los pedidos más frecuentes de los jefes de área (directores de ips, coordinadores de enfermería) ya que afecta en sí misma la respuesta al cliente externo (atención de los pacientes) lo que a su vez desencadena una presión externa por la afectación de la operación.

Auxiliar de Talento Humano

Se encarga de los procesos administrativos para la contratación del personal de todas las compañías incluye solicitud de exámenes médicos, registro en la base de la nómina que se maneja desde central, validación de títulos, afiliaciones a la seguridad social y firma de contratos, entre otros subprocesos que son de carácter operativo.

Por su antigüedad en la compañía (lleva 15 años en el cargo) conoce los procesos de selección y las necesidades que son visibles en el departamento de talento humano aunque su labor aparentemente no impacta la atracción, la selección y la fidelización de manera directa. Refiere que el tema de atracción siempre ha sido una solicitud de las unidades de negocio mas que del mismo departamento ya que todos los retrasos en los procesos afecta la operación de dichas unidades teniendo como consecuencias quejas en el servicio y pérdidas de clientes potenciales.

Considera que la demora en la aplicación de un proceso de atracción efectivo es una de las fallas que tiene el departamento y espera pueda ser solucionada rapidamente ya que de manera indirecta se ve afectado porque la contratación de personal tiene unos tiempos estipulados y cuando las analistas se demoran en el proceso solicitan una contratación "express" por presión de los jefes de unidad.

Practicante de Talento Humano (Estudiante Universitario)

Se encarga de brindar apoyo en los procesos de selección de personal para todas las unidades de negocio, especialmente a los procesos asistenciales (IPS y Dinámica). Realiza el proceso desde la parte inicial de atracción hasta la contratación del personal. Apoya los procesos masivos. Realiza la selección de aprendices para todas las unidades de negocio procurando cubrir la cuota Sena determinada por ley.

Desde el proceso de atracción observa la necesidad de reforzar las estrategias que actualmente se tienen pues son insuficientes y no favorecen la selección del personal. El proceso continúa tradicionalizado en portales de empleo como Computrabajo y El empleo, la plataforma de la compañía "Succes Factors" es subutilizada desperdiciando la inversión que hizo la compañía para facilitar la atracción y la razón por la que esto se presenta es porque su utilización requiere mayor tiempo de filtrado y preselección de hojas de vida lo que no ocurre con las tradicionales.

Apoya la idea de contar con una estrategia más experiencial acorde a las nuevas tendencias del talento humano que están aplicando las organizaciones de alto nivel ya que reduce costos y tiempo, facilita la trazabilidad de los procesos siendo por ello ideal para reducir tiempos de respuesta que impacten positivamente la operación. Aportó a la compañía la iniciativa para contar con estrategias de marca empleadora como tendencia gestionada en talento humano desde compañías multinacionales del segmento de seguros.

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis global del discurso de los colaboradores se puede extraer un interés del área que tiene que ver con la implementación del proceso de atracción del talento humano, fortaleciendo lo que según ellos mismos consideran como una "debilidad" dentro del área. Este proceso traería varias ventajas que se verían reflejadas en la selección del personal que se contrata a nivel regional, siendo más significativo para las compañías: Servicios de Salud IPS Suramericana SA y Diagnóstico y Asistencia

Médica Dinámica SA, dos de las prestadoras del sector salud cuya contratación es crítica especialmente en personal de nivel asistencial (médicos, auxiliares de enfermería, enfermeros) por su carácter urgente en la contratación para cubrir oportunidad, lo cual impacta directamente al usuario.

Las segundas compañías que se beneficiarían en mayor medida son: Consultoría en Gestión del Riesgo Suramericana SA y Aseguradora de Riesgos Laborales Suramericana SA, quienes compiten en el sector asegurador, según la analista de selección que lleva estos procesos desde hace más de 5 años las dificultades se presentan porque las compañías clientes de ARL Sura requieren personal especializado con características académicas (cursos y certificaciones) o experienciales específicas que dificultan su consecución. La mayoría de estos servicios son solicitados con poco tiempo para su consecución efectiva, ejerciendo gran presión a través de procesos masivos.

En síntesis, a través del análisis de los discursos se puede considerar que la implementación de una estrategia de marca empleadora que sea efectiva para el departamento de talento humano es una gran necesidad del área, para complementar esta reflexión se expone un ejercicio gerencial de diagnóstico realizado bajo la metodología DOFA que interviene los procesos transversales del Departamento de Talento Humano. Cabe resaltar que los datos que se muestran en este apartado provienen de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los participantes.

6.2.4 Análisis de resultados bajo la metodología DOFA

Según los redactores de la página web Gerencie.com, (2017) la matriz DOFA “es una de las herramientas administrativas más importantes (...) nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que, al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación” (párr.1). Es una de las herramientas más utilizadas por su practicidad ya que en poco tiempo se pueden observar los puntos claves sobre los cuales se debe enfocar la gestión administrativa.

Para el análisis de cada ítem es necesario definir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas:

- Debilidades: se refiere a los aspectos internos que de alguna u otra manera no permitan el crecimiento empresarial o que frenan el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Oportunidades: se refiere a los acontecimientos o características externas al negocio que puedan ser utilizadas a favor del empresario para garantizar el crecimiento de su empresa.
- Fortalezas: son las características internas del negocio que permitan impulsar al mismo y poder cumplir las metas planteadas.
- Amenazas: son los acontecimientos externos del negocio en la mayoría de las veces incontrolables por el dueño y personal de la empresa analizada (Redacción, 2019).

Para el caso particular de la empresa, en la tabla número 3 se plantean las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en el ejercicio conjunto con los entrevistados. También se muestran las propuestas derivadas del cruce de variables.

Tabla 3. Análisis de matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	<p>F1: El reconocimiento y estatus con el que cuenta la empresa.</p> <p>F2: Las estrategias desarrolladas desde el Corporativo.</p> <p>F3: El modelo de selección basado en el ser sin perder el foco de las competencias.</p> <p>F4: La fortaleza de una marca confiable y que representa estabilidad.</p> <p>F5: El crecimiento constante de la organización.</p> <p>F6: El talento humano de la organización y sus recursos financieros.</p>	<p>D1: Centralización de los procesos estratégicos y presupuestales</p> <p>D2: Falta de autonomía para toma de decisiones</p> <p>D3: Preponderancia del pensamiento operativo por encima del estratégico</p> <p>D4: Poca participación de los colaboradores en las actividades diseñadas desde TH.</p> <p>D5: Dificultad para utilizar aplicativos innovadores (predisposición negativa al cambio o resistencia al cambio).</p>
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO

<p>O1: Convenios corporativos que se han establecido para mejorar el bienestar de los empleados</p> <p>O2: Resultados positivos en las encuestas de reputación corporativa como MERCO Talento o Great Place to Work</p> <p>O3: Alianzas estratégicas entre compañías del mismo sector (asegurador y/o prestador)</p>	<p>F1O1: Aprovechar el reconocimiento con el que cuenta la empresa para ampliar sus redes estratégicas externas enfocadas en el bienestar de los empleados.</p> <p>F2O1: Generar nuevos convenios corporativos que permitan la incorporación de nuevas estrategias que impacten las necesidades de la empresa.</p> <p>F3O3: Compartir en espacios corporativos las apuestas innovadoras a los diferentes grupos de interés.</p> <p>F4O1: Diseñar programas para el crecimiento del personal bajo un enfoque de competencias.</p> <p>F5O2: Aprovechar espacios externos para promocionar la empresa, generando nuevas</p>	<p>D1O1: Realizar programas de capacitación en outsourcing, donde se traten temas en legislación laboral y entrenamiento en auditoría en salud donde se incluye el manejo financiero.</p> <p>D1O3: Diseñar programas para la prevención de los riesgos a los que se exponen las diferentes unidades de negocio.</p> <p>D2O2: Integrar los entes de vigilancia a los procesos internos de la compañía.</p> <p>D3O3: Generar un plan de vigilancia externo dirigido al monitoreo del mercado y de la competencia, para promover el pensamiento estratégico.</p>
---	---	---

	oportunidades de negocio. F6O3: Generar espacios de capacitación interna para aprovechar la experiencia de los mejores colaboradores	D4O1: Monitorear la gestión económica y de utilidades para establecer planes de emergencia. D5O3: Generar alternativas para la sostenibilidad de la compañía en momentos de crisis.
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
A1: La legislación laboral y en salud. A2: La participación de los Ministerios y otras entidades de vigilancia. A3: La competencia desleal A4: La crisis del Sistema de Seguridad Social A5: Los cambios económicos propios de la globalización A6: Las variables externas como el riesgo	F1A5: Incentivar la participación en actividades del área utilizando los convenios corporativos F2A1: Diseñar planes de adaptación de la estrategia corporativa al contexto de las regionales. F3A4: Generar estrategias motivacionales que permitan demostrar las ventajas de la innovación corporativa.	D1A3: Fortalecer la gestión estratégica en las regionales para aumentar los resultados positivos que minimicen el impacto de la competencia. D2A4: Fortalecer la dirección de cada regional para incentivar la toma de decisiones con base al Sistema de Seguridad Social. D3A2: Acercamiento al Ministerio y entes de control donde se desarrolle el pensamiento

<p>público y el alto índice de enfermedades.</p>	<p>F4A3: Generar planes de gestión regional que aumenten la confianza del corporativo para solicitar mayor autonomía (decisiones y presupuestal)</p> <p>F5A6: Elaborar plan de acción para mitigar el riesgo público teniendo en cuenta que el crecimiento de la organización permite abarcar gran parte del territorio nacional.</p> <p>F6A2: Implementar talleres de formación en pensamiento estratégico que se adapte a los diferentes roles que ocupan los colaboradores aprovechando las alianzas estratégicas con otras empresas.</p>	<p>estratégico en cada regional.</p> <p>D4A5: Establecer una cultura del cambio organizacional que determine la flexibilidad como pilar estratégico para enfrentar las transformaciones del entorno.</p> <p>D5A1: Implementar planes de autoevaluación de la gestión regional en materia legal con el apoyo de las entidades de vigilancia.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia.

Como se dijo anteriormente, del cruce de las variables se extraen estrategias provenientes del análisis interno y externo del entorno organizacional. De esta manera se obtienen estrategias ofensivas, estrategias defensivas, estrategias adaptativas y estrategias de supervivencia.

Según Codina, (2007) cada una de las estrategias se pueden generar así:

- Las Estrategias Ofensivas: Son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno.
- Las Estrategias Defensivas: Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas.
- Las Estrategias Adaptativas: Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas Debilidades, en el máximo aprovechamiento de Oportunidades que ha identificado en el entorno.
- Las Estrategias de Supervivencia: Son las mas traumáticas. Se generan para reducir el efecto que pueden tener las Debilidades de la empresa, que puedan agudizar el impacto negativo de Amenazas que ha identificado en el entorno.

Utilizando las características descritas por el autor Codina, (2007) se propone al departamento de talento humano la consideración de las siguientes estrategias:

Estrategias ofensivas

- **F1O1:** Aprovechar el reconocimiento con el que cuenta la empresa para ampliar sus redes estratégicas externas enfocadas en el bienestar de los empleados.
- **F2O1:** Generar nuevos convenios corporativos que permitan la incorporación de nuevas estrategias que impacten las necesidades de la empresa.
- **F3O3:** Compartir en espacios corporativos las apuestas innovadoras a los diferentes grupos de interés.
- **F4O1:** Diseñar programas para el crecimiento del personal bajo un enfoque de competencias.
- **F5O2:** Aprovechar espacios externos para promocionar la empresa, generando nuevas oportunidades de negocio.
- **F6O3:** Generar espacios de capacitación interna para aprovechar la experiencia de los mejores colaboradores.

Estrategias defensivas

- **F1A5:** Incentivar la participación en actividades del área utilizando los convenios corporativos
- **F2A1:** Diseñar planes de adaptación de la estrategia corporativa al contexto de las regionales.
- **F3A4:** Generar estrategias motivacionales que permitan demostrar las ventajas de la innovación corporativa.
- **F4A3:** Generar planes de gestión regional que aumenten la confianza del corporativo para solicitar mayor autonomía (decisiones y presupuestal)
- **F5A6:** Elaborar plan de acción para mitigar el riesgo público teniendo en cuenta que el crecimiento de la organización permite abarcar gran parte del territorio nacional.
- **F6A2:** Implementar talleres de formación en pensamiento estratégico que se adapte a los diferentes roles que ocupan los colaboradores aprovechando las alianzas estratégicas con otras empresas.

Estrategias adaptativas

- **D1O1:** Realizar programas de capacitación en outsourcing, donde se traten temas en legislación laboral y entrenamiento en auditoría en salud donde se incluye el manejo financiero.
- **D1O3:** Diseñar programas para la prevención de los riesgos a los que se exponen las diferentes unidades de negocio.
- **D2O2:** Integrar los entes de vigilancia a los procesos internos de la compañía.
- **D3O3:** Generar un plan de vigilancia externo dirigido al monitoreo del mercado y de la competencia, para promover el pensamiento estratégico.
- **D4O1:** Monitorear la gestión económica y de utilidades para establecer planes de emergencia.
- **D5O3:** Generar alternativas para la sostenibilidad de la compañía en momentos de crisis.

Estrategias de Supervivencia

- **D1A3:** Fortalecer la gestión estratégica en las regionales para aumentar los resultados positivos que minimicen el impacto de la competencia.
- **D2A4:** Fortalecer la dirección de cada regional para incentivar la toma de decisiones con base al Sistema de Seguridad Social.
- **D3A2:** Acercamiento al Ministerio y entes de control donde se desarrolle el pensamiento estratégico en cada regional.
- **D4A5:** Establecer una cultura del cambio organizacional que determine la flexibilidad como pilar estratégico para enfrentar las transformaciones del entorno.
- **D5A1:** Implementar planes de autoevaluación de la gestión regional en materia legal con el apoyo de las entidades de vigilancia.

Mediante la posible implementación de planes de acción dirigidos a cada grupo de estrategias se pretende minimizar las debilidades a través del aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades de manera que la empresa pueda asumir las amenazas del exterior y continuar siendo sostenible. Para el caso puntual de la empresa Sura en la Regional Occidente las estrategias mencionadas a continuación apoyarán el proceso de mejoramiento de marca empleadora ya que el diagnóstico realizado así lo determina:

- **F1O1:** Aprovechar el reconocimiento con el que cuenta la empresa para ampliar sus redes estratégicas externas enfocadas en el bienestar de los empleados.
- **F3O3:** Compartir en espacios corporativos las apuestas innovadoras a los diferentes grupos de interés.
- **F1A5:** Incentivar la participación en actividades del área utilizando los convenios corporativos
- **F2A1:** Diseñar planes de adaptación de la estrategia corporativa al contexto de las regionales.
- **F3A4:** Generar estrategias motivacionales que permitan demostrar las ventajas de la innovación corporativa.
- **D3O3:** Generar un plan de vigilancia externo dirigido al monitoreo del mercado y de la competencia, para promover el pensamiento estratégico.
- **D5O3:** Generar alternativas para la sostenibilidad de la compañía en momentos de crisis.

6.3 DEFINICIÓN DEL MODELO DE MARCA EMPLEADORA PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Como se dijo en el apartado de referentes teóricos, el concepto de marca empleadora deviene de teorías desarrolladas por la Administración y el Márketing. Ambas disciplinas orientaron sus esfuerzos para la consolidación de estrategias útiles para que las empresas contaran con el mejor personal de acuerdo con sus características principales. Por este motivo, es necesario que los departamentos posean conocimientos avanzados sobre el marco estratégico y las políticas o lineamientos desarrollados por el gobierno corporativo. Lo anterior, con el fin de construir estrategias de atracción que cuenten con validez al estar alineadas con los objetivos definidos por la misma organización.

Ahora bien, es necesario que el conocimiento propio se nutra con los conceptos principales de marca empleadora; hablar el mismo idioma facilitará el cumplimiento

de los objetivos traducidos en acciones específicas. Por este motivo, se exponen algunos de los conceptos principales en el tema.

Marca Empleadora: Es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida. Sus focos son la atracción y el compromiso (Gavilan, Avelló, & Fernández Lorez, 2013).

El componente principal de la marca empleadora es emocional y se traduce en la comprensión de las expectativas y las percepciones que las personas subjetivamente reconocen en una marca. El Employer Branding tiene que ver con la generación de expectativas en los futuros empleados de lo que significa trabajar en un determinado lugar, pero también tiene que ver con la percepción que dan a la experiencia de trabajo una vez se incorporan (Jiménez A. , 2015).

Propuesta de Valor del Empleador (PVE): Es un conjunto único de ofertas, asociaciones y valores que influyen positivamente en los candidatos y empleados objetivo (Manpower Group Solutions, 2015).

Es un set único de atributos y beneficios que motivarán a los candidatos target a unirse a la empresa, y a los actuales candidatos a quedarse en esta misma. La PVE se compone de cinco dimensiones principales: el ambiente de trabajo y la afiliación (valores, cultura, calidad de colegas, gerentes y líderes); contenido del trabajo, incluyendo qué tan desafiante es el trabajo en sí, y el equilibrio entre vida laboral y personal; beneficios que incluyen el desarrollo como profesional y la proyección de carrera (premio financiero indirecto); y la remuneración (premio financiero directo) (Liu Rivas, 2015).

Compromiso: Puede ser considerada como la base de las relaciones en todos los órdenes. Es el factor central del éxito en las relaciones que la empresa establece con agentes tanto externos como internos. Es también un indicador clave del estado

de la relación entre el empleado y la marca empleadora (Gavilán, Avelló, & Fernández, 2013).

Atributos de Marca: Son características intrínsecas de una marca que, como tales, resultan fácilmente comprobables. Pueden ser propias, relacionadas con el uso y consumo de la marca (materiales de fabricación, color, calidad, rendimiento...) o resultado de factores externos (precio, distribución, accesibilidad...). Se trata de la asociación de marca más básica y esencial (Zorraquino, 2017).

Experiencia de Marca: Una experiencia es un suceso privado que tiene lugar como consecuencia de una estimulación inducida. Las experiencias representan la forma en que las personas interactuamos con nuestro entorno, algo que sucede a través de las percepciones de estímulos físicos, de los sentimientos y emociones, de los pensamientos y las acciones.

La experiencia con la marca empleadora se produce por numerosos estímulos que emanan de la marca: el lugar donde se realiza el trabajo, el disfrute que se obtiene de la realización de las tareas o el significado que poseen los valores que encarna la marca a los ojos del empleado. Dicha experiencia, se puede representar en tres dimensiones: sensorial/estética, intelectual y emocional.

- **Dimensión sensorial/estética:** Conjunto de estímulos sensoriales que suministra la marca a través del lugar físico donde se realiza el trabajo y que por lo tanto se convierten en el escenario de la experiencia laboral. El espacio físico permite además la presencia de los signos de **identidad** de la marca: colores, olores, sonidos, sintonías... y la proyección de los valores de marca. La extensión de la marca en el espacio físico individualiza, diferencia y hace exclusivo un lugar de trabajo. Una experiencia de marca empleadora sensorial positiva contribuirá de forma positiva a estimular el nexo afectivo que establece el empleado con la marca porque significa convertir a la marca en un proveedor de bienestar sensorial.

- **Dimensión intelectual:** Hace referencia a los valores y lo que supone para el empleado el acercamiento, conocimiento y la interiorización de los mismos. Una experiencia positiva de los valores es una fuente de compromiso porque proporciona un acercamiento e identificación entre el empleado y la marca.
- **Dimensión emocional:** Nos sitúa frente a la vivencia de lo que **representa** el trabajo y el desempeño de las tareas que éste conlleva. La experiencia que supone disfrutar y divertirse con la marca podría ser considerada como un antecedente o propulsor del compromiso afectivo. Los empleados que disfrutan con su trabajo, trabajan mejor, hacen juicios positivos sobre la calidad de su vida laboral y suelen estar intrínsecamente motivados. Esta motivación intrínseca, la fascinación que se produce como consecuencia del disfrute y la diversión que proporciona la marca se traduce en el deseo por estrechar el nexo que vincula al empleado con la marca (fidelización) (Gavilán, Avelló, & Fernández, 2013).

Embajadores de Marca: Se trata de convertir al universo de empleados en potenciales embajadores de marca o "influenciadores" (influencers), término utilizado en márketing para referirse a personas que cuentan con cierta credibilidad, presencia e influencia en las redes sociales y cuyas acciones y opiniones pueden generar un impacto en los demás. Ese concepto está llegando a las empresas en su rol de empleadoras y apuntando no a personajes específicos, sino a todo el universo de potenciales empleados. Esto genera un nuevo paradigma de vinculación entre candidatos y empleadores, que implica tener el objetivo de conocerlos y no sólo de entrevistarlos para contratarlos (Esquivel, 2016).

La comprensión de las definiciones expuestas es esencial para la aproximación al modelo de marca empleadora que se propone a partir del análisis del contexto de la empresa, lo cual se definió con las estrategias derivadas del diagnóstico DOFA y

de la estructura empresarial de la regional. Para el abordaje del modelo se utilizó el método para análisis empresarial **5W+2H** conocido en el entorno administrativo y financiero por su utilidad “para planear, guiar y coordinar los esfuerzos de un equipo que busca desarrollar una mejora en un proceso o crear algo nuevo” (Secretaría de Gestión Pública, 2019). Como lo manifiesta el autor, la respuesta a las preguntas ¿Qué? (What), ¿Por qué? (Why), ¿Cómo? (How), ¿Quién? (Who), ¿Dónde? (Where), ¿Cuándo? (When) y ¿Cuánto? (How Much) permite definir con claridad el plan de acción de un proyecto que requiere un esquema organizado de acciones a ejecutar para alcanzar las metas. En este caso se presenta la técnica aplicada para la definición del modelo de marca empleadora a utilizar en la empresa Sura Regional Occidente.

Tabla 4. Técnica 5W+2H para el análisis de problemas aplicada al modelo EBBE.

Objetivo	Meta	Recursos
Escoger un modelo de marca empleadora para el desarrollo de la propuesta de mejora del proceso de atracción y fidelización del talento humano.	Encontrar un modelo de marca empleadora adaptable al contexto que favorezca la mejora del proceso de atracción.	Humanos: La investigadora principal.
¿Qué?	El <i>Employee-Based Brand Equity (EBBE)</i> o <i>Equidad de Marca Basada en el Empleado</i> es un modelo de marca empleadora propuesto por los autores King y Grace en el año 2009 orientado a la medición del valor de la marca empresarial desde la perspectiva laboral según la cual el empleador debe comprender las actitudes y capacidades de los empleados para poder ser capaz de entregar la promesa de marca; para esto, debe contar con la información necesaria para poder responder a las necesidades y deseos del mercado de empleados (Liu Rivas, 2015).	

¿Por qué?	El desarrollo de una marca empleadora fuerte puede atraer un conglomerado de beneficios funcionales y emocionales, pero también es una necesidad esencial para la sustentabilidad organizacional (Liu Rivas, 2015).
¿Cómo?	Para la aplicación de una tercera perspectiva del valor de marca basada en el empleado (EBBE) se determinan tres dimensiones principales que son: Gestión interna de marca, efectos del conocimiento de la marca empleador y beneficios de EBBE. Cada una de las dimensiones expuestas ha sido trabajada por los autores a través de subdimensiones que definen lo que el empleador debe tener en cuenta para el fortalecimiento de su marca empleadora (King & Grace, 2009) (Ver ilustración 10).
¿Quién?	Este modelo tiene dos actores principales: el empleador y los colaboradores. Para garantizar el cumplimiento de la finalidad del EBBE que es: el efecto diferencial que tiene el conocimiento de la marca en la respuesta de un empleado a su entorno de trabajo, el empleador debe crear estructuras apropiadas de conocimiento de la marca que permiten atraer y retener a los empleados, así como motivarlos para que cumplan la promesa de la marca, en otras palabras “Las organizaciones deben hacer que la marca sea significativa y relevante para que los consumidores vean valor y, a su vez, muestren comportamientos de consumo positivos. También deben hacer que la marca sea significativa y relevante para que los empleados vean el valor, a fin de mostrar comportamientos positivos relacionados con el trabajo, que a su vez se manifiestan en el valor de la marca” (King & Grace, 2009).
¿Cuándo?	La aplicación del modelo debe ser considerada en todas aquellas empresas que quieran mantenerse sostenibles, sin embargo, es una decisión que el empleador toma de acuerdo a su planeación estratégica (asignación de prioridades), sin embargo, todo empleador debe tener en cuenta que: “La gestión de la marca se ha convertido en una prioridad importante tanto para la administración como para los académicos, debido a la creciente conciencia de que las marcas son uno de los activos intangibles más valiosos que una organización puede poseer”, así como “se considera que las marcas presentan ventajas, tanto económica como simbólicamente para los consumidores. A su vez, los propietarios de tales marcas (es decir,

	las organizaciones) pueden obtener beneficios financieros siempre que puedan cumplir lo prometido” (King & Grace, 2009).
¿Dónde?	El marketing interno es un tema propio del Departamento de Márketing de las organizaciones, sin embargo, desde la perspectiva de marca empleadora estos procesos se trabajan en conjunto con el Departamento de Talento Humano.

Fuente: Elaboración propia, formato adaptado de Secretaría de Gestión Pública, (2019).

6.3.1 Modelo de marca empleadora: Equidad de Marca Basada en el Empleado (EBBE).

De acuerdo con los resultados arrojados por la técnica 5W+2H implementada, podría decirse que se alcanzó la meta planteada ya que se logró la definición del modelo llamado Equidad de Marca Basado en el Empleado ó EBBE como el adecuado para el desarrollo de marca empleadora y fortalecimiento del proceso de atracción y fidelización de talento humano en la empresa Sura Regional Occidente.

Los autores plantean que el EBBE determina un acercamiento desde una perspectiva más integral al valor de la marca, dado que la opinión promovida en la literatura sobre el valor de marca se basa la mayoría de las veces en el análisis financiero de la empresa, siendo esta perspectiva muy limitada dentro de las características globales que intervienen en la marca. Por este motivo al desarrollar el modelo EBBE los autores King & Grace, (2009) se enfocaron en el concepto de Equidad de Marca que reconoce los beneficios que se derivan de la gestión interna de la marca, de esta manera, el valor de marca basado en empleado y en el cliente

son los que proporcionan el valor de marca basado en el financiamiento (ver ilustración 9).

Ilustración 9. Componentes del valor de marca

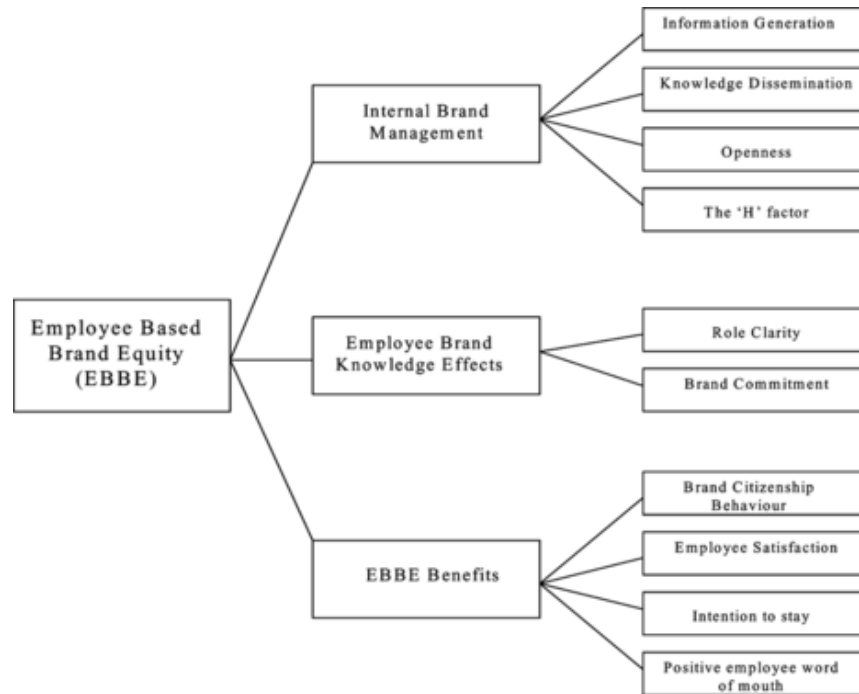


Fuente: King & Grace, (2009).

Según los autores King & Grace, (2009) las dimensiones del EBBE permiten establecer un modelo integral y efectivo que ofrece como beneficios el fortalecimiento de la marca empleadora para aumentar la competitividad de una organización en el mercado (ver ilustración 10). Por este motivo los empleados deben interactuar con:

- La gestión interna de marca que se compone de los factores: generación de información, difusión de conocimiento, apertura y el factor H.
- Los efectos del conocimiento de la marca empleador que se compone de los factores: claridad del rol y compromiso de marca.
- Los beneficios de EBBE que se compone de los factores: comportamiento de las personas con la marca, satisfacción de los empleados, intención de quedarse y voz a voz positivo de los empleados.

Ilustración 10. Dimensiones del EBBE



Fuente: King & Grace, (2009).

Ahora bien, el modelo Equidad de Marca Basada en el Empleado (EBBE) propuesto para el caso particular de la empresa Sura Regional Occidente es aplicable debido a que uno de sus principales beneficios es la entrega de valor que la organización realiza a su entorno de mercado, siendo este uno de los pilares que la misma organización ha propuesto dentro de sus objetivos estratégicos. De igual manera, obtener una ventaja competitiva ha sido uno de los enfoques que ha sostenido el desarrollo de la innovación de la compañía, que orienta sus esfuerzos no sólo a fortalecer el servicio de cada una de sus unidades de negocio, sino que también busca garantizar el cumplimiento de la promesa de marca que realizan a sus grupos de interés.

Según como lo determinan los autores King & Grace, (2009) la aplicación del modelo EBBE no cuenta con un periodo de tiempo específico, sino que el cumplimiento de las acciones que se despliegan de las dimensiones depende de la gestión interna de marca de la organización, por lo tanto, la duración del mismo es determinada por la misma organización.

6.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE ATRACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Como se ha visto a lo largo del estudio, el desarrollo de una propuesta de mejora del proceso de atracción y fidelización del talento humano impacta a las compañías que se mueven en entornos globalizados y que se caracterizan por respuestas inmediatas a transformaciones de todos los niveles. Siendo una de ellas la consecución del talento humano que permita obtener ventaja competitiva para garantizar la sostenibilidad de una empresa; por lo tanto, en este apartado se busca dar respuesta al objetivo general de la investigación a través del desarrollo de una propuesta de mejora para el proceso de atracción y fidelización del talento humano, dicha propuesta se expone en etapas que permiten observar la secuencialidad de del modelo.

6.4.1 Etapa 1. Investigación del Contexto

En esta etapa se retomó la información pertinente para la revisión del posicionamiento de la marca de la empresa. Para ello, se utilizó el método de revisión documental (ya expuesto en la metodología) sobre los archivos públicos disponibles en internet como los informes de gestión de los años 2016 y 2017.

En el capítulo 07 titulado ‘Fortalecimiento Reputacional y de Marca’ del Informe de Gestión del año 2016 la compañía comparte a la comunidad el contenido necesario para la comprensión del desarrollo de la marca. Dentro de dicho desarrollo cabe notar que cuentan con un modelo propio para estudiar y evaluar la reputación corporativa a fin de disminuir el riesgo reputacional y mantenerse como marca líder en el mercado. Complementando esta información, el informe Anual de 2017 expone el direccionamiento estratégico necesario para conocer las características identitarias de la compañía.

Dimensiones y atributos reputacionales de la marca

La definición de marca de la compañía multilatina Sura es la siguiente:

“Una marca se define como cualquier palabra, nombre, símbolo o dispositivo, o combinación de éstos, adaptados y usados por una compañía para identificar y administrar el negocio, los bienes o servicios ofrecidos y/o para distinguirla de sus competidores. Se han incluido marcas en el PPA porque tienen un valor reconocible, medible y separable”. (Suramericana S.A , 2017).

Ilustración 11. Logo de la empresa



Fuente: www.portallogistico.sura.com

Los atributos que ofrece la marca han sido estructurados a partir del reconocimiento de aspectos de la cultura corporativa que tienen que ver con el establecimiento de

relaciones permanentes, por esta razón, desde hace más de 70 años Sura se ha identificado con el **dinamismo**, la **cercanía**, la **confianza** y el **respaldo** hacia las personas en cada uno de los momentos de su vida, enfatizando en una cultura de cuidado que promete bienestar y calidad de vida (ver ilustración 11).

Un hito sobre la marca devino de la adquisición de RSA en 2016, puesto que implicó el establecimiento de compromisos como la revisión de la arquitectura de la marca, mientras, de manera simultánea se realizaba el lanzamiento de Sura en Chile, Argentina, Brasil, Uruguay y México con el portafolio de Seguros. Estos acontecimientos han tenido implicaciones como la actualización de un modelo propio para estudiar y evaluar la reputación corporativa, a partir del análisis y la generación de estrategias (Suramericana S.A, 2016).

Ilustración 12. Dimensiones y atributos reputacionales SURA.



Fuente: Informe anual Suramericana S.A, (2016)

Para Sura la reputación es el resultado de cumplir con la promesa de valor, actuando coherentemente con los principios corporativos. En este sentido, las áreas de comunicación y gestión de marca tienen el rol fundamental de articular la estrategia y el discurso mediante el cual las compañías se relacionan con los grupos de interés (Suramericana S.A, 2016).

Cambios realizados a la marca durante 2016

Durante el 2016 los departamentos de Comunicaciones y Gestión de Marca realizaron diversos proyectos, dentro de los cuales se resaltan:

- **Arquitectura digital y renovación del Sistema Visual:** Una vez establecida la nueva arquitectura y a partir de un diagnóstico previo sobre la comunicación de la marca SURA, se inició la renovación del sistema visual, entendiendo que las marcas son dinámicas y requieren revisiones y actualizaciones periódicas. El nuevo sistema visual, consolida en un Brand Book elementos tanto estratégicos, como otros relacionados con la forma, el color, las imágenes y la tipografía, asegurando consistencia y, al mismo tiempo, flexibilidad, dinamismo y versatilidad.
- **Campaña Regional:** Se desarrolló una campaña regional para dar a conocer la adquisición de RSA por parte de Suramericana, lo cual apalancó el posicionamiento de la marca en la región.
- **Actualización de la Arquitectura:** La adquisición de las operaciones de RSA en Latinoamérica por parte de Suramericana y la consecuente coexistencia de ambas filiales (Suramericana y SURA Asset Management) en varios mercados, requirió la revisión y el ajuste del modelo de arquitectura de marca, para asegurar consistencia y, al mismo tiempo, diferenciación frente a la especialidad de negocios de cada compañía. Esto con el propósito de

sumar a SURA como marca integral y brindar un respaldo adecuado a las operaciones en cada país.

- Gobierno de Marca: El modelo de gobierno parte de reconocer que SURA, como marca, actúa en tres niveles: el primero, denominado marca sombrilla o mega-marca, es transversal a todos los negocios; el segundo, corresponde a las marcas corporativas que identifican a la compañía matriz y a las dos principales filiales (Suramericana y SURA Asset Management), con necesidades de comunicación específicas y dirigidas a públicos de nicho; y el tercer nivel, donde se identifican los negocios operativos de cara a los clientes, también con necesidades propias de comunicación, tanto en lo estratégico y comercial, como en lo táctico.
- Tracking de Marca: Por tercer año consecutivo, se realizó la medición de los principales indicadores de marca, teniendo como resultados cifras significativas en Top of Mind, Top of Heart y Awareness.

Avances de la marca durante 2016

- Expansión de la marca SURA, en el marco de la adquisición de RSA por parte de Suramericana.
- Revisión y fortalecimiento del sistema de gobierno en reputación y marca. Renovación de arquitectura y sistema visual.
- Actualización de matriz y manual de gestión de riesgos reputacionales.

Resultados de la medición en el Monitor de Reputación Corporativa MERCO

La metodología de MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) permite medir la percepción que tienen algunos grupos de interés, y en especial los líderes de opinión, frente a las principales empresas que operan en cada país. Actualmente, MERCO se implementa en Colombia, Chile y Perú, arrojando para SURA los resultados visibles en la tabla 6.

Tabla 5. Comparativo MERCO por países de América Latina.

Colombia	Chile	Perú
<ul style="list-style-type: none"> • Puesto 8 en el ranking general de empresas con mejor reputación corporativa. • Puesto 1 en el ranking de empresas con mejor reputación del sector asegurador. • Puesto 8 en el ranking general de empresas que mejor atraen y retienen el talento personal. • Puesto 9 en el ranking general de las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo Puesto 1 en el ranking de EPS con mejor reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto 79 en el ranking general de empresas con mejor reputación corporativa. • Puesto 74 en el ranking general de las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo. • Puesto 1 en el ranking de empresas con mejor reputación del sector asegurador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puesto 17 en el ranking general de empresas con mejor reputación corporativa. • Puesto 8 en el ranking general de las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo.

Fuente: Elaboración Propia, información tomada de Informe Anual Grupo Sura 2015.

Desafíos que enfrenta la marca

Los principales desafíos para la gestión de la reputación y la marca son:

- Revisión de la estrategia y Plan maestro de reputación y marca, de acuerdo con la nueva realidad de negocios en América Latina.
- Avance en posicionamiento de la oferta integral con diferenciación de cada negocio.
- Actualización de la política de marca y submarcas.
- Implementación de modelo de auditoría en marca a nivel regional.
- Implementación de sistema de formación y certificación en marca.
- Fortalecimiento del modelo de relacionamiento con grupos de interés.
- Ampliación del sistema de riesgo reputacional a los nuevos negocios.

Direccionamiento estratégico

En el informe anual de 2017 la junta directiva en cabeza del Presidente de Grupo de Inversiones Suramericana S.A. – GRUPO SURA el Dr. David Bojanini García, y el Presidente de Suramericana el Dr. Gonzalo Alberto Pérez Rojas, exponen de manera breve el direccionamiento estratégico de la compañía en las siguientes líneas:

“La sostenibilidad, la generación de valor, la eficiencia operativa y el relacionamiento de largo plazo como los pilares estratégicos que nos direccionan; nos exigen velocidad, relevancia, pertinencia y la construcción de confianza con nuestros diferentes grupos de interés. La materialización de éstos se da a través de un talento humano capaz de observar el entorno, de crear nuevas soluciones y de generar transformaciones, de una gestión inteligente del gasto y de un modelo operativo ágil que reacciona a los cambios del entorno con la velocidad adecuada para el bienestar y la sostenibilidad de las personas y empresas.

Respondemos a un entorno marcado por grandes cambios en la sociedad, el medio ambiente y la tecnología que exigen de nuestro negocio rápidas transformaciones. Los fundamentales de la industria aseguradora están cambiando, lo cual nos exige nuevos conocimientos y competencias que permitan acompañar a las personas de una manera diferente que las privilegien a ellas, antes que a los negocios. La capacidad de observar el entorno, de crear, conectar y transformar no es una elección, es una necesidad. Cuando lo entendemos respondemos a través de la gestión de tendencias y riesgos como una capacidad organizacional y una manera de administrar para buscar competitividad sostenible.

Nuestros principios de Respeto, Responsabilidad, Transparencia y Equidad como marco de actuación, la cultura en que creemos y el estilo de liderazgo que promovemos, acompañan y orientan el propósito que compartimos de ser gestores de tendencias y riesgos.

El respeto como la capacidad de escuchar, la responsabilidad en el desarrollo de capacidades y de autonomía, la transparencia para generar confianza en los públicos de interés y la equidad como valor compartido, son la base que fundamenta nuestra cultura. Estos, sumados al trabajo en equipo, la conversación y comunicación abierta, la diversidad e inclusión, el servicio como experiencia, el arte y la cultura para el desarrollo y la transformación, definen nuestra esencia y se configuran en nuestra ventaja competitiva a través del Talento Humano” (Suramericana S.A , 2017).

Es necesario resaltar la estrategia corporativa que es mencionada frecuentemente en espacios de capacitación y desarrollo del personal, dado que cada rol debe velar desde su campo de acción por el cumplimiento de esta:

“Entregar bienestar, competitividad y sostenibilidad a las personas y a las empresas, a través de la gestión del Talento Humano y la gestión de tendencias y los riesgos. Buscando así la fidelización y atracción de nuestros clientes y una rentabilidad sostenible superior al costo de capital”. (Suramericana S.A, 2017, p.25)

Igualmente, en el discurso de las directivas se resaltan los pilares estratégicos de la compañía, que son:

- Creación de valor: Creación de valor constante y sostenible a todos los grupos de interés.
- Relacionamiento de largo plazo: Relaciones que privilegian a las personas y clientes antes que a los negocios.

- Eficiencia operativa: Modelo de operación capaz de reaccionar a los cambios del entorno en la velocidad adecuada.
- Sostenibilidad: Capacidad de transformación (Observación, creación, implementación).

Reputación, marca y relación con grupos de interés

Actuar proactivamente para el fortalecimiento y protección de la reputación de SURA en América Latina, a través de una estrategia que incluya la gestión de relaciones con grupos de interés, la marca, la coherencia en el discurso corporativo, las acciones de proyección institucional y el desarrollo de prácticas de negocios sostenibles.

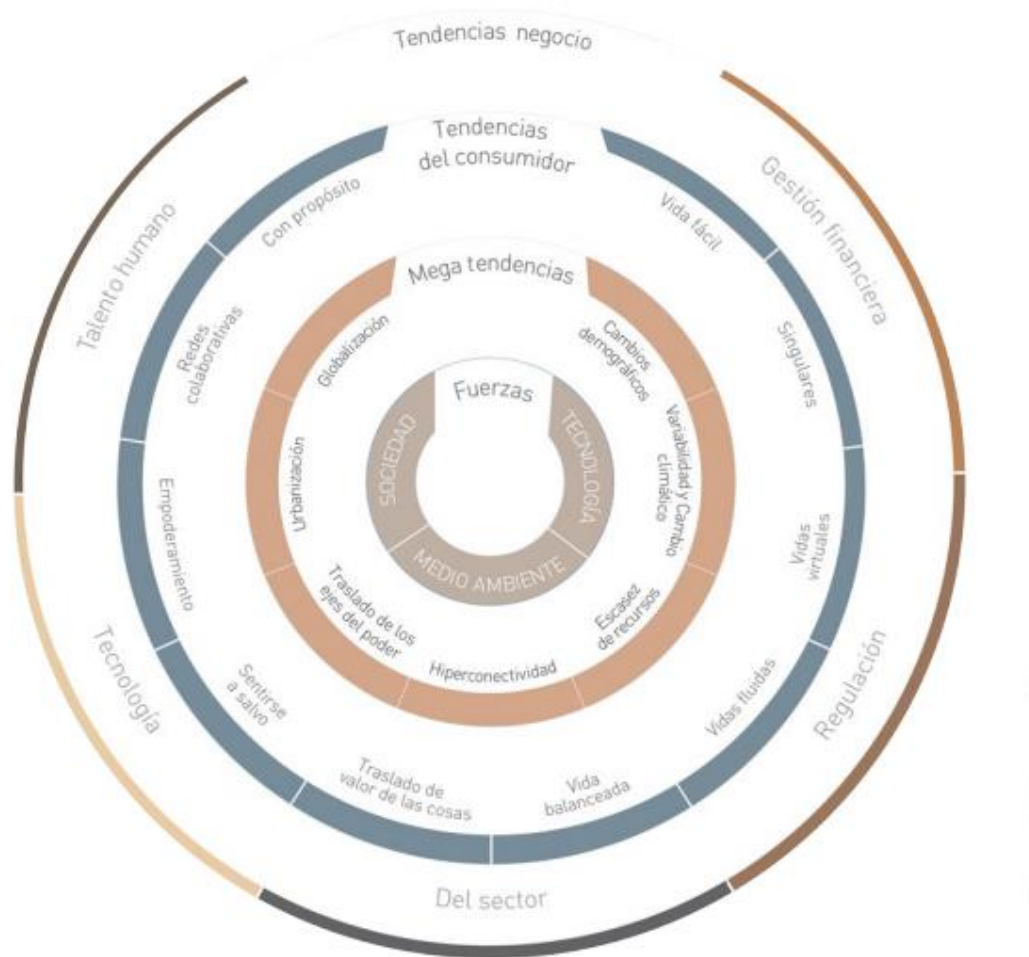
Los grupos de interés para la empresa son:

- Accionistas: Fortalecer la confianza en la Compañía, basados en la transparencia y en el acceso a información clara, completa y oportuna.
- Líderes de opinión: Posicionar temas de interés estratégicos en la agenda de opinión nacional. Contribuir a la generación de una opinión pública cualificada que favorezca el desarrollo sostenible de los negocios y del entorno. Contribuir a la formación de los públicos en los temas asociados al negocio.
- Clientes y usuarios: Fortalecer la confianza en el Grupo Empresarial, como respaldo a la oferta de valor. Promover el desarrollo de productos y servicios pertinentes de acuerdo con los contextos y segmentos poblacionales. Contribuir a la formación de los públicos en los temas asociados al negocio.
- Gremios y asociaciones: Participar en la construcción de posturas sobre asuntos relevantes para los sectores de interés de las Compañías.

Radar de tendencias

El monitoreo constante de las tendencias y los riesgos que impactan la Organización permite el conocimiento del entorno y apalanca el desarrollo de la estrategia Suramericana.

Ilustración 13. Radar de tendencias



Fuente: Suramericana S.A, (2017)

6.4.2 Etapa 2. Propuesta de valor del empleador PVE

Para los autores Valdebenito & Ugarte, (2016) la PVE:

“Es el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada. Así, hace referencia a todo lo tangible y lo intangible, tanto desde el punto de vista económico (salarios) como de otros beneficios (formación, flexibilidad, estabilidad, beneficios sociales)”.
(p.16)

Entendida de esta manera, la PVE se extrae del direccionamiento estratégico de la empresa, lo que incluye el análisis de la misión, visión, valores corporativos y cultura organizacional que conforman los elementos identitarios de los que el empleado se apropia y que también influyen en los mismos procesos y modelos de direccionamiento de la empresa. En este sentido, la PVE contribuye al sostenimiento de la imagen que tiene la empresa como empleadora hacia los grupos de interés y cuyo mensaje debe transmitirse claramente para mitigar el riesgo reputacional y garantizar su propia sostenibilidad. Al respecto Rodríguez, (2014) citado por Valdebenito & Ugarte, (2016), manifiesta que es “un mensaje que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la organización, poniendo el foco en los empleados actuales y los candidatos” (p.16).

Por consiguiente, la PVE como estrategia de marca empleadora tiene como objetivo posicionar la organización como el lugar ideal para trabajar, *“creando una reputación como empleador y como marca empleadora. Es decir, el objetivo es transmitir que la empresa es el mejor lugar para trabajar y posicionarse con este mensaje entre su público actual y público objetivo”* (Valdebenito & Ugarte, 2016, p.18).

Hasta el momento, la PVE utilizada por Sura ha sido enmarcada en un enfoque de cuidado desde el cual se busca impactar positivamente a todos los grupos de interés, manteniendo una cultura de colaboración en la que priman los principios:

transparencia, equidad, respeto y responsabilidad. El direccionamiento estratégico busca que cada una de las unidades de negocio desarrolle acciones enfocadas en el cumplimiento de la estrategia corporativa (expuesta en la etapa 1 investigación del contexto). Desde esta posición, los empleados son vistos como factores clave de éxito, por lo cual se desarrollan planes de bienestar y compensación flexibles que mantengan los niveles de motivación de los empleados. No obstante, la percepción del área de talento humano difiere del corporativo por lo cual se sugiere fortalecer la PVE complementando el desarrollo hasta ahora obtenido con las estrategias derivadas del diagnóstico con la matriz DOFA:

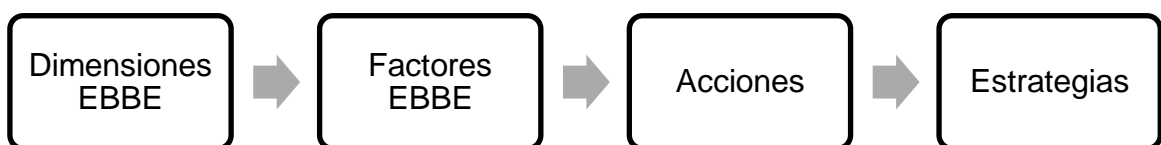
- **F1O1:** Aprovechar el reconocimiento con el que cuenta la empresa para ampliar sus redes estratégicas externas enfocadas en el bienestar de los empleados.
- **F3O3:** Compartir en espacios corporativos las apuestas innovadoras a los diferentes grupos de interés.
- **F1A5:** Incentivar la participación en actividades del área utilizando los convenios corporativos
- **F2A1:** Diseñar planes de adaptación de la estrategia corporativa al contexto de las regionales.
- **F3A4:** Generar estrategias motivacionales que permitan demostrar las ventajas de la innovación corporativa.
- **D3O3:** Generar un plan de vigilancia externo dirigido al monitoreo del mercado y de la competencia, para promover el pensamiento estratégico.
- **D5O3:** Generar alternativas para la sostenibilidad de la compañía en momentos de crisis.

6.4.3 Etapa 3. Desarrollo de la propuesta para el mejoramiento del proceso de atracción y fidelización del talento humano en Sura regional occidente, mediante la aplicación del modelo EBBE de marca empleadora.

Para dar respuesta al objetivo general del estudio en las siguientes páginas se expone la propuesta que permitiría fortalecer el proceso de atracción y fidelización del talento humano. Es pertinente recordar que dos de los beneficios de contar con una marca empleadora exitosa son: “la reducción del coste de contratación hasta en un 50% y del índice de rotación de empleados en un 28%” (Linkedin, 2018), lo cual representa un impacto directo en las utilidades de la compañía. Es necesario que la empresa analice sus propios indicadores con el objetivo de proporcionarle a las directivas un dato exacto de las ganancias de la regional.

Como se explicó en capítulos anteriores, el modelo Equidad de Marca Basada en el Empleado o EBBE se desarrolla a partir de la aplicación de las dimensiones: gestión interna de marca, los efectos del conocimiento de la marca empleadora y beneficios EBBE; según sus autores, cada dimensión cuenta con un grupo de factores asociados que dado su cumplimiento permitirían la aplicación de una marca empleadora exitosa en una empresa. Sin embargo, los autores no mencionan específicamente el grupo de estrategias que harían posible dicho cumplimiento, por ello, de acuerdo con el análisis realizado sobre la empresa se plantean un grupo de estrategias enmarcadas en acciones diarias para el personal que favorecerían su implementación (ver ilustración 14).

Ilustración 14. Proceso de desarrollo estrategias EBBE de marca empleadora



Fuente: Elaboración propia.

Dicho lo anterior, es pertinente aclarar que la presente propuesta no pretende garantizar la implementación efectiva del modelo sino únicamente brindar una herramienta opcional para el mejoramiento del proceso de atracción y fidelización del talento humano a través del concepto de marca empleadora. Por ello, se diseñó una guía práctica para la aplicación del modelo que pretende reunir los lineamientos necesarios para que los colaboradores del área de talento humano de la empresa se apoyen en el material e inicien su proceso de fortalecimiento.

Guía para la aplicación del modelo de marca empleadora EBBE en Sura Regional Occidente

¿Qué es la marca empleadora de talento?

La marca empleadora es un concepto que deviene del marketing. Las nuevas tendencias del talento humano han utilizado este concepto haciendo diferenciación entre marca corporativa y marca empleadora, dicha diferencia radica en que *marca corporativa*: “es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores” (Krowdy, 2019, párr. 2). Sin embargo, la incursión de las redes sociales ha transformado el concepto ya que los usuarios ejercen un poder de opinión que impacta el posicionamiento de la empresa en tiempo real según su propia experiencia, por ello la *marca empleadora* nace como versión social y pública de la marca corporativa dirigida a los usuarios potenciales de ser empleables: “hace referencia a lo que piensan y difunden los candidatos sobre tu empresa como lugar donde trabajar” (Linkedin , 2018). Por este motivo, las nuevas tecnologías que se han implementado para captar talento tiene como principal estrategia el employer branding.

¿Cuál es el público objetivo?

Para cumplir con el objetivo de gestionar la marca de manera exitosa que le permita a la empresa convertirse en un referente empleador se deben combinar estrategias propias del marketing y los recursos humanos, con el fin de superar la competencia y lograr un posicionamiento en el mercado laboral. Siendo ésta una meta trazada las acciones deben enfocarse en el cliente interno (los empleados) y externo (los candidatos potenciales), quienes por transformaciones del mercado laboral toman un papel activo y son quienes eligen donde quieren trabajar (Krowdy, 2019).

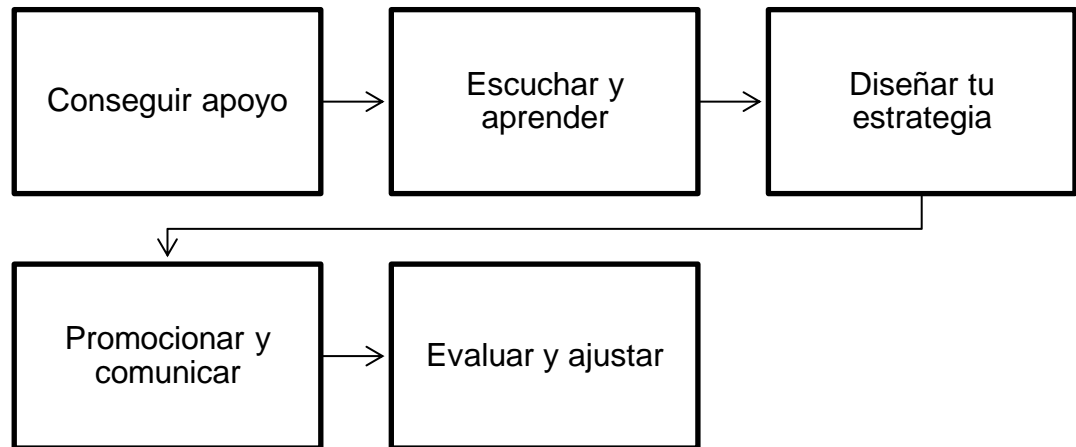
Por tal razón, Sura debe garantizar la gestión necesaria para lograr:

- En sus empleados: Hay que mantener motivados, satisfechos y perfectamente identificados con su trabajo y los valores de la empresa a los colaboradores actuales, pues serán los propios profesionales los mejores embajadores de tu marca.
- En sus candidatos: Hay que llamar la atención de los mejores profesionales, transmitiendo los valores de la empresa, destacando aquello que la hace única y cómo es el día a día de un empleado. Si se logra que el profesional se identifique, acudirá por él mismo a la compañía (Krowdy, 2019).

Prepararse para un paso a paso

Para lograr el objetivo, se retoma información sobre el proceso de creación de marca empleadora que expertos en la materia han determinado como esenciales (ver ilustración 15). Se debe tener en cuenta que estos pasos se adaptaron al contexto de la compañía para su funcionalidad y consecuente aplicabilidad.

Ilustración 15. Guía para la creación de la marca empleadora



Fuente: LinkedIn, (2018).

Paso 1. Conseguir apoyo: Es necesario contar con el respaldo de las directivas ya que un proyecto de estas dimensiones requiere la aprobación de un presupuesto específico, tiempo estimado de ejecución, cálculo de la tasa de retorno, entre otras variables. Para lograrlo el Departamento de Talento Humano debe realizar un estudio de factibilidad del proyecto y presentarlo a la Vicepresidencia de Talento Humano de la compañía que tiene su sede central en Medellín.

Una vez aprobado, debe armarse el equipo multidisciplinario encargado de la aplicación del modelo de marca empleadora EBBE en Sura, es deseable que cuenten con la participación mínima de:

- a) Directora de Talento Humano - Regional
- b) Analista de Selección del talento Humano - Regional
- c) Analista de Gestión del Conocimiento, Bienestar y Beneficios y Comunicaciones Internas - Regional.
- d) Aprendiz de Talento Humano - Regional

- e) Analista de Márketing Digitales - Nacional
- f) Analista de Comunicaciones y Reputación - Nacional
- g) Equipo de Sistemas

Paso 2. Escuchar y aprender: Reunir al equipo multidisciplinario para iniciar el proceso de contextualización en marca empleadora lo que implica comprender el proceso actual que se tiene. Para ello, se recomienda: evaluar los materiales disponibles lo que significa recorrer el proceso de selección paso a paso, revisar los materiales a los que tienen acceso los candidatos en formato impreso, en internet, en redes sociales, etc. La idea es “ponerse en los zapatos” del candidato para conocer de qué manera se visualiza la intranet y las actividad de la empresa. También es necesario conocer la reputación que tiene la empresa en portales no oficiales diseñados para comentarios anónimos como glassdoor.

Una lista de referencia util para la evaluación de materiales es:

- Materiales Oficiales

Públicos

- a) Sitio web de la empresa (por cada unidad de negocio)
- b) Material de selección
- c) Publicidad para selección de personal
- d) Material para eventos
- e) Páginas de empresa y de empleo en portales como LinkedIn
- f) Presencia oficial en otras redes sociales

Privados

- a) Comunicaciones directas con candidatos y antiguos empleados
- b) Intranet de la empresa

- c) Material de formación y desarrollo
- d) Proceso de gestión del rendimiento

- No oficiales
 - a) Entrevistas a empleados que dejan la empresa
 - b) Perfiles de empleados en portales como LinkedIn
 - c) Actividad en otras redes sociales (como Twitter, Facebook, YouTube o Flickr)
 - d) Otros foros de debate online (como blogs, grupos de LinkedIn o sitios de opiniones tipo Glassdoor)

Una vez reunida esta información se debe analizar para comprender el contexto en el que se mueve la organización. Ahora bien, complementando esta información se debe realizar un estudio de mercado dirigido a evaluar: ¿quién es el público objetivo?, ¿qué tipo de información se quiere conseguir?, ¿cuándo se quiere captar la atención del público objetivo?, ¿dónde y cómo se quiere captar la atención del público objetivo? Para responder a cada una de estas inquietudes el equipo multidisciplinario puede guiarse con los listados de referencia propuestos por LinkedIn, (2018) y desarrollados a continuación.

¿Quién es el público objetivo?

Para iniciar, se recomienda la aplicación del instrumento en subgrupos de empleados (cliente interno) que son quienes están al alcance y conocen mejor la marca.

Dentro de los criterios de inclusión-exclusión de los participantes están:

- Por antigüedad

- a. Empleados nuevos
- b. Empleados actuales
- c. Empleados que dejan la empresa
- d. Empleados recontractados
- Por rendimiento
 - a. Mejores empleados
- Por ubicación
 - a. Oficina/zona
 - b. País
 - c. Continente
- Por función
 - a. Ventas/Marketing
 - b. Finanzas
 - c. Informática, etc.

Sin embargo, no se debe olvidar que parte fundamental del proceso es la evaluación a los posibles candidatos (cliente externo), dentro de los cuales están:

- a. Antiguos empleados
- b. Candidatos que han rechazado tu oferta
- c. Candidatos pasivos que ocupan funciones, zonas o sectores objetivo
- d. Universitarios
- e. Proveedores y consultores
- f. Clientes
- g. Competencia
- h. Coordinadores universitarios

¿Qué tipo de información se quiere conseguir?

La información tanto positiva como negativa debe estar incluida. A la empresa Sura le interesa saber cuáles son los principales factores que atraen a los candidatos, así como también cuáles son los que permiten fidelizar al empleado. Cabe resaltar que no se debe descartar la información que indique los puntos de mejora de la empresa, pues permitirá desarrollar planes de acción para fortalecer la marca empleadora Sura (Linkedin, 2018).

- Ejemplos de preguntas a empleados actuales: ¿cuáles son los valores más importantes que busca en un trabajo?, ¿en qué medida cree que Sura cumple esos valores?, ¿qué valores importantes cree que no cumple Sura?, ¿qué le atrajo en un principio de Sura?, ¿cuáles de sus expectativas se han cumplido y cuáles no?, ¿qué es lo que más le gusta de trabajar en Sura?, ¿en qué medida recomendaría a Sura como empresa donde trabajar?
- Ejemplos de preguntas a candidatos pasivos: Piense en empresas que contratan a gente con un perfil similar al suyo: ¿qué nombres le vienen a la mente?, ¿qué sabe sobre Sura como empresa donde trabajar?, ¿en qué medida se plantearías trabajar en Sura?, ¿cuál es su impresión general de Sura como empresa donde trabajar?, ¿cuáles son los valores más importantes que busca en un trabajo? en función de lo que sabe sobre la empresa, ¿en qué aspectos cree que Sura cumple esos valores?, ¿en qué aspectos cree que no los cumple?

¿Cuándo se quiere captar la atención del público objetivo?

No hay una regla fija sobre cuándo realizar el estudio de mercado. Los expertos en marca corporativa están constantemente escuchando y evalúan cómo se percibe su marca interna y externamente. Según esta consideración, la marca de talento debe estar a la vanguardia de los cambios realizados en la planeación estratégica anual, teniendo en cuenta que las acciones se deben enfocar constantemente en mantener

relaciones positivas con los empleados que generen compromiso y sentido de pertenencia sólido (fidelización) para evitar la “fuga de cerebros” en un mundo *“hipersocial e hiperconectado repleto de oportunidades laborales y ofertas interesantes”* (Linkedin, 2018).

¿Dónde y cómo se quiere captar la atención del público objetivo?

Para este proceso se recomienda la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas como: grupos de discusión o grupos focales, entrevistas personalizadas y encuestas. Se debe tener en cuenta que las personas suelen tener mayor apertura con el personal externo a la empresa por lo cual se puede considerar como opción la contratación de un servicio de consultoría.

- Para el público interno: Las encuestas periódicas a empleados (semianuales o anuales) son un método excelente por el bajo costo y la facilidad de segmentación del público.
- Para el público externo: Lo más recomendable es contratar a una empresa especializada en estudios de mercado personalizados o a una empresa de estudios de mercado generales (Linkedin, 2018).

En síntesis, al finalizar el segundo paso se debe realizar una recapitulación de los datos de manera objetiva para analizar la percepción que tiene el público objetivo de la marca Sura como empleadora del talento. Este conocimiento es esencial para el diseño de la estrategia. Algunas consideraciones que pueden hacer parte del proceso son: identificar las discrepancias (incoherencias entre el análisis interno y externo, variación entre opiniones en función del público), buscar patrones (resultado de las repeticiones o frecuencias).

Paso 3. Diseñar tu estrategia: Crear un mensaje coherente con la cultura de la empresa Sura utilizando la información recabada en los pasos anteriores. Para ello es necesario responder a las preguntas: ¿Cómo posiciona su equipo de comunicación a la empresa? ¿cuáles son las aspiraciones de la empresa? Según su investigación, ¿qué piensan los candidatos realmente? Con estas respuestas el equipo multidisciplinario inicia el proceso creativo, según LinkedIn, (2018) el mensaje debe ser:

Ilustración 16. Características de creación de la estrategia empleadora del talento

Se real	Se personal	Se valiente	Se coherente
<ul style="list-style-type: none"> •Lo que digas sobre tu empresa debe aplicarse también a tus empleados. Si no, perderás su confianza y la del mercado. Divide los mensajes que quieres transmitir en tres categorías: lo que puedes suscribir en cualquier caso, lo que se cumple en algunas circunstancias y lo que te gustaría afirmar pero de momento no puedes. 	<ul style="list-style-type: none"> •Vuelve a analizar las historias de cada persona que has recopilado durante la fase de investigación. Las historias son más fáciles de recordar y sirven de motivación a los empleados. Las personas a las que elijas estarán orgullosas de participar 	<ul style="list-style-type: none"> •Admite los aspectos negativos: tendrás mayor credibilidad. Si quieres utilizar un mensaje que aún no es totalmente válido, busca otro similar que sea igual de atractivo y pueda utilizarse sin causar desconfianza. Debate opciones con tu equipo de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> •Piensa en cómo alinear tu mensaje con la marca corporativa general de tu empresa. Debe haber una coherencia total entre ambos.

Fuente: Elaboración propia información tomada de LinkedIn, (2018).

A continuación se deben definir los objetivos de la estrategia empleadora del talento Sura ya que con base en ellos se medirá el avance y cumplimiento del proyecto.

Los resultados se pueden comparar con los principales competidores (otras empresas del sector asegurador) para medir contrastes, beneficios y aspectos por mejorar. Algunos ejemplos de objetivos son: Aumentar el índice de aceptación de ofertas en un X%, reducir la disminución de personal en un X%, mejorar los resultados de las encuestas a empleados en un X%, reforzar la percepción de tu marca de talento en encuestas externas en un X%, duplicar el número de empleados con una presencia social optimizada, mejorar los resultados de tu índice de marca de talento en un X% en relación con los principales competidores o en funciones/zonas destacadas (Linkedin, 2018).

¿Qué estrategias contemplar?

Según el modelo Equidad de Marca Basada en el Empleado cada dimensión tiene unas acciones y por ende una serie de estrategias específicas a aplicar (ver tabla 6). La forma de aplicación del EBBE es libre y puede ser repartida dentro del equipo multidisciplinario de acuerdo con sus fortalezas. Cabe aclarar que la dimensión ‘Beneficios EBBE’ no representa acciones particulares, sino que, como su nombre indica, al finalizar el proceso se esperan estas mismas ganancias.

Tabla 6. Desarrollo de las dimensiones del modelo EBBE para la empresa Sura

Dimensión EBBE	Gestión interna de marca	
Factor EBBE	Generación de información	
Definición	Acciones	Estrategias
Para formular mensajes internos efectivos que, en última instancia, provoquen un cambio en el comportamiento de los empleados, es apropiado que	Realizar una investigación preliminar a los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> Escoger una muestra aleatoria de empleados por unidades de negocio (Seguros, ARL, CGR, IPS, EPS) que deseen participar

<p>las organizaciones comprendan las capacidades de los empleados, así como sus necesidades y deseos (Lings,2004). La generación de información permite a la organización desarrollar productos y servicios internos, que los empleados perciben como significativos y relevantes para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades (King & Grace, 2009).</p>		<p>voluntariamente en la etapa generación de información.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y aplicar un instrumento de evaluación que permita recoger información sobre los intereses, motivaciones, necesidades y deseos de los empleados. • Tabular los resultados y generar un informe que permita conocer: como es percibida la marca Sura por los empleados, quienes serán los mejores embajadores de marca, cuáles son los productos y servicios mas valorados por los empleados, etc.
Factor EBBE	Difusión de conocimiento	
<p>Estrategias DOFA aplicadas (F2A1): Diseñar planes de adaptación de la estrategia corporativa al contexto de las regionales. (F3A4): Generar estrategias motivacionales que permitan demostrar las ventajas de la innovación corporativa.</p>		
Definición	Acciones	Estrategias
<p>La difusión del conocimiento se ocupa de proporcionar el contexto en el que la identidad de la marca se hace relevante para cada empleado (Lings & Greenley, 2005). Es decir, para permitir que los empleados muestren actitudes positivas y sean capaces de cumplir la promesa de marca articulada, se les debe proporcionar</p>	<p>Capacitar y desarrollar al personal en los aspectos de la marca para que compartan su conocimiento con otros empleados y se apropien del rol que finalmente impactará al cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el informe de la etapa anterior para diseñar material audiovisual sobre la marca Sura (incluidos artículos publicitarios para regalar). • Compartir información sobre la marca Sura en espacios de capacitación al personal previamente establecidos (inducción, grupo primario, mesas de trabajo, etc).

<p>información que demuestre el vínculo entre la identidad o promesa de la marca promovida externamente, y sus roles y responsabilidades (King & Grace, 2009).</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Incluir espacios breves de desarrollo al personal enfocados en la marca Sura (para todas las unidades de negocio). • Gestionar con el equipo de comunicaciones mensajes electrónicos breves que motiven al personal a involucrarse en el proceso partiendo de la estrategia corporativa. • Realizar concursos sobre el conocimiento de la marca Sura donde se premie a los colaboradores con mejor nivel de conocimiento en el tema.
Factor EBBE	Apertura	
Definición	Acciones	Estrategias
<p>Para que la información se transmita de manera efectiva y se interprete como el remitente deseado, el receptor (en este caso, el empleado) debe estar preparado para recibir la información. La apertura, por lo tanto, representa aspectos del clima organizacional que se consideran contribuyentes importantes para que los empleados respondan tanto a la organización como, posteriormente, a los clientes de la organización.</p>	<p>Diseñar espacios apropiados para que los directivos compartan información esencial con los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los altos mandos directivos en los procesos comunicacionales por medio de material audiovisual donde compartan su experiencia como empleados con la marca Sura. • Involucrar a los líderes (jefes de área) en las actividades de difusión de conocimiento donde tendrán un papel activo como <i>embajadores de marca de nivel estratégico</i>. Cada líder debe haber pasado por una capacitación

		en el tema de marca empleadora Sura.
Factor EBBE	El factor 'H'	
Estrategia DOFA aplicada (F1A5): Incentivar la participación en actividades del área utilizando los convenios corporativos.		
Definición	Acciones	Estrategias
El factor humano o el factor 'H' se refiere a las organizaciones que tratan a los empleados como a seres humanos, por ejemplo, con respeto, es cooperativa, se comunica bien, es confiable, alienta a trabajar hacia un objetivo común. Desde la perspectiva de esta conceptualización, el factor 'H' es el conducto a través del cual se realizan intercambios rentables de organización-empleado.	Establecer impulsores de relaciones positivas entre empleados y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los jefes de área para que junto al equipo de talento humano escojan a los empleados que se han destacado en el proceso de gestión interna de marca y que por tanto serían los <i>embajadores de marca</i> de nivel operacional. • Incluir a los empleados designados como <i>embajadores de marca</i> dentro del diseño estratégico de los planes de acción, quienes, a su vez, estarán encargados de la aplicación. • Capacitar a los <i>embajadores de marca</i> en marketing organizacional y gestión de comunicaciones Sura, para que logren asumir un rol de liderazgo activo. • Realizar un plan de incentivos adicional para los empleados que hacen parte del equipo de aplicación del modelo EBBE en Sura, mediante la utilización de convenios corporativos.

Dimensión EBBE	Los efectos del conocimiento de la marca empleador	
Factor EBBE	Claridad del rol	
Estrategia DOFA aplicada (F3O3): Compartir en espacios corporativos las apuestas innovadoras a los diferentes grupos de interés.		
Definición	Acciones	Estrategias
<p>Brindar a los empleados orientaciones claras puede disipar el conflicto de roles y la confusión. Como resultado, se logra una mayor satisfacción en el trabajo y un compromiso organizacional (Siguaw, Brown y Widing II, 1994; Jones, Busch y Dacin, 2003).</p> <p>Si un empleado cree que la información que es importante para cumplir con sus expectativas de desempeño no se distribuye ampliamente, la ambigüedad del rol del empleado aumenta (Babin & Boles, 1996).</p>	<p>Compartir información esencial a los empleados sobre su rol específico para que se apropien de sus funciones contribuyendo al compromiso con la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar mesas de trabajo dirigidas por los <i>embajadores de marca</i> (empleados del mismo nivel) con el objetivo de realizar una construcción conjunta sobre las funciones de los colaboradores en relación con la marca. Preguntas orientadoras: desde mi rol en Sura ¿cómo le apporto a la marca?, ¿qué puedo hacer en mi día a día para aumentar mi gestión sobre la marca? Analizar los resultados de las mesas de trabajo con el equipo de talento humano para diseñar estrategias que impacten el compromiso de los empleados con la organización.
Factor EBBE	Compromiso de marca	
Estrategia DOFA aplicada (F1O1): Aprovechar el reconocimiento con el que cuenta la empresa para ampliar sus redes estratégicas externas enfocadas en el bienestar de los empleados.		
Definición	Acciones	Estrategias

<p>Si el empleado percibe que la relación con la organización es positiva y que vale la pena mantener, el empleado tiene un alto nivel de compromiso con la organización. El compromiso, en este sentido, se considera una variable clave para determinar el éxito organizacional (Morgan & Hunt, 1994) como la sensación de un empleado de pertenencia influye en su capacidad para ir más allá del llamado del deber con el fin de lograr los objetivos de la organización (Castro, Armario, y Sánchez del rio, 2005).</p>	<p>Implementar estrategias orientadas a aumentar el nivel de compromiso en los empleados promoviendo el sentido de pertenencia con la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyarse en el informe de generación de información para implementar estrategias atractivas para los empleados que favorezcan la fidelización (retención) del personal. • Diseñar actividades enmarcadas en convenios corporativos donde se comparta la marca Sura a través de actividades lúdicas y de esparcimiento. • Establecer rutas de información que le permita a los empleados aportar sugerencias a los procesos de selección, atracción y fidelización del personal.
--	---	---

Dimensión EBBE	Beneficios EBBE
Factor EBBE	Comportamiento de las personas con la marca
<p>Definición</p> <p>En la experiencia de marca se considera que el comportamiento de las personas con la marca es el primer constructo que contribuye a los beneficios organizacionales derivados de EBBE.</p>	
Factor EBBE	Satisfacción de los empleados

Definición	
La satisfacción de los empleados se considera un estado final de la aplicación de las iniciativas internas de calidad del servicio, como las comunicaciones, el trabajo en equipo, la asignación de recursos y la calidad percibida de la administración superior (Heskett et al., 1994; Loveman, 1998).	
Factor EBBE	Intención de quedarse
Definición	
La satisfacción de los empleados está vinculada a la retención de empleados, la lealtad se mide por el compromiso expresado y la duración del empleo.	
Factor EBBE	Voz a voz positivo de los empleados
Definición	
Se traduce como un beneficio de la aplicación de EBBE porque demuestra una exhibición de los empleados de intenciones y acciones coherentes con la marca.	

Fuente: Elaboración propia, información tomada de King & Grace, (2009).

Paso 4. Promocionar y comunicar: Como la información es abierta al público la promoción de la marca empleadora de talento es tan importante como las acciones para protegerla, por ende, el equipo multidisciplinario debe seguir las recomendaciones que los expertos brindan:

- Mírese al espejo. Asegúrese de que lo que hace (y lo que no hace) es lo que quiere que imiten sus empleados.
- Forme a sus empleados. Defina sus objetivos y márqueles pautas de actuación claras y sencillas.
- Haga partícipes a los directivos. Utilice los datos para ganar el apoyo, resolver dudas y justificar su elección de plataformas.
- Personalice sus mensajes. Cuanto más adaptado esté un mensaje a un público determinado, mayor repercusión tendrá.

- Valore la cultura de su empresa. El trabajo no es lo único importante. Céntrese en la gente, en sus historias y emociones.
- Aproveche la difusión viral. Para conseguir mejores resultados, busque formas creativas de que más gente hable sobre lo bien que se trabaja en Sura.
- Utilice recursos visuales. Use imágenes, gráficos, diagramas y vídeos atractivos y coloridos para dar vida a su marca.
- No abarque más de lo que puede manejar. Demuestre que sus esfuerzos son ampliables y sostenibles en una plataforma antes de plantearse pasar a otra (Linkedin, 2018).

El equipo multidisciplinario, en cabeza de: el Analista de Márketing Digitales, el Analista de Comunicaciones y Reputación, el equipo de sistemas y el Analista de Selección deben iniciar por actualizar el perfil de la empresa en las redes sociales más utilizadas para atraer talento, como por ejemplo LinkedIn. Al igual que el perfil de la empresa aquellos empleados que hagan parte del rol selección deben tener información similar ya que son un puente entre el candidato interesado y la empresa. Otras estrategias para utilizar pueden ser:

- a. El pago de anuncios en sitios web de interés que refuercen la marca empleadora Sura, así como la oportunidad de comunicar las ofertas más atractivas.
- b. La actualización de las páginas web de todas las unidades de negocio determinando un segmento especial innovador que atraiga nuevos candidatos.
- c. Impulsar el portal de empleo propio “Succes Factors” para ganar oportunidad de visualización por medio de videos motivacionales cortos que impulsen a los candidatos a contactar la empresa.
- d. Aprovechar el espacio publicitario del perfil de los empleados con anuncios del tipo “trabaja con nosotros”.

- e. Realizar grupos abiertos en redes sociales para interactuar con los candidatos potenciales.
- f. Explorar otras redes sociales y ampliar su alcance (ver ilustración 17).

Ilustración 17. Redes sociales más utilizadas por los expertos

	Twitter	Facebook	YouTube	SlideShare	Pinterest
Ventajas para la marca de talento	Alto nivel de viralidad y orientado al diálogo. El retuiteo puede reforzar la confianza y la credibilidad de una empresa.	Plataforma que permite mostrar el lado informal de una empresa (por ejemplo, fotos divertidas de la fiesta de Navidad).	Autenticidad: permite mostrar a empleados reales que hablan de su experiencia. Los mejores vídeos pueden ser objeto de gran difusión.	Contexto sumamente profesional. Sólida plataforma SEO. Permite alojar contenidos extensos e incorporarlos en un blog o página web.	Énfasis en el aspecto visual: imágenes, gráficas e ilustraciones para dinamizar tu marca.
Limitaciones para la marca de talento	No está orientado al ámbito profesional; mucho ruido. Límite de caracteres. No basta con tuitear ofertas de empleo para captar el interés del público.	Red social, no profesional. La mayoría de usuarios decide no mezclar su identidad social con la profesional.	Puede requerir muchos recursos para producir contenido de vídeo. Puede ser precisa ayuda externa.	Conseguir una red de seguidores lleva tiempo. Conviene utilizarla en combinación con LinkedIn, Facebook o Twitter.	No es una plataforma profesional. Limitación demográfica (principalmente mujeres de entre 18 y 34 años)

Fuente: LinkedIn, (2018).

Paso 5. Evaluar y ajustar: Para saber si la estrategia de marca empleadora Sura funciona se recomienda la aplicación de una investigación de mercado en la etapa final del proyecto realizada por terceros. Los expertos comparten un grupo de indicadores que pueden ser tenidos en cuenta:

- Internos
 - a. Su índice de aceptación de ofertas aumenta.
 - b. Crece el porcentaje de retención de empleados (disminuye la rotación).
 - c. Las encuestas internas confirman que a sus empleados les gusta Sura como lugar donde trabajar.
 - d. Aumenta el porcentaje de empleados satisfechos.

- Online
 - a. Aumentan las visitas a sus vídeos con historias de empleados.
 - b. Se duplica el número de empleados con una presencia social optimizada.
 - c. Aumenta el número de seguidores.

La construcción de indicadores y su proceso de medición se puede complementar con el instrumento utilizado por los autores King & Grace, (2009) para evaluar el modelo EBBE (ver tabla 7).

Tabla 7. Instrumento de evaluación EBBE elaborado por los autores

Instrumento de evaluación modelo EBBE	
Variable	Factor: Generación de información
V1	Los datos se utilizan para mejorar puestos de trabajo y desarrollar estrategias
V2	Se realizan reuniones de gestión periódicas con los empleados
V3	Se realizan evaluaciones periódicas del personal
V4	La gerencia interactúa con los empleados periódicamente
V5	La empresa realiza investigaciones de los empleados para descubrir su nivel de satisfacción con la marca
V6	La empresa logra descubrir los intereses de los empleados
V7	La empresa recopila y tiene en cuenta los comentarios de los empleados
Variable	Factor: Difusión de conocimiento
V8	La empresa comunica a los empleados su promesa de marca

V9	La empresa desarrolla en sus empleados habilidades y conocimientos sobre la marca
V10	La empresa enseña a los empleados por qué y cómo deben hacerse las cosas
V11	La empresa comunica a los empleados la relación entre su rol y la promesa de marca
V12	La empresa comparte informes gerenciales sobre temas de trabajo relacionados con la marca
V13	La gerencia reporta problemas organizacionales relacionados con la marca
V14	La empresa comparte información a sus empleados que ayuda a entender el rol frente a la promesa de marca
Variable	Factor: Claridad del rol
V15	Los empleados saben cómo comportarse
V16	Los empleados saben cómo manejar problemas inusuales
V17	Los empleados saben lo que representa la marca
V18	Los empleados conocen lo que se espera lograr en cada rol
V19	La información que tienen los empleados sobre la marca mejora la comprensión de su trabajo
V20	Los empleados entienden lo que se espera lograr en relación con la marca
V21	Los empleados saben cómo tomar decisiones con base en la información de la marca.
Variable	Factor: Compromiso de marca
V22	Los empleados se muestran orgullosos de pertenecer a la empresa
V23	La empresa se preocupa por el futuro de los empleados
V24	La empresa y los empleados comparten valores similares

V25	Los empleados ponen un esfuerzo extra en sus labores diarias
V26	La empresa y los empleados funcionan como un engranaje
Variable	Factor: Comportamiento de las personas con la marca
V27	Los empleados asumen con responsabilidad su representación como embajador de marca dentro y fuera de la empresa
V28	Los empleados demuestran comportamientos consistentes con la marca.
V29	Los empleados consideran el impacto que tienen sus acciones con relación a la marca antes de actuar.
V30	Los empleados comparten iniciativas extra para mantener el comportamiento de la marca.
V31	Los empleados recomiendan regularmente la marca
V32	Los empleados antiguos transmiten el conocimiento de la marca a los nuevos empleados.
V33	Los empleados se interesan por aprender más sobre la marca.
Variable	Factor: Satisfacción del empleado
V34	Los empleados se encuentran razonablemente satisfechos con su trabajo
V35	Los empleados demuestran un gran sentido de satisfacción con las actividades que desempeñan en su rol
V36	Los empleados consideran que sus acciones influyen positivamente en la marca
V37	Los empleados no consideran dejar el trabajo
V38	Los empleados disfrutan de su trabajo
Variable	Factor: Intención de quedarse
V39	Los empleados planean quedarse por un tiempo

V40	Los empleados planean quedarse mínimo 5 años
V41	Los empleados rechazarían otras ofertas de empleo
V42	Los empleados no consideran la opción de cambiar de empleo
Variable	Factor: Voz a voz positivo de los empleados
V44	Los empleados dicen cosas positivas de la marca
V45	Los empleados recomendarían la empresa como sitio para trabajar
V46	Los empleados disfrutan hablando de la marca y la empresa
V47	Los empleados hablan positivamente de la empresa
Variable	Factor: Apoyo de la gerencia
V48	El actuar de la empresa contribuye a la consolidación de los valores de la organización
V49	La organización considera fuertemente sus objetivos y valores en su direccionamiento estratégico
V50	La organización proporciona información para apoyar los procesos de gestión de marca
V51	La organización trata de hacer el trabajo interesante
V52	Las directivas están dispuestas a ayudar a sus empleados a desempeñarse positivamente
V53	Las directivas muestran comprensión hacia los empleados
V54	La organización reconoce el esfuerzo y premia a sus empleados
Variable	Factor: Socialización organizacional
V55	La organización proporciona planes de formación en la marca
V56	La formación que reciben los empleados favorece el cumplimiento de sus funciones
V57	Los empleados se colaboran mutuamente

V58	Los empleados perciben los objetivos organizacionales claramente.
V59	Las instrucciones del gerente son valiosas para hacer un mejor trabajo
V60	Los compañeros de trabajo brindan acompañamiento a los nuevos empleados para facilitar su adaptación
V61	El entorno laboral ayuda a entender cómo actuar
Variable	Factor: Actitud del empleado hacia su trabajo
V62	Los empleados perciben su trabajo como interesante
V63	Los empleados hacen una contribución importante al cumplimiento de las políticas
V64	Los empleados disfrutan haciendo su trabajo
V65	Los empleados calificarían su trabajo como ideal
V66	Los empleados muestran actitud positiva hacia el trabajo
Variable	Factor: Participación de los trabajadores
V67	Los empleados comentan las iniciativas de la empresa con los clientes
V68	Los empleados participan en el montaje de las iniciativas
V69	Los empleados participan en la ejecución de las iniciativas organizacionales
V70	Los empleados proporcionan comentarios positivos sobre las actividades de la organización.
V71	Los empleados discuten temas de trabajo con la gerencia
V72	Los empleados se involucran en las actividades de la empresa
Variable	Factor: El factor 'H'
V73	Existe cooperación entre la dirección y los empleados

V74	Los empleados se comunican con las directivas sin contratiempos
V75	La empresa y los empleados comparten un enfoque colectivo claro de metas y valores.
V76	Los empleados son miembros respetados y valorados en la empresa
V78	Existe confianza mutua entre los empleados y la empresa
V79	La organización confía en los empleados
V80	La organización considera a los empleados
V81	La organización reconoce el rol de los empleados
V82	La organización brinda un trato humanizado a los empleados

Fuente: Elaboración propia información tomada de King & Grace, (2009).

Es importante aclarar que la medición del modelo debe realizarse al finalizar la implementación de cada uno de los pasos. Como se expuso anteriormente los autores King & Grace, (2009) no plantean un protocolo específico de aplicación, por lo cual esta investigación combinó estrategias de diversas fuentes para lograr el cumplimiento del objetivo general. La empresa Sura Regional Occidente cuenta con un modelo aplicable que puede ajustarse en función de las necesidades actuales del área y de las aprobaciones otorgadas por las dirección.

7 CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES

La presente investigación se centró en el desarrollo de una propuesta para el mejoramiento del proceso de atracción y fidelización del talento humano para la empresa Sura Regional Occidente, mediante la aplicación de un modelo de marca empleadora. El trabajo realizado se presenta como opción de grado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Católica Lumen Gentium.

Una de las conclusiones derivadas de la investigación deviene del análisis del contexto empresarial actual desde el que se observa el interés de las organizaciones por mantenerse sostenibles en entornos competitivos e hiperconectados que dificultan el cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende el crecimiento de la compañía. En un mundo globalizado las empresas que se mantienen son aquellas que le apuntan al cumplimiento de la estrategia acompañado por sus lineamientos directivos en todos los procesos.

Ahora bien, este proceso de búsqueda e implementación de apuestas innovadoras permea subprocesos como atracción, selección y retención del personal, descubriendo que mantener la motivación y el compromiso del talento humano es un activo intangible considerado como factor clave de éxito. Sin embargo, realizar una aproximación distinta a estos procesos significa romper esquemas tradicionalistas según los cuales las personas son vistas como recursos más que como talentos. La humanización del concepto 'trabajador' implica comprender las características de una población y acercarse a sus propios intereses para establecer lazos o vínculos más profundos que los netamente laborales, entendiendo que el trabajo es una esfera principal para el desarrollo del bienestar humano.

Para cumplir con esta premisa y garantizar un adecuado intercambio generacional entre Baby Boomers y Millennials, es necesario que las compañías comprendan las características particulares de la población entrante que según los estudios por su ideología y cultura se hacen difíciles de atraer y retener. Pensando en esto, nacen iniciativas que combinan estrategias de marketing y recursos humanos (como las de marca empleadora), con alto contenido visual que al aplicarse efectivamente generan un impacto positivo en la consecución de colaboradores comprometidos con su trabajo.

Por lo anterior, podría decirse que las organizaciones con visión al futuro están invirtiendo en el desarrollo de su marca no sólo a nivel corporativo (como producto) sino también a nivel empleador (como experiencia), ya que al implementarse una estrategia efectiva se pueden apreciar resultados que impactan directamente la utilidad de la organización: reduciendo costos derivados del proceso de selección del personal, disminuyendo el indicador de rotación y por ende aumentando la capacidad de retención, así como también, consolidando planes de bienestar como estrategia de fidelización.

En el caso de Sura Regional Occidente, a través del diagnóstico se pudo observar la necesidad del Departamento de Talento Humano por mejorar sus estrategias para la atracción, selección y fidelización efectiva del personal; lo que genera gran interés puesto que a nivel nacional la compañía se encuentra entre los cinco mejores lugares para trabajar según los rankings Great Place to Work y Merco Talento. No obstante, la percepción del equipo así lo determina por lo cual para futuros estudios se recomienda ahondar sobre las causas que soportan esta paradoja.

Ahora bien, respondiendo al objetivo general de la investigación, se propone una estrategia de marca empleadora mediante el modelo 'Equidad de Marca Basada en el Empleado', que se ajusta a las características estratégicas de la compañía y que se podría desarrollar siguiendo el paso a paso expuesto en el capítulo de resultados. Algunas consideraciones adicionales que el equipo podría tener en cuenta son:

- El proceso de construcción de marca empleadora se produce a través de la transmisión de mensajes internos que lleguen a los empleados y que logren persuadirlos para modificar positivamente su propia experiencia con la marca. Por lo cual es necesario conocer en primera instancia lo que significa la marca para el equipo de talento humano e iniciar un proceso de fortalecimiento sobre lo encontrado.
- Es necesario que el equipo cuente con un conocimiento básico sobre los elementos teórico-prácticos en marca empleadora, por lo cual deben capacitarse antes de iniciar la aplicación.
- Para conseguir los recursos necesarios el equipo debe alimentar la propuesta con datos reales sobre el contexto de la regional, por lo cual deben iniciar un proceso de autoevaluación previo que determine con exactitud la proyección de la ventaja de aplicación del modelo.
- El quipo puede realizar modificaciones necesarias sobre el paso a paso propuesto de acuerdo a lo aprobado por la Alta Dirección.
- Para la correcta aplicación de la propuesta se deben tener los elementos mínimos necesarios expuestos en el paso 1 del capítulo de resultados.
- La lógica del proceso requiere un tiempo estimado de aplicación que la organización podrá determinar libremente de acuerdo a sus intereses.
- Podría considerarse el acompañamiento de consultores expertos para la aplicación del modelo al menos en etapas iniciales para garantizar un inicio adecuado.

Para finalizar, se tienen en cuentas las limitaciones del estudio en términos del tiempo reducido para el desarrollo del proyecto, por lo cual no se descarta en procesos futuros realizar revisiones más profundas sobre el tema en Colombia. Igualmente se tiene en cuenta que la marca empleadora es un tema relativamente nuevo para los mismos contextos latinoamericanos por lo cual todavía existen muchas áreas de campo para la investigación.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguila, F., Rubio, D., & Silva, D. (2014). Dimensiones determinantes del employer branding en atracción y retención de jóvenes profesionales Chilenos. 1-252.
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 34-53.
- Cepeda-Palacio, S. D. (2014). Alcances actuales del concepto de marca. Un estudio comparativo, en la historia. *Entramado*, 128-142.
- Codina, A. (22 de Mayo de 2007). *Degerencia.com*. Obtenido de Deficiencias en el uso del FODA. Causas y sugerencias: https://degerencia.com/articulo/deficiencias_en_el_uso_del_foda_causas_y_sugerencias/
- de San Eugenio Vela, J. (2013). Del Estado-nación al Estado-marca. El rol de la diplomacia pública y la marca de país en el nuevo escenario de las relaciones internacionales. *Revista de Estudios Sociales*, 145-157.
- Esquivel, M. (28 de Febrero de 2016). *La Nación*. Obtenido de Construir la marca empleadora es el gran desafío para las empresas: <https://www.lanacion.com.ar/1875059-construir-la-marca-empleadora-es-el-gran-desafio-para-las-empresas>
- Gallito.com. (20 de Mayo de 2019). *¿Retención del Talento o Fidelización del Talento?* Obtenido de <http://gallito-luis-trabajo.blogspot.com/2015/11/compensaciones-y-beneficios.html>
- Gavilan, D., & Avello Iturriagagoitia, M. (2011). Employer Brand Attraction: factores para captar talento. *Investigación y marketing*, 30-38.

- Gavilan, D., Avelló, M., & Fernández Lorez, S. (20 de Abril de 2013). *Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*. Obtenido de http://adresearch.esic.edu/files/2012/12/aDResearch-07_04.pdf
- Gavilán, D., Avelló, M., & Fernández, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 58-75. Obtenido de http://adresearch.esic.edu/files/2012/12/aDResearch-07_04.pdf
- Gerencie.com. (5 de Octubre de 2017). *Gerencie.com*. Obtenido de ¿Para qué sirve la matriz DOFA?: <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>
- Gómez, C. (2011). Employer branding. *Borrador de administración #44*, 1-23.
- Great Place to Work . (2011). Empleados ¿qué los atrae y qué los retiene? *Great Place to Work* .
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México : MC Graw Hill.
- Hernández White, R. (2012). Branding Sustentable. *Revista del Centro de Investigación. Universidad de La Salle* , 95-99.
- Jiménez, A. (Octubre de 2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, 84-91.
- Jiménez, A., & Camirra, H. (2015). Nuevas tendencias del mercadeo internacional: enfoque del branding y su vinculación con el consumidor . *Economía*, 171-186.
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 122-147.

- Krowdy. (06 de Junio de 2019). *Marca empleadora tu guía para atraer a los mejores candidatos* . Obtenido de <https://www.krowdy.com/guia-marca-empleadora/>
- Linkedin . (2018). Guía de imagen de marca empleadora. 1-51.
- Liu Rivas, M. V. (2015). Marca empleador y atractivo organizacional. Estudio de la valoración de atributos según perfiles de segmento. 1-148. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136615/%20Marca%20empleador%20y%20atractivo%20organizacional%20%20an%C3%A1lisis%20de%20las%20diferencias%20en%20la%20valoraci%C3%B3n%20de%20atributos%20seg%C3%BAAn%20perfiles%20de%20segmentos.pdf?sequence=>
- Manpower Group. (20 de Mayo de 2019). *Selección de personal: la mejor opción para encontrar los candidatos perfectos*. Obtenido de <https://www.manpower.com.pe/detalles-noticias2.aspx?Noticia=3526>
- Manpower Group Solutions. (2015). El nuevo rol de la "Marca Empleador": si construyes nombre, el talento humano llegará. *Publicación de Manpower Group Solutions*, 1-9.
- Martín, S. (20 de Mayo de 2019). *Thinking People*. Obtenido de <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/consultoria-rrhh/employer-branding-atraccion-del-talento-relacion-con-el-exito-de-la-empresa/>
- Ramirez Valarezo, M. J. (2017). Atracción y retención de talento millennials. 1-30.
- Redacción. (20 de Abril de 2019). *Conceptodefinicionde.com*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/matriz-dofa/>
- Rivas, M. V. (10 de Abril de 2015). *Repositorio Universidad de Chile*. Obtenido de *Marca Empleador y Atractivo Organizacional: Estudio de la Valoración de atributos según perfiles de segmento.:* <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136615/Marca%20emplead>

or%20y%20atractivo%20organizacional%20%20an%C3%A1lisis%20de%20 las%20diferencias%20en%20la%20valoraci%C3%B3n%20de%20atributos %20seg%C3%BAn%20perfiles%20de%20segmentos.pdf?sequence=1

Sánchez Hernández, M. I., & Barriuso Iglesias, M. C. (2011). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 3144-3154.

Secretaría de Gestión Pública. (2019). Herramientas de apoyo para la implementación de la gestión por procesos en el marco de la política nacional de modernización de la gestión pública. *Perú. Presidencia del Consejo de Ministros*.

Suramericana S.A. (20 de Septiembre de 2017). *Informe de Gestión 2017*. Obtenido de Suramericana S.A.: https://www.sura.com/corporativo/descarga/Informes/Informe_Anuar_Suramericana_2017.pdf

Suramericana S.A. (20 de Septiembre de 2016). *Informe Anual 2016*. Obtenido de Sura.com.co: <https://www.sura.com/corporativo/descarga/Informes/Informes%20de%20Gesti%C3%B3n%202016.pdf>

Valdebenito, C., & Ugarte, S. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un Modelo de Recompensa Total . 1-66.

Zorraquino. (15 de Enero de 2017). *Diccionario*. Obtenido de ¿Qué son Atributos?: <https://www.zorraquino.com/diccionario/branding/atributos.html>

9 ANEXOS

9.1 Anexo número 1: Glosario

ARQUITECTURA DE MARCA: Política de marcas de una compañía; establece la manera en que ésta estructura su catálogo de productos y servicios en el contexto del mercado, comercializándolos de manera diferenciada o agrupados.

BRAND BOOK: Es el manual de identidad corporativa que ayuda a definir los elementos de la identidad de marca de manera concisa. Usualmente este libro es escrito por el departamento de Markentig.

BRAND EQUITY: La American Marketing Association define marca como "un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia". El impacto que tiene la misma en las compras de los consumidores o las percepciones sobre un producto se conoce como valor de marca o brand equity.

EB FRAMEWORK: Es el marco de referencia para la implementación de marca empleadora propuesto por Backhaus y Tikoo.

MERCO: El Monitor de Reputación Corporativa es un instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000, basado en una metodología multistakeholder compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información.

PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO: El PVE es el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada. Así, hace referencia a todo lo tangible y lo intangible,

tanto desde el punto de vista económico (salarios) como de otros beneficios (formación, flexibilidad, estabilidad, beneficios sociales).

STAKEHOLDERS: Es una palabra del inglés que, en el ámbito empresarial, significa 'interesado' o 'parte interesada', y que se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.

TRACKING DE MARCA: Son encuestas representativas de mercado focalizadas en variables claves para evaluar periódicamente el desempeño competitivo de su marca y actualizar información de comportamientos y motivaciones de los consumidores.

TOP OF HEART: Preferencia que expresa un consumidor por una marca basándose en factores emocionales más que racionales o intelectuales. Indica la posibilidad de compra.

TOP OF MIND: Es el índice de recuerdo de la marca. Indica que la marca ocupa una posición privilegiada en la memoria del público.

9.2 Anexo número 2: Instrumento de recolección de información

Protocolo de Aplicación Entrevista Semiestructurada
Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____
Nombre del Entrevistado:
Nombre de la investigación: Desarrollo del modelo de marca empleadora para el mejoramiento del proceso de atracción y fidelización del talento humano en Sura Regional Occidente.
Responsable: Adriana Patricia Escobar Delgado – Investigadora principal.
Introducción: El propósito de la presente entrevista es realizar el proceso de recolección de información basado en el método cualitativo y denominado entrevista semiestructurada que es parte fundamental de la investigación en curso. Los participantes elegidos son los miembros del Departamento de Talento Humano de la empresa Sura Regional Occidente.

Cabe resaltar que la presente entrevista será aplicada a los participantes de forma libre y espontánea, quienes a su vez asumirán la responsabilidad sobre las respuestas dadas a la investigadora entendiendo que la presentación derivada del análisis de los resultados se realizará de forma anónima o con carácter confidencial. Si tiene alguna duda pregúntele a la investigadora principal. De antemano le agradecemos su participación.

Datos sociodemográficos

Nombre	
Edad	
Género	
Cargo que ocupa	
Tiempo de Servicio en la Empresa	

Categoría 1. Atracción del Talento humano en Sura

¿Desde su rol, tiene alguna relación con el proceso de atracción?
¿Cuál es su percepción sobre el proceso de atracción actual que tiene la compañía?
¿En su opinión cuáles son las principales necesidades del área en materia de atracción?
¿Cuáles mejoras les realizaría a los procesos del área?

Categoría 2. Selección del talento humano en Sura

¿Desde su rol, tiene alguna relación con el proceso de selección?

¿Cuál es su percepción sobre el proceso de selección actual que tiene la compañía?
¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se enfrenta en la gestión diaria de sus responsabilidades a cargo?
¿De qué manera podrían resolverse esos obstáculos?
Categoría 3. Fidelización del talento humano en Sura
¿Desde su rol, tiene alguna relación con el proceso de fidelización del talento humano?
¿Cuál es su percepción sobre el proceso de fidelización actual que tiene la compañía?
Como empleado de la empresa ¿está satisfecho con los beneficios que le ha brindado la compañía?
Preguntas adicionales
¿Podría describir de manera breve qué cargo ocupa y cuáles son sus principales funciones?
¿Cuáles son las expectativas que tiene frente a los cambios futuros en la empresa, específicamente para el área de talento humano?
¿Cuáles considera que son los principales retos que el área tiene en la actualidad?
¿Tiene algún comentario adicional referente al proceso de atracción y fidelización del talento humano en la empresa?
¿Tiene alguna pregunta sobre el desarrollo de la investigación en curso?

