

INTERNAL BRANDING APLICACIÓN EN EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE SEGURIDAD
INFORMÁTICA EN BOGOTÁ

Catherine Steevens Mendez

INTERNAL BRANDING APLICACIÓN EN EMPRESA DE TECNOLOGÍA DE SEGURIDAD
INFORMÁTICA EN BOGOTÁ

Catherine Steevens Mendez

Director:
Claudia Gómez Ramírez
Profesor Investigador Asociado

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Maestría En Dirección De Marketing
Bogotá
2016

CONTENIDO

Lista de Tablas	4
Lista de graficas	5
Introducción.....	6
1. Marco Teórico	9
1.1. <i>Marca</i>	9
1.2. <i>Identidad Corporativa</i>	11
1.3. <i>Imagen de la Marca</i>	13
1.4. <i>Reputación Corporativa</i>	14
1.5. <i>Marca Empleador</i>	16
1.6. <i>Marketing Interno</i>	17
1.7. <i>Internal Branding vs Employer Branding</i>	19
1.8. <i>“Guerra por el Talento”</i>	20
2. Estado del arte	22
3. Metodología	28
4. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN	31
4.1. Resultados de las entrevistas a profundidad sobre “Guerra por el Talento” ..	31
4.2. Resultados de las encuestas realizadas a empleados actuales y potenciales	33
a. Elementos de atracción	33
b. Elementos de retención.....	36
4.3. Propuesta de <i>Internal Branding</i>	41
5. Conclusiones	44
Bibliografía.....	46
Apéndices.....	50

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cifras egresados a partir del 2011 consejo profesional nacional de ingenierías eléctrica, mecánica y profesiones afines.....	29
Tabla 2. Tamaño de la muestra	30
Tabla 3. Datos de empresas con características similares a McAfee relacionados a la gestión del talento.....	32
Tabla 4. Nivel de ingresos de empleados potenciales por rango de edad y estrato	35

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1 Percepción de los empleados potenciales sobre las condiciones que generan orgullo de pertenencia	34
Gráfica 2 Percepción de los empleados potenciales sobre las políticas de recursos humanos	36
Gráfica 3 Percepción de los empleados potenciales sobre la imagen y reputación de la empresa	36
Gráfica 4 Percepción de los empleados actuales sobre el ambiente de trabajo.....	37
Gráfica 5 Percepción de los empleados actuales sobre el aspecto emocional.....	37
Gráfica 6 Percepción de los empleados actuales sobre las condiciones que generan orgullo de pertenencia	38
Gráfica 7 Percepción de los empleados actuales sobre las políticas de recursos humanos	40
Gráfica 8 Percepción de los empleados actuales sobre los elementos de comunicación .	40

Introducción

Actualmente las compañías presentan dificultades para atraer, comprometer y retener al mejor talento que existe en el mercado. Siendo así, la fuerza laboral es considerada el activo estratégico y competitivo más importante, es por esto que la marca que antes estaba más orientada a promover el producto y/o servicio a consumidores potenciales, ahora también debe reflejar quién es como organización y comunicar los beneficios del empleo a empleados actuales y potenciales.

En el sector IT en Bogotá se está presentando una “Guerra por el Talento” debido a que el número de individuos con las competencias críticas y perfil que estas empresas requieren es escaso.

Para mitigar estos problemas, las empresas deben implementar estrategias de *Internal Branding*, en las que involucre por completo la experiencia que brinda al empleado, en el sentido que se comunique la cultura, valores, identidad de la organización y por qué es el lugar más atractivo para trabajar. Debido a que como lo dice Bernardo Hidalgo autor del libro *mi salario*: “La experiencia demuestra que no siempre las organizaciones son efectivas a la hora de comunicar los beneficios que ofrecen. Y dado que lo que no se comunica se desconoce, por lo tanto, tampoco se valora ni aprovecha”. (Hidalgo, 2015)

Otro aspecto clave para el desarrollo de la propuesta de valor al empleado, es el mercado al que se va a dirigir la estrategia. En este caso, se evidencia en Colombia, el nivel socio económico y tasas de desempleo influyen en la percepción que tienen los empleados actuales y potenciales sobre los esfuerzos de atracción y retención realizados por las organizaciones, debido a que con la escases de oportunidades de empleo pueden verse en la necesidad de aceptar una oferta laboral sin las mejores condiciones.

Así mismo, se debe tener en cuenta que la fuerza laboral está compuesta por tres generaciones: *millennials* (nacieron después de 1980), *X* (nacieron entre 1965 y 1980) y *baby boomers* (nacieron entre 1946 y 1964), quienes presentan características relevantes en su comportamiento. (Zemke, Raines, & Filipczak, 2013)

La generación X ha experimentado grandes cambios lo que ha hecho que sean flexibles, independientes y escépticos. Como líderes tienden a ser justos, competentes y directos. No les gustan las reuniones pero entregan proyectos a tiempo. Ven el trabajo sólo como fuente de ingresos y crecimiento profesional. Son positivos sobre su futuro personal y pesimistas sobre el futuro de su generación. Muchos de ellos emprenden para tener un balance de vida y darle prioridad a la familia (Zemke, Raines, & Filipczak, 2013).

Mientras que el pragmatismo de la generación X frustra el deseo de servir a la comunidad de los *millenials*, quienes son más positivos que la generación X, prosperan en equipo pero esperan ser tratados como individuos y reflejar lo que son. Los *millenials* son flexibles, seguros y les gusta co-crear. Viven conectados a la tecnología, trabajan todo el tiempo, para ellos la compensación no es la principal razón para quedarse en un trabajo. Lo cual representa un riesgo para la organización, debido a que los empleados no comprometidos reducen la productividad e incrementan la rotación (Zemke, Raines, & Filipczak, 2013).

Sin embargo, no se debe generalizar que el comportamiento de todos los que hayan nacido en determinada fecha va a ser igual, debido a que se desconocerían las individualidades de las personas.

Este trabajo tiene como objetivo general generar una propuesta para el desarrollo de *Internal Branding*, basada en los factores que los empleados actuales y potenciales consideran importantes, que apoye a McAfee, a proyectarse como la mejor experiencia laboral en Bogotá. Para lograrlo se propuso como objetivos específicos: identificar los componentes y características de *Internal Branding* aplicadas por empresas del mismo sector en Bogotá; realizar un diagnóstico de la actual posición de la marca, como marca empleador y establecer cuales son las prácticas de recursos humanos aplicadas en otras compañías del sector pueden ser componentes de una estrategia de *Internal Branding*.

Este estudio consta de varias partes: en la primera parte encontramos la conceptualización que llevar a un mayor entendimiento del significado y los componentes de *Internal Branding*. En la segunda parte se da a conocer la metodología que se desarrolló, para así poder llegar a la tercera parte donde se reflejan los resultados y propuesta producto de la investigación.

Con este trabajo se espera hacer un aporte teórico y práctico a la sociedad académica y de igual forma a McAfee en temas relacionados con *Internal Branding* y posibilitar de esta manera el uso de mejores prácticas para la empresa, logrando así atraer y retener el mejor talento humano.

1. Marco Teórico

Para conocer qué es *Internal Branding* a continuación se expone brevemente los conceptos que lo componen y terminología relacionada al objeto de estudio:

1.1. Marca

La marca es un activo intangible que produce y agrega valor al negocio. Existen varias definiciones de marca dependiendo de la perspectiva. Según Keller “marca son las percepciones sobre el producto o servicio que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor” (Keller, 1993).

Según Melissa Davis autora del libro Fundamentos de Branding:

Una marca es mucho más que un logo o un nombre, una marca representa la personalidad completa de una compañía y es la interface entre la compañía y su audiencia. Una marca puede tener contacto con su audiencia de varias formas: desde lo que vemos y oímos, a través de nuestras experiencias físicas con la marca, sentimientos y percepciones que tenemos sobre la compañía. Una marca encapsula lo tangible e intangible y puede aplicar a casi todo – a una persona, a un negocio, a un país o inclusive a una idea. Los productos, servicios y personas de una organización son parte de la marca y afectan la forma en que la audiencia percibe e interactúa con una marca (Davis, 2009).

De acuerdo a Philip Kotler:

Una marca identifica a la parte vendedora o fabricante. Ya sea que se trate de un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo, una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios (Kotler, 2002).

Davis explica que el término *branding* es a menudo utilizado para definir desde el mercadeo general de un producto hasta el cambio de nombre o creación de un logo. Afirma que desarrollar una marca sostenible requiere un profundo conocimiento sobre como ese negocio, organización o persona opera (Davis, 2009).

Branding o hacer marca se refiere a las acciones que realiza la organización para mejorar la posición de su marca en los mercados. Philip Kotler y Kevin Keller definen el capital de marca como: “el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostentan”.

El branding consiste en dotar a productos y servicios del poder de una marca, y se trata, esencialmente, de crear diferencias. (...) El branding supone crear estructuras mentales y ayudar a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre producto y servicios de tal modo que se facilite su toma de decisiones, y en el proceso, se genere valor para la empresa. (Kotler, 275, 2002).

La marca es una garantía que se ofrece a los consumidores, además constituye un elemento de diferenciación muy valioso de la oferta comercial frente a los competidores, que se puede mantener durante mucho tiempo con la gestión adecuada; es un argumento muy eficaz en la negociación con el canal de distribución; puede suponer un elemento motivador para la organización interna de la propia compañía y facilita la extensión estratégica a nuevos productos o mercados.

El proceso de *branding* ofrece una columna vertebral al negocio al ayudar a definir la posición de la compañía en su mercado (incluyendo su puesto entre sus competidores) y la dirección y visión del negocio. Una vez esto está establecido una estrategia de marca puede ser formulada la cual actúa como plano para el negocio y define audiencias y valores de la marca. En esencia, una marca es la encapsulación del núcleo central de la compañía, así como representa sus aspiraciones y objetivos. Esta debe ser un reflejo preciso y auténtico del negocio y debe ser visible tanto para empleados como clientes (Davis, 2009).

De acuerdo con Davis, la relación de las marcas con la audiencia ha madurado. El enfoque de la marca está constantemente evolucionando para atraer audiencias a diferentes niveles. El *Branding* ha cambiado de tratarse sobre crear identidad -crear logo, nombre y "*look and feel*" de la marca- a intentar conectar emocionalmente con la audiencia (ejemplo Apple "Think Different"). Pero actualmente las expectativas de la audiencia son mayores. Por esto la marca se esfuerza para atraer a las personas a un nivel que captura los sentidos de la audiencia. Actualmente las marcas se mueven hacia una fase en la que necesitan demostrar su habilidad de entrega de la promesa de valor en adición a enfatizar en sus valores (Davis, 2009).

1.2. Identidad Corporativa

En cuanto a la identidad corporativa, el autor de “Brand Identity Prism” Jean-Noel Kapferer, la Identidad corporativa consiste en seis elementos:

1. Diseño: Los atributos y beneficios de la marca. Debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es concretamente?, ¿Qué hace?, ¿Cómo se ve?
2. Personalidad: Este ha sido el principal foco de la publicidad. Es el carácter de la marca.
3. Cultura: Es un conjunto de valores alimentando la inspiración de la marca, juega un papel importante en la diferenciación de las marcas y establece el tipo de comunicación con el cliente
4. Relación: Define el modo de interacción que más identifica a la marca
5. Reflejo: Del consumidor en la marca, es hacia quien se dirige (target)
6. Imagen propia: La marca le habla a nuestra imagen propia. (Kapferer, 2008)

La identidad de marca es el mensaje enviado por la marca a través de publicidad, forma de producto, nombre, señales visuales. Pero la imagen que tiene la gente de la marca puede ser diferente del mensaje que la compañía está buscando comunicar por esta razón la gerencia debe planear la identidad de la marca siendo que esta es clave para su aceptación en el mercado (Grünewälder, 2008).

La comunicación es clave en el manejo de la identidad corporativa debido a que como explica Peter Doyle en el libro Value Based Marketing

La identidad percibida de una marca es lo que el consumidor percibe; la identidad de marca propuesta es el mensaje sobre la marca que el mercadólogo quiere que sus consumidores reciban. La identidad de marca percibida por el cliente es el resultado de como decodifica o interpreta todas las señales emitidas sobre la marca (Doyle, 2009).

Luego dice que la tarea de la compañía es tomar este mensaje para producir una retroalimentación favorable que responda en forma de compra y lealtad de la marca (Doyle, 2009).

Este argumento corresponde muy bien a lo que señala Robín Landa en su libro “Diseñando Experiencias de Marca” que la ventaja de la identidad de la marca es que el público puede comprender fácilmente su esencia, es fácilmente identificable y representa

activos tangibles e intangibles. Landa afirma que todas las experiencias de marca deben ser notablemente humanas, el concepto de la marca debe ser atractivo para nuestras necesidades básicas humanas e impulsos y luego para nuestro intelecto. Cuando la experiencia de la marca despierta una respuesta emocional, ha tocado las sensibilidades y una vez la persona ha sentido algo es más probable que recuerde la marca y este motivado a comprarla (Landa, 2005, 55).

Cultura organizacional

Cultura organizacional se entiende como “el conjunto de factores que determinan la forma de ser de una institución; factores que constituyen su fortaleza y, que por consiguiente, son elementos decisivos de su productividad.” (Gutierrez, 2004)

Este es un factor determinante en el éxito de una empresa. De aquí que cuando se dice que una compañía está teniendo éxito porque se está haciendo mucho más productiva, más competitiva o más rentable, en muchas ocasiones es porque está mejorando su cultura organizacional. Y es la cultura organizacional “lo que ocupa un valor preponderante en los valores que presiden las decisiones fundamentales del gerente y la forma de pensar de quienes integran la empresa” (Gutierrez, 2004).

Es importante tener en cuenta que no existe un solo tipo de cultura en una empresa, podemos diferenciar cuatro tipos de cultura organizacional, que aunque no son los únicos podríamos decir que son los más representativos:

- Rutinaria que se caracteriza porque existe máxima centralización y control directivo. Se trabaja sin objetivos claros con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad.
- Burocrática estas son empresas que han alcanzado un alto crecimiento y creen que como consecuencia el control debe incrementarse. Se rige por regulaciones internas y estructuras muy formales.
- Soñadora tratan de romper con lo rutinario o burocrático pero a través del voluntarismo o deseo de mejorar, sin necesidad de modificar las estructuras internas.

- Flexible e innovadora aquí todos los integrantes de la empresa se sienten parte de un equipo que juega, participa asume riesgos y está dispuesto a poner lo mejor de sus capacidades, para sacar adelante la visión y compromisos de la institución. (Gutierrez, 2004)

1.3. Imagen de la Marca

En el libro de dirección de productos y marcas dice que lograr la notoriedad y diferenciación que se pretende depende en gran medida de la gestión de la identidad y la imagen. Es importante que las organizaciones transmitan la identidad corporativa convirtiéndola en imagen de marca real en la mente de los consumidores y que corresponda a las características establecidas en la identidad (Jiménez Zarco & Calderón, 2004).

A continuación se exponen algunas definiciones sobre este concepto:

- La imagen es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que tiene una persona respecto a un objeto. Las actitudes y las acciones de las personas hacia un objeto están estrechamente ligadas a la imagen que se tiene del mismo. (Kotler & Keller, 2006)
- La imagen es la manera en que el público percibe a la empresa o a sus productos. Una marca despierta numerosas asociaciones de ideas en la mente del consumidor. Estas asociaciones conforman la imagen de marca. Todas las empresas intentan crear una imagen de marca sólida, favorable y exclusiva. (Kotler & Keller, 2006)
- La imagen de marca es la totalidad de las percepciones resultantes de todas las experiencias y conocimiento de la marca. Es cómo los consumidores perciben la marca. (VanAuken, 2015)
- Imagen de marca es una percepción que se formula en la mente, no solo del consumidor, sino además de los distintos públicos y grupos de interés de la marca. Se diferencia de la identidad de la marca en que esta es aspiraciones y se define en el interior de la compañía mientras que aquella se produce en el exterior. La personalidad de la marca se erige en un factor esencial de su imagen. Constituye la base de una diferenciación significativa especialmente en contextos donde las marcas son similares respecto a sus atributos de producto. (Martín García, 2005)

1.4. Reputación Corporativa

En el libro “Reputación corporativa y competitividad” la definen como el corazón del éxito de una empresa. Son las percepciones favorables que se hacen visibles en el atractivo de los productos, los servicios de la compañía, marcas comerciales y marcas. Las percepciones son activos con el poder de atraer clientes concurrentes y empleados potenciales a la organización, las reputaciones son una consecuencia de la identidad de una empresa, una cristalización de las creencias en poder de los grupos de interés acerca de lo que la empresa es, lo que hace la empresa, y cómo lo hace (Davies, Chun, da Silva, & Roper, 2010).

De acuerdo a Kim Harrison consultor de “Cutting Edge PR”, los principales componentes de la reputación corporativa son:

1. Ética: la organización se comporta éticamente, es admirable, es digna de respeto y de confianza.
2. Empleados / lugar de trabajo: la organización tiene empleados con talento, trata bien a su gente, es un lugar de trabajo atractivo.
3. Evolución financiera: la organización es financieramente fuerte, tiene un récord de rentabilidad, tiene perspectivas de crecimiento.
4. Liderazgo: la organización es un líder y no un seguidor, es innovadora.
5. Gestión: la organización está bien administrada, tiene una gestión de alta calidad y una visión clara para el futuro.
6. Responsabilidad social: la organización reconoce las responsabilidades sociales y apoya las buenas causas.
7. Enfoque en el cliente: la organización se preocupa por los clientes, tiene un firme compromiso con los clientes.
8. Calidad: la organización ofrece productos y servicios de alta calidad.
9. Fiabilidad: la organización respalda sus productos y servicios, ofrece un servicio consistente.
10. Apelación emocional: (es una organización sobre la que me siento bien, es buena, es divertida) (Harrison, 2013).

Jaime Arteaga, gerente de Merco en Colombia, empresa que realiza un monitoreo empresarial de reputación corporativa identificando a las empresas en las que la gente quiere trabajar, dice:

Gestionar la reputación se vuelve una acción estratégica porque está demostrado que cuando una compañía tiene buena reputación no sólo aumenta su posibilidad de sostenibilidad en el tiempo, sino que además consigue las cosas de manera más fácil y barata. Además, entender el perfil de sus personas y gestionarla es esencial para que una empresa sobreviva (Merco, 2015).

La reputación corporativa puede ser vista como un paso hacia el concepto de relaciones más integradas entre grupos de interés como: la alta dirección, los empleados, los clientes y otros grupos de interés externos, también puede ser conceptualizada como un alineamiento entre el origen y prácticas cotidianas de la organización (cultura organizacional); a donde aspira a llegar la organización (visión estratégica), como la organización es percibida por sus grupos de interés (imagen); todo anidado en percepciones de quien es la organización (identidad) (Schultz, Yun, & Csaba, 2005, Pág. 24).

Clima laboral

Schneider (1975) define este concepto como “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse” (Chiang Vega, Martín , & Nuñez, 2010).

En el libro relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral dice que la importancia del clima organizacional radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos (Chiang Vega, Martín , & Nuñez, 2010).

Los autores de este libro afirman que diferentes estudios transversales indican que las percepciones individuales del clima presentan relaciones significativas con la satisfacción laboral y diferentes dimensiones de la misma: el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol, el bienestar afectivo, el compromiso organizacional y la propensión al abandono. Concluyen que el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral (Chiang Vega, Martín , & Nuñez, 2010).

Salario

“Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2001).

Kotler & Armstrong indican que el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores. El precio de los empleados es el sueldo por lo tanto es un factor importante para atraer y retener empleados. Es importante que crean que se les paga

justamente en comparación con otras personas en posiciones similares. Así como las empresas utilizan diversas estrategias de precio para atraer y fidelizar clientes, a medida que la competencia por talento ha incrementado la diferencia de salarios entre las organizaciones ha disminuido (Towers Watson, 2014).

El salario es un elemento que hace que un empleo sea atractivo para empleados actuales y potenciales, por esta razón hace parte de los beneficios funcionales de la marca empleador. Este se relaciona directamente con la percepción de prestigio impactando la Marca Empleador (Backhaus & Tikoo, 2004).

Un sueldo siempre puede ser mejorado por otra empresa, sin embargo el factor emocional es el que marca la diferencia y el que hace que las personas sean leales y honestas con su organización. Por ello, un reto estratégico de las organizaciones es conseguir despertar el compromiso de las personas y conocer que es lo que motiva realmente a cada uno. En definitiva, hablamos de salario emocional. (Palomo Vadillo, 2010)

1.5. Marca Empleador

La marca empleador es un concepto complejo que las circunstancias actuales están demandando que sea desarrollado, implementado y aceptado por la dirección de las organizaciones, implica el involucramiento de las áreas de recursos humanos, mercadeo y comunicaciones. Ayuda a las compañías a diferenciarse, da como resultado una mejor reputación de la marca y una fuerza laboral productiva al generar mayor *engagement*. (Barrow & Mosley, 2005)

El London Business School (1996) define marca empleador como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionadas por el empleo e identificados con la empresa que lo emplea”. Adicionalmente, precisa que “el papel principal de la marca de empleador es proporcionar un marco coherente para la gestión de simplificar y enfocar prioridades, aumentar la productividad y mejorar el reclutamiento, la retención y el compromiso” (Barrow & Mosley, 2005)

El libro Gestión de marca de empleador: Lecciones prácticas de los empresarios más

importantes del mundo (Mosley, 2014) presenta las definiciones de este concepto en diferentes términos:

1. *The Chartered Institute of Personnel and Development* conocido por sus siglas CIPD (2015) la define como una promesa: conjunto de atributos y cualidades a menudo intangible que hace a una organización distintiva, promete un tipo particular de experiencia laboral y atrae a las personas que prosperan y funcionan mejor en su cultura.
2. Minchington (2014) la define como la imagen y reputación deseada: es la imagen de su organización como un gran lugar para trabajar
3. Desde espectro completo de pensamientos sentimientos que la gente asocia con un empleador: la marca empleador está definida por la percepción de la gente (Mosley, 2014).

La marca empleador supone una proposición de valor al empleado, la cual “describe lo que una organización significa, requiere y ofrece como empleador. Existe evidencia de la influencia del contrato psicológico como la proposición representa el acuerdo entre el empleador y el empleado”. Esta puede ser diferente según al segmento de la fuerza laboral al que se dirige (Chartered Institute of Personnel and Development, 2016).

1.6. Marketing Interno

El marketing interno fue un concepto propuesto a mediados de la década de los 70 como una forma de alcanzar un servicio de calidad consistente con la premisa básica “para tener clientes satisfechos la firma debe también tener empleados satisfechos” y esto puede ser mejor alcanzado tratando a los empleados como clientes por ejemplo aplicando los principios de marketing al diseño de cargos y a la motivación del empleado (Pervaiz K & Mohammed, 2013).

El marketing y su filosofía llegaron a sobresalir en la década de los 60 pero fue hasta los 80 que se volvió extensamente aceptado y visto indispensable para las organizaciones. Así mismo se vio la necesidad de un enfoque estratégico de la gerencia de recursos humanos debido a que es necesario alinear los recursos humanos de la organización a la estrategia con foco hacia el cliente/mercado (Pervaiz K & Mohammed, 2013).

Leonard Berry 1981 definió “*Internal Marketing*” como ver a los empleados como clientes internos, ver el trabajo como productos internos y satisfacer las necesidades y deseos de estos clientes internos mientras se direccionan los objetivos de la organización (Pervaiz K & Mohammed, 2013).

“Marketing interno es un esfuerzo planificado utilizando un enfoque de mercadeo dirigido a motivar empleados, para implementar e integrar estrategias organizacionales hacia la orientación al consumidor”. (Pervaiz K & Mohammed, 11, 2013)

En este sentido, Berry y Parasuraman afirman que marketing interno es atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de productos y trabajos que satisfagan sus necesidades. Es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de definir el trabajo/producto para ajustarlo a las necesidades humanas (Pervaiz K & Mohammed, 2013).

Una reputación de marca positiva puede atraer y retener empleados, por esta razón uno de los elementos de una exitosa marca empleador es el “*Employee Engagement*”, el cual se define como un estado emocional en el que los empleados se sienten apasionados, energéticos y comprometidos hacia su trabajo. A cambio invierten lo mejor de ellos mismos- su corazón, espíritu, mente y manos- en el trabajo que hacen (Maylett & Warner, 2014).

Según Sarah Cook el “*Employee Engagement*” es personificado por la pasión y energía, los empleados dan lo mejor a la organización para servir al consumidor. Todo se trata de la voluntad y habilidad de los empleados en brindar su esfuerzo sostenido y discrecional para ayudar al éxito de la organización. El “*engagement*” está caracterizado por los empleados que están comprometidos con la organización, creyendo en lo que representa, estando preparados para ir más allá de lo que es esperado y a entregar un servicio al cliente excepcional. Los “*Engaged Employees*” se sienten inspirados por su trabajo, están enfocados al cliente, se preocupan por el futuro de la empresa y están preparado en invertir su propio esfuerzo para ver que la empresa tiene éxito (Cook, 2008).

Engagement se puede resumir en como positivamente el empleado:

- Piensa sobre la organización
- Se siente sobre la organización
- Es proactivo en relación a alcanzar los objetivos organizacionales para los consumidores colegas y grupos de interés.

Hay dos razones claves por las que el “*Employee Engagement*” se ha vuelto importante en la medida que ha incrementado el poder de los clientes y de los empleados. Es clave para ganar la lealtad del consumidor pues el comportamiento del empleado influye en el desarrollo de él al relacionarse con el cliente. Los empleados tienen foco en aspectos como el balance entre su vida personal y el trabajo, hacer un trabajo significativo, hacer la diferencia para los consumidores y la comunidad a quien sirve y no solo a los grupos de interés (Cook, 2008).

Por esto debe crear una la marca empleador convincente que constituya una ventaja competitiva para atraer y retener individuos que tengan las competencias críticas. “La marca como empleador es una expresión de los valores y la cultura de la organización, y toda compañía debe tener una marca de empleador que sea única” (Research Center Manpower, 2009).

1.7. *Internal Branding vs Employer Branding*

Aunque el enfoque principal del *Employer Branding* se refiere a cómo una organización comunica externamente su marca a empleados potenciales y grupos de interés (audiencia externa), mientras que el *Internal Branding* tiene como enfoque empleados existentes y grupos de interés internos (audiencia interna), existe una necesidad de alinear el *Internal Branding* y el *Employer Branding* para asegurar que se consigue una efectiva gestión de la marca (Foster, Khanyapus , & Ranis, 2010).

Siendo así, el *Employer Branding* debe entender claramente cuál es la promesa de beneficios que su marca corporativa puede ofrecer a los empleados actuales y futuros para evitar la percibida violación de un contrato psicológico. En comparación con el *Internal Branding* que puede garantizar que el nuevo empleado continúa entendiendo lo que la marca representa y que valores la marca corporativa propone a los grupos de interés externos (Foster, Khanyapus , & Ranis, 2010).

Son conceptos complementarios y están para soportar la entrega de la promesa de valor de la marca la cual debe ser coherente y consistente debido a que los clientes interactúan con empleados, formándose así una percepción de la organización como un lugar para trabajar, es decir, la imagen de empresa en base de estas interacciones, lo que puede influir

en su decisión de unirse o no a la organización. O cuando ingresa un nuevo empleado puede convertirse en personal de cara al cliente y estar expuesto a las actividades de *internal branding*. (Foster, Khanyapus , & Ranis, 2010)

Es por esta razón que los dos deben articular con precisión y consistentemente lo que la organización, en función de su cultura y valores, puede ofrecer a sus empleados y clientes (actuales y potenciales), por lo tanto, es necesario un marco integrador a través de recursos humanos y marketing. Esto asegurará que la marca corporativa proporciona experiencias consistentes, mientras se adapta a los cambios del entorno. (Foster, Khanyapus , & Ranis, 2010)

1.8. “Guerra por el Talento”

McKensey & Company (1998) afirma que a medida que más empresas son conscientes de la posibilidad de sacar provecho de su fuerza de trabajo como una ventaja estratégica, la competencia por los mejores talentos crece de manera constante y conduce a una guerra de talento (Chambers, Folulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michels III, 1998).

Según esta firma de consultoría, la necesidad de un talento superior está aumentando, las grandes empresas están encontrando dificultades para atraer y retener al talento correcto. Los ejecutivos y los expertos apuntan a una severa escasez y la disminución del número de personas necesarias para gerenciar las divisiones y gestionar las funciones críticas. Se conoce de organizaciones donde los puestos clave están vacantes, los objetivos de negocio se consumen, y los paquetes de compensación se disparan (Chambers, Folulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michels III, 1998).

McKensey & Company (1998) recomienda volver la gestión del talento una prioridad corporativa que para ganar la guerra por el talento. Además, para atraer y retener a las personas que necesita, debe crear, darle continuidad y mejorar la propuesta de valor de los empleados. Esta corresponde a la respuesta de la dirección de por qué el mejor talento quisiera trabajar en su organización en lugar de otra. Luego, debe dirigir la atención a la forma en que se va a contratar el gran talento, y, finalmente desarrollarlo (Chambers, Folulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michels III, 1998).

En el libro la guerra por el talento dice que el talento es ahora un factor crítico del rendimiento corporativo y que la capacidad de una empresa para atraer, desarrollar y retener el talento será importante ventaja competitiva en el futuro (Michaels , Handfield-Jones, & Axelrod, 2001)

Los autores explican que hay tres fuerzas que impulsan la guerra por el talento: el cambio irreversible de la edad industrial a la era de la información, la intensificación demanda por talento directivo de alto calibre y la creciente propensión de la gente a cambiar de una compañía a otra (Chambers, Folulun, Handfield-Jones, Hankin, & Michels III, 1998).

Las fuerzas que alimentan la guerra por el talento producen dos implicaciones profundas. En primer lugar, el poder se ha desplazado de las corporaciones al individuo. Ahora los individuos con talento tienen el poder de negociación hasta alcanzar sus expectativas de carrera. El precio del talento va en aumento. La segunda implicación es que el talento gerencial se ha vuelto una fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto las compañías que logren atraer y retener este talento clave tendrán una mejora en su desempeño económico y financiero (Michaels , Handfield-Jones, & Axelrod, 2001).

Actualmente las compañías necesitan gerentes que puedan responder a los retos a los que se enfrentan como es la globalización, desregulación, rápido avances en tecnología y cambios en el entorno de los negocios. También deben ser tomadores de riesgo, emprendedores, gerentes globales, con muy buen conocimiento en tecnología y que sean líderes capaces de reconcebir el negocio, además de comprometer e inspirar a su gente.

Michaels , Handfield-Jones, y Axelrod (2001) dan a conocer cinco imperativos que las empresas deben implementar para ganar la guerra por el talento directivo y hacer de este de una ventaja competitiva:

1. Adoptar la mentalidad de talento
2. Elaborar una propuesta de valor para el empleado ganadora
3. Reconstruir su estrategia de reclutamiento
4. Implementar el desarrollo del talento en su organización
5. Diferenciar y afirmar su gente (Michaels , Handfield-Jones, & Axelrod, 2001)

2. Estado del arte

En una investigación sobre *Employer Branding* realizada por Víctor Zabala y Carmen Jervi, dice que según José Manuel Casas presidente ejecutivo de Telefónica Ecuador para la gestión de *Employer Branding* es importante cómo la empresa es vista hacia afuera, fruto de un convencimiento absoluto de los colaboradores, corresponde a empleados orgullosos y a clientes satisfechos. Para la compañía es primordial brindar un excelente servicio al cliente por lo que tiene un plan estructurado de creación de cultura de excelencia, el cual implica tener al mejor talento, en consecuencia es un desafío para cada uno estar a la altura de sus compañeros y de la compañía por tener a los mejores (Zabala & Jervis, 2014).

El informe de la encuesta realizada por Manpower a casi 40 mil empleadores de 33 países en el 2009, dice que más allá de la recesión mundial y la débil expectativa de empleo, la escasez de talentos sigue siendo un problema para los empleadores de todo el mundo y una vez que se produzca la recuperación económica, las organizaciones tendrán más dificultades para atraer y retener talento con capacidades clave (Research Center Manpower, 2009).

En algunos estudios, como por ejemplo el llevado a cabo por The Cherenon Group (2002) indican que aproximadamente el 80% de las personas encuestadas dicen preferir trabajar en una compañía con excelente reputación, que para una con mala reputación, incluso por un salario menor. El estudio revela también que los factores más importantes en la determinación de la reputación de una organización como lugar para trabajar son el trato que se le da a los empleados y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Solo en el caso de personas con remuneración elevada se señalaban como factores prioritarios a la hora de determinar la reputación del lugar del trabajo la salud financiera de la compañía o las condiciones del mercado (Sanchez Hernandez, 2006).

Un artículo publicado por Manpower dice que en un estudio realizado por Gallup en el año 2002 muestra que el compromiso del empleado disminuye después de los primeros seis meses cuando se dan cuenta que su experiencia en la compañía no coincide con lo prometido (Research Center Manpower, 2009).

Por otro lado, autores del artículo “¿Limita la Marca del Empleador la Conducta de Búsqueda de Empleo?” (Roque Gomes & Neves, 2010), presentan una investigación que realizaron para dar respuesta a la pregunta: ¿El *Employer Branding* refuerza las actitudes y comportamientos de los solicitantes de empleo con respecto a una organización de empleadores? Para esto Roque y Neves se plantean dos hipótesis, la primera: “Los aspirantes desarrollarán una respuesta afectiva basada en los atributos de organización, que en última instancia conducirá a la intención de aplicar”. Y la segunda hipótesis es: “el *Employer Branding* modera el efecto de la mediación de la atracción en la relación entre los atributos de la organización y la intención de aplicar”. El resultado de esta investigación confirma que una marca de empleador positiva fortalece el proceso contundente a la intención de solicitar una vacante, en comparación con marcas de empleador neutrales o negativas (Roque Gomes & Neves, 2010).

En cuanto a la gestión para mejorar la experiencia de empleo, se realizó una investigación global llevada a cabo por “Employer Brand International” (EBI), a través de una encuesta mundial desde el 23 de octubre del 2013 hasta el 28 de febrero del 2014, en diecinueve países ubicados en cada uno de los continentes. La encuesta proporciona una detallada comprensión de la situación actual de *Employer Branding* y los planes futuros para las organizaciones. También detalla las principales tendencias en los últimos cinco años. Los resultados de la encuesta indican que actualmente las empresas están encontrando cada vez más difícil que coincidan los empleos disponibles con el talento y competencias requeridos, por lo tanto el reto que enfrentan muchas empresas es atraer, comprometer y retener el talento. Además el entorno global en el que se encuentran las empresas enfrentan desafíos como: la inestabilidad política, los cambios sociales y tecnológicos, cuotas de inmigración, la necesidad de sistemas de integración de gente, comprensión de la diversidad cultural, la recuperación económica sin empleo en muchos países, la disminución de las tasas de fecundidad, la desigualdad en los niveles de educación a nivel mundial, el envejecimiento de la población en muchos países de economías desarrolladas (Minchington, 2014).

Respecto de este último autor, define *Employer Branding* como "la imagen de su organización como un gran lugar para trabajar en la mente de los empleados actuales y los principales interesados en el mercado externo (los candidatos activos y pasivos, clientes, prospectos y otros grupos de interés clave)". Se trata de iniciativas de participación,

atracción y retención dirigidas a la mejora de la imagen del empleador de su empresa. El *Employer Branding* está evolucionando en todo el mundo y presenta implicaciones para las empresas a tener en cuenta en el desarrollo de su agenda estratégica (Minchington, 2014).

El Borrador de administración # 44 de CESA *Employer Branding* (Gómez, 2011) presenta los componentes requeridos para la construcción de la marca empleador así como el proceso para crearla. En el texto se concluye que las empresas ven a sus empleados valiosos, al igual que los clientes rentables, ya que éstos son libres de tomar sus propias decisiones y de participar como lo deseen, por esta razón se deben diferenciar de las demás y estar atentas a las necesidades de los empleados, siendo la manera de atraer y retener el mejor talento, es por medio de un enfoque coherente en los beneficios.

Según Claudia Gómez para la creación de marca empleador primero se deben establecer la misión y los valores de la compañía en torno al papel de los empleados. La proposición de valor de la marca empleador generalmente incluye: la identidad de la empresa, la imagen que se quiere que perciban los candidatos y las necesidades del mercado o beneficios que estos valoran realmente. A través de ésta, la empresa puede proyectarse en el mercado laboral como la “mejor experiencia laboral que se encuentra en el medio”, generando estrategias de comunicación y mercadeo para que los empleados se sientan a gusto y orgullosos. Como componentes han de tenerse en cuenta las condiciones laborales en el entorno del puesto de trabajo, una cultura y un clima organizacional óptimos, y una marca llamativa basada en los valores y la misión de la compañía. El proceso de desarrollo de la marca empleador sigue el mismo proceso de otra marca, pero involucrando a Recursos Humanos y a la Dirección General (Gómez, 2011).

Referente a los principales factores para atraer, retener y fidelizar a los trabajadores en un mercado altamente competitivo, el Estudio Global Workforce 2014 proporciona “*Insights*” de las actitudes y preocupaciones de los trabajadores de todo el mundo. Este estudio incluye más de 32.000 participantes, a través de todas las industrias en 26 mercados y es parte de una iniciativa de investigación más amplia diseñada para capturar las perspectivas del empleado y empleador sobre las tendencias emergentes otros temas que dan forma al lugar de trabajo a nivel global. Dando como resultado una imagen de los complejos retos que presenta hoy el lugar de trabajo. Los principales factores que revela este estudio son:

- Salario, seguridad en el empleo y desarrollo profesional – son los importantes para los empleados a nivel mundial al decidir unirse o salir de una organización.
- Existen bajos niveles de trabajadores altamente comprometidos, y cerca de una cuarta parte de los empleados no están “engaged”.
- Compromiso sostenible requiere líderes y gerentes fuertes. En las empresas donde ambos líderes y gerentes son percibidos por los empleados como efectivos, el 72% de los empleados están altamente comprometidos.
- Una oferta de empleo define el dar y recibir entre la organización y sus empleados. Los empleados que sienten que su organización es eficaz en esta área son significativamente más propensos a ser altamente comprometidos que los que no lo hacen (Towers Watson, 2014).

Concerniente a cómo se está aplicando la planificación estratégica de la comunicación de marca a los empleados en los programas de *internal branding*, la tesis doctoral del Licenciado Carlos de la Guardia, propone un modelo, una metodología y una herramienta. Estas son adaptaciones de modelos existentes utilizados en publicidad y en relaciones públicas. Tienen como propósito mejorar la eficacia de las estrategias de comunicación de la marca a los empleados y están diseñados en base a las conclusiones obtenidas del marco teórico, de la investigación y con la información y experiencias que obtenidas durante las entrevistas realizadas (de la Guardia, 2014).

Los principales hallazgos de la investigación fueron:

- La penetración del *internal branding* en las organizaciones es mínima aunque es aparentemente deseable.
- La mayoría de las organizaciones no comunican la marca a sus empleados porque no los consideran como un público objetivo prioritario.
- La planificación estratégica de la comunicación de marca no se aplica actualmente al *internal branding* a pesar de ser reconocida la importancia que ésta tiene en la formulación de estrategias de comunicación más eficientes. Esto se produce por dos motivos: a) Falta de la necesidad y desconocimiento del *internal branding* y b) La comunicación a empleados, especialmente la Comunicación Interna, es un área de mejora en las organizaciones (de la Guardia, 2014)

Por lo tanto el Licenciado Carlos de la Guardia, considera necesario que aumente la eficacia de las comunicaciones de la marca a los empleados como elemento esencial en la gestión del *engagement* del empleado con la marca, para lo cual plantea:

- Adoptar y adaptar las metodologías y los procesos de la planificación estratégica de la comunicación de la marca a audiencias externas a la comunicación a los empleados.
- Un modelo teórico conceptual que propone conjugar los intereses de los cuatro actores involucrados en la gestión del *internal branding* y, evidentemente, de su comunicación. Estos son:
 1. Los que hacen o crean el producto/servicio (La organización): qué hace, como lo hace, su identidad y su imagen, sus políticas y su reputación,
 2. Los que compran el producto/servicio (El cliente): quién es, cómo se comporta el grado de conocimiento, preferencia y fidelidad a la marca.
 3. La promesa que se le hace al mercado (la Marca): su promesa, su comunicación, su imagen y su reputación.
 4. Los que lo venden o lo prestan (los empleados): los que crean valor al cliente y participan, directa o indirectamente, en la entrega de la promesa de la marca. (de la Guardia, 2014)
- Una herramienta específica para poder aplicar el modelo propuesto, la cual como objetivos.
 1. Identificar la información necesaria.
 2. Definir los *insights* adecuados sobre los que formular la estrategia de comunicación. Por lo tanto, es muy importante entender en qué elementos se basa el propio *insight* de cada una de las partes. Puesto que la calidad del *insight*, depende de la capacidad que tenga de movilizar a la audiencia. (de la Guardia, 2014)

En cuanto a la implementación de una estrategia de *employer branding* para ser competitivo en la “guerra por el talento”, se encuentra la tesis titulada el impacto de una fuerte marca de empleador mundial en la guerra por el talento, la cual, pretende demostrar que la marca empleador es un instrumento necesario y beneficioso para las empresas para seguir siendo competitivos (Kupfernagel, 2009).

Argumenta que a medida que la competencia por la fuerza laboral con talento se convierte en un problema en todo el mundo una fuerte marca global empleador atrae y retiene al talento con alto potencial creando así una poderosa ventaja competitiva necesaria para su éxito económico (Kupfernagel, 2009).

Define altos potenciales como profesionales altamente cualificados que, además, tienen muy buenas habilidades sociales y de comunicación. De quienes se espera un desempeño

superior y excepcional. Las compañías compiten por atraer este tipo de perfil para llenar sus vacantes de especialistas y gerentes.

Según el autor, esta guerra va incluso global, las empresas pueden también tienen que pensar en una gestión de marca empleador que opere con éxito en los mercados laborales internacionales. (Kupfernagel, 2009)

Una percepción consistente de la imagen de marca crea compromiso y lealtad en su grupo de interés, hace que empleados actuales se comporten como embajadores de la marca. (Kupfernagel, 2009)

3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo es de carácter descriptivo, cuya función es la capacidad para seleccionar características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las características de dicho objeto. (Bernal T, 2006)

Las fuentes de recolección de información fueron la búsqueda y consulta de bibliografía sobre *Internal Branding* para presentar la información conceptual referente al tema y aplicaciones actuales, luego se realizó la recolección de datos de fuente primaria a través de una encuesta aplicada a empleados actuales y a egresados de las carreras que quiere atraer McAfee en Bogotá. Y por último se efectuaron entrevistas a profundidad con reclutadores de las empresas que son competencia de McAfee en la “Guerra por el Talento”.

Las preguntas de la encuesta están relacionadas con los principales elementos para retención y atracción de empleados como: remuneración y percepción salarial, imagen y reputación de la empresa, “*engagement*” y tipo de liderazgo.

a. Unidad objeto de estudio

La unidad objeto de estudio está constituida por los empleados actuales y potenciales de McAfee.

Para los empleados potenciales se tomará los egresados de las carreras que quiere atraer McAfee y empresas con características similares a esta.

En Bogotá está constituido por los egresados de las carreras de Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Telecomunicaciones e Ingeniería Electrónica y de Telecomunicaciones.

b. Muestra y procedimiento del muestreo

El método de muestreo es no probabilístico por conveniencia y por juicio. Este consiste en que la selección de muestreo es en base al juicio del investigador, quien elige a los elementos que se incluirán en la muestra porque cree que son representativos de la población de interés. (Malhotra, Dávila Martínez, & Treviño Rosales, 2004)

Para determinar el tamaño de la muestra de los empleados actuales, se tomó el total de empleados directos de McAfee que en Bogotá es de 50.

Se aplicó la siguiente fórmula de población finita:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (Nivel de confianza 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5%)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = Nivel de Error 5%

Y se obtiene un tamaño de muestra de 29 empleados en Bogotá.

El tamaño de la muestra para los empleados potenciales en Bogotá, se ha estimado a partir de los registros de “El Consejo Profesional Nacional de Ingenierías Eléctrica, Mecánica y Profesiones Afines”, según la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 1. Cifras egresados a partir del 2011 consejo profesional nacional de ingenierías eléctrica, mecánica y profesiones afines

Código Profesión	Nombre Profesión	Egresados				
		2011	2012	2013	2014	Total
206	ELECTRÓNICO	2.858	2.632	2.667	2.608	10.765
290	TELECOMUNICACIONES	390	633	481	557	2.061
295	ELECTRÓNICA Y TELECOMUNICACIONES	318	285	284	192	1.079
Totales generales:		3.566	3.550	3.432	3.357	13.905

Nota. Fuente: Consejo Profesional Nacional de Ingenierías Eléctrica, 2015

Al aplicar la fórmula de población finita anterior, se obtuvo como resultado 72 egresados a quienes se les aplicó la encuesta.

Tabla 2. Tamaño de la muestra

Bogotá, Colombia		
Empleados	Población	Muestra
Actuales	50	29
Potenciales	13905	72
Total	101	

Nota. Fuente: Elaboración propia, 2014

Como se muestra en la tabla anterior, el total del tamaño de la muestra es de 101 empleados actuales y potenciales a quienes se aplicó la encuesta.

4. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Resultados de las entrevistas a profundidad sobre “Guerra por el Talento”

Para comprender la problemática de la “Guerra por el Talento”, se realizaron entrevistas a profundidad con consultores de *headhunters* del sector IT y a reclutadores de empresas que son competencia de McAfee en cuanto al talento.

Referente al tema, Marco D’Andrea de Experis opina que: “la guerra por el talento se está dando en la industria hace más de una década pero en Colombia hasta ahora se ha hecho evidente”, agrega que: “estas compañías son multinacionales que se encuentran en un entorno muy competitivo y en crecimiento. En Bogotá, es un sector donde se sabe quiénes son los *Top Talent*, por esta razón gran parte de los candidatos son referidos”.

En cuanto al talento que requieren, D’Andrea explica: “El perfil que se busca son profesionales en ingeniería de las universidades más reconocidas, con nivel de inglés al 100%, que se adapten fácilmente a: la cultura de la corporación, a nivel organizacional, a los cambios del entorno, que sean estrategas, que tengan contactos clave en industrias como banca, gobierno y telcos, y que hayan no solo alcanzado si no excedido los objetivos en sus experiencias laborales anteriores.

Al respecto, Daniel Camacho de Michel Page dice: “estas empresas quieren atraer personas con muy buenos conocimientos en la parte técnica, ambiciosas, influyentes, con capacidades de relacionamiento excepcionales y en un rango de edad entre 27 y 40 años. Es importante que sean líderes caracterizados por tener altos estándares éticos y morales, y comportamiento ejemplar en la ejecución de negocios”.

En cuanto a políticas de gestión del talento, esta es definida por la corporación y en algunos casos se hacen ajustes de acuerdo al territorio donde se encuentra la operación. Por la exigencia del negocio, en general, cuentan con un buen sistema de evaluación del desempeño, reconocimiento y desarrollo de carrera. La remuneración y paquete de beneficios ofrecidos por estas empresas son superiores al promedio de la industria.

Juan Ruiz quien ha ejercido como gerente de ventas en Oracle e Intel, dice que en algunas compañías la imagen que proyecta la empresa no coincide con la experiencia que tiene el empleado. En este aspecto es importante que el tipo de liderazgo que ejercen los gerentes coincida perfectamente con la cultura y valores organizacionales. Otro ejemplo es

el balance de la vida personal y laboral, por hacer parte de equipos de alto desempeño, los individuos por la presión de alcanzar los objetivos, no tienen la oportunidad de aprovechar los beneficios ofrecidos.

La importancia de lo anterior consiste en el impacto que genera en el compromiso de los empleados, puesto que si la experiencia no coincide con la imagen es probable que dejen el empleo.

Los entrevistados precisan que la rotación de empleados en estas empresas se ve impactada por los perfiles comerciales como los *Account Manager* (AM) y en mayor proporción por los más junior como los *Inside Sales Representative* (ISR). Cargos que representan la mayor parte del personal de este tipo de empresa.

Marco D'Andrea y Daniel Camacho coinciden en que las compañías con mejor reputación para los empleados potenciales en Bogotá son: HP, Cisco, Dell e IBM.

Tabla 3. Datos de empresas con características similares a McAfee relacionados a la gestión del talento

Nombre de la Compañía	Total de Empleados	Cargo	Banda Salarial (Mensual en 0.000 COP)	Índice de Rotación Anual	Longevidad Promedio (Años)
Oracle	700	AM	10.000 - 12.000	50%	2
		ISR	7.000 - 9.000	60%	1
SAP	100	AM	12.000-18.000	30%	3
		ISR	8.000-10.000	40%	2
Cisco	100	AM	14.000	15%	4
		ISR	7.000	25%	3
Dell	110	CAM	14.000-18.000	15%	5
		-	-	-	-
HP	250	TAM	10.000	20%	4
		ISR	5.000 - 8.000	40%	2
IBM	400	AM	10.000 - 12.000	15%	6
		ISR	3.000 - 5.000	25%	2
Red Hat	40	FAM	15.000	50%	3
		ISR	7.000	25%	3
Microsoft	100	CAM	10.000 - 12.000	50%	3
		-	-	-	-

Nota: Fuente: Entrevistas a profundidad realizadas a reclutadores de talento del sector IT en Bogotá. Elaboración propia, Marzo 2016.

4.2. Resultados de las encuestas realizadas a empleados actuales y potenciales

Los resultados que arroja la investigación muestran que McAfee como marca es reconocida por ser líder en el mercado de seguridad informática (IDC, 2014) y de acuerdo a los resultados en Bogotá está bien posicionada en la mente de empleados potenciales encuestados, quienes al preguntarles si conocen la empresa, el 66% respondieron afirmativamente y para saber su percepción sobre la marca empleador, se procedió a preguntarles si les gustaría trabajar en esta compañía, a lo que el 86% respondió sí, posiblemente por tratarse de una multinacional.

A continuación se dan a conocer los hallazgos del estudio realizado en Bogotá de acuerdo a las siguientes variables:

- Elementos de atracción: Compuesto por la percepción de los empleados potenciales sobre los elementos al considerar aceptar un empleo.
- Elementos de retención: Compuesto por la percepción de los empleados actuales sobre los esfuerzos de retención que realiza la compañía.

a. Elementos de atracción

En Bogotá el elemento de cultura corporativa solo es considerado importante por el 29% de los empleados potenciales encuestados. A continuación se presentan los resultados según los elementos que componen la cultura corporativa.

Ambiente de trabajo. El 32% consideran que ajo es factor muy importante al momento de aceptar una oferta de trabajo.

Aspecto emocional. Este elemento solo es considerado importante por el 26% de los encuestados consideran importante que el cargo a desempeñar sea interesante al momento de aceptar una oferta de trabajo.

Condiciones que generan orgullo de pertenencia.

Gráfica 1 Percepción de los empleados potenciales sobre las condiciones que generan orgullo de pertenencia



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2015

Dentro de este elemento los criterios más valorados por los empleados potenciales en Bogotá son: valores éticos y profesionales (46%), solidez económico financiera (35%) y calidad de productos y servicios (32%) y los menos valorados son colaboración con la comunidad y reputación de gerentes y directivos (16%).

i. Remuneración y beneficios.

La remuneración y beneficios son considerados como un criterio muy importante al decidir aceptar un empleo por el 66% de los empleados potenciales encuestados.

El 39% de los encuestados no opinan respecto a la importancia de la remuneración y los beneficios al empleado. Al 38% si les parece muy importante, mientras al 23% poco o nada importante. Los que no opinan provienen en su mayoría (65%) de estratos medio y medio bajo y están entre los 18 y 45 años. De los que si consideran este aspecto muy importante, el 60% son de estrato medio y medio bajo y el 44% tienen entre 26 y 35 años.

Tabla 4. Nivel de ingresos de empleados potenciales por rango de edad y estrato

Nivel Salarial*	Part.	Rango de Edad (Años)					Estrato				
		18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	Más de 55	ALTO (6)	MEDIO ALTO (5)	MEDIO (4)	MEDIO BAJO (3)	BAJO (2)
Menor a 1.500.000	4%	67%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	33%
1.500.000 a 3.000.000	59%	39%	41%	20%	0%	0%	16%	7%	23%	48%	7%
3.000.00 a 6.000.000	28%	19%	29%	43%	10%	0%	10%	29%	29%	33%	0%
6.000.000 a 12.000.000	8%	0%	17%	17%	50%	17%	50%	17%	33%	0%	0%

*Cifras en pesos colombianos

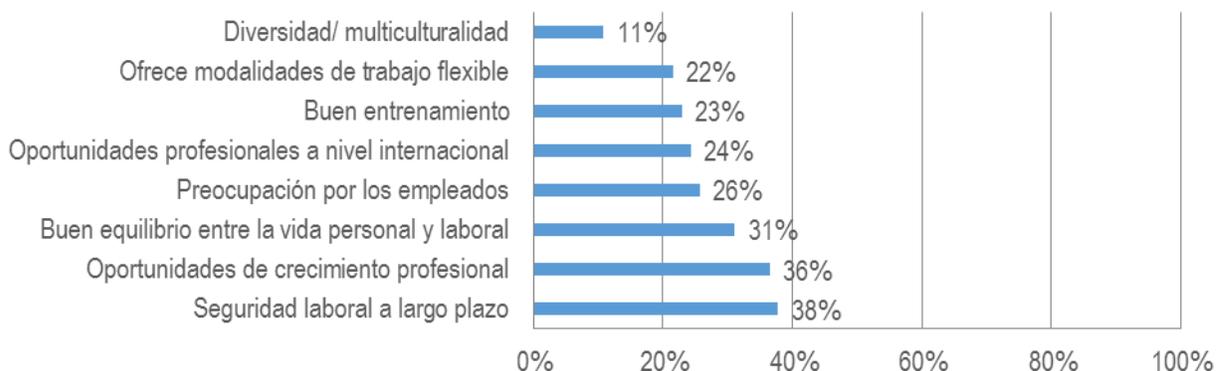
Nota. Fuente: Encuestas aplicadas a empleados potenciales en Bogotá. Elaboración propia. 2015

La mayoría de los empleados potenciales en Bogotá tienen ingresos mensuales entre 1.500.000 y 3.000.000 de pesos colombianos (59%), quienes se encuentran en el rango de edad entre 18 y 35 años (80%) y el 48% pertenece al estrato medio bajo (3).

- El 28% tiene ingresos entre 3.000.000 y 6.000.000. Dentro de este grupo el 43% tienen entre 36 y 45 años y el 29% entre 26 y 35 años. Se distribuyen en Estrato medio alto (5) con el 29%, medio (4) con el 29% y medio bajo con el 33%.
- El 8% tiene ingresos entre 6.000.000 y 12.000.000 y la mayoría (50%) tiene entre 36 y 45 años y pertenece

Las bandas salariales de empresas con características similares a McAfee se encuentran en la Tabla 3.

ii. Políticas de recursos humanos



Gráfica 2 Percepción de los empleados potenciales sobre las políticas de recursos humanos

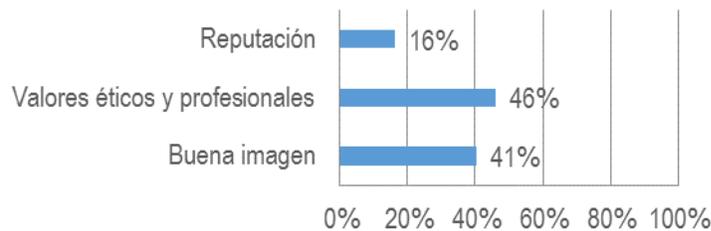
Nota. Fuente: Elaboración propia, 2015

Las políticas de recursos humanos a las que les dieron más importancia son; seguridad laboral a largo plazo (38%), oportunidades de crecimiento profesional (36%) y buen equilibrio entre la vida personal y laboral (31%). Siendo la menos valorada diversidad/multiculturalidad percibida como importante solo por el 11%.

iii. Comunicación

Imagen y reputación de la empresa.

Gráfica 3 Percepción de los empleados potenciales sobre la imagen y reputación de la empresa



Nota. Fuente: Elaboración propia, 2015

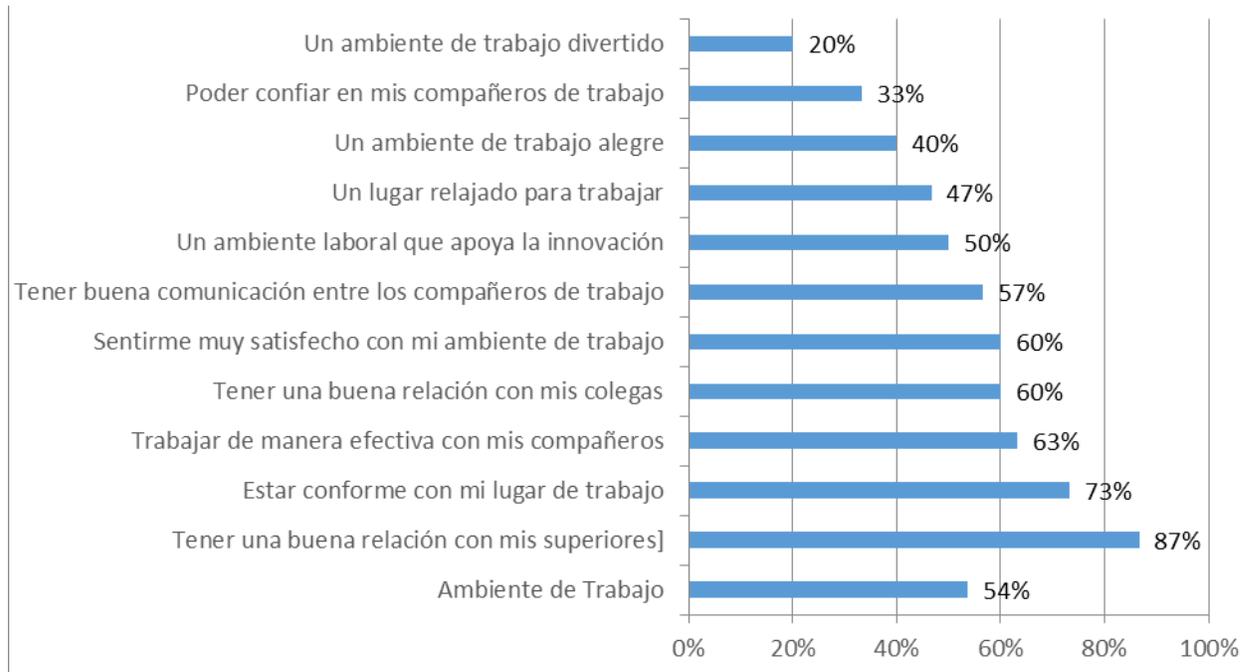
Los empleados potenciales perciben como muy importante en un 46% los valores éticos y profesionales, seguido por la buena imagen de la empresa con un 41% y la menos valorada es la reputación de la organización con el 16%.

b. Elementos de retención

i. Cultura corporativa

A continuación se presentan los resultados según la percepción de los empleados actuales sobre los elementos que componen la cultura corporativa.

Gráfica 4 Percepción de los empleados actuales sobre el ambiente de trabajo



Nota: Fuente: Elaboración propia, 2015

Ambiente de trabajo.

Según los resultados que arrojaron las encuestas, este aspecto es medianamente importante con un 54%, siendo lo más importante tener una buena relación con los superiores (87%), seguido por estar conforme con el lugar de trabajo (73%) y siendo lo menos importante un lugar de trabajo divertido (20%).

Gráfica 5 Percepción de los empleados actuales sobre el aspecto emocional



Nota: Fuente: Elaboración propia, 2015

Aspecto emocional. Este aspecto es importante para los encuestados con un 70%. Para el 77% de los empleados actuales es importante que les guste el trabajo que desempeñan. En cuanto a sentirse comprometido para alcanzar las metas establecidas por la organización es importante para el 63%.

Gráfica 6 Percepción de los empleados actuales sobre las condiciones que generan orgullo de pertenencia



Nota: Fuente: Elaboración propia, 2015

Condiciones que generan orgullo de pertenencia. Para el 70% de los encuestados de McAfee las condiciones que generan orgullo de pertenencia toman gran importancia.

Los criterios más importantes dentro de este grupo son que la organización sea financieramente saludable y estable (87%) y que la organización tenga una buena imagen y reputación (83%). Y el menos valorado es la opinión que tiene el círculo social del colaborador sobre la organización (47%). El criterio de menor valoración: la opinión que tiene el círculo social del colaborador sobre la organización (78%).

ii. Remuneración y beneficios

La remuneración y beneficios son considerados como un criterio muy importante, para el 79% de los empleados encuestados.

Para el 74% de los encuestados la remuneración recibida y los beneficios es muy importante. Siendo más importante para las personas de 26 a 35 años (56,73%), y personas pertenecientes a nivel socio- económico Medio alto con un 58,32%.

Tabla 4. Nivel de ingresos de empleados actuales por rango de edad y estrato.

Nivel Salarial*	Part.	Rango de Edades (años)				Nivel Socio Económico		
		18 - 25	26 - 35	36 - 45	46 - 55	ALTO (6)	MEDIO ALTO (5)	MEDIO (4)
3.000.000 a 6.000.000	40%	17%	75%	0%	8%	33%	50%	17%
6.000.000 a 12.000.000	40%	8%	50%	42%	0%	17%	83%	0%
>12.000.000	20%	0%	50%	50%	0%	33%	33%	33%

*Cifras en pesos colombianos

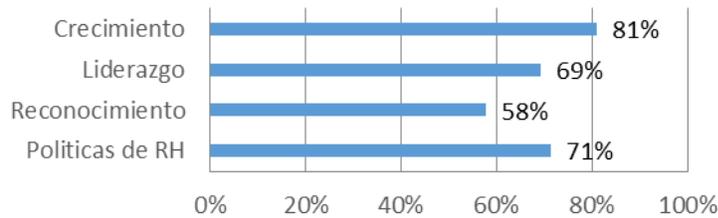
Nota: Fuente: Elaboración propia, 2015

Solo el 20% de los empleados actuales tienen ingresos mayores a \$12.000.000 COP, pertenecientes al rango de edad entre 26 y 45 años. Siendo personas de nivel socio económico medio a alto.

Mientras que en los niveles salariales de \$3.000.000 a \$6.000.000 y de \$6.000.000 a \$12.000.000 tienen una distribución del 40% cada uno. En su gran mayoría están en el rango de edad de 26 a 35 años, con un porcentaje del 75% y 50% respectivamente. Además como podemos ver pertenecen a nivel socio – económico alto.

4.2.4. Políticas de recursos humanos

Gráfica 7 Percepción de los empleados actuales sobre las políticas de recursos humanos



Nota: Fuente: Elaboración propia, 2015

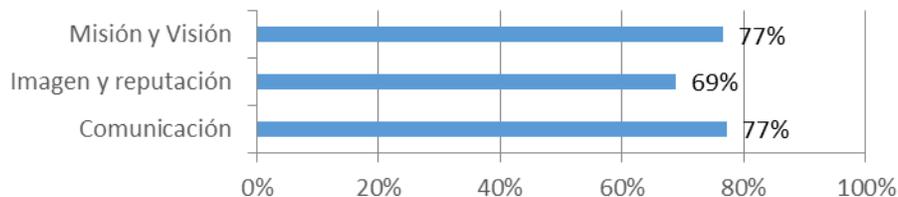
El reconocimiento al empleado vemos que para los los empleados actuales es importante para el 58%

En cuanto al tipo de liderazgo que tienen los directivos es un factor importante para las personas encuestadas en Bogotá con el 69%.

Las oportunidades de crecimiento personal son un aspecto que es relevante para el 81%.

4.2.5. Comunicación

Gráfica 8 Percepción de los empleados actuales sobre los elementos de comunicación



Nota: Fuente: Elaboración propia, 2015

La comunicación es un elemento importante para la mayoría de los empleados actuales (77%)

La imagen y reputación es importante para el 69% de los empleados actuales encuestados.

La misión y visión es importante para el 77% de los encuestados.

4.3. Propuesta de *Internal Branding*

De acuerdo a los resultados de la investigación, la comunicación de McAfee en Bogotá como *Internal Brand* se debe centrar en tres pilares fundamentales:

1. Ambiente laboral agradable motivante
2. Posibilidades reales de crecimiento profesional
3. Remuneración y beneficios competitivos

A partir de lo anterior se establecen propuestas puntuales que debe desarrollar McAfee teniendo en cuenta que la misión, visión y valores de la compañía deben estar alineadas a las establecidas por el corporativo a nivel global, así sin importar en qué país se encuentre un empleado actual o potencial tendrá la misma imagen sobre quien es la compañía.

Por lo anterior es importante que la propuesta de valor se comunique tanto a empleados actuales, potenciales como a todos los grupos de interés de la organización. Para esto se debe ser coherente con el contenido que se genera en todos los canales que tiene la compañía: *website*, avisos de prensa, carta de oferta de empleo, avisos de vacantes, correos electrónicos, redes sociales, comunicaciones internas, etc, con el objetivo de ser convincente.

Además, es importante tener en cuenta el mayor grupo objetivo al que va dirigido McAfee son los *millenials*, personas nacidas entre 1980 y 2000, de aquí que el "*look and feel*" de la comunicación debe ser muy fresca, incentivando siempre un lugar de trabajo agradable, aprovechando la misión y visión de la empresa para conectar emocionalmente inspirándolos.

Al ser una empresa de tecnología de seguridad informática en la que la mayoría pertenecen al área de ventas y en la que el activo más importante deben ser las personas, para generar *engagement* y diferenciarse de la competencia se propone que se maneje el concepto de confianza debido a que si se vende seguridad se está vendiendo confianza, lo cual implica establecer un buen relacionamiento con todos los grupos de interés, invitándolos a dar sugerencias y a compartir su experiencia a través de los diferentes canales de la compañía.

Se recomienda realizar encuestas periódicas acerca de como perciben los elementos de retención y atracción adoptados por la organización, para siempre estar actualizándose en la forma como perciben a McAfee tanto dentro de la organización como fuera de ella.

También es necesario crear y comunicar un ambiente de estabilidad laboral, es por esto que para evitar los despidos se puede crear un mecanismo de rotación interna, donde se intente reubicar al personal dentro de las áreas que se encuentran en crecimiento, logrando así mayor fidelización y compromiso de los empleados. Así mismo cada vez que un empleado sea promovido debe generarse contenido sobre como lo logro y su experiencia actual. En la misma línea, crear un sistema de crecimiento y desarrollo en el mismo cargo por niveles.

Es importante hacer un *benchmark* de los salarios de las compañías pertenecientes al mismo sector de McAfee, esto se debe realizar en cada uno de los mercados donde se encuentra establecida la compañía, debido a que así se podrá brindar una buena oferta salarial, sabiendo que este es un importante factor al momento de aceptar un trabajo.

En base a los resultados obtenidos durante las encuestas realizadas a los empleados de McAfee en Bogotá, lo que toma mayor relevancia es la relación con el jefe directo desde todo ámbito: comunicación, liderazgo, orientación, direccionamiento, retroalimentación, etc. Es por esto, que es importante que la organización en búsqueda de un mejor posicionamiento como marca empleador, realice *coaching* en los aspectos anteriormente mencionados a los colaboradores que tienen personas a cargo.

Otro tema que es de gran importancia para los empleados es todo lo que tiene que ver con remuneración y beneficios, por esta razón se propone crear un sistema de compensación, vinculada al éxito de la empresa, por lo que las personas reciben como parte de su salario un bono por la contribución al éxito del negocio. Este tipo de remuneraciones se aplica normalmente al área comercial y la mayoría de empleados actuales en Bogotá son del área de ventas, sin embargo es necesario que las otras áreas de la compañía hagan parte de este sistema de compensación para mantenerlos motivados.

Es importante comunicar y desarrollar en la compañía un muy buen ambiente de trabajo en todos los niveles, es decir, entre colegas y con los superiores. Mostrar con claridad la misión y la visión de la corporación de tal forma que los inspire y se identifiquen. Para esto es necesario ofrecer a los empleados de todos los niveles *coaching* de relacionamiento, así

las personas de la compañía que presenten bajos *skills* en este tema van a poder mejorar. Este aspecto es tan relevante que es necesario que haga parte de la cultura corporativa (así hacemos las cosas en McAfee) y sea comunicado continuamente.

En cuanto a mejorar el posicionamiento de la marca se recomienda realizar actividades/eventos en universidades reconocidas que cuenten con programas de ingeniería electrónica y telecomunicaciones con el fin de dar a conocer la marca.

5. Conclusiones

Las empresas del sector tecnología se están enfrentando a un entorno, en el cual deben preocuparse por las políticas y estrategias que se desarrollan para clientes de sus productos y/o servicios, sino también en establecer estrategias dirigidas a atraer, comprometer, mantener motivado y retener clientes internos.

El proceso de *internal branding*, debe ser global y debe integrar áreas como recursos humanos y marketing para comunicar la promesa de valor que contribuya a generar una mejor reputación corporativa, mejorando la posición de la marca y proyectándose como la mejor opción de empleo.

Un factor indispensable para atraer y retener el mejor talento es la remuneración y los beneficios que la empresa ofrece y estos deben ser lo suficientemente competitivos frente al mercado en el que se encuentra, debido a que es un *driver* importante al momento de aceptar o rechazar un empleo.

Se comprueba, que el compromiso con la empresa para los empleados actuales y potenciales si está determinado por el valor de la imagen y reputación de la empresa empleadora. Adicionalmente se deben desarrollar políticas de recursos humanos en las que predominen factores como: equilibrio de vida profesional y personal, oportunidades de entrenamiento y de desarrollo de carrera que la empresa ofrece al empleado.

Igualmente el proceso de difusión y comunicación de las estrategias y políticas de *Internal branding* que se utilice debe tener un enfoque coherente para ser convincente, siempre teniendo en cuenta tanto las directrices de la marca a nivel nacional y global, es decir, la visión, misión y valores de la compañía. Además se debe tener en cuenta, que esta comunicación debe ir enfocada a los *millenials*, generando en ellos un mejor posicionamiento de marca empleador.

Posiblemente la tasa de desempleo y nivel socio económico impacta la percepción de los empleados actuales y potenciales sobre los esfuerzos de atracción y retención de las organizaciones. En Bogotá los empleados potenciales encuestados manifestaron un grado

menor de valoración de estos elementos, probablemente por la necesidad se conforman con tener un empleo, en contraste con los empleados actuales quienes les dan mucha importancia a estos factores.

BIBLIOGRAFÍA

- Aacker, D. (2004). *Brand Portafolio Strategy*. New York: Free Press.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching. New York: School of Business, State University of New York at New Paltz.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. West Sussex: Wiley.
- Chambers, E., Folulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michels III, E. (1998). *The war for talent*. New York: The McKinsey & Company.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2016, Marzo 15). *CIPD*. Retrieved from Employer Brand: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/employer-brand.aspx>
- Chiang Vega, M., Martín, M., & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Consejo Profesional Nacional de Ingenierías Eléctrica, M. y. (2015).
- Cook, S. (2008). *Guide to Employee Engagement*. London: Kogan Page Publisher.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R., & Roper, S. (2010). *Corporate Reputation and Competitiveness*. New York: Routledge.
- Davis, M. (2009). *The Fundamentals of Branding*. Lausanne: AVA Publishing.
- de la Guardia, L. (2014). *Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al internal branding: Propuesta de un modelo teórico*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- de La Martiniere Petroll, M., Damacena, C., & Hernani Merino, M. (2008). *Medición y determinantes del valor de marca en la perspectiva del consumidor*. Peru: Pontificia Universidad Católica del Peru.
- Del Toro, J. (2009). *La Marca y sus Circunstancias*. Barcelona: Deusto.
- Dill, K. (2015, Abril 01). *Forbes*. Retrieved from Forbes Mexico: <http://www.forbes.com.mx/google-quiere-que-le-roben-sus-ideas-sobre-recursos-humanos/>
- Doyle, P. (2009). *Value-based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Foster, C., Khanyapus, P., & Ranis, C. (2010). *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*. Nottingham: Emerald Group Publishing Limited.

- Glassdoor. (2015, Marzo 29). *Glassdoor*. Retrieved from McAfee: http://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-McAfee-EI_IE2244.11,17.htm
- Gomez, C. (2011). *Borrador Administración # 44 "Employer Branding"*. Bogota: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Grünewälder, A. (2008). *Employer Branding. Marketing the company as an attractive employer*. GRIN Verlag.
- Gutierrez, M. (2004). *Administrar para la calidad*. Mexico: Editorial limusa.
- Harrison, K. (2013, Agosto 03). *Cutting Edge PR*. Retrieved from Why a good corporate reputation is important to your organization: http://www.cuttingedgepr.com/articles/corprep_important.asp
- Hidalgo, B. (2015). *Mi Salario*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Jiménez Zarco, A. I., & Calderón, H. (2004). *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: UOC.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*. London: Kogan Page.
- Knipp, V. (2009). *Trust the Brand - Corporate Reputation Management in Private Banking*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*. Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. New Jersey: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Mexico: Pearson.
- Kupfernagel, R. (2009). *The impact of a strong global Employer Brand in the war for talent*. Deutschland: Bachelorarbeit.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. Canada: South-Western.
- Landa, R. (2005). *Designing Brand Experience: Creating Powerful integrated Brand Solutions*. Cengage Learning.
- LinkedIn. (2014, 05 03). *LinkedIn*. Retrieved from LinkedIn: <http://co.linkedin.com/pub/juan-jos%C3%A9-uribe-l%C3%B3pez/54/853/a66>
- LinkedIn. (2014, 05 03). *LinkedIn*. Retrieved from Perfil Pedro Eduardo Gamboa: <http://co.linkedin.com/pub/pedro-eduardo-gamboa/27/87a/34a>
- LinkedIn. (2014, 05 03). *LinkedIn*. Retrieved from Perfil Simbad Ceballos: <http://www.linkedin.com/pub/dir/Simbad/Ceballos>
- LinkedIn. (2014, 05 03). *LinkedIn*. Retrieved from Perfil Carlos Marino: <http://co.linkedin.com/pub/carlos-marino/8/603/93a>
- Martín García, M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC.

- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR*. Burlington: Elsevier Ltd.
- Maylett, T., & Warner, P. (2014). *MAGIC: Five Keys to Unlock the Power of Employee Engagement*. Austin: Greenleaf Book Group Press.
- Mayorga, D. (2014, Mayo 12). *Capital de Marca (Brand Equity)*. Retrieved from Marketing Estrategico: <http://marketingestrategico.pe/el-capital-de-marca-brand-equity/>
- McAfee. (2014, Julio). *McAfee Intranet*. Retrieved from FAQs - Intel Security and McAfee: <http://corp.mcafee.com/sites/intranet/Pages/Intel-Security-FAQ.aspx>
- McAfee. (2014, Julio 02). *McAfee Intranet*. Retrieved from MyCareer: <http://corp.mcafee.com/sites/myhrportal/Pages/MyCareer.aspx>
- Merco. (2015, Mayo 14). Retrieved from 'La buena reputación empresarial es fundamental para sobrevivir': <http://www.merco.info/es/blogs/2/posts/324>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Minchington, B. (2014). *2014 Employer Branding Global Trends*. Employer Brand International.
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. United Kingdom: Wiley.
- Orozco Toro, J., & Ferre Pavia, C. (2012). El ADN de la marca. La concepcion de sus valores intangibles en un contexto dialogado.
- Palomo Vadillo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Pervaiz K, A., & Mohammed, R. (2013). *Internal Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Quintero Palomino, A. (2014, 06 07). *El Empleo*. Retrieved from Mundo Empresarial: http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/la-importancia-de-su-imagen-como-empleador-----/7216067
- Research Center Manpower. (2009). Escasez mundial de talentos: por qué la marca como empleador es importante ahora. *Nuevas Perspectivas*, 8.
- Roque Gomes, D., & Neves, J. (2010). ¿Limita la Marca del Empleador la Conducta de Búsqueda de Empleo? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 223-234.
- Sanchez Hernandez, M. (2006). *Explorando la relacion entre la reputacion corporativa y el employer branding*. Universidad de Extremadura.
- Schultz, M., Yun, M., & Csaba, F. (2005). *Corporate Branding: Purpose/people/process: Towards the Second Wave of Corporate Branding*. Copenhagen: Business Scholl Press DK.

- Telefonica. (2014, Junio 7). *Telefonica*. Retrieved from Marcas:
http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/telefonica_brands/at_identidad_marcas_movistar.shtml
- Till, B. D., & Heckler, D. (2009). *Creating Brands People LOve*. New Jersey: Pearson.
- Towers Watson. (2014). *Global Workforce Study*. New York: Towers Watson.
- Urich, D., & Smallwood, N. (2007). *Marca de Liderazgo*. España: LIDeditorial.
- VanAuken, B. (2015). *Brand Aid*. New York: American Management Association.
- Zabala, V., & Jervis, C. (2014, Junio). Ekos Negocios. *Employer Branding. La importancia del Ser y Parecer*, p. 25.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. United States of America: American Management Association.

APÉNDICES

Apéndice 1. Encuesta de Marca Empleador aplicada internamente en Bogotá, Colombia

Encuesta Marca Empleador

Por favor indique con una "x" la respuesta que más lo describa a usted					
Edad	18 - 25	26 – 35	36 - 45	46 - 55	Más de 55
Estrato vivienda	2	3	4	5	6
Género	Femenino		Masculino		
Nivel salarial COP	Menor a 1.500.000	1.500.000 a 3.000.000	3.000.00 a 6.000.000	6.000.000 a 12.000.000	>12.000.000

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

- I. Por favor valore la importancia de los siguientes criterios en su empleador actual en una escala de 1 a 4 en donde:

1	2	3	4
Sin importancia	Sin Opinión alguna	Poco Importante	Muy importante

PREGUNTAS	1	2	3	4
1. Tener una buena relación con mis colegas	1	2	3	4
2. Tener una buena relación con mis superiores	1	2	3	4
3. Sentirme muy satisfecho con mi ambiente de trabajo	1	2	3	4
4. Sentirme más confiado en mí mismo como resultado de trabajar para la organización	1	2	3	4
5. Trabajar en una organización que tiene definida claramente su Misión y Visión.	1	2	3	4
6. Un ambiente de trabajo divertido	1	2	3	4

PREGUNTAS		1	2	3	4
7.	Trabajar para una organización que valore y haga uso de mi creatividad	1	2	3	4
8.	Un ambiente de trabajo alegre	1	2	3	4
9.	Una dirección que manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre el equipo	1	2	3	4
10.	Estar conforme con mi lugar de trabajo	1	2	3	4
11.	Que me guste mi trabajo	1	2	3	4
12.	Que los clientes externos estén satisfechos	1	2	3	4
13.	Trabajar para una organización que valore mi trabajo	1	2	3	4
14.	Conocer mi cliente final	1	2	3	4
15.	Que la organización tenga una buena imagen y reputación	1	2	3	4
16.	Sentirme orgulloso de trabajar para la organización.	1	2	3	4
17.	Que me paguen lo justo por mi trabajo	1	2	3	4
18.	Estar satisfecho con los beneficios que recibo	1	2	3	4
19.	Capacitación y entrenamiento en alguna área de mi interés y que forma parte de mi desarrollo	1	2	3	4
20.	Que mi superior me motive a cumplir con mi trabajo de la manera que yo considere mejor	1	2	3	4
21.	Conocer las exigencias de mi trabajo	1	2	3	4
22.	Sentirme comprometido para alcanzar las metas establecidas.	1	2	3	4
23.	Un horario de trabajo que me permita atender mis necesidades personales	1	2	3	4
24.	Trabajar de manera efectiva con mis compañeros.	1	2	3	4
25.	Sentir que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.	1	2	3	4
26.	Que mi superior inmediato tome acciones que refuerzan el objetivo común de la organización.	1	2	3	4
27.	Poder confiar en mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4
28.	Que mi superior inmediato posea una clara visión de la dirección del grupo de trabajo.	1	2	3	4
29.	Contar con una descripción de mi cargo por escrito y actualizada.	1	2	3	4

PREGUNTAS		1	2	3	4
30.	Tener una idea clara de las metas del grupo de trabajo.	1	2	3	4
31.	Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área.	1	2	3	4
32.	Recibir retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo.	1	2	3	4
33.	Que estén claramente establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	1	2	3	4
34.	Recibir información con regularidad que me permita conocer lo que sucede en la organización	1	2	3	4
35.	Tener buena comunicación entre los compañeros de trabajo.	1	2	3	4
36.	Tener buena comunicación con mi superior inmediato.	1	2	3	4
37.	Un lugar relajado para trabajar.	1	2	3	4
38.	Hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo	1	2	3	4
39.	Tener oportunidades de desarrollo profesional.	1	2	3	4
40.	Que la dirección se interesa por mi futuro profesional al definir avenidas de desarrollo para mí (capacitación, plan de carrera, etc.)	1	2	3	4
41.	Que primero se busque dentro de la organización al posible candidato cuando se presente una vacante	1	2	3	4
42.	Contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	1	2	3	4
43.	Que las promociones se las dan a quienes se las merecen	1	2	3	4
44.	Reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la organización	1	2	3	4
45.	Que el instrumento de medición utilizado para evaluar al personal arroje conclusiones justas sobre mi desempeño.	1	2	3	4
46.	La organización es financieramente saludable y estable	1	2	3	4
47.	Trabajar en una organización socialmente responsable	1	2	3	4
48.	Trabajar en una organización preocupada por el medio ambiente	1	2	3	4
49.	Que se exhorte a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo.	1	2	3	4
50.	Un ambiente laboral que apoya la innovación.	1	2	3	4
51.	Gestión eficaz	1	2	3	4

PREGUNTAS		1	2	3	4
52.	Los productos y servicios de la organización	1	2	3	4
53.	Identificarme con la cultura de la organización	1	2	3	4
54.	La opinión que tiene mi círculo social sobre la organización	1	2	3	4
55.	Que la misión de la empresa sea inspiradora	1	2	3	4

- II. De todos estos elementos indique cuales le parecen más relevantes para sentirse bien en la empresa:

MUCHAS GRACIAS POR LA COLABORACION Y EL TIEMPO DEDICADO

Apéndice 3. Encuesta de Marca Empleador aplicada externamente en Bogotá, Colombia

Encuesta Marca Empleador

Por favor indique con una "x" la respuesta que más lo describa a usted					
Edad	18 - 25	26 – 35	36 - 45	46 - 55	Más de 55
Estrato vivienda	2	3	4	5	6
Género	Femenino		Masculino		
Nivel salarial COP	Menor a 1.500.000	1.500.000 a 3.000.000	3.000.000 a 6.000.000	6.000.000 a 12.000.000	>12.000.000

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Por favor valore la importancia de los siguientes criterios en tu empleador actual en una escala de 1 a 4 en donde:

1	2	3	4
Sin importancia	Sin opinión alguna	Poco importante	Muy importante

1. ¿Qué tan importante fueron los siguientes criterios al considerar una posición en tu empleador actual?

Criterios	1	2	3	4
Calidad de Productos y/o Servicios				
Innovación en Productos y/o Servicios				
Solidez económico financiera				
Seguridad laboral a largo plazo				
Colaboración con la comunidad (RS)				
Reputación de los gerentes y directivos				
Preocupación por los empleados				
Valores éticos y profesionales				
Buena imagen				
Oportunidades de crecimiento profesional				

Buen equilibrio entre la vida personal y laboral				
Remuneración y beneficios para el empleado				
Ambiente de trabajo agradable				
Localización conveniente				
Ofrece modalidades de trabajo flexible				
Buen entrenamiento				
El cargo a desempeñar es interesante				
Diversidad/ multiculturalidad				
Oportunidades profesionales a nivel internacional				

2. Qué tan importante fueron los siguientes factores al decidir dejar un empleo?

Criterios	1	2	3	4
Salario bajo				
Situación económica de la empresa				
Falta de oportunidades de crecimiento profesional				
Falta de equilibrio entre la vida personal y laboral				
No me sentía interesado en el cargo				
Falta de reconocimiento				
Falta de modalidades de trabajo flexible				
Carencia de Imagen/ Valores				
Buen equilibrio entre la vida personal y laboral				
No me sentía comprometido				
Mal Ambiente de trabajo				
Mala relación con mi jefe directo				

3. Tengo/tenía previsto cambiar de empleo en los último/próximo año?

___ Voluntariamente

___ Despido

4. ¿Haz utilizado o utilizarías las redes sociales al solicitar un puesto de trabajo?

SI

No

En caso afirmativo, ¿qué redes sociales?

LinkedIn

Google+

Facebook

Instagram

Twitter

5. ¿Conoces la empresa McAfee?

SI

No

En caso afirmativo, te gustaría trabajar para ella?

SI

No

MUCHAS GRACIAS POR LA COLABORACION Y EL TIEMPO DEDICADO