

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



LA MARCA EMPLEADOR COMO ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO

Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciado en
Comunicación

Paulo Sebastián Villani Leyva

Código 20081087

Asesor

Blanca del Rosario Sheen Merino

Lima – Perú
Octubre de 2017





**LA MARCA EMPLEADOR COMO
ESTRATEGIA DE ATRACCIÓN Y
RETENCIÓN DE TALENTO**

1. Resumen

El presente artículo aborda la forma en que las empresas en Perú están manejando su imagen como centros preferidos para trabajar y comunicando esta imagen con el fin de atraer y retener al talento a sus filas.

La marca empleador (*employer brand*) es el término que resume esta nueva forma de posicionar a una organización como buen lugar para laborar: cuáles son los atractivos que ofrece a los empleados y qué les promete a cambio de trabajar para ella. Para analizar el tema, hemos elegido a una muestra de cinco grandes empresas de diversos sectores económicos, con sede en Lima, conocidas por sus buenas prácticas laborales. Veremos qué están haciendo para reclutar y mantener contentos a sus empleados en una era donde los medios sociales son la tribuna pública para llegar a todos los segmentos del mercado.

El análisis incluyó el trabajo de campo en el que hicimos entrevistas a profundidad a ejecutivos de las áreas de Recursos Humanos de las cinco empresas y la observación (seguimiento) a su actuación en los medios sociales para darse a conocer como buenas compañías para trabajar.

Con esta investigación hemos buscado conocer los avances de las empresas en materia de desarrollo de su marca empleador y de comunicación de esta marca dentro y fuera de sus organizaciones. En este trabajo, usaremos en forma indistinta las palabras talento y capital humano, así como empleados y colaboradores.

2. Palabras clave

Marca empleador, employer brand, gestión de talento, plataformas digitales, generaciones en el trabajo, estrategias de atracción y retención.

3. Introducción

En el entorno competitivo en el que vivimos, las empresas profundizan sus esfuerzos no sólo por incrementar sus ventas sino por conseguir el mejor talento humano. Esta competencia es lo que se conoce como la “guerra por el talento”, concepto acuñado por la consultora norteamericana McKinsey en 1997 (Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., 2001). Desde entonces, esta guerra es creciente y las empresas están respondiendo mediante nuevas estrategias para atraer y retener a los mejores profesionales y técnicos.

Una de esas estrategias consiste en el uso de los medios virtuales con los que las empresas, que están al día en los problemas y oportunidades del entorno organizacional, buscan, en primer lugar, conquistar al capital humano joven, que son los usuarios más frecuentes de estos medios; y, en segundo lugar, quieren que en el mercado se les conozca, no solo como buenos fabricantes de un producto o servicio, sino como lugares atractivos para trabajar. Para tales empresas, el talento joven sería más creativo con las tendencias y así contribuiría a su innovación, competitividad y atracción de clientes con nuevos productos o servicios.

La importancia para una empresa de ser percibida como un lugar atractivo para trabajar fue resumida en el término “*employer brand*” (marca empleador) que crearon los especialistas Barrow y Ambler (1996). Las firmas que tienen un buen *employer brand*, manifiestan, parecen tener una mayor tasa de retención, sobre todo entre sus personas más altamente calificadas, además son capaces de atraer a los mejores candidatos fácilmente (p. 201), lo que incrementa su productividad y suma conceptos positivos a la marca.

En el presente, los expertos coinciden en que, entre los distintos grupos de profesionales activos en el mercado, el más difícil de retener en el trabajo es el que forma la llamada “Generación *Millennial*”, concepto acuñado por Howe y Strauss desde 1987, que se refiere a los nacidos entre 1982-2000 (como se citó en Reeves, 2008, p. 296). Para otros autores (Bolton, et al., 2013; Johnson, E., 2012), esta generación también se conoce como “Y”. Estos jóvenes se han convertido en un grupo muy volátil para las empresas por su tendencia a permanecer cada vez menos tiempo en un puesto de trabajo. Según una investigación del Pew Research Center, son los usuarios entre 18 y 29 años quienes

más uso hacen de los medios sociales y visitan su perfil más veces al día que los de más edad (2010). Las redes sociales, entonces, se convierten en una herramienta potencial para que las empresas capten a ese talento joven y desarrollen su marca como empleadores.

3.1 La guerra por el talento

McKinsey & Company afirma que el talento¹ es ahora un conductor crítico de desempeño corporativo y la habilidad de la empresa de atraer, desarrollar y retenerlo será una ventaja muy competitiva en el futuro (Michaels et Al., 2001, p. 2). Agrega que la guerra por el talento se puede ganar, pero primero hay que priorizar la gestión humana, luego captar y fidelizar a quienes las empresas necesitan, mediante la creación de una propuesta de valor al empleado (Chambers et al., 1998), un concepto que habla de los beneficios distintivos que convengan a los candidatos a postular a una empresa y a quedarse por más tiempo en ella.

Según los resultados de una encuesta realizada por la consultora ManPower en el 2016, el 46% de empleadores en Perú tuvo dificultades para cubrir vacantes por motivos tales como: falta de experiencia (35%), de competencias técnicas (20%), de candidatos disponibles (17%), de competencias para el trabajo (8%) y por una búsqueda más alta de compensación por parte de los candidatos (12%) (ManPower, 2017).

3.2 Las generaciones en el trabajo

Las generaciones que actualmente conviven en el mundo laboral han sido identificadas, según Neil Howe y William Strauss (2007), como los Boom, nacidos entre 1943 y 1960, también conocidos como *Baby Boomers*; la generación X, nacida entre 1961 y 1981; y la generación *Millennial*, conocida por muchos como “Y”, que nacieron de 1982 hasta el 2005 (p. 43-45). Deborah Britt afirma que esta última fue la primera generación que nació con la Internet y como resultado, se volvió tecnológicamente dependiente de ella, además, la red de redes ha provocado en este grupo un sobre-estímulo que les hace aburrirse fácilmente (2012, p. 42).

¹ Según los autores Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries y Tomás F. González-Cruz, se denomina talento a la capacidad que hace que las personas que lo poseen, desarrollen y usen se eleven por encima del resto de sus compañeros en un área específica. En consecuencia, el talento está equiparado a menudo con un excelente rendimiento en un dominio determinado (2013, p. 293).

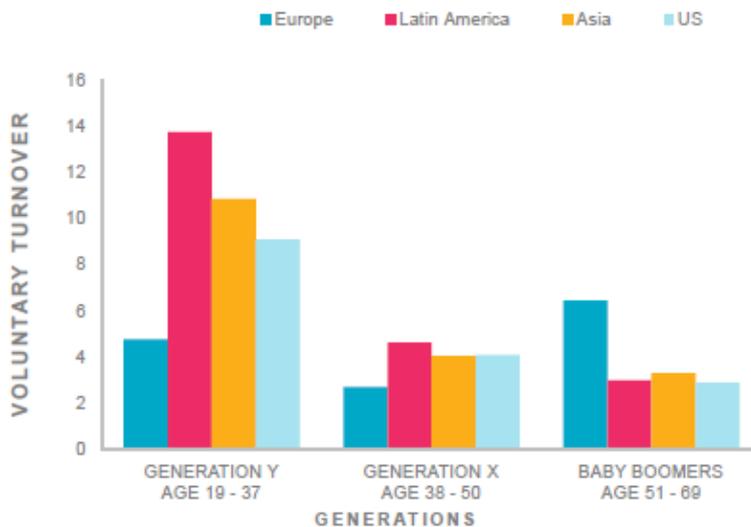


Figura 1. Turnover Trends Average Voluntary Turnover by Generation. Fuente: “Trends and Drivers of Workforce Turnover” de la consultora Mercer. (Elkjaer y Firlmer, 2015, p. 9).

Este gráfico muestra el comportamiento laboral según grupos generacionales en Reino Unido, Alemania, China, India, Brasil y Estados Unidos durante el 2015.

Las nuevas generaciones tienen grandes expectativas con respecto al funcionamiento del mundo laboral. Según un estudio de Deloitte hecho a casi 8000 *Millennials* de 30 países en el año 2016, el 63% de ellos creen que sus habilidades de liderazgo no han sido suficientemente desarrolladas en sus centros de trabajo. El informe considera, además del salario, ciertos beneficios importantes que las empresas debieran ofrecer al colaborador *Millennial*, como son el balance vida-trabajo, las oportunidades de progreso y liderazgo, y flexibilidad de horario (Deloitte, 2016).

El millennial peruano tiene características particulares. Según un estudio de la firma consultora ER|Ronald (2015), el 44% de los Millennials opta por una flexibilidad horaria en el trabajo porque valora el tiempo dedicado a su vida personal. Además, el 27% considera que el cambio de categoría (tipo) de trabajo fue un factor determinante en su última rotación laboral, lo que refleja su deseo por experimentar en otras áreas. Los resultados de la consultora muestran que los Millennials peruanos en promedio solo se quedan 2 años en un mismo puesto de trabajo y que no consideran el aumento salarial como un factor crítico en dicha decisión (p. 8 y 9).

Sobre el mismo grupo generacional, un estudio de Datum Internacional (2017) indica que 1 de cada 4 peruanos es Millennial. De ellos, 3% dice percibir ingresos altos, 56% salarios medios, y el 41% siente que sus sueldos son bajos. No obstante que, según la encuesta anterior el salario no es para este grupo una razón de peso para decidirse por un puesto de trabajo. Las respuestas de Datum pueden ser para las empresas un dato a considerar en su paquete de ofrecimientos para atraer a los nuevos talentos.

Pareciera que el sentir de los Millennials peruanos es un reflejo de la opinión de los jóvenes de otros países de la región. Un estudio de Marca Empleador realizado en Santiago de Chile (2015) señala que este segmento, al momento de elegir por un puesto, prioriza el factor “ambiente social y relaciones en el trabajo” así como también valora “el equilibrio entre vida personal y vida laboral”. El factor salario queda en segundo lugar (Liu Rivas, 2015, p. 103).

3.3 Marca Empleador o *Employer Brand*

Para Simon Barrow y Tim Ambler (1996) el *employer brand* o la marca empleador es el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos brindados por el empleo e identificados con la compañía (Barrow, S., Ambler, T., 1996). Libby Sartain y Mark Schumann (2006) afirman que “la única manera de que un negocio pueda conectar con éxito con sus consumidores es si, ante todo, se conecta con sus trabajadores” (p.21). Ambos definen la marca empleador como “la promesa hacia los empleados para brindarles una experiencia que, en respuesta, motive su compromiso para que lleven la marca al consumidor (p.23) (...) El poder del *employer brand* está en cómo se conecta la experiencia interna con la necesidad externa del negocio (p.26).

Según Richard Mosley (2014), el *employer brand* es un espectro de pensamientos y sentimientos que la gente asocia con el empleador, tanto positivos como negativos, ciertos e inciertos, claros e impresionistas y basados en la experiencia directa. Desde esta perspectiva todas las empresas tienen esa marca, señala (p.4).

Acerca del término propuesta de valor al empleado (EVP, por las siglas en inglés), éste es definido por Minchington (2016) como un conjunto de asociaciones y ofertas proporcionadas por la organización a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que un empleado le brinda a la empresa. Una EVP original, relevante e irresistible, bien definida y comunicada, a través de canales offline y online, puede marcar

la diferencia de porqué un talento opta por una firma con respecto a la competencia. Esta propuesta está enfocada en el colaborador y alineada con un conjunto de estrategias previamente validadas y planificadas en colaboradores actuales y públicos objetivos externos (p.16).

La EVP es una condición para la marca empleador porque concreta en acciones (beneficios para el empleado) aquello que en teoría la empresa dice ofrecer. Richard Mosley y Simon Barrow (2009) afirman que con tantos tipos de empleados a los que servir, se tendrá que ofrecer algo más [concreto] para competir en el mercado y seguir creciendo y captando a los tipos de gente que se necesita. Estos paquetes confeccionados a medida constituyen la propuesta de valor al empleado, que además de tener carácter salarial, son un resumen de beneficios específicos prometidos a diferentes grupos objetivos que van a satisfacer sus potenciales personales y profesionales (p. 125).

3.4 Esferas que abarca la marca empleador

La construcción de la marca empleador se sustenta esencialmente en dos ámbitos de la gestión organizacional: los Recursos Humanos y la Comunicación/Marketing Interno. Dentro de estos dos grandes campos, las empresas deberían intervenir en las siguientes esferas para lograr un marca empleador fuerte (Sheen, 2018):

- Convocatoria de personal
- Selección y reclutamiento
- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Bienestar
- Clima laboral
- Comunicación
- Desvinculación laboral

Para propósitos del presente artículo, nos hemos centrado en convocatoria, selección y reclutamiento, comunicación.

3.5 Los medios sociales

Deloitte asegura que los medios sociales tales como Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, han transformado la manera en que los consumidores y las marcas interactúan con el resto. Estas herramientas de bajo costo están permitiendo que las compañías entiendan a sus clientes mejor que antes, logrando un enganche con ellos. (Deloitte, 2017, p.4).

Al mismo tiempo, los medios sociales han dado paso a lo que, según la docente Rosario Sheen (2012), se conoce como “Era de la transparencia”. Al respecto, afirma que:

Vivimos hoy en día en la *sociedad de la transparencia*, donde todo se sabe y donde es cada vez más difícil esconderse. Los medios sociales, en especial, han acelerado ese grado de transparencia, porque nos han permitido mirar, divulgar, compartir o denunciar, en forma inmediata, los hechos que están ocurriendo aquí o al otro lado del mundo y comentar algo que nos gusta o no. Esto hace que las organizaciones estén más expuestas (más “desnudas”) a la mirada y la fiscalización de la ciudadanía y, por supuesto, al lente de las entidades reguladoras o normativas (p.4).

Para las empresas, manejar eficientemente la gestión digital de estas plataformas les ayudará, no sólo a captar nuevos talentos y clientes, sino a incentivar opiniones favorables en distintas plataformas.

De todos los medios sociales, el más usado para atracción y retención humana es LinkedIn, pues abastece cada etapa del embudo del reclutamiento, generando conciencia de marca de empleador, publicando ofertas laborales, buscando, contactando e investigando candidatos (Mosley, 2014).

4. Metodología

4.1 Tipo y diseño de estudio: Nuestro estudio fue cualitativo interpretativo y descriptivo, y abarcó el análisis de los casos empresariales citados.

4.2 Población: Las cinco empresas, con sede en Lima, elegidas para este trabajo comparten la característica de haber sido reconocidas por alguna de sus prácticas en

gestión de talento: Interbank y Banco de Crédito del Perú (banca y finanzas), VisaNet (servicios de pago), Promart (venta minorista de productos de mejora del hogar) e Inkafarma (venta minorista de productos farmacéuticos).

4.3 Tipo de muestreo y muestra: El muestreo del estudio fue exclusivamente cualitativo y por conveniencia, y estuvo encausado por el eje de la investigación. De las cinco empresas seleccionadas, cuatro de ellas han aparecido en los rankings 2016 y 2017 de empresas atractivas para trabajar realizados por *Great Place To Work*, consultora de investigación y capacitación empresarial. La quinta compañía se ubicó en el primer puesto de un ranking similar de la empresa *Merco*, consultora de reputación corporativa, en 2014 y en el ranking de *Laborum*, una de las bolsas laborales más reconocidas a nivel nacional en 2015.

4.4 Técnicas de recolección de datos: Para la recolección de datos empleamos entrevistas a profundidad a especialistas en el área Recursos Humanos y Comunicación Interna de las empresas. Además, se recurrió al análisis del conjunto de contenidos que se encuentran en medios sociales y páginas web respecto a la gestión de marca empleador de las empresas en estudio.

Los temas que abordamos en las entrevistas -que se exponen en la sección Hallazgos- fueron: percepción de la guerra por el talento, definición de *employer brand* y propuesta de valor, estrategias digitales de atracción y retención de talento, y logros y/o futuras iniciativas sobre la marca empleador.

El objetivo general de este estudio fue analizar cómo las empresas están respondiendo al problema del reclutamiento y retención de talento joven aprovechando las plataformas digitales. Dentro de él, hemos querido conocer las estrategias de las empresas para atraer y/o retener a las nuevas generaciones y los beneficios que logran las empresas que saben cuidar su marca empleador.

5. Resultados

El trabajo de campo consistió en entrevistas a los ejecutivos de las áreas de Recursos Humanos y Comunicación Interna de las empresas mencionadas y una revisión a la actividad que estas tienen en las redes sociales para comunicar su marca empleador. A continuación, conoceremos una síntesis de cada compañía y los resultados de nuestra observación:

- **VisaNet**

Es una empresa nacional que representa a la marca Visa, corporación mundial que se dedica a brindar a los usuarios (personas y empresas) medios de pago alternativos al dinero cash. Inició operaciones en 1997 y cuenta con más de 250 colaboradores. Obtuvo el primer lugar en el ranking *Great Place to Work* a nivel América Latina, en la categoría “empresas de 50 a 500 colaboradores”, en el año 2017.

- Guerra por el talento, Marca Empleador y Propuesta de Valor:

La representante del área de Desarrollo Organizacional percibe esta guerra más como un deseo de la empresa de explotar el potencial del talento. Ella señala que su preocupación no va por quien quiera “robárselo”, sino por desarrollarlo en la compañía para evitar que su trabajo se estanque. De esta manera, VisaNet motiva a dicho colaborador a ejecutar iniciativas que generen revoluciones en la compañía y en su vida profesional.

VisaNet considera que el desarrollo de su marca empleador está al nivel cuatro en una escala de cinco. Para la empresa esta marca es el resultado de las estrategias de fidelización de clientes internos y la atracción de colaboradores deseados.

La propuesta de valor al empleado, afirma la ejecutiva, comprende un horario flexible, una línea de carrera y mecanismos de reconocimiento por el buen trabajo. Estos beneficios fueron definidos luego de un estudio de segmentación interna que se realizó en el 2015, tomando en cuenta las generaciones a las que pertenecen sus colaboradores.

- Estrategias digitales de retención y atracción de talento:

Entre las iniciativas que la empresa tiene, cabe resaltar la plataforma Yamer, una red social interna que busca promover el buen clima laboral y la integración entre empleados. En la red participan activamente cerca del 90% de colaboradores, semanalmente. Dicha herramienta ha ayudado a facilitar los reclutamientos internos, ha hecho posible la conexión tecnológica entre áreas, el impulso de ideas y creación de proyectos en los colaboradores, y esto se ha traducido en una mayor productividad e ingresos para el negocio.

La empresa también tiene previsto poner en marcha el programa E-Learning, o educación en línea, que se dirige a promover en los empleados el autoaprendizaje en programas de ofimática y otros más especializados.

Para reclutamiento, VisaNet tiene una presencia muy activa en medios digitales, siendo LinkedIn el canal más utilizado (70% de uso), seguido de la plataforma de empleo Laborum (30% de uso). Además, cuenta con un programa de referidos que impulsa a los colaboradores a difundir convocatorias externas y los compensa en caso de que los candidatos que recomienden calcen y se desenvuelvan bien en la posición.

VisaNet motiva a que sus colaboradores incorporen contenidos en sus redes sociales. Durante el trabajo de campo, se observó que en Facebook hay publicaciones de los colaboradores con el hashtag #VisaNetlover, con el que destacan las actividades internas corporativas, como, por ejemplo, el evento para anunciar la aparición de la empresa en el ranking *Great Place to Work 2017*.

En el sitio web empresarial, la firma incluye una sección llamada VisaNet Lover, donde explica su cultura, valores y también la propuesta de valor intangible. Ésta tiene como propósito principal el desarrollo del colaborador, lo que resulta pertinente para un talento que recién se está impulsando profesionalmente. VisaNet Lover está enlazada virtualmente al portal de la empresa Laborum, en el que se encuentra una reseña, una sección de convocatorias y un video de celebraciones por los reconocimientos recibidos.

El perfil de LinkedIn de la compañía se usa también para anunciar las vacantes de puestos. Cuenta con más de 24,000 seguidores y tiene publicaciones ligadas a temas profesionales y de empleabilidad.

- Logros y/o futuras iniciativas sobre la Marca Empleador:

VisaNet señala que su buena marca empleador le ha ayudado a recibir una mejor calidad de postulantes y, por tanto, a encontrar más rápido al candidato correcto sin necesidad de recurrir a empresas de selección de personal. Los colaboradores se han convertido en embajadores de la compañía en sus redes personales, lo que funciona muy bien a la hora de viralizar logros comerciales y procesos de búsqueda de nuevos perfiles, manifestó la ejecutiva entrevistada.

- **Promart**

Es una empresa perteneciente al grupo Intercorp que está dedicada al mejoramiento del hogar mediante la comercialización de todo tipo de materiales. Fundada en 2011, cuenta con más de 3000 colaboradores y ha obtenido el puesto 9 en el ranking del *Great Place To Work*, en la categoría “Más de 1000 colaboradores” en Perú, en el 2016.

- Guerra por el talento, Marca Empleador y Propuesta de Valor:

Según el representante de Selección, este problema se manifiesta en dos niveles: interno, por la competencia de la red de tiendas, y externo, por parte de firmas del grupo empresarial y competidores del rubro, quienes empezaron a captar personas del equipo, en su mayoría de nivel *senior*, luego de ver los reconocimientos de gestión humana que Promart recibía. Sin embargo, gracias a los vínculos sólidos fomentados en los equipos de trabajo, esta situación ha podido controlarse, afirma el ejecutivo.

La empresa califica el desarrollo de su marca con dos de cinco puntos. La propuesta de valor apunta a desarrollar al colaborador mediante programas de desempeño y oportunidades de mejora en las áreas correspondientes, y a tener un clima laboral óptimo, promoviendo el respeto y la flexibilidad de horarios.

- Estrategias digitales de retención y atracción de talento:

Promart ha aprovechado el medio social Whatsapp para desarrollar un canal de comunicación que tiene un alcance de 82% de colaboradores de tiendas (3000 personas, que son en mayoría jóvenes). Este canal, afirma la representante de Comunicación Interna, permite customizar la información a la necesidad de cada plaza y comunicar logros del negocio, convocatorias internas, noticias relevantes, saludos, reconocimientos

y mensajes de gerencia. El objetivo con esta herramienta es difundir la marca empleador internamente con mensajes que afiancen la cultura corporativa.

El proceso de selección y reclutamiento es gestionado internamente. Gracias a un software llamado Hiring Room, Promart se hace cargo, mayoritariamente, del proceso. La mecánica de esta herramienta le permite a la empresa compartir los anuncios de vacantes en los medios sociales y bolsas laborales *online*, además le brinda al candidato la posibilidad de enlazar el perfil que tenga alojado en otras plataformas de trabajo, facilitándole así la experiencia de postular a la empresa.

El perfil de LinkedIn de Promart cuenta con más de 6000 seguidores, tiene baja interacción y funciona netamente como una ventana de presentación hacia la empresa. En las bolsas laborales, la empresa ha difundido un video donde la Gerente de Desarrollo Humano explica los puestos, beneficios y la propuesta de valor al empleado.

- Logros y/o futuras iniciativas sobre la Marca Empleador:

La organización considera que su posicionamiento como empleador aún es bajo, señalando que los puestos en tiendas son percibidos como un trabajo temporal. Para revertir esta situación, Promart planea difundir por medios sociales videos de corta duración que describan el trabajo en la compañía. A largo plazo, tienen previsto visitar institutos y colegios para dar a conocerse entre los jóvenes que están en camino a ingresar al mercado laboral.

El representante de selección afirmó que Promart, gracias a sus iniciativas de gestión de talento, ha conseguido reducir su nivel de rotación, logrando que su gente dure más tiempo en ciertas posiciones, sobre todo a nivel de tiendas.

- **Interbank**

Es uno de los bancos peruanos más antiguos. Fue fundado en 1897 con el nombre de Banco Internacional del Perú, luego pasó a manos del Estado en 1968 y en 1994 fue adquirido por la corporación InterCorp, su dueño actual. Tiene más de 7000 trabajadores. En el 2016, obtuvo el primer puesto en el *Great Place To Work*, en la categoría de “Más de 1000 colaboradores” en Perú.

- Guerra por el talento, Marca Empleador y Propuesta de Valor:

La empresa afirma que la guerra por el talento es más alta en posiciones de alta jerarquía, aunque los *Millenials* están siendo también parte de esta lucha por dejar que las empresas los cautiven y recluten. Además, señala que están contrarrestando dicha situación por medio de planes de trabajo hacia sus colaboradores, que plantean objetivos y ascensos. El clima familiar y amical del banco, comenta la representante de Interbank, es un valor agregado para los jóvenes talentos.

La organización considera la marca empleador como una herramienta importante para que los colaboradores se sientan más identificados y califica el desarrollo de la misma con tres de cinco puntos.

La propuesta de valor que ofrecen se basa en tres pilares: la flexibilidad del banco, la comunicación horizontal y el carácter joven, rasgos que, afirma la representante, no se suelen ver en el sector. La ejecutiva de Interbank mencionó que la mayoría de colaboradores jóvenes se encuentran en las agencias bancarias y tienen un promedio de 25 a 27 años.

- Estrategias digitales de retención y atracción de talento:

La principal plataforma desarrollada internamente es “Comunicados”, un *website* donde Interbank presenta toda la información sobre eventos, novedades, calendarios de pago, mensajes de gerencia, reconocimientos, etc. y que funciona como una revista digital interna que busca mantener al día por igual a todas las partes del banco.

Por otro lado, existe un grupo cerrado de Interbank en Facebook que promueve la interacción entre las áreas administrativas mediante contenido ameno, como el uso de “memes”². Asimismo, la corporación ha impulsado a nivel administrativo y de agencias el uso de un *App* en el que los colaboradores comparten fotos y videos en vivo de los eventos en tiempo real. El banco también creó un chat para su red de agencias, que se abre una vez al mes, durante una hora, con el objetivo de que un gerente de división resuelva dudas y quejas de los empleados.

Desde inicios del 2017, Interbank, como parte de su propuesta de valor, también incluye un beneficio poco común en nuestros medios, el de otorgar a los trabajadores un

² Según Carlos M. Castaño Díaz (2013) es una unidad de información que se replica por internet en forma de enlace, video, imagen o frase. Puede ser reenviado o readaptado por el o los usuarios (pág. 97).

número de días para ausentarse al trabajo por cualquier razón, adicionalmente a los días de vacaciones que los empleados tienen por ley. Estos permisos se gestionan, hoy en día, mediante una herramienta que se conoce como cuponera digital, el empleado ingresa a una web de la empresa y ahí los solicita a sus jefes respectivos. Dichos permisos no necesitan tener una justificación especial porque son parte de los beneficios que otorga la empresa. Esta herramienta antes era física, se les entregaba a los empleados un grupo de cupones que eran entregados cada vez que se requerían. Esto es parte de la propuesta de valor de Interbank.

Para el reclutamiento, Interbank desarrolló la plataforma digital “Trabaja con nosotros”, donde expone los beneficios laborales mediante testimonios de otros colaboradores, certificaciones y pestañas de contenido con los beneficios que ofrece. Los postulantes pueden ver las convocatorias e ingresar su *curriculum vitae*. Esta plataforma es utilizada en convocatorias masivas y abiertas, dirigidas a colaboradores de agencia y talentos jóvenes que, además, es promovida en ferias universitarias y funciona, también, como repositorio de información relevante para el candidato. La empresa señaló que utiliza LinkedIn para “cazar” posiciones de alto mando o con un perfil particular. También prioriza las convocatorias internas antes de externalizarlas.

El contenido del fan page de Interbank en Facebook es, en su mayoría, comercial, con sólo algunas publicaciones de gestión de talento, por ejemplo, el reconocimiento del *Great Place To Work*. En esta red social también se observó difusión de convocatorias, fotos de capacitaciones y celebraciones por parte de los trabajadores, lo que reafirma la cultura de familia del banco.

El perfil de LinkedIn, que cuenta con más de 91,000 seguidores, tiene actualizaciones sobre logros y actividades de la corporación, con contenido ligado a empleabilidad y desarrollo profesional.

- Logros y/o futuras iniciativas sobre la Marca Empleador:

Las iniciativas de Interbank le han ayudado a tener una mejor retención de talento en los centros de atención al cliente, señala la responsable del sub-área de Endomarketing. El banco ha conseguido generar una competencia interna fuerte y sana entre los colaboradores, afirma ella.

- **Inkafarma**

Es una cadena nacional de boticas que inició operaciones en 1996. Perteneció al grupo Intercorp y tiene más de 10,000 trabajadores. Obtuvo el cuarto puesto en el ranking *Great Place To Work* 2016, a nivel nacional, en la categoría gran empresa de más de 1000 colaboradores.

- Guerra por el talento, Marca Empleador y Propuesta de Valor:

Para la empresa esta guerra viene a ser como una cacería de talentos, que son buscados en las empresas de la competencia (dada la dificultad de hallar empleados, especialmente en el rubro de farmacias).

El desarrollo de la marca empleador está recién a la mitad del camino (dos puntos y medio en una escala de cinco puntos), según señala la ejecutiva de comunicación y la responsable de reclutamiento.

En cuanto a la propuesta de valor, ésta se centra en el desarrollo profesional de los empleados, entre ellos los *Millenials*, que, según los ejecutivos, son bastante dinámicos y aspiran a realizar funciones que los hagan sentir importantes.

- Estrategias digitales de retención y atracción de talento:

Para el reclutamiento, Inkafarma utiliza tres redes sociales, Facebook, LinkedIn y Whatsapp. En cuanto a la comunicación de la marca empleador hacia afuera, la empresa, en el segundo semestre del 2017, ha relanzado un *fan page* en Facebook llamado “Selección Inkafarma”, donde hay consejos para postulantes, artículos sobre desarrollo profesional y convocatorias vigentes.

En Facebook, también se observó que los colaboradores comentan a favor de la corporación, al publicar y elogiar actividades internas como activaciones y capacitaciones.

Adicionalmente, a través de “Selección Inkafarma”, la empresa da a conocer que también por medio del canal Whatsapp, los interesados pueden postular y enviar sus curriculums, para ello la empresa pone a disposición un teléfono con el cual los interesados pueden comunicarse y adjuntar sus documentos. El canal de whatsapp

también sirve para que los responsables del área de reclutamiento atiendan las dudas de los candidatos a un puesto.

En cuanto a LinkedIn, la empresa lo usa más para el reclutamiento en puestos medios y también en puestos altos. En esta plataforma Inkafarma tiene más de 6000 seguidores.

La compañía también está desarrollando un grupo interno de Facebook que tiene como finalidad transmitir la cultura de la empresa a través de actividades de fraternidad y contenidos que motivan a los empleados a trabajar más y a mejorar el clima laboral. Los contenidos son en su mayoría concursos, piezas motivacionales y comunicación de logros, que buscan fortalecer el orgullo y la integración de cada trabajador y área en Inkafarma.

Por otro lado, bolsas laborales como Bumeran y Laborum presentan pequeñas reseñas sobre la empresa y publicaciones de plazas disponibles.

- Logros y/o futuras iniciativas sobre la Marca Empleador:

Inkafarma ha conseguido atraer una mayor cantidad de candidatos, lo que le ahorra costos en sus procesos de selección. Además, está repotenciando su página en Facebook de reclutamiento, mediante “Selección Inkafarma”, donde difunde información al postulante, beneficios para los empleados, artículos, noticias, entre otros.

- **Banco de Crédito del Perú, BCP**

Es el banco más antiguo del Perú, se fundó en 1889 como Banco Italiano. Pertenece al grupo nacional Credicorp que lo adquirió en 1995. Cuenta con más de 8000 colaboradores. Obtuvo el primer lugar en el ranking a mejor empresa para trabajar en el Perú en el 2014, por Merco; y en un ranking similar de la empresa Laborum, en 2015, fue reconocida como mejor empresa y banco para trabajar en el país.

- Guerra por el talento, Marca Empleador y Propuesta de Valor:

El banco piensa que esta guerra es más intensa en Perú por el déficit en la oferta de talento. En cuanto a su marca empleador, la subgerente de Gestión Humana estima que está en el nivel cuatro de un total de cinco. Su propuesta de valor se basa en cuatro

aspectos: El banco como empresa líder que ofrece trascender y transformar el país; trabajos retadores para el colaborador; línea de carrera que puede ser desarrollada en 50 unidades de negocio y beneficios mayores que los de la competencia.

- Estrategias digitales de retención y atracción de talento:

El banco tiene una red social interna, creada en 2015, llamada “Conexión BCP”, donde todas las comunicaciones se difunden y es un espacio libre donde el personal puede generar interacciones. Los contenidos de la red son: noticias, logros, reconocimientos a colaboradores, difusión de campañas de la empresa, foros de discusión entre áreas de donde nacen proyectos productivos para el banco; y un espacio en el que los colaboradores ayudan en la búsqueda de postulantes presentando a sus candidatos.

Para el proceso de reclutamiento, el BCP tiene dos canales importantes y desarrollados: el *fan page* “Trabaja en el BCP” de Facebook y un perfil en LinkedIn. La entidad asegura que también utiliza mucho las bolsas laborales.

En Facebook el *fan page* “Trabaja en el BCP” difunde artículos de carácter profesional, presenta convocatorias de vacantes, brinda enlaces para ingreso de *curriculums*, publica beneficios laborales, reconocimientos de la compañía, videos de activaciones de cultura corporativa, entre otros.

La cuenta LinkedIn, con más de 109,000 seguidores, presenta casi el mismo contenido que el *fan page* de Facebook, con gran número de artículos, noticias, logros de la compañía, convocatorias y videos de iniciativas impulsadas por áreas internas del banco. En este perfil se encuentran también pestañas especializadas donde se describen las oportunidades de desarrollo.

Bolsas laborales como Laborum tienen enlazada la página de “Trabaja en el BCP”, de modo que la pestaña sobre la propuesta de valor es la misma y solo varían las plazas disponibles que se encuentran en el formato de la bolsa virtual.

- Logros y/o futuras iniciativas sobre la Marca Empleador:

La ejecutiva afirma que el banco ha obtenido un posicionamiento como centro ideal para trabajar, luego de validarlo con un comparativo de encuestas hechas en el 2011 y 2016, donde han pasado de un 70% de profesionales encuestados que no los percibía como un lugar para trabajar, a un 90%, que ahora sí los reconoce.

La representante del banco afirma que la compañía ha mejorado sus tiempos para cubrir sus puestos de trabajo: aproximadamente disminuyó de 45 a 25 días. Luego, mencionó que hay mayor cobertura de plazas en el reclutamiento de equipos grandes, (antes solo alcanzaban el 80% y ahora el 100%).

Los costos operativos del proceso se han reducido, pues ahora resulta más fácil encontrar a los candidatos apropiados para el puesto correcto, según comenta la Subgerente de Gestión y Desarrollo Humano.

Finalmente, la ejecutiva afirmó que el Banco está pasando por un proceso de transformación cultural, donde sus principios e imagen se están renovando y asegura que, una vez asentados, se lanzará una nueva campaña de marca empleador con el nuevo “ADN”.

6. Discusión

Habiendo conocido las prácticas de un grupo de empresas para desarrollar y comunicar su marca empleador, podemos hacer las siguientes observaciones:

1. El desarrollo de la marca empleador es reconocido por las cinco empresas como una estrategia de atracción y retención de talento.
2. La gestión de la marca aún se encuentra en fase de experimentación y tiene mucho campo para desarrollarse en el país. Solo dos de las cinco empresas estudiadas consideran tener desarrollada esta marca en un nivel superior (4 o 5, en una escala del 1 al 5): Visa Net y BCP.
3. Las propuestas de valor de las cinco empresas se centran esencialmente en dos beneficios: desarrollo de la línea de carrera y creación de un buen clima laboral.
4. Las empresas reconocen que la propuesta de valor tiene que fortalecerse con aspectos que trasciendan el salario monetario, de manera que puedan atender las expectativas de todas las generaciones, especialmente de la generación *Millennial* que resulta ser la más exigente en el centro laboral.
5. Las redes sociales, dada su omnipresencia en la vida diaria de las personas, se están convirtiendo en canales casi obligados para ampliar las oportunidades de acercar el talento a la empresa.
6. Los contenidos que parecen tener el mayor atractivo para difundir el *employer brand* en canales digitales internos o externos son: beneficios económicos que ofrece la empresa los empleados, reconocimientos que se brindan a los colaboradores por el buen desempeño, logros de las organizaciones (como una forma de generar el sentido de orgullo en los colaboradores) y foros de discusión entre colaboradores y entre áreas funcionales de las empresas.
7. La red LinkedIn es la favorita de las empresas para desarrollar la marca empleador, aunque diríamos que su nivel de uso aún es intermedio, comparado con el nivel de uso en países industrializados. Las bolsas laborales virtuales se usan para procesos de selección y difusión de convocatorias masivas. Facebook aún no es muy utilizado para procesos de selección sino para fines comerciales. El BCP es la única

corporación que está difundiendo su imagen como empleador en este último canal, lo que, además de atraer al talento, le ha sumado atributos positivos a su marca corporativa, a decir de los principales rankings nacionales referidos a las empresas como empleadores.

7. Conclusión

Del trabajo realizado podemos afirmar que el desarrollo del *employer brand* está apenas comenzando en el país, siendo las grandes empresas las que han dado el primer paso para navegar en este nuevo terreno

Las empresas estudiadas estiman que esta nueva marca les está ayudando a cubrir las vacantes de empleo de manera más ágil y a un menor costo. Las estrategias de construcción de la marca basadas en los medios sociales llegan a un número mucho mayor de empleados actuales y potenciales, y con un costo muy bajo.

El uso de los medios digitales está así ayudando a atraer y reclutar con efectividad a los empleados y se está convirtiendo, de este modo, en un mecanismo fortalecedor de la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, debe quedar claro que el uso *per se* de los medios no asegurará la atracción ideal de empleados ni su fidelización. Esto dependerá esencialmente de la propuesta de valor distintiva (beneficios, acciones) que las empresas ofrezcan a los empleados y las cumplan.

La propuesta de valor de otro lado tiene que saber ser comunicada (“empaquetada” y “vendida”) a los empleados y a los candidatos a empleados, de acuerdo a su perfil generacional y expectativas, y éste -creemos- es un trabajo que está en una etapa incipiente en el país.

Este artículo es solo el inicio para seguir analizando el desarrollo de la marca empleador en el Perú. Algunos temas que quedan para las próximas investigaciones son:

- ¿Qué estrategias de atracción y retención de talento pueden diseñarse en función a cada generación?
- ¿Cuál es el mejor uso que se puede dar a las redes digitales considerando que nuevas

generaciones de jóvenes que están entrando al mercado emplean estos medios?

- ¿Cuál es la relación entre marca empleador y marca corporativa (es decir la marca de la empresa como un todo)?
- ¿Qué indicadores nos pueden decir la relación de la marca empleador con la mejora en el negocio?
- ¿Cuál va a ser el impacto de las nuevas generaciones en la creación de las propuestas de valor?



Referencias

- Ambler T. y Barrow S. (1996). The employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. Recuperado de <https://www.researchgate.net>
- Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Recuperado de www.untag-smd.ac.id
- Bolton, R., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova, Y., Solnet, D. (2013) Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3). Recuperado de <http://www.ruthnbolton.com/Publications/GenYJOSM.pdf>
- Britt, D. (2012), *Communication Strategies for Today's Managerial Leader*. Business Expert Press. Recuperado de: <http://www.ebrary.com>
- Castaño, D., C.M. (2013). *Defining and characterizing the concept of Internet Meme*. Revista CES Psicología. SciELO Colombia - Scientific Electronic Library Online. 6(2) 82-104. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cesp/v6n2/v6n2a07.pdf>
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., Michaels, E. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly 1998, No. 3, p. 44-57*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent
- Deloitte. (2017) *Going digital, going direct*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/consumer-business/ca-en-consumer-business-going-digital-going-direct.pdf>
- Deloitte (2016) *Millennial Loyalty*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Images/infographics/gx-millennial-survey-2016-infographic.pdf>
- Elkjaer D., Filmer S. (2015). *Trends and Drivers of Workforce Turnover*. Mercer. Recuperado de: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/trends-and-drivers-of-workforce-turnover-results-from-mercers-2014-turnover-survey.pdf>
- ER Ronald (2015). *Millennials y Millennials peruanos*. Recuperado de: <http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., Gonzáles-Cruz. T. (2013) What is the meaning of “talent” in the world of work?. *Human Resource Management Review*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Nicky_Dries2/publication/258726540_What_is_the_meaning_of_%27talent%27_in_the_world_of_work/links/0deec528e09d5009c7000000/What-is-the-meaning-of-talent-in-the-world-of-work.pdf

Howe, N., Strauss, W. (2007) How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*. 85 (7-8) p. 41-52. Recuperado de: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>

Johnson, E. (2012) Affluence in America, The Next Generation. *Ad Age Insights*. Recuperado de: <http://adage.com/images/bin/pdf/2012%2012%2010%20affluence%20in%20america%20gen%20y.pdf>

Liu Rivas, M. V. (2015) *Marca Empleador y Atractivo Organizacional* (Tesis de Magíster) Postgrado Economía y Negocios - Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperada de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136615/Marca%20empleador%20y%20atractivo%20organizacional%20%20análisis%20de%20las%20diferencias%20en%20la%20valoración%20de%20atributos%20según%20perfiles%20de%20segmentos.pdf?sequence=1>

Michaels, E., Handfield-Jones, H. y Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. McKinsey & Company, Inc. *Harvard Business School Publishing*. Recuperado de https://xisspm.files.wordpress.com/2011/08/the_war_for_talent-prt-1.pdf

Manpower Group (2017). *Encuesta de Escasez de Talento*. Recuperado de: <https://www.manpower.com.pe/detalles-publicaciones1.aspx?Noticia=4466>

Minchington, B. (2016) *Employer Brand Manager's Handbook*. Torrensville: Employer Brand International. Recuperado de: <http://www.ulima.edu.pe/departamento/biblioteca>

Mosley, R. (2014) *Employer Brand Management* (1era ed.). Londres: John Wiley & Sons.

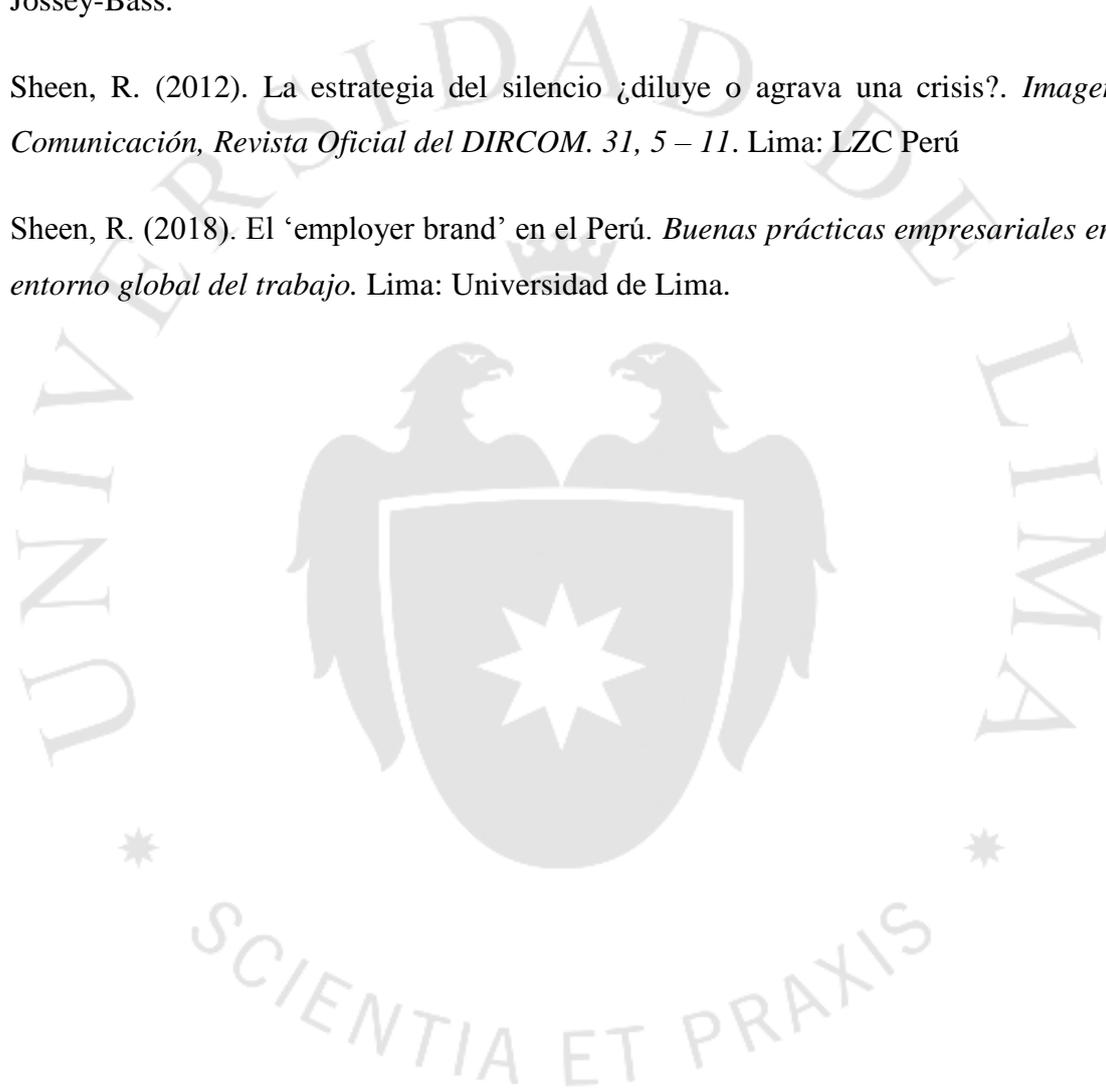
Pew Research Center. (2010). *Social & Demographic Trends*. Recuperado de: <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>

Reeves, Thomas and Eunjung Oh. (2008). Generational Differences. En J. Michael Spector, M. David Merrill, Jeroen van Merriënboer and Marcy P. Driscoll (Comp.). *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* Abingdon: Routledge Handbooks Online. Recuperado de: http://www.academia.edu/2798943/Generational_differences

Sartain, L., Schumann, Mark., (2006). *Brand from the Inside* (1era ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Sheen, R. (2012). La estrategia del silencio ¿diluye o agrava una crisis?. *Imagen y Comunicación, Revista Oficial del DIRCOM*. 31, 5 – 11. Lima: LZC Perú

Sheen, R. (2018). El ‘employer brand’ en el Perú. *Buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Lima: Universidad de Lima.



ANEXOS

Nº 1: CUESTIONARIO DE PREGUNTAS A EMPRESAS

1. ¿Qué es para su empresa / área el Employer Brand?
2. ¿Cómo atrae su empresa al talento de la Generación Millennial? ¿Qué canales utiliza para el proceso de convocatoria y reclutamiento de dicha Generación?
3. En una escala del 1 al 5. ¿En qué nivel diría ud. está su empresa en cuanto al uso de las redes sociales y bolsas laborales para fines de reclutamiento?
4. ¿Cuál es la EVP que su empresa le ofrece a la Generación Millennial? ¿Qué ventaja diferencial presenta en este tema a frente a otras organizaciones?
5. Una vez hecho el reclutamiento ¿Cuál es el nivel de uso que da su empresa a los medios digitales para fidelizar al personal de la Generación en mención?. ¿Qué tipo de contenidos utilizan?
6. ¿Cómo promueve su empresa el uso de los medios digitales entre sus colaboradores para hablar de experiencias laborales?
7. ¿Podría mencionarnos algunas de las cosas que ha logrado su empresa a partir del desarrollo del EB? Mencione en una escala del 1 al 5 el impacto que ha presentado este valor agregado.
8. ¿Qué estrategias / iniciativas tiene para comunicar el EB hacia dentro? ¿Qué tipo de canal tiene mayor potencial? ¿Considera algún tipo de segmentación?
9. ¿Qué estrategias / iniciativas tiene para comunicar el EB hacia fuera? ¿Qué tipo de canal tiene mayor potencial? ¿Considera algún tipo de segmentación?
10. ¿Podría contarnos de alguna publicación de terceros en medios sociales que se haya viralizado a favor de la empresa y/o de su EB?
11. ¿Qué nivel de desarrollo tiene el EB de su empresa? (escala del 1 al 5) ¿Tiene presente alguna iniciativa para alcanzar un nivel más alto?
12. ¿Qué observaciones tiene de la llamada “Guerra por el talento” a nivel local?

N° 2: MATRIZ PARA LAS ENTREVISTAS

Variable Empresa	Employer Brand: Percepción y nivel de desarrollo	Atracción y reclutamiento	Propuesta de valor (EVP)	Contenido de los medios digitales y comunicación interna	Logros organizacionales e próximos iniciativas del EB	Comunicación hacia dentro y hacia fuera de la Marca Empleador
Visa Net						
Promart						
Interbank						
Inkafarma						
BCP						

Elaboración propia

