

**Marca Empleador/Employer Branding en el sector de Bienes y Servicios Petroleros
Colombiano**

Paula Mejía Toro

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Maestría en Dirección de Marketing
Bogotá
2015**

**Marca Empleador/Employer Branding en el sector de Bienes y Servicios Petroleros
Colombiano**

Paula Mejía Toro

**Director:
Claudia Gómez R.**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Maestría en Dirección de Marketing
Bogotá
2015**

CONTENIDO

1. Introducción.....	página 8
2. Marco teórico.....	página 10
2.1 Elementos que componen la marca empleador.....	página 13
2.2 Estado del arte.....	página 14
3. Metodología	
3.1 Tipo de estudio.....	página 16
3.2 Técnicas a utilizar.....	página 16
3.3 Fuentes de información.....	página 17
3.4 Unidad objeto de estudio.....	página 18
3.5 Instrumentos de recolección.....	página 18
3.6 Fases de la investigación.....	página 19
3.7 Investigación cuantitativa.....	página 19
3.7.1 Muestra.....	página 19
3.7.2 Instrumento de recolección.....	página 20
3.8 Investigación cuantitativa.....	página 20
3.8.1 Muestra.....	página 20
3.8.2 Instrumento de recolección.....	página 20
4. Resultados	
4.1 Investigación cualitativa.....	página 22
4.1.1 Principales hallazgos.....	página 22
4.2 Investigación cuantitativa.....	página 22
4.2.1 Principales hallazgos.....	página 24
4.3 Análisis bivariado – cruce variables	Página 27
4.3.1 Nivel de satisfacción de los empleados con respecto al tiempo de permanencia en el cargo actual.....	Página 27
4.3.2 Nivel de satisfacción con las políticas de remuneración actual de su empresa vs. Tiempo en el cargo actual.....	Página 28
4.3.3 Empleados que dejarían el cargo por mejor oferta salarial vs. La	

importancia que le dan al salario al elegir el cargo.....	Página 28
5. Conclusiones.....	Página 30
Bibliografía.....	Página 32

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Rango de edad de los empleados encuestados	Página 23
Gráfico 2. Rangos de permanencia de los empleados encuestados en su empresa.....	Página 23
Gráfico 3. Porcentaje de empleados que conocen que su empresa sí tiene políticas de marca empleador en cada empresa del estudio.....	Página 25
Gráfico 4. Importancia de tener un alto salario. (Calificación: 5 muy importante a 1 nada importante).....	Página 26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Satisfacción de los empleados con los beneficios extra salariales que reciben de acuerdo a los rangos de permanencia en su cargo actual.....Página 27

Tabla 2. Satisfacción de los empleados con las políticas de remuneración actual de su empresa de acuerdo al rango de permanencia en el cargo actual.....Página 28

Tabla 3. Nivel de importancia del salario vs. Empleados que dejarían su trabajo actual por una mejor oferta salarial.....Página 29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Guía entrevista en profundidad.....	Página 35
Anexo 2: Resultados Entrevista a profundidad – Similitudes y Diferencias entre las empresas entrevistadas.....	Página 37
Anexo 3: Resultados	Página 43

1. INTRODUCCIÓN

Este estudio surgió a partir del proyecto de la línea de investigación de Marketing sobre retención del cliente interno que ha venido desarrollando Claudia Gómez R., profesora investigadora del CESA. El propósito de éste estudio consistió en darle continuidad y llegar a conclusiones para el sector de bienes y servicios petroleros específicamente.

En el presente Estudio se analizó la importancia que tiene la marca empleador en el sector de bienes y servicios petroleros y los esfuerzos que han llevado a cabo las diez empresas de dicho sector con los ingresos operacionales más altos, para fortalecerla. El objetivo es analizar cómo están implementando éstas empresas el concepto de marca empleador y sus elementos para atraer y retener al talento humano.

El sector de bienes y servicios petroleros colombiano es muy competitivo y exige tener siempre el mejor talento humano para lograr los desarrollos tecnológicos y las eficiencias que el sector demanda para afrontar cada vez retos mayores. Esto ha ocasionado que el talento humano no sólo sea uno de los activos más preciosos de las empresas sino el que mayor cuidado demanda pues la rapiña entre las empresas por llevarse el mejor talento es supremamente alta. Esto no ocurre únicamente en Colombia sino que es propio del sector a nivel mundial, en una encuesta de Price Waterhouse Coopers (2012), el 61% de los *CEO's* manifestó su preocupación porque sabían que su mayor talento iba a ser rapado por la competencia. Con este panorama, el sector de bienes y servicios no debe ahorrar esfuerzos

para construir estrategias que lleven a atraer al mejor talento humano y adicionalmente a retenerlo por largos periodos de tiempo. ¿Cómo está siendo aplicado el *employer branding* en el sector de bienes y servicios petroleros? ¿Las empresas del sector de bienes y servicios petroleros están generando procedimientos encaminadas a retener y a atraer al mejor talento humano? ¿Se están destinando recursos para llevar a cabo estas estrategias? ¿Las empresas más grandes tienen mayores esfuerzos en *employer branding*?

Para responder estas preguntas, este estudio consta de 3 partes, en la primera parte se expone el marco teórico y el estado del arte para conceptualizar qué es marca empleador, cuáles son los elementos que la componen y en qué estado está el desarrollo de ésta en las empresas a nivel mundial y nacional. En la segunda parte se explica con detenimiento la metodología que se llevó a cabo para finalmente llegar a la tercera parte que expone los resultados del estudio y sus conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

El concepto de marca se define como “la identidad de un producto, servicio, persona, lugar o empresa que la diferencia de las demás” (Gómez, 2011). Las marcas efectivas crean una conexión emocional fuerte entre el mensaje que entregan y el bien o servicio; la marca adhiere el significado, el estilo de vida, la alegría y la realización al producto o servicio (Sartain, 2005).

La marca empleador es un concepto relativamente nuevo y es una noción que se deriva del marketing interno. El primer estudio que se hizo formalmente sobre *employer branding* se realizó en 1996 por Simon Barrow y Tim Ambler de London School of Economics quienes lo definen como el paquete funcional de beneficios económicos y psicológicos proveídos por el empleador y asociados con la organización empleadora. El objetivo primario de ésta es proveer un marco coherente para que la administración simplifique y se enfoque en las prioridades, incremente la productividad y se mejore la retención, atracción y compromiso (Mosley, 2007).

Atraer y retener al mejor talento humano es una prioridad para muchas empresas a nivel global, es por esto que ser un lugar ideal de trabajo es cada vez más importante para ellas. Las personas hoy en día no sólo buscan una buena remuneración económica por su trabajo sino que buscan que la empresa para la que trabajan les otorgue otros beneficios que se traducen en un salario emocional. Para definir el salario emocional es preciso usar la teoría de las 4C's que argumenta que éste debe contener los siguientes componentes: condiciones necesarias para trabajar de forma satisfactoria, condiciones adecuadas de ambiente de trabajo, compañerismo en las relaciones de trabajo y conciliación entre el tiempo dedicado al trabajo y el tiempo dedicado a la familia (Gómez, 2011).

El *employer branding* tiene el objetivo de reunir todas estas condiciones que componen el salario emocional y traducirlas en una oferta de valor para su cliente interno a través de la marca empleador. Thorne (Wilden, Gudergan & Lings, 2010) argumenta que la marca empleador es el paquete de beneficios psicológicos, económicos y funcionales percibidos por los empleados que les entrega el empleador.

Autores como George & Gronroos (Berthon, Ewing & Han, 2005) argumentan que los empleados son el primer mercado de una compañía y que así como las compañías hacen esfuerzos para atraer y retener a sus clientes, deben hacer lo mismo para conseguir empleados de la mejor calidad. Por ésta razón el mercado interno debe enfocarse en tratar los puestos de trabajo como productos, diseñándolos de forma que sean atractivos para los empleados y que atiendan a su vez, las necesidades de las compañías (Wilden, Gudergan & Lings, 2010).

El *employer branding*, según Lloyd (Berthon, Ewing & Han, 2005) reúne éstos esfuerzos que hace la compañía para comunicárselos a su staff existente y potencial para que éste sea considerado como un lugar ideal de trabajo. La función principal que tiene la marca empleador es “Dirigir sus estrategias como primera medida a los propios empleados, y de hacer una marca llamativa que se convierta en polo de atracción” (Gómez, 2011).

La marca empleador debe ser considerada como un estrategia para que permite que tanto a nivel interno como externo, las empresas sean consideradas como un excelente lugar de trabajo (Gómez, 2011). Para lograr esto, la marca empleador debe contener tres elementos básicos: debe ser consistente con la realidad de la organización, debe diferenciarse de la competencia empleadora y debe ser atractivo para su grupo objetivo (Maxwell & Knox, 2009). Por lo anterior es indispensable que las empresas conozcan qué motiva a sus empleados y puedan hacer una oferta de valor que esté alienada con las

necesidades internas de la compañía y que a su vez entregue un alto valor percibido a los empleados.

Tener una fuerte marca empleador trae como resultado que los empleados de las compañías sientan un mayor compromiso organizacional, que haya un nivel mayor de involucramiento de los mismos para con su empresa y por ende una menor rotación.

El *employer branding* empezó principalmente como una iniciativa para atraer nuevos talentos y era muy poquito el enfoque que se hacía hacia adentro de la organización. Hoy en día, el concepto de *employer branding* está migrando de éste punto de vista a uno más alineado con la experiencia que tienen los empleados al interior de la compañía. (Mosley, 2007).

Uno de los grandes propósitos de los empleadores es retener a su talento humano y además generar en ellos las actitudes necesarias para ser más competitivos en el mercado, para esto es necesario que la marca empleador sea atractiva para ellos pues sólo así estos generarán las actitudes deseadas por la empresa (Maxwell & Knox, 2009). La marca empleador es usada de ésta forma no sólo para atraer y retener talento humano sino que también es un instrumento para generar actitudes y comportamientos deseados en los empleados que se traduzcan en actitudes que repercutan positivamente en la atracción y retención de clientes para la compañía.

La marca empleador debe buscar el desarrollo y fortalecimiento de creencias basadas en valores que estén alineados con la misión y visión de la compañía. Una fuerte marca empleador debe asegurarse que las experiencias de sus empleados sean distintivas y que ellas lleven a que la actitud de estos dé como resultado un comportamiento de acuerdo a los valores de la marca empleador que agreguen valor a la experiencia de los clientes y que resulten en un factor de diferenciación frente a la competencia (Mosley, 2007).

Los líderes de recursos humanos en las compañías deben estar involucrados en la generación de estrategias que hagan que la experiencia del empleado sea satisfactoria ya que según Gómez (2011), la calidad de estas estrategias determinará qué tan identificado se siente el empleado con la empresa y con lo que ésta le ofrece y así mismo con el compromiso con el que desarrolla sus tareas. El enfoque original de la marca empleador se basaba en asegurar que la promesa de valor a los empleados se entregara de forma clara y coherente (Mosley, 2007).

2.1 Elementos que componen la marca empleador

La marca empleador debe tener dos componentes básicos: el lado funcional que habla de las tareas prácticas del día a día y el componente emocional que lleva a que el empleado valore su trabajo y crea en la labor que realiza (Schumann, 2006). Una marca empleador es más poderosa en la medida que representa una idea que nace del alma del negocio (Schumann, 2006).

Por su lado Gómez (2011), identifica los componentes que deben estar presentes en la marca empleador para que ésta sea atractiva para el mercado laboral. Todos éstos deben ser incluidos en el momento de crear la marca pues son aspectos que tienen una influencia sobre la percepción de la misma. A continuación se listan los elementos que se medirán en el presente estudio.

- ✓ “Cultura organizacional compuesta por:
 - El clima organizacional
 - La impronta de(l) los fundador(es) y por personas claves en la historia de la organización.

- La evolución histórica de la organización con sus éxitos, crisis y fracasos.
 - Personalidad de los grupos miembros de la organización y su entorno social, puesto que generan subculturas
 - Condiciones favorables en el entorno incluyendo lo emocional, con miras a generar orgullo de pertenencia.
- ✓ Políticas de recursos humanos que aseguren condiciones de trato respetuoso (legislación, diversidad, emocional, ambiental), de crecimiento profesional y personal.
 - ✓ Política de comunicaciones (interna y externa), y coherencia entre los contenidos de las comunicaciones y el comportamiento de la organización.
 - ✓ Misión y valores de la compañía en torno al papel de los empleados.
 - ✓ Concepción del recurso humano “como el activo más valioso” de la compañía, puesto que afecta la administración del personal” (Gómez, 2011).

Este Estudio se basó en el realizado por Gómez (2011), y los componentes de la marca empleador que ella determina en su investigación.

2.2 Estado del arte

Kotler (Mosley, 2007) argumenta que el objetivo del mercadeo interno es definido como el entrenamiento y la motivación efectiva de los empleados que tienen contacto con el consumidor para que provean satisfacción a los mismos. Este enfoque ve al marketing interno como un mecanismo para que los empleados se alienen con la filosofía de la empresa y sean capaces de vivir la experiencia que quieren entregar a sus clientes a través de su marca.

A pesar de que no ha sido exhaustivamente estudiado, el *employer branding* es una tendencia creciente usada para atraer al mejor talento humano. Wilden, Gudergan, & Lings

(2010) afirman que algunas entrevistas revelan que hay símbolos claros de una marca cuando de ésta existe suficiente información y los potenciales empleados deben invertir menos tiempo en averiguar la oferta de valor. Adicionalmente afirma que los trabajos cuando son considerados como productos y mercadeados de esta forma, generan mayor confianza entre los candidatos potenciales.

Moroko & Uncles (2008) afirman que hay una gran vació en los estudios de *employer branding* ya que a pesar que se ha reconocido la importancia que esto tiene en los empleados, no se ha examinado profundamente cuáles son las características que hacen que una marca empleador sea percibida como exitosa. Sin embargo, hay algunas características que hoy en día se reconoce que debe incluir una marca empleador para ser exitosa: clima organizacional, evolución histórica de la organización, políticas de recursos humanos que velen por un ambiente sano de trabajo que permita además el desarrollo de las personas, misión y valores organizacionales, entre otras (Gómez, 2008).

Gonzáles (Gómez, 2011) y Sartain (2005) coinciden en que la marca empleador debe nacer de la misión y los valores de la compañía. Yahoo es un ejemplo de ello ya que para crear su estrategia de marca empleador se enfocó en los valor y antivalores que percibían los empleados y enfocó su estrategia en que sus empleados no encuentren en Yahoo los antivalores que percibían del mundo laboral (Sartain, 2005).

Así como el caso de Yahoo, los siguientes casos documentados desde una perspectiva conceptual por Gómez (2011) son ejemplos claros de la aplicación exitosa del *employer branding*: McDonalds, Grupo VIPS en España, Price Waterhouse Coopers y Google.

3. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de estudio

El presente es un estudio exploratorio descriptivo pues como explica Salkind (Bernal, 2006) en éste tipo de estudios se enlistan los rasgos del tema en cuestión, y en el presente Estudio se pretendió establecer las características del *employer branding* en el sector petrolero colombiano.

Este Estudio pretendió hacer un diagnóstico del *employer branding* en el sector de bienes y servicios petrolero colombiano y según Bernal (2006) este tipo de estudios está contenido dentro los estudios de carácter descriptivo. Adicionalmente, este Estudio estará soportado en “técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (Bernal, 2006).

3.2 Técnicas

Se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas para la realización de éste Estudio. Las técnicas cualitativas

“se orientan a profundizar casos específicos y no generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que está en dentro de las situación estudiada” (Bernal, 2006).

Por otro lado la técnica cuantitativa “se fundamente en la medición de las características de los fenómenos sociales (Bernal, 2006).

Las técnicas cualitativas se aplicaron a partir de entrevistas a profundidad en donde se pretendió obtener información de detalle sobre la práctica del *employer branding* en el sector petrolero y sobre los procedimientos que las empresas de éste sector han creado para retener y atraer talento humano.

La técnica cualitativa se usó mediante encuestas al personal de las empresas afiliadas a la Cámara Colombiana de Bienes y Servicios Petroleros, para obtener información sobre la importancia que tienen para ellos cada uno de los componentes de la marca empleador y entender las prioridades que le dan a cada uno de estos.

3.3 Fuentes de Información

Se usaron fuentes secundarias como revistas y artículos empresariales y de resultados de empresas en lo que respecta a la evolución histórica, realidad actual y tendencias del sector, tales como los estudios sectoriales de Campetrol, artículos de la Sociedad de Ingenieros de Petróleo, SPE. Adicionalmente se usará el estudio “Dinámica regional del sector de bienes y servicios petroleros en Colombia” de Castro, Zuleta, Alandette, Fonseca, & Martínez (2012), que permitió entender la dinámica de contratación de mano de obra en el sector. Así mismo se hará una entrevista al subdirector económico de la Cámara para entender con más profundidad cómo están contratando las empresas del sector y cuál es la mano de obra que buscan retener.

Para la teoría sobre marca empleador este estudio se basó en el *working paper* “Employer Branding” de Claudia Gómez R. (2011) profesora investigadora de la línea de investigación de marketing del CESA.

También se usaron fuentes primarias, en la obtención directa de información actual mediante entrevistas y encuestas a empleados del sector de bienes y servicios petroleros y a los gerentes generales y líderes de recursos humanos.

3.4. Unidad Objeto de Estudio

Compuesta por empresas del sector de bienes y servicios petroleros que se encuentran actualmente afiliadas a la agremiación.

El elemento de muestreo estuvo constituido por un lado por Gerentes Generales o líderes de Recursos Humanos y por otro por los empleados de estas empresas.

El estudio se realizó en una muestra del primer decil de empresas de bienes y servicios petroleros de acuerdo a sus ingresos operacionales que según Campetrol (2011) estas diez empresas reúnen el 80% de los ingresos del sector objeto de estudio. En cuanto al procedimiento de muestreo fue no probabilístico por conveniencia y juicio.

3.5. Instrumentos de Recolección de Información

Se diseñaron las guías para realizar las entrevistas en profundidad y encuestas estructuradas para cumplir con los objetivos establecidos en el presente estudio.

Las entrevistas buscaron identificar qué iniciativas han implementado de *employer branding* y qué características tiene su marca empleador. Las encuestas tuvieron el propósito de identificar cuáles eran las características de la marca empleador que los empleados consideraron más relevantes.

3.6. Fases de la Investigación

- I. Investigación del entorno del sector de Bienes y Servicios Petroleros en Colombia.
 - a. Dinámica contractual del sector.
- II. Trabajo de Campo:
 - a. Entrevistas a profundidad a los gerentes generales o jefes de recursos Humanos.
- III. Análisis de resultados
 - a. Tabulación de encuestas.
 - b. Análisis de datos estadísticos.
 - i. Descriptivos
 - ii. Tablas de frecuencia.
 - iii. Análisis relacional: correlaciones.

3.7 Investigación cualitativa

3.7.1. Muestra

Se entrevistó a los gerentes o líderes de las áreas de recursos humanos de las 10 empresas más grandes de bienes y servicios petroleros que se encuentran afiliadas a Campetrol.

3.7.2 Instrumento de recolección.

La entrevista a profundidad que se diseñó en conjunto con la directora de este trabajo de grado, tuvo en cuenta las siguientes variables:

- Elementos de la marca empleador
- Perfiles que quiere atraer y retener al empresa
- Políticas de marca empleador
- Comunicación interna y externa
- Clima organizacional
- Cultura organizacional

3.8. Investigación cuantitativa

3.8.1. Muestra

La muestra se hizo a conveniencia, 30 empleados de cada una de las 10 empresas con mayores ingresos operacionales.

3.8.2 Instrumento de recolección.

El instrumento completo de recolección de datos tuvo el propósito fue determinar la percepción de los empleados de las 10 empresas más grandes del sector de bienes y servicios petroleros afiliadas a Campetrol frente a las siguientes variables:

- Variables demográficas
- Perfil laboral
- Conocimiento que tiene el empleador sobre las políticas de marca empleador
- Beneficios extra salariales recibidos.
- Comunicación interna
- Percepción sobre los elementos importantes a la hora de elegir un nuevo empleo
- Percepción sobre los esfuerzos que hace la organización por retener talento
- Motivadores laborales

4. RESULTADOS

4.1 Investigación cualitativa - Principales hallazgos

Los principales hallazgos al hacer las entrevistas a profundidad fueron:

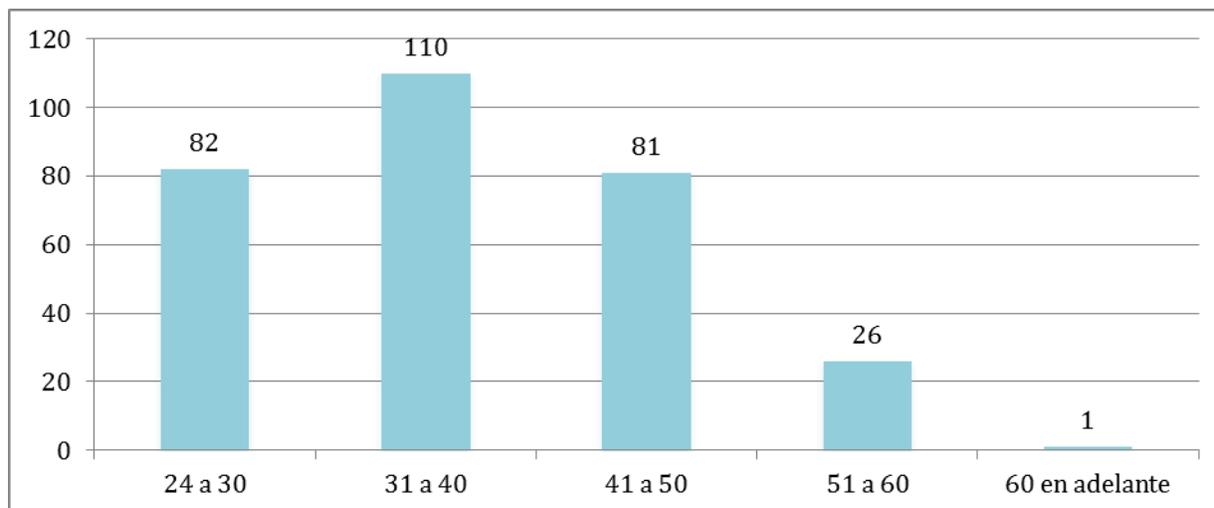
- las 10 empresas entrevistadas han incluido políticas de marca empleador para atraer y retener talento humano.
- La remuneración económica es un factor que los empleadores siguen considerando importante para retener al talento humano y hacen grandes esfuerzos por ser competitivos en el mercado laboral del sector.
- A medida que las empresas tienen mayores recursos, los esfuerzos en marca empleador son mayores.
- Las empresas internacionales llevan más tiempo pensando en marca empleador y por lo tanto tiene acciones más consolidadas. Sin embargo, las empresas nacionales también tienen líderes pensando en retener y atraer talento siendo atractivos para el mercado laboral.

4.2 Investigación cuantitativa

4.2.1. Composición de la muestra

Perfil demográfico

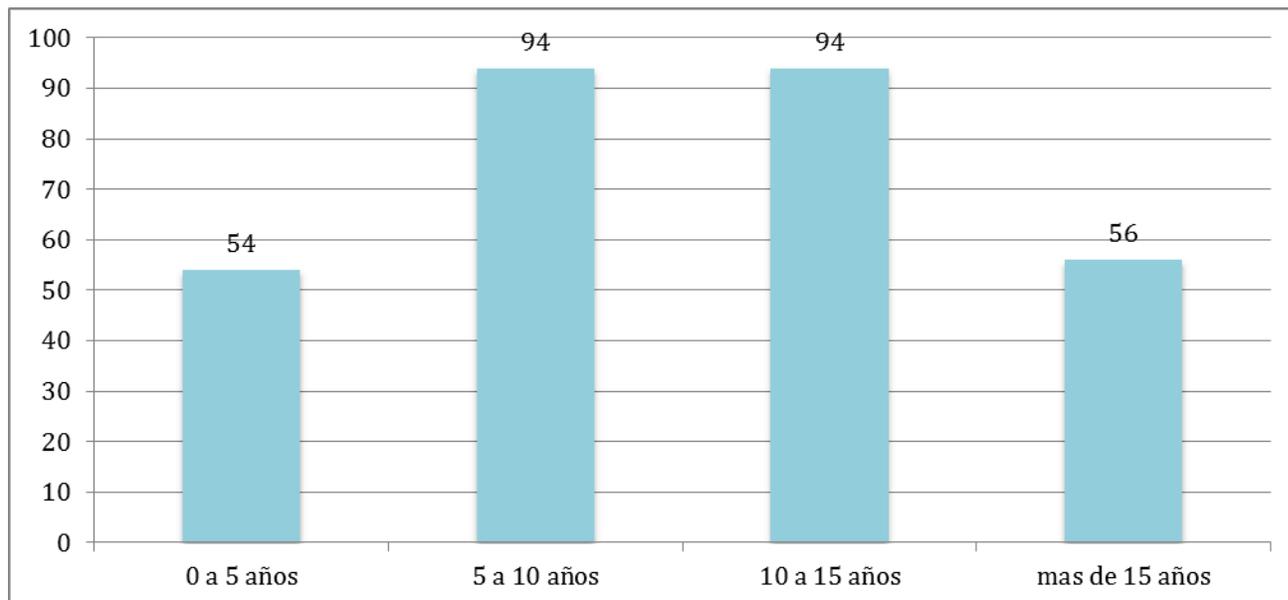
El 27% de los empleados entrevistados eran mujeres, el 73% son hombres. Ambos géneros pertenecen a un rango de edad mayor a 24 años y sus edades están distribuidas de acuerdo al gráfico siguiente. En el que se plasman número de personas por rango de edad.

Gráfica 1. Rango de edad de los empleados encuestados

Fuente: elaboración propia

Perfil laboral

Los empleados encuestados se clasifican en los siguientes rangos de permanencia en la empresa

Gráfico 2. Rangos de permanencia de los empleados encuestados en su empresa.

Fuente: elaboración propia

- El 40.3% de los empleados llevan entre 0 y 5 años en su cargo actual, el 31% lleva entre 5 y 10 años, 22% llevan entre 10 a 15 años y finalmente, el 6.5% de estos empleados llevan más de 15 años en su actual cargo.
- Es común entre las empresas recibir beneficios extra salariales, el 47.3% los reciben antes de cumplir 2 años en su empresa y el 94% afirman recibir alguna compensación extra salarial. La satisfacción entre los empleados es alta cuando se le pregunta sobre sus beneficios extra salariales, el 69% está satisfecho y muy satisfecho mientras sólo el 1% no está del todo satisfecho.

4.2.2 Principales hallazgos

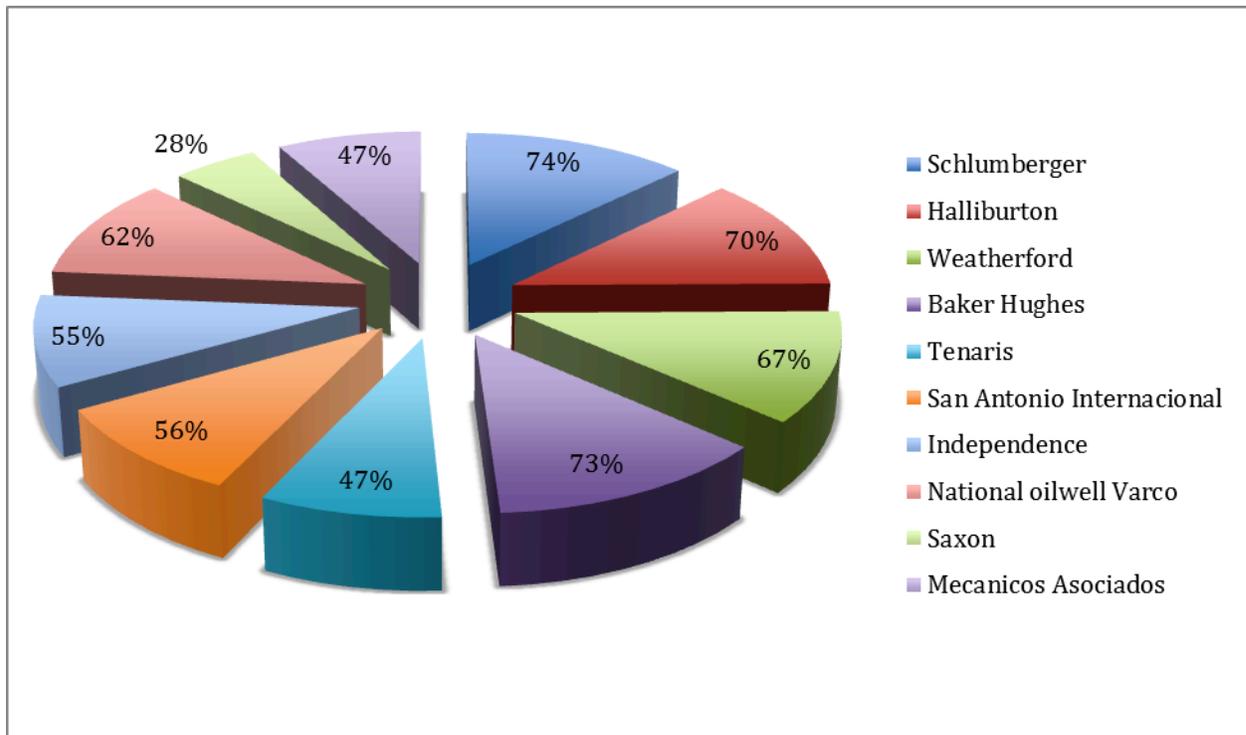
Los principales hallazgos resultantes de las encuestas contemplaron: la comunicación interna, y el nivel de satisfacción.

Comunicación interna

- El método más común por el que los empleados se enteran de los beneficios que tienen y de las políticas de marca empleador es el correo electrónico, el 92.3% de las personas dicen que es el método que utilizan sus empresas. Los letreros y comunicaciones corporativas en cartelera también es una práctica común, 35.6% de los empleados afirma haberse enterado de sus beneficios a través de este medio. La comunicación corporativo no alcanza al 8% de los empleados, quienes afirman no recibir comunicados de su empleador.
- 53% de los empleados cree que hay alineación entre lo que la empresa ha plasmado en sus valores, misión, visión y cultura organizacional y en lo que realmente se vive en la organización.

- Al descender en ingresos operacionales, desciende el porcentaje de empleados que conocen que su empresa tiene políticas de marca empleador y desciende el porcentaje de personas que reciben beneficios extra salariales.

Gráfico 3. Porcentaje de empleados que conocen que su empresa sí tiene políticas de marca empleador en cada empresa del estudio.



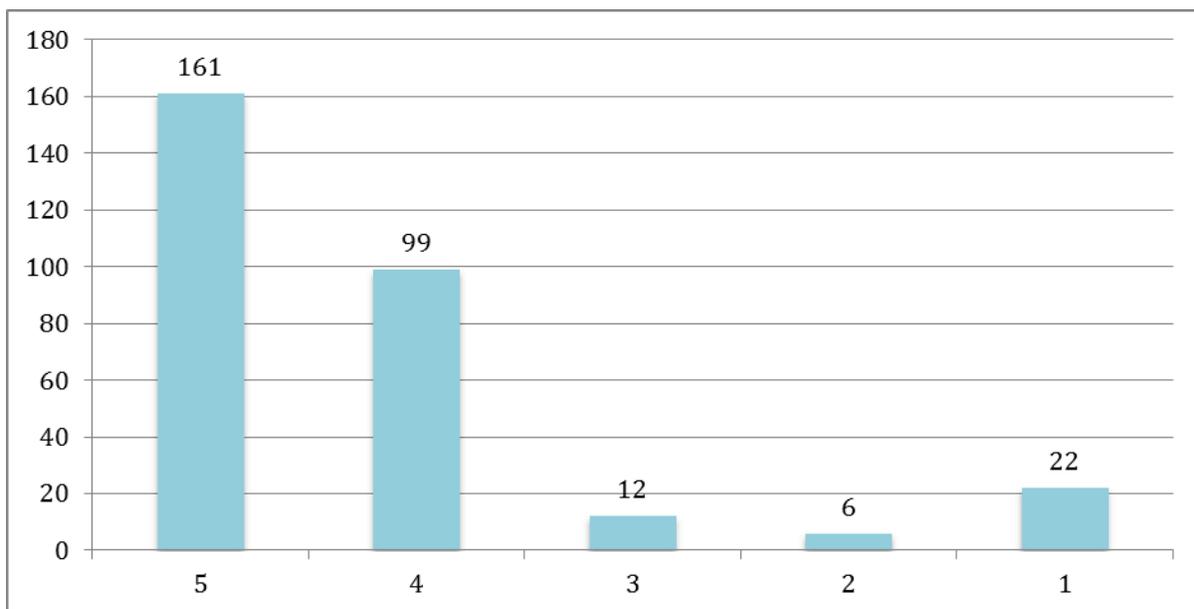
Fuente: elaboración propia

- Haciendo el análisis en cada una de las diez empresas se puede ver en las 4 empresas más grandes del sector de bienes y servicios petroleros: Schlumberger, Halliburton, Weatherford y Baker Hughes, que los empleados de estas 4 empresas tienen, en su mayoría, conocimiento de las políticas de marca empleador, y los que aún no saben específicamente que hay políticas de marca empleador, reciben beneficios extra salariales.

Nivel de satisfacción

- Al preguntarle a los empleados cuáles aspectos son los más importantes para ellos a la hora de elegir un empleador, el salario sigue siendo muy importante, 53.6% de los empleados dice que es muy importante, mientras sólo el 7.33% de los empleados dicen que no es importantes.

Gráfico 4. Importancia de tener un alto salario. (Calificación: 5 muy importante a 1 nada importante)



Fuente: elaboración propia

- El horario flexible es el segundo aspecto más importante para los empleados, seguido de un plan de carrera y recibir capacitaciones periódicas por parte de sus empleadores.
- Aunque la mayoría de los encuestados está satisfecha con los beneficios extra salariales que recibe de parte de sus empleadores, en promedio, el 41.4% de estas personas satisfechas, dejaría su trabajo actual por una mejor oferta salarial.
- Se encontró también que sólo los empleados que están muy satisfechos con su remuneración actual, no estarían, en su mayoría dispuestos a aceptar una mejor

oferta económica para dejar su trabajo, aunque cerca de un 35% estaría dispuesto a considerarlo.

- Sólo el 1.6% de las personas están completamente satisfechas con su remuneración actual y con los beneficios extra salariales que les otorga su empleador.

4.3 Análisis bivariado – Cruce de variables

4.3.1. Nivel de satisfacción de los empleados con respecto a tiempo de permanencia en el cargo actual

Tabla 1. Satisfacción de los empleados con los beneficios extra salariales que reciben de acuerdo a los rangos de permanencia en su cargo actual

Satisfacción con los beneficios extra salariales (1 muy insatisfecho - 5 muy satisfecho)	Porcentaje de personas que llevan en el cargo menos de 5 años	Porcentaje de personas que llevan en el cargo de 5 a 10 años	Porcentaje de personas que llevan en el cargo de 10 a 15 años	Porcentaje de personas que llevan en el cargo de 5 a 10 años
5	5.33%	7.33%	3.66%	8.66%
4	7.66%	15.33%	16.33%	4.66%
3	4.66%	8.66%	11.33%	5%
2	0.33%	0.33%	0%	0%
1	1%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

A mayor tiempo de permanencia en una empresa hay una mayor tendencia a estar satisfecho con los beneficios extra salariales que reciben, aunque se puede observar que en general las personas están satisfechas con los beneficios que reciben por fuera de su salario.

4.3.2. Satisfacción con los políticas de remuneración actual de su empresa vs. Tiempo en el cargo actual

Revisando el nivel de satisfacción de los empleados con las políticas de remuneración actuales de su empresa, se puede ver que el nivel de satisfacción es mayor entre los empleados que llevan entre 5 y 15 años, mientras que los empleados que llevan menos de 5 años y los que llevan más de 5 y más de 15 años en su cargo actual no tienen el mismo nivel de satisfacción.

Tabla 2. Satisfacción de los empleados con las políticas de remuneración actual de su empresa de acuerdo al rango de permanencia en el cargo actual.

Satisfacción con la política de remuneración actual (1 muy insatisfecho - 5 muy satisfecho)	Porcentaje de personas que llevan en el cargo menos de 5 años	Porcentaje de personas que llevan en el cargo de 5 a 10 años	Porcentaje de personas que llevan en el cargo de 10 a 15 años	Porcentaje de personas que llevan en el cargo más de 15 años
5	1.33%	4.66%	5%	1.66%
4	15%	15%	16%	13%
3	1.66%	12%	10.66%	5%
2	0%	0%	0%	0%
1	0%	0%	0%	0%

Fuente: elaboración propia

4.3.3. Empleados que dejarían su cargo por mejor oferta salarial vs. La importancia que le dan al salario al escoger trabajo.

Al cruzar el número de empleados que contestaron que les parecía muy importante una buena remuneración a la hora de escoger su trabajo, con aquellos que respondieron que dejarían su trabajo por uno con mejor remuneración, 94% de los empleados dejarían su

trabajo. Así mismo, del 100% de los empleados que dicen que el nivel salarial no es tan importante para ellos a la hora de elegir su empleo, 86.3% dejaría su trabajo por una mejor remuneración.

Tabla 3. Nivel de importancia del salario vs. Empleados que dejarían su trabajo actual por una mejor oferta salarial.

nivel de importancia salarial	Porcentaje de personas que dejarían su trabajo actual por una mejor oferta salarial
Muy Importante	63%
Nada Importante	6.33%

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

- El sector de bienes y servicios petroleros se ha visto obligado a empezar a incluir elementos en su marca empleador que resulten atractivos para los empleados. De acuerdo a las entrevistas realizadas, los gerentes de Recursos Humanos manifestaron que para atraer y retener talento en el sector de bienes y servicios petroleros, las empresas en las que trabajan han tenido que incluir dentro de su estrategia, la inclusión de elementos de marca empleador que hagan que la empresa sea más atractiva como lugar de trabajo.
- Si bien todas las empresas que participaron de este estudio, entregan a sus empleados beneficios extra salariales como horario flexible, trabajo desde la casa, viajes con acompañantes, etc. Se encontró que la motivación principal de los empleados sigue siendo el salario.
- En la actualidad las empresas atraen y retienen talento principalmente, con base en la remuneración económica. Al analizar cuántos empleados dejarían su trabajo por una mejor oferta salarial, se encontró que cuando estos reciben beneficios extra salariales, que son percibidos como salario emocional, las personas son menos propensas a dejar su empresa por una mejor oferta salarial. Así mismo, cuando una persona está satisfecha con las políticas de remuneración de su empresa, se siente menos tentado a dejar su empleo actual por un mayor ingreso en otro lugar de trabajo.
- Aunque la principal motivación de los empleados sigue siendo el salario, los beneficios salariales se han vuelto necesarios para retener a los empleados y para atraer al mejor talento humano del sector., sobretodo en cargos críticos como ingenieros, geólogos y personal técnico con amplio nivel de experticia.
- Entre más grande sea la empresa (mayores ingresos operacionales), mayor es el esfuerzo dedicado a fortalecer la marca empleador. Las empresas, más grandes en términos de ingresos operacionales son empresas multinacionales, que han tenido su origen en Estados Unidos o Europa, en estos lugares, el concepto de marca empleador se ha venido trabajando hace más tiempo que en Colombia por lo que no es sorpresa que estas empresas tengan más desarrolladas este tipo de políticas.

- Las empresas deben fortalecer su comunicación interna para mostrar dar a conocer a sus empleados sus políticas de marca empleador.
- Si bien el término marca empleador no es reconocido por todas las empresas del estudio, intuitivamente todas se han visto obligadas a ofrecer a sus empleados una mejor experiencia al ser empleados.
- Los perfiles que buscan atraer y retener las empresas de bienes y servicios petroleros son muy especializados y escasos frente a la demanda en algunos momentos tiene el sector. Estos talentos deben ser cuidados por las empresas y esto no sólo lo pueden hacer a través de buenos salarios (indispensable) sino también a través de una excelente experiencia siendo empleados de la empresa.
- Es un reto mayor retener talento cuando las personas son jóvenes y llevan poco tiempo de vida laboral.

BIBLOGRAFÍA

- ACP, (2013). Informe estadístico Petrolero. (s.f). Recuperado el 21 de enero de 2013, de <http://www.acp.com.co/>
- Bernal, C.A. (2006) *Metodología de la Investigación* (“da Ed.).Naucalpan, Edo. De México, México.: Pearson Education.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal Of Advertising*, 24(2), 151-172. Recuperado el 8 de octubre de 2012 de la Base de Datos Ebsco Host.
- Campetrol. (2011). Gráfico de la Semana: Ingresos Operacionales de las empresas de bienes y servicios petroleros. *Campetrol* .Recuperado el 25 de septiembre de 2012, en http://www.campetrol.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=9&Itemid=33
- Campetrol. (2012). Gráfico de la semana: Cambio Generacional de la industria petrolera en Colombia. *Campetrol*. Recuperado el 25 de septiembre de 2012.
- Castro, F., Zuleta L.A., Alandette, J.F., Fonseca, S.M., & Martínez, S. (2012). *Dinámica regional del Sector de Bienes y servicios Petroleros en Colombia* (Cuadernos de Fedesarrollo 41). Bogotá, COL.
- E&P. (2012). Talent Retention in the oil and gas industry. Recuperado el 10 de mayo de 2015 en <http://www.epmag.com/talent-retention-oil-and-gas-industry-674946>.
- Gómez, C. (2011). *Employer Branding* (Borrador de administración # 44). Bogotá, COL.: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal Of Marketing Management*, 25(9/10), 893-907. Recuperado el 8 de octubre de 2012 de la Base de Datos Ebsco Host.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal Of Brand Management*, 16(3), 160-175. Recuperado el 8 de octubre de 2012 de la Base de Datos Ebsco Host.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal Of Brand Management*, 15(2), 123-134. Recuperado el 8 de octubre de 2012 de la Base de Datos Ebsco Host.
- Parmesh, M. (2008). *The Need for New Recruitment Strategies*. Talent & Technology Archives, Archive Issue Volume 2, number 2. Recuperado el 15 de enero de 2013, en http://www.spe.org/publications/tt/documents/v2n2_hr_perspective.pdf
- Pyron, D. (2008). *Solutions to the Recruitment and Retention Challenges in the Oil & Gas Industry*. Talent & Technology Archives, Archive Issue Volume 2, number 2. Recuperado el 15 de enero de 2013, en http://www.spe.org/publications/tt/documents/v2n2_solutions_recruitment.pdf
- Sartain, L. (2005). Branding from the Inside Out at Yahoo!: HR'S Role as Brand Builder. *Human Resource Management*, 44, 89 – 93. Recuperado el 21 de enero de 2013 de la Base de Datos Ebsco Host.
- Schumann, M. (2006). You are How You Brand. *Communication World*, 29 – 31. Recuperado el 21 de enero de la Base de Datos Ebsco Host.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, 23, 1-2. Recuperado el 21 de enero de 2013 de la Base de Datos Ebsco Host.

ANEXO 1 Guía Entrevista en Profundidad

Employer Branding en el Sector de Bienes y Servicios Petroleros

Objetivos

1. Hacer un diagnóstico en términos de estrategias, procedimientos y recursos ligados al employer branding en las empresas del sector de bienes y servicios petroleros colombiano afiliadas a Campetrol
2. Indagar sobre los elementos que componen la marca empleador
3. documentar los elementos hallados en las marca empleador y los factores de éxito y las amenazas que enfrentan éstas empresas en su aplicación.

Guía Entrevista en profundidad:

1. Introducción

Se quiere conocer qué esfuerzos hace la empresa por construir su marca empleador y entender cómo ésta vincula la misión, visión, cultura, valores, etc. de la empresa.

2. Elementos en la marca empleador

Identificar los elementos que tiene la marca empleador que buscan fortalecer la experiencia del talento humano: profundizando en cultura organizacional, clima organizacional, impronta de los fundadores, evolución histórica de la empresa (éxitos, fracasos, crisis), subculturas, condiciones favorables del entono, políticas de recursos humanos, Políticas de comunicación interna y externa, etc. Profundizar sobre cómo se vive y se aterrizan la misión, visión y valores (letreros, o talleres, cómo se socializa y cómo se hace para que la gente la viva... se vive o sólo se ha socializado).

3. Perfiles

Explorar cuáles son los perfiles que la empresa ha establecido como claves y que quiere retener en la organización. Identificar los principales retos para la retención de este talento humano.

Indagar sobre perfiles demográficos, años promedio de experiencia, subcultura a la que pertenecen, etc.

4. Comunicación Interna y Política de RH

Indagar sobre el proceso de comunicación interna que tiene la empresa. Cómo se comunican los beneficios a sus empleados y cómo se evalúa la política de comunicación interna. Se han hecho estudios para conocer impacto?

Indagar sobre la política de remuneración, beneficios extra salariales cómo ve la empresa a su talento Humano (activo más importante?). Cómo se recluta a éste talento humano. Cuáles son los planes de crecimiento que se tiene para estos perfiles específicos.

5. Comunicación Externa

Qué dicen que son, qué comunican... qué dicen que somos (dinámicos, pioneros, etc.) y qué prometen para atraer al talento humano. Y cómo se relaciona esto con el servicio que ustedes prestan, qué hacen para que el empleado entienda cuál es su razón de ser dentro de la compañía y qué rol cumple él con respecto al cliente final de la compañía.

6. Información Adicional

Identificar indicadores que soporten el problema: Cuál es el índice de rotación de los perfiles claves (aquellos que buscan retener), Resultados percibidos, etc. Tiempo de duración, tipo de contrato, necesidades de inducción y capacitación e inversión. Inversión en motivación a estos cargos.

7. Opiniones

Profundizar sobre los resultados que ha tenido la marca empleador en la retención del talento humano que es clave. Qué beneficios emocionales, físicos y psicológicos considera que se entregan al empleado.

Anexo 2 Resultados entrevista a profundidad – Similitudes Diferencias entre las empresas entrevistadas.

Elementos de la marca empleador	Similitudes	Factores diferenciadores
Misión, Visión y Valores Corporativos	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las empresas de bienes y servicios encuestadas consideran que la tecnología es uno de los factores diferenciadores claves. • La excelencia es uno de los valores corporativos que tienen en común las empresas de la industria de bienes y servicios petroleros. • Las empresas cuyo país de origen es Colombia, tienen consignado en su misión o valores corporativos, al talento humano como ventaja competitiva de su negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo dos de las 10 empresas basan el éxito de sus negocios en el talento humano y lo dicen expresamente en su misión y/o valores corporativos.
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las empresas buscan la excelencia en su personal. • Las empresas, a pesar de que todas fomentan la excelencia en su personal, atribuyen el éxito a la tecnología desarrollada y no al personal que la desarrolla. • Todas las empresas promueven la diversidad en su talento humano y consideran que el universo de reclutamiento es internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas empresas reconocen que la gente es el pilar central de su ventaja competitiva y centran su atención en el desarrollo y fortalecimiento del talento humano.
Clima Organizacional		<ul style="list-style-type: none"> • Hay empresas que han logrado un clima organizacional de trabajo en equipo, de colaboración y de convivencia sana. Sin embargo en otras organizaciones todavía se percibe un clima brusco y

		<p>difícil en el que las ideas del área de recursos humanos no son bien recibidas y son entorpecidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sector petrolero se ha caracterizado por discriminación de género y esto aún se percibe en algunas de las empresas entrevistadas. Esto hace que el trabajo para las mujeres sea más difícil y que ellas perciban un clima organizacional más hostil que los hombres.
Impronta de los Fundadores		<ul style="list-style-type: none"> • No todas las empresas tienen una impronta fuerte de los fundadores relacionadas con el recurso humano, sin embargo, en aquellas empresas que lo tienen, se hace evidente como su fundador dejó establecido en los cimientos empresariales que el capital humano es el activo principal de la empresa. •
Evolución Histórica de la Empresa (éxitos, fracasos, crisis)	<ul style="list-style-type: none"> • Las tres empresas con mayores ingresos operacionales son multinacionales que nacieron para brindar un solo servicio con el paso de los años fueron adquiriendo empresas de servicios complementarios y conexos al negocio para ampliar el portafolio de bienes y servicios ofrecido. Estas tres empresas se consolidan como las más grandes a nivel mundial y son empresas que están en la capacidad de ofrecer múltiples servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas encuestadas no ofrecen los mismos bienes y servicios. Hay 4 empresas que ofrecen múltiples servicios y cuyo portafolio es similar. Hay 5 empresas que ofrecen servicios de perforación únicamente, una empresa de tubería para pozos y una empresa de obras civiles y facilidades. • Únicamente una de las empresas sigue siendo una empresa puramente nacional sin operaciones en otros países, las demás son multinacionales o fueron adquiridas por una

	<ul style="list-style-type: none"> Ninguna de estas empresas ha tenido quiebras financieras en su historia. 	multinacional.
Subculturas	<ul style="list-style-type: none"> En todas las organizaciones se puede evidenciar que hay subculturas: los ingenieros de petróleo se diferencian del personal administrativo. Estas subculturas tienen características y tratos diferentes. Usualmente, los ingenieros de petróleo, excepto los de cargos directivos, son personal de campo y al estar aislados de los demás empleados, forman unos lazos estrechos entre ellos. Al ser la mayoría empresas multinacionales y tener empleados de diversos orígenes, se establecen subculturas de acuerdo a sus raíces culturales. Los geólogos tienen su propia subcultura que no está muy alineada con la subcultura que tienen los ingenieros de petróleo. Estos dos grupos tienden a estar en desacuerdo sobre los procedimientos que se deben llevar a cabo para la explotación de hidrocarburos. 	
Políticas de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Todas las empresas tienen horarios flexibles para permitir que sus empleados tengan un balance entre el trabajo y la vida familiar. Todas las empresas ofrecen beneficios extrasalariales a sus empleados para retenerlos. 	<ul style="list-style-type: none"> Algunas empresas tienen como política de recursos humanos tener salarios por encima del promedio para todos los cargos. Para garantizar esto contratan firmas consultoras multinacionales para que les hagan estudios de benchmarking en todos los sectores de la economía.

		<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas líderes tienen como política de recursos humanos, reclutar a los ingenieros de petróleo desde su formación. Estas empresas hacen alianzas con las universidades que ofrecen la carrera de ingeniería de petróleos para poder “Enamorar” a los ingenieros en formación de su empresa. Esto lo hacen a través de ferias laborales, ofrecerle a la universidad los softwares desarrollados por la empresa para que formen a los ingenieros con base en ellos, profesores que trabajan en la empresa que den clases en éstas universidades y que comparta las experiencias de su trabajo en la empresa, etc. • Los planes de capacitación en cada una de las empresas son muy diferentes. Mientras hay empresas que apenas reclutan a sus ingenieros los van capacitando durante la ejecución de sus tareas, otras empresas dedican un año completo a capacitar al ingeniero recién reclutado sin adjudicarle responsabilidades laborales diferentes a completar el programa de capacitación.
Políticas de comunicación interna	La comunicación interna en todas las empresas se hace a través de correos electrónicos, carteleros para el caso de los ingenieros y personal de campo, se hace a través de los jefes de campo quienes tienen la responsabilidad de	<ul style="list-style-type: none"> •

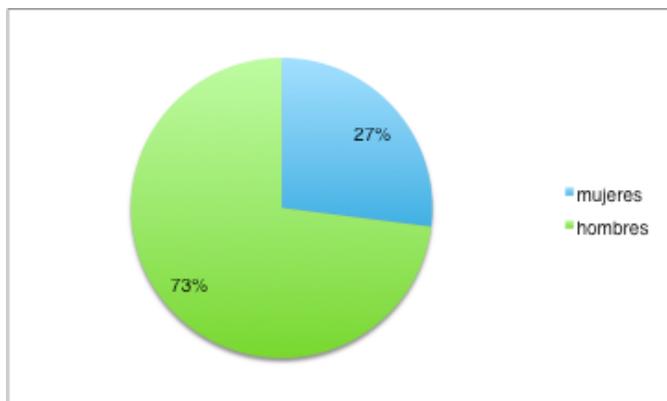
	comunicar a los empleados que tienen a cargo las políticas, reglamentos y resoluciones que tiene la compañía.	
Políticas de comunicación externa	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las empresas tienen políticas de comunicación externa diferente. <ul style="list-style-type: none"> ○ las dos multinacionales más grandes tienen planes de comunicación externa enfocada al employer branding muy fuertes. Tienen como aliadas a las universidades que tienen Ingeniería de Petróleos como programa de pregrado en Colombia, y los profesores, softwares, laboratorios, son de éstas empresas. Con esto consiguen que la marca empleador sea aspiracional para los ingenieros en formación. Adicionalmente, participan en las ferias universitarias para hallar talento a muy temprana edad y formarlos de acuerdo a sus necesidades. • Otras empresas lo que hacen es buscar los mejores estudiantes de las facultades de ingeniería de las mejores facultades del país y reclutarlos a sus empresas a través de las

		bolsas de empleo de las mismas universidades.
Perfiles claves para las empresas y que quieren retener	<ul style="list-style-type: none">• Todas las empresas coinciden en que los perfiles claves para ellas son los ingenieros de petróleo, independientemente del nivel de experiencia. Todas las empresas tienen como objetivo atraer y retener ingenieros a sus organizaciones.	

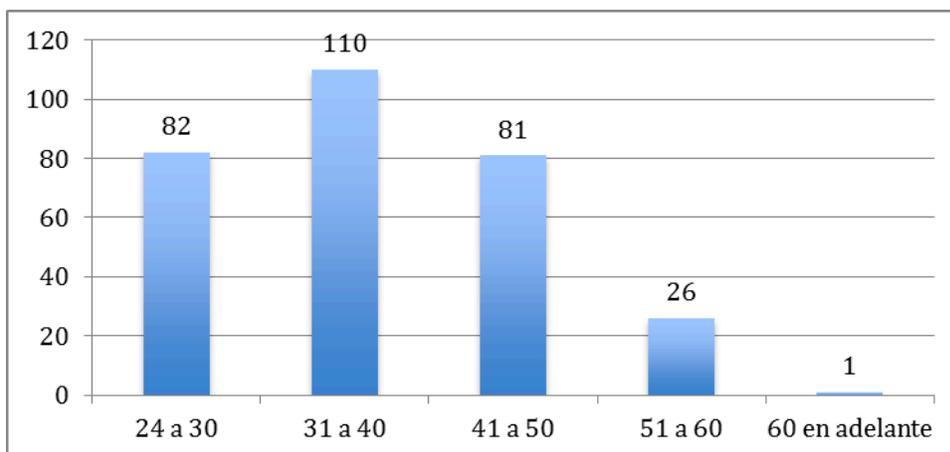
Anexo 3 - Resultados

Perfil Demográfico

1. Género

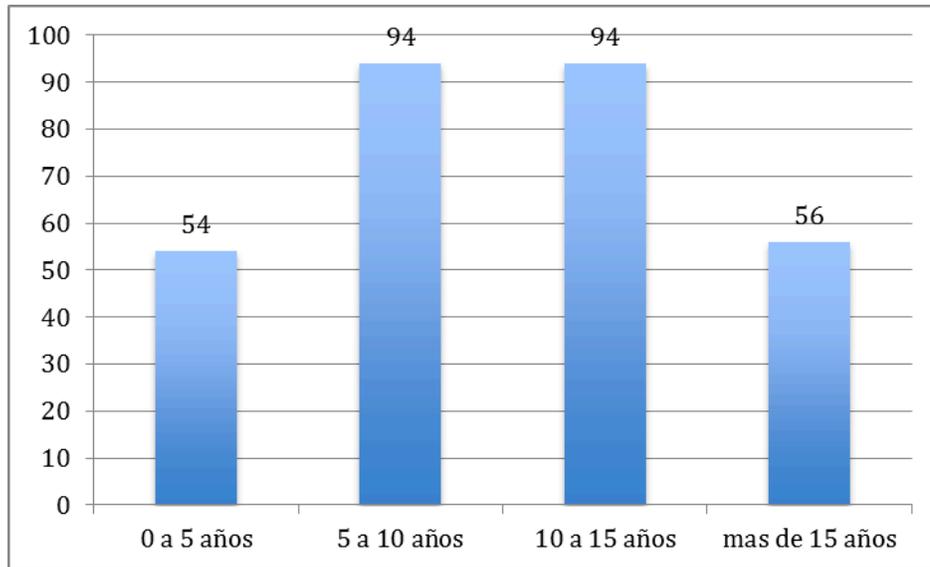


2. Edad

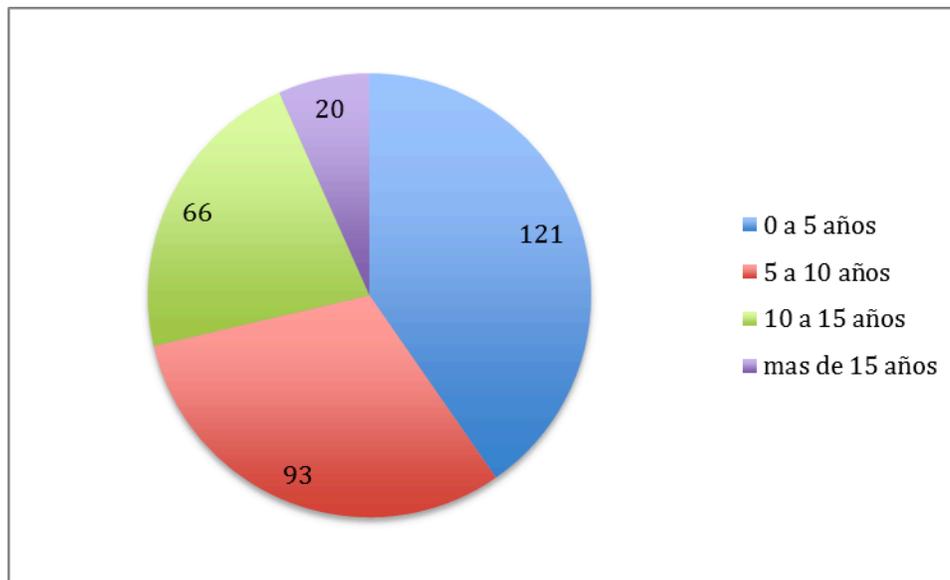


Perfil Laboral

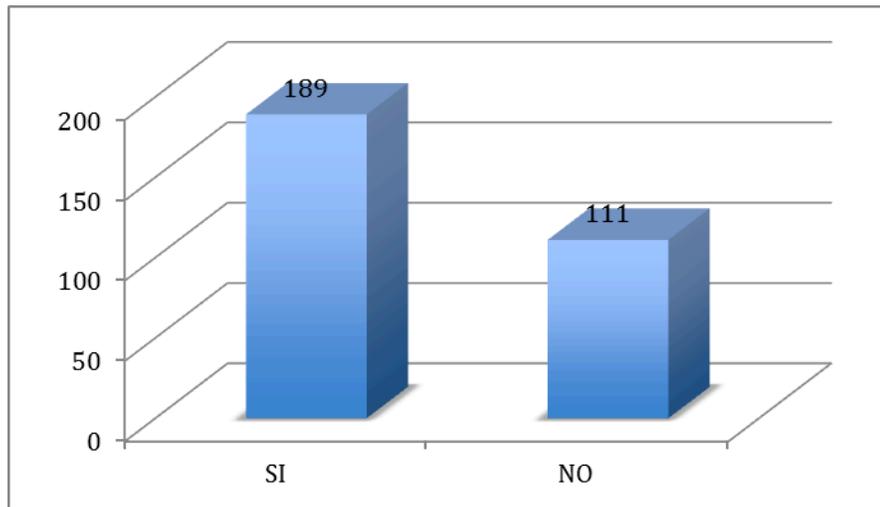
1. Tiempo Trabajando en la Empresa.



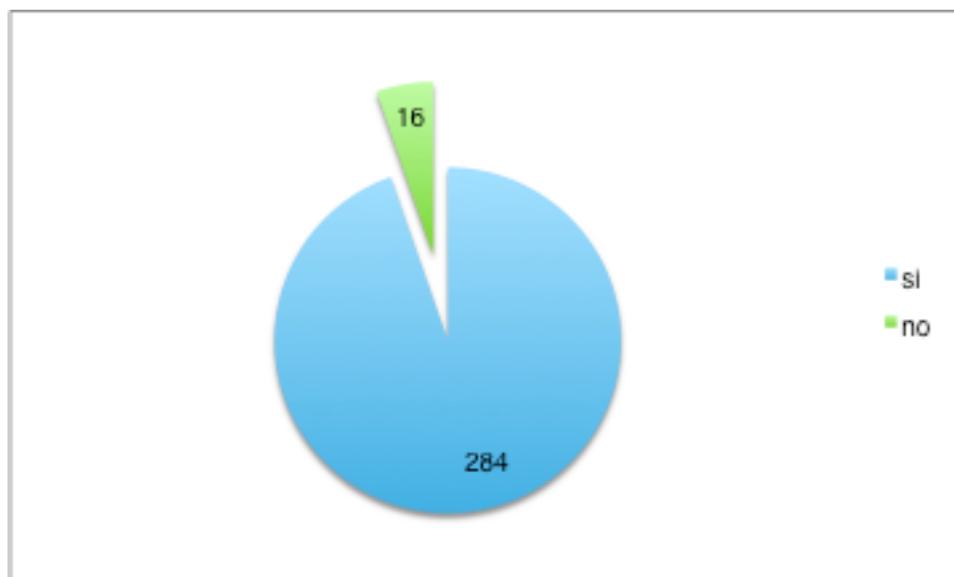
2. Tiempo en el cargo actual



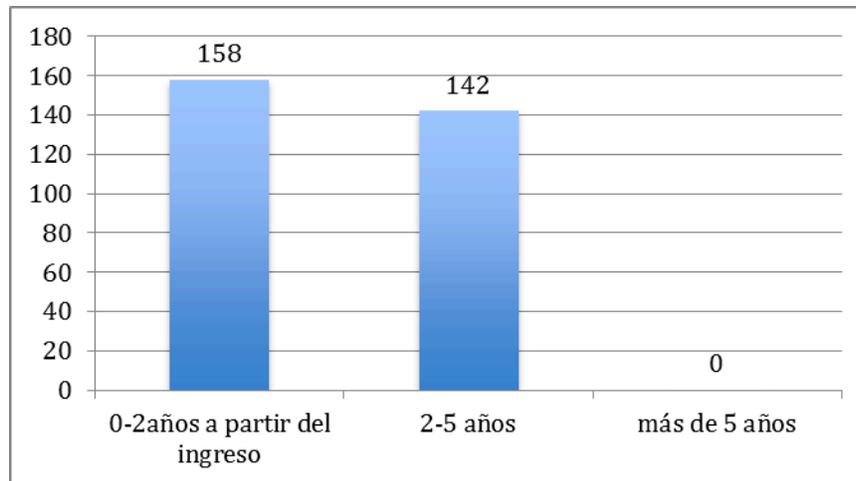
3. Número de empleados que tienen conocimientos de que su empresa tiene políticas de marca empleador.



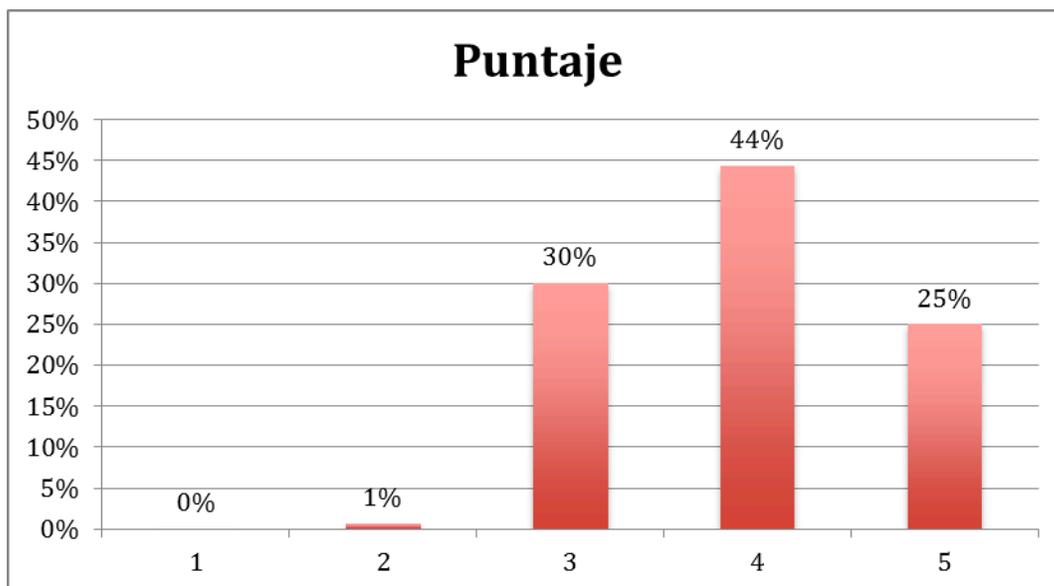
4. Número de encuestados que afirman que su empresa tiene beneficios extra salariales para sus empleados.



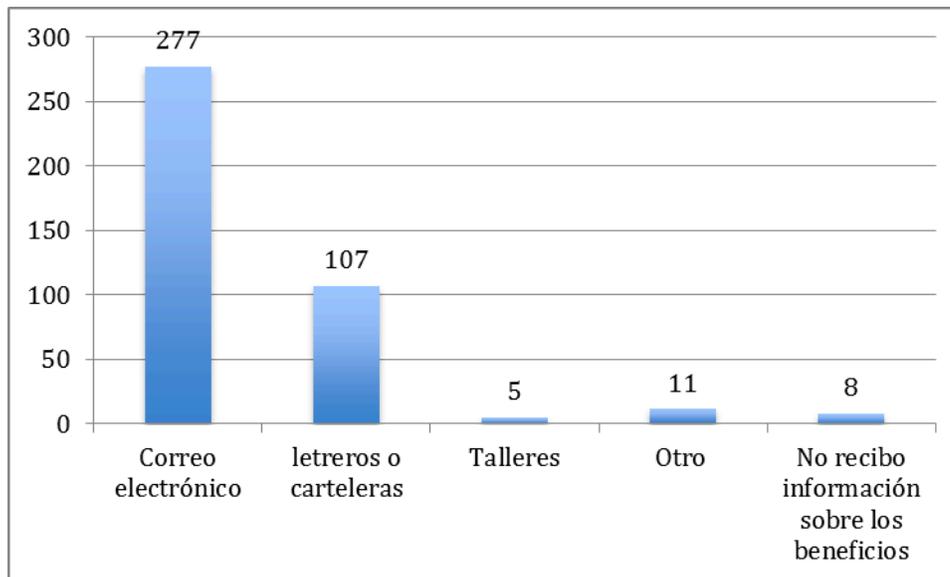
5. Tiempo laboral a partir del cual la empresa le otorgó beneficios extra salariales



6. Satisfacción con los beneficios extra salariales recibidos.

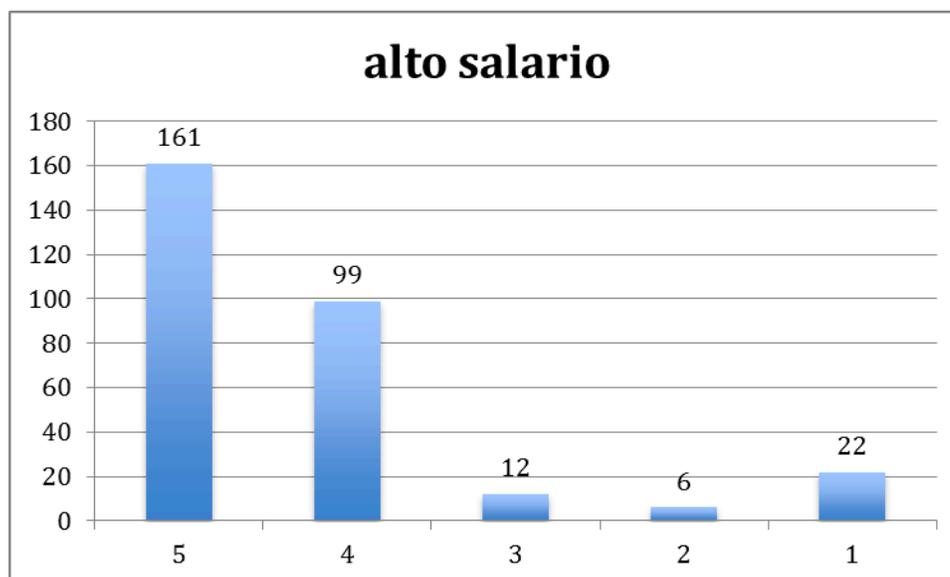


7. Medios por los que se enteran de los beneficios extra salariales que tiene.

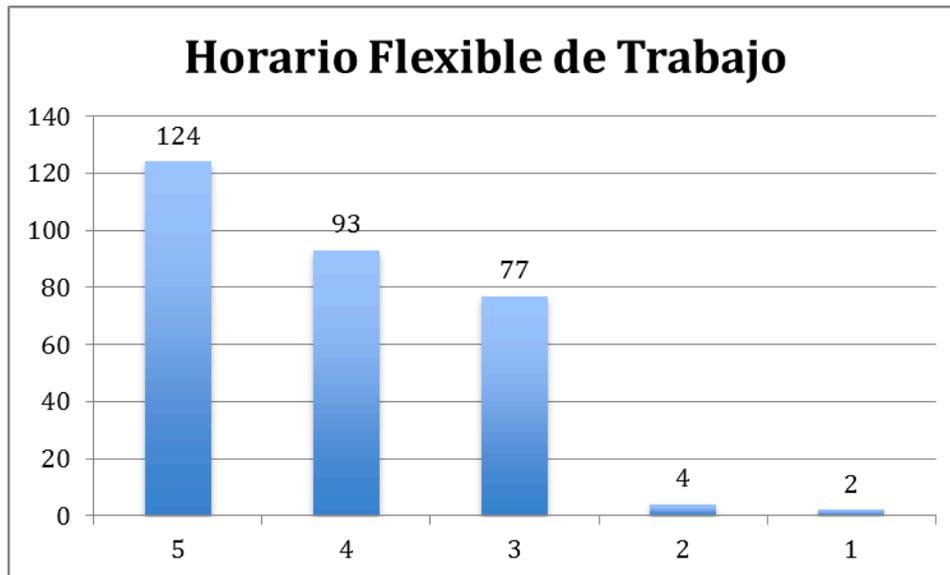


8. Importancia que los empleados le dan a los siguientes aspectos, calificando de 1 a 5, siendo 1 nada importante y 5 muy importante.

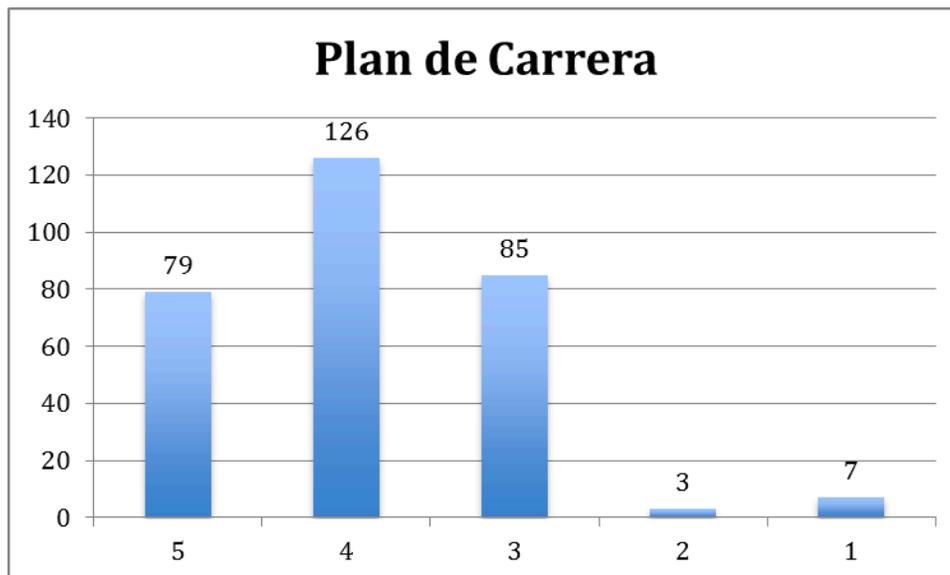
a. Altos salarios



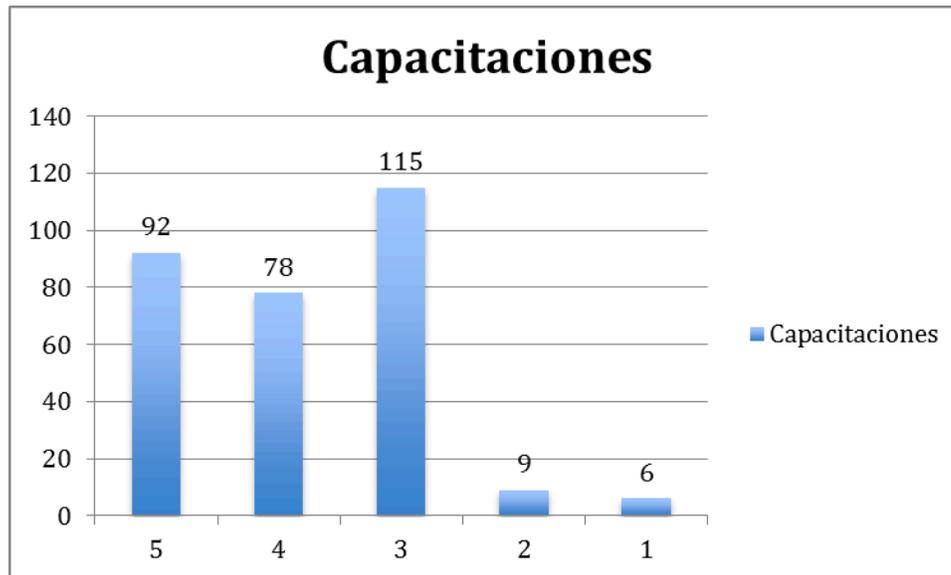
b. Horario Flexible de trabajo



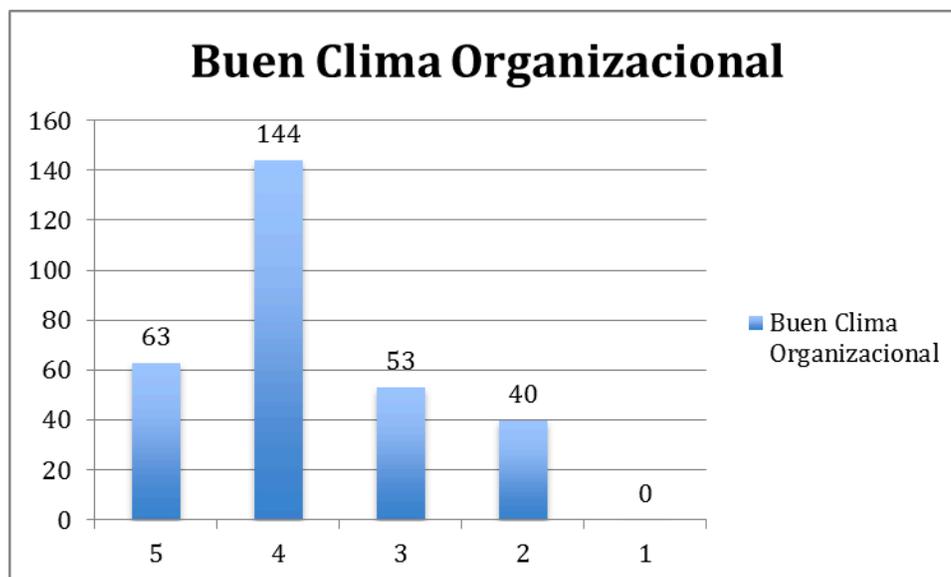
c. Plan de Carrera



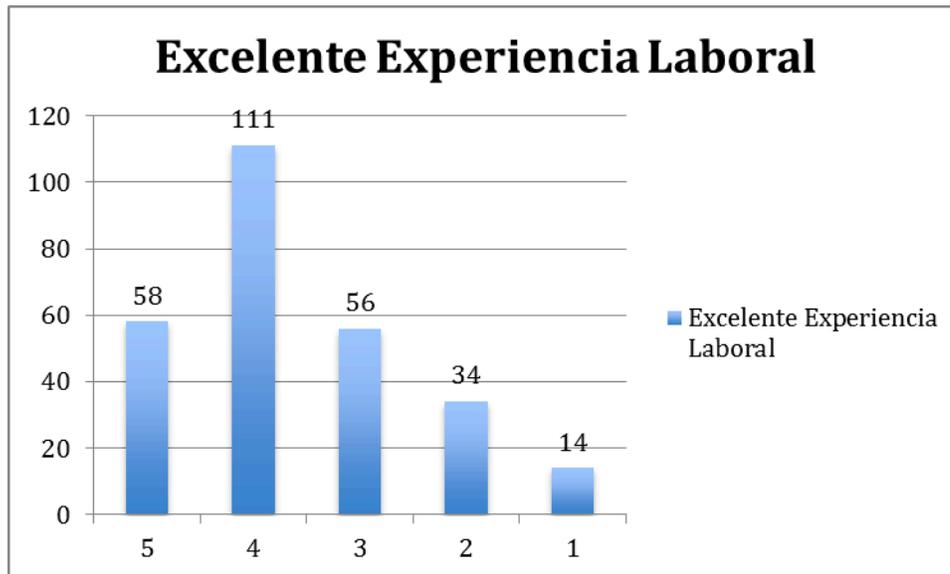
d. Capacitaciones



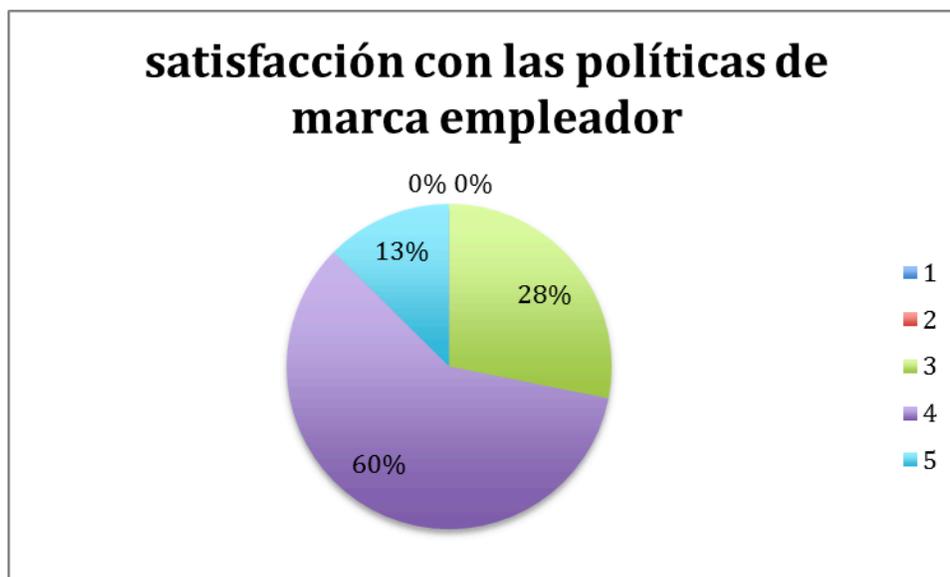
e. Buen clima organizacional



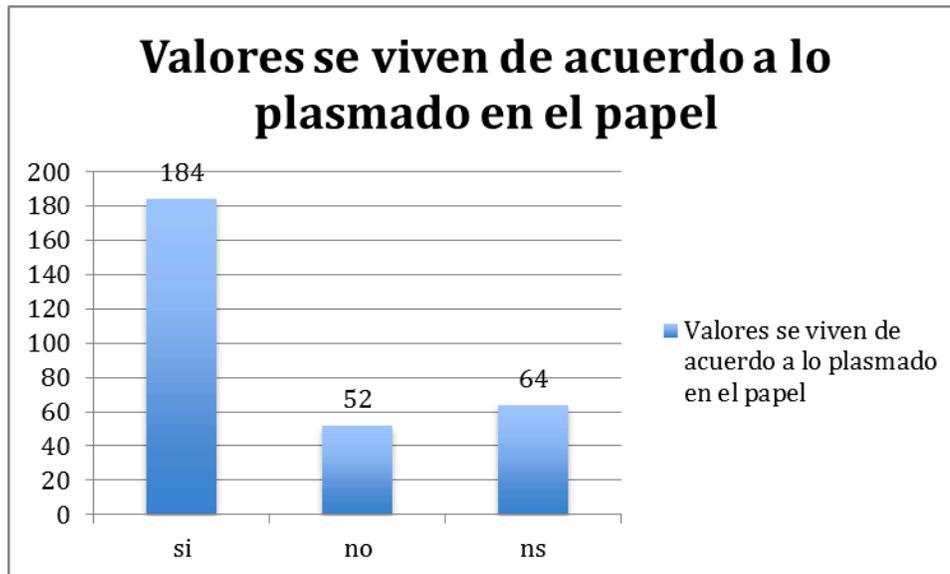
f. Ofrece una excelente experiencia laboral



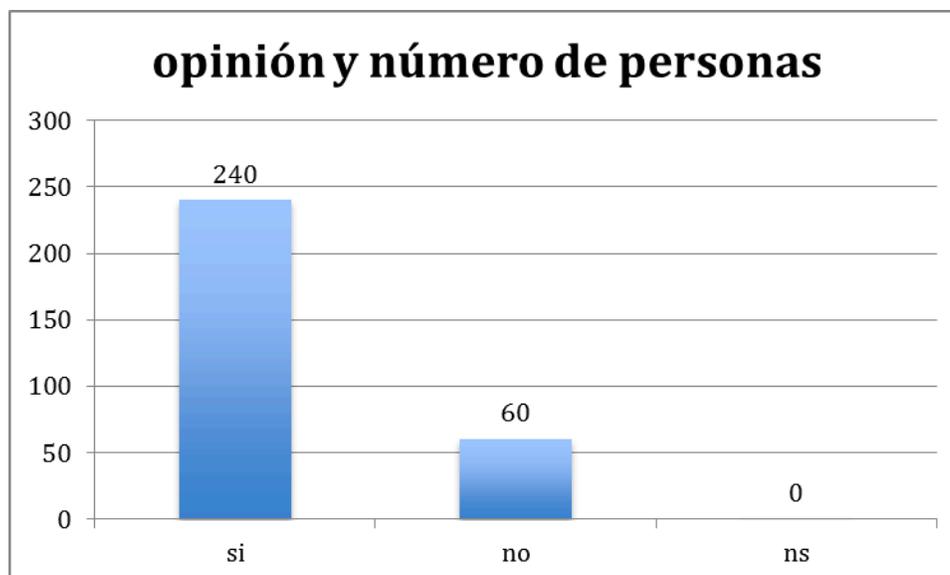
9. Nivel de satisfacción con las políticas de marca empleador. Calificación de 1 a 5 siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho.



10. Opinión de los empleados sobre si los valores se viven dentro de la organización como se ha planteado en las políticas de la empresa.



11. Los empleados opinan sobre si la empresa está comprometida con ser un excelente lugar de trabajo



12. Los empleados opinan sobre sí la empresa tiene una cultura abierta y colaborativa.

