



Vigilada Mineducación

**Buenas prácticas de Employer Branding o marca empleadora en  
algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas  
cercanas**

**Good Employer Branding practices in some reference companies in Montería and  
nearby geographical areas**

**Bill Anthony Bent Requena**

Tesis de Maestría para optar al título de Magíster en Administración MBA

Asesor

Carlos Mario Betancur Hurtado

**Universidad EAFIT**

**Escuela de Administración**

**Maestría en Administración –MBA**

**Medellín**

**2024**

## Contenido

Introducción .....	6
1. Planteamiento del problema .....	11
Justificación .....	15
3. Objetivos .....	16
3.1 Objetivo general .....	16
3.2 Objetivos específicos .....	16
4. Marco teórico o conceptual .....	17
4.1 Capítulo 1: Antecedentes del Employer Branding y otros términos relacionados .....	17
4.2 Capítulo 2: Evolución del Employer Branding o marca empleadora y su proyección a futuro .....	31
4.3 Capítulo 3: Buenas prácticas para tener en cuenta y empresas referentes en el mundo que las realizan o innovan en su accionar al respecto .....	54
5. Diseño metodológico .....	80
5.1 Tipo de investigación .....	80
5.2 Fases .....	80
6. Análisis de los resultados .....	85
7. Conclusiones .....	108
Referencias bibliográficas .....	111
Anexos .....	120

## **Lista de Figuras**

Figura 1. Relación entre calidad de clientes internos y calidad de productos y/o servicios de la empresa .....	19
Figura 2. Rango de alcance que tiene una marca .....	28
Figura 3. Clasificación de las generaciones según Monsalve & Fajardo .....	51
Figura 4. Organigrama de Gateway IT.....	96

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Factores para tener en cuenta para el proceso de segmentación en clientes internos .....	35
Tabla 2. Descripción y justificación de la muestra para metodología.....	82
Tabla 3. Concepción del diseño de estudio .....	84

## **Resumen**

En esta tesis magistral se puede ver cómo se destacan en su marca empleadora algunas empresas que gozan de reconocimiento en el departamento de Córdoba, y será toda aventura descubrir esas prácticas y registrar en la ciencia lo realizado en este territorio, con apoyo en lo recomendado por la literatura científica de la más alta calidad, en lo que concierne a esta temática, además de generar recomendaciones u oportunidades de mejora; aquí es notable la intervención de la Academia para traer desarrollo en el tejido empresarial de Colombia y el mundo.

**Palabras clave:** Marca empleadora, Propuesta de valor al empleado o cliente interno, Buenas prácticas de marca empleadora, Generaciones.

## **Abstract**

Let's see in this master thesis how some companies that enjoy recognition in the department of Cordoba stand out in their employer brand, it will be an adventure to discover these practices and record in science, what has been done in this territory with support in what is recommended by the scientific literature of the highest quality regarding this subject, in addition to generating recommendations or opportunities for improvement, here is remarkable the intervention of the Academy to bring development in the business fabric of Colombia and the world.

**Key words:** Employer branding, Employee or internal customer value proposition, Good employer branding practices, Generations.

## **Agradecimientos y dedicatoria**

En primer lugar, agradecer a Jehová. Así mismo a mis padres, demás familiares y amistades por su apoyo económico y moral; desde la institucionalidad, a la Defensoría del Pueblo Regional Córdoba hasta su nivel nacional, Ministerio de Educación Nacional con el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) e Instituto Colombiano para Créditos Educativos en el Exterior (ICETEX).

Al Doctor Carlos Mario Betancur Hurtado, por todo su direccionamiento en el desarrollo de este documento basado en la temática de gran interés. A todo el equipo de la Universidad EAFIT en sus diferentes áreas funcionales, por agregar valor en toda esta experiencia académica.

También un agradecimiento al Departamento de Córdoba, del cual soy hijo adoptivo, siempre considerando mi natalidad en el Departamento Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina; Córdoba, este espacio geográfico en el cual no abrí mis ojos al nacer se ha convertido en mi segunda casa, me acogió y he tenido un triunfo profesional inicial allí, por tal razón este documento toma a empresas nacidas en ese fantástico lugar. Nunca se pueden desconocer los orígenes o raíces y, sin lugar a duda, esta es una ocasión especial para reafirmarlo por escrito.

## Introducción

La reputación de marca empleadora es un tema concerniente a la gestión humana y también al marketing, de forma más específica al de tipo corporativo, por consiguiente, es de gran importancia para que una empresa sea atractiva ante potenciales candidatos y, por supuesto, ante los mejores talentos, que tenga vinculación desde las diferentes formas de contratación existentes y emergentes frente a los constantes cambios del entorno; así mismo, una vez ese talento esté vinculado, es relevante que el empleado se sienta satisfecho y motivado al haber encontrado un equilibrio entre su desarrollo personal y profesional, cuando agrega valor a la empresa a través del cumplimiento de sus funciones.

Con respecto a su origen, empezó en los Estados Unidos, a comienzos de los años 1900 con la empresa General Electric, debido a un eslogan que al parecer resultaba atrayente en aquel contexto y era el siguiente: “Traemos cosas buenas a la vida” (Ayaz, 2022, párr. 1).

La estrategia de publicidad con fines de reclutamiento surgió como un método más formal y centralizado para la contratación durante la revolución industrial. En este contexto, los empleadores optaron por difundir anuncios de empleo en periódicos y otros medios impresos, para alcanzar una audiencia más amplia y atraer a un conjunto más diverso de candidatos. En este período, la noción de marca también adquirió gran importancia, debido al surgimiento de la corporación moderna y las prácticas de contratación estandarizadas. Durante este período, las empresas comenzaron a desarrollar identidades de marca que reflejaban su misión, valores y cultura organizacional. Usaron esta estrategia para diferenciarse de sus competidores y cultivar la lealtad de los clientes.

Ahora bien, para la década de los 60 en el sector de la salud, un hospital tuvo preocupación por atraer y retener a los mejores profesionales de la Medicina en ese mercado laboral. Luego, hubo una mayor consolidación al finalizar la década de los 80, debido a una crisis de natalidad, que en mayores detalles dificultaba la

contratación de jóvenes talentosos con las competencias requeridas por los diferentes sectores económicos, llegando así a un extremo de tener que atraer talento de otros países y, en segunda instancia, lograr retenerlos o fidelizarlos (Jiménez, 2011, pp. 47–48).

El alcance de marca empleadora, también conocida como Employer Brand en inglés, se refiere al reconocimiento y reputación que tiene una empresa como empleadora. Es la imagen de una empresa como lugar de trabajo y abarca aspectos como la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, el ambiente laboral, los beneficios, la ética empresarial y otros factores que influyen en la toma de decisiones de los empleados para trabajar.

La influencia de la marca empleadora tiene gran importancia en los siguientes aspectos:

**Atracción de talento:** Una marca empleadora sólida atrae talento calificado y motivado. Los profesionales buscan trabajar para empresas que brinden un ambiente de trabajo positivo y oportunidades de crecimiento.

**Retención de empleados:** Una buena marca de empleador también ayuda a retener a los empleados. Si los empleados existentes tienen una experiencia positiva y se sienten valorados, es más probable que permanezcan en la empresa a largo plazo.

**Competitividad:** En un mercado laboral competitivo, las empresas con marca empleadora sólidas tienen una ventaja a la hora de atraer a los mejores talentos, esto es particularmente importante en industrias donde hay una gran demanda de habilidades específicas.

**Impacto en la imagen corporativa:** La marca del empleador no solo afecta las percepciones de los empleados, sino que también afecta la imagen general de la empresa. Puede influir en cómo los clientes, socios comerciales y otras partes interesadas ven una empresa.

**Cultura organizacional:** La marca del empleador refleja la cultura organizacional de la empresa. Una marca fuerte comunica valores, principios y ambiente de trabajo y atrae personas que se alinean con estos aspectos.

Con respecto a su metodología, la marca de empleador es un conjunto de pasos y procesos que siguen las empresas para desarrollar, gestionar y fortalecer su reputación corporativa ante sus clientes internos actuales y también potenciales. El siguiente es un enfoque general que las organizaciones suelen seguir:

1. Análisis y evaluación interna:

- Cultura Organizacional: Comprender la cultura interna, los valores, la misión y la visión de la empresa.
- Reputación Interna: Evaluar las percepciones de los empleados sobre la empresa como empleador a través de encuestas y comentarios.

2. Investigación externa:

- Benchmarking: Analizar la marca empleadora de otras empresas del mismo sector.
- Investigación del mercado laboral: Comprender las expectativas y preferencias de los profesionales en el mercado laboral.

3. Definición de propuesta de Valor para los Empleados (PVE):

- Identificar y comunicar los aspectos singulares y atractivos de trabajar en la empresa.
- Resalta beneficios, oportunidades de desarrollo, cultura laboral y otros elementos que hacen que su empresa se destaque.

4. Formulación de estrategia de comunicación:

- Crear un mensaje coherente y atractivo que refleje la cultura y los valores de la empresa.

- Utilice diversos canales de comunicación, como redes sociales, sitios web, eventos y colaboraciones para llegar a candidatos potenciales.

#### 5. Participación de los empleados:

- Alentar a los empleados a participar en la marca empleadora.
- Utilice opiniones y experiencias reales de los empleados para respaldar la imagen de la empresa como empleador.

#### 6. Implementación de la estrategia de reclutamiento:

- Alinear las prácticas de contratación con la marca empleadora.
- Asegurar que el proceso de selección y las interacciones con los candidatos reflejen la imagen deseada de la empresa.

#### 7. Medición y evaluación continua:

- Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el impacto de los programas de marca empleadora.
- Recopilar datos sobre las percepciones de la marca de los empleadores a lo largo del tiempo y ajustar las estrategias según sea necesario.

#### 8. Adaptarse continuamente:

- La marca del empleador debe evolucionar con el tiempo para seguir siendo relevante y atractiva.
- Centrarse en los cambios en la cultura organizacional, los mercados laborales y las expectativas de los empleados.

Siguiendo este enfoque, las empresas pueden construir y fortalecer eficazmente su marca de empleador, lo que puede tener un impacto positivo en la atracción y retención de talento, es importante considerar que la metodología de este escrito se aplica al contexto territorial de Córdoba, siendo de tipo cualitativo, tomando muestra

intencionada para realizarle entrevistas y encuestas semiestructuradas y por grupos, según nivel jerárquico en todos los niveles de las empresas potencialmente participantes. Es importante enfatizar que la marca empleadora es un proceso continuo que debe adaptarse a medida que evolucionan la empresa y el entorno laboral. Ahora bien, su impacto para el área de gestión humana y también para el marketing es supremamente relevante, pues se trata de un acto imperativo para seguir siendo competitivo en el entorno y garantizar una perdurabilidad en el largo plazo, siendo sostenible socialmente al poder proporcionar un ambiente de clientes internos para aquellas personas que día a día son activadores de los recursos organizacionales, y son tan valiosos en el contexto actual como lo son los datos, es decir, las personas, el talento que se gestiona y también otras cualidades que cada individuo realiza y que, se supone, deben añadir valor al quehacer de cada empresa.

## 1. Planteamiento del problema

Documentar las buenas prácticas de Employer Branding (reputación de marca empleadora) que realizan empresas que gozan de cierto reconocimiento en Montería, por su trayectoria e impacto para esta ciudad y también en zonas geográficas cercanas, incluye estudiar antecedentes de investigaciones realizados en otras regiones de Colombia y también en el contexto internacional. Cabe mencionar que entre las empresas seleccionadas es probable que algunas tengan una política establecida de marca empleadora y, desde la intencionalidad de este trabajo de grado, se busca identificar oportunidades de mejora para este tipo de documentación ya establecida; es importante traer a consideración que al documentar esas buenas prácticas de Employer Branding o marca empleadora, éstas se constituyen en una forma de inspirar a otras empresas de ese contexto territorial, para que también adapten y adopten prácticas similares, de modo que impacten en su área funcional de gestión humana, respectivamente; por consiguiente, lo anterior se constituye en una oportunidad para mejorar prácticas concernientes a la Gestión Humana.

El Employer Branding es una temática que ha venido ganando terreno en el ámbito empresarial y merece una atención especial, ya que los siguientes sustantivos: recursos humanos, capital humano, talento humano, empleados, colaboradores y personal, hacen parte del pasado, así que un nuevo concepto ha salido a la luz: “clientes internos”, lo cual demuestra que aquellas personas que ponen sus capacidades, talentos, habilidades y experiencia al servicio de una empresa u organización son dignos de recibir una excelente compensación, ya sea en términos financieros, emocionales y de otras índoles, que los hagan sentir significativos e importantes en los diferentes contextos empresariales de los cuales hacen parte.

No es un secreto que el departamento de Córdoba ha destacado por su ganadería y, de hecho, se celebra una feria en reconocimiento a esta importante actividad económica, según el más reciente informe emitido por Sectorial (2023, p. 10),

correspondiente a dicho sector económico; allí se evidencia que ese departamento ocupa el segundo puesto en inventario bovino, y cabe mencionar que para que exista todo ese nivel de producción es necesaria una capacidad empresarial en materia de fincas, y por tal razón en este documento se toma una empresa representativa de la ganadería.

Asimismo, se considera que es una buena forma de suministrar un legado a las empresas seleccionadas y también a otras empresas, dado que la documentación de buenas prácticas de marca empleadora se constituye en una forma de inspirar y transformar el modo en el cual las empresas restantes de esa zona administran a sus clientes internos; cabe mencionar que las empresas seleccionadas de este trabajo de grado son representativas del departamento de Córdoba y, teniendo en consideración que no se ha realizado previamente una investigación sobre dicha temática aplicada a ese contexto territorial, esta investigación resulta ser pionera y está alineada de forma estratégica con el propósito de la Universidad EAFIT, el cual consiste en inspirar vidas, crear conocimiento y transformar sociedad.

En ese orden de ideas, México es uno de los países con mayor satisfacción laboral de América Latina, ya que los empleados se sienten satisfechos a nivel general con su remuneración, prestaciones, oportunidades de carrera, cultura organizacional y calidad de vida; en términos generales, la satisfacción promedio de México fue de 3.61 en una escala de 5 puntos y, de acuerdo con lo anterior, México es un país en el cual la población laboralmente activa se encuentra satisfecha en las organizaciones y eso se debe en gran parte a excelentes prácticas de retención de clientes internos. Entonces lo expuesto anteriormente brinda un poco de esperanza para el panorama latinoamericano, demostrando que es posible generar satisfacción en la población laboralmente activa de un país (Forbes, 2018, párr. 1-2). La satisfacción laboral es de gran importancia en las diferentes dimensiones, tomando como base las tendencias legislativas que buscan una mejor conciliación entre la vida personal y laboral; ciertas leyes relacionadas con la desconexión con el trabajo, por ejemplo, la Ley 2191 de 2022, afirma que se debe considerar que

esto es una parte de todo lo que compone la satisfacción laboral (Universidad Javeriana, 2022, párr. 1). Pero no se puede desconocer la intención del poder legislativo en Colombia y el mundo por mejorar el bienestar de la fuerza productiva, la anterior es una simple muestra entre las regulaciones que han venido surgiendo.

Resulta fascinante mencionar un factor de relevante valor conceptual, el cual es “la experiencia del empleado (EX)” y consiste en poner a los colaboradores en el primer lugar y ofrecer personalización en cada una de las intervenciones de la empresa hacia éstos, para incrementar el nivel de productividad, satisfacción y rendimiento de cada persona, además, si se utilizan las herramientas digitales para complementar armónicamente en ese tipo de experiencia mencionada, entonces se tendrán a personas que trabajan entusiasmadas y con una decisión de permanencia en la empresa. Un aporte de esa investigación menciona que la única forma de motivar no es pagar más, sino que cada cliente interno sienta una capacidad de influir en los resultados que le despiertan interés como individuo y que haya un fuerte sentido de identidad y pertenencia, allí se denota una tendencia social por tener bienestar en los lugares de trabajo, de ese modo, cuando una empresa considera este importante concepto en su quehacer, se logra generar una oportunidad para la atracción, inspiración y retención del mejor talento humano en su mercado o área de influencia geográfica (Emmett et al., 2021, párr. 4-11).

También es interesante traer a consideración la sostenibilidad humana en las empresas, como la generación de buenos empleos con calidad de trabajo alta, participación de los clientes internos para mejoras en las organizaciones y, por supuesto, oportunidades de aprendizaje y desarrollo de habilidades. Es conveniente proceder a ilustrar a través de la empresa Everlane, cuya actividad económica es la fabricación de moda sostenible, y acostumbra a evaluar periódicamente las condiciones laborales, los salarios, la formación y el impacto medioambiental de las fábricas de su cadena de suministro, para garantizar que las condiciones de los trabajadores cumplan sus normas de responsabilidad social y, para una mayor exactitud, en 2021 la organización reformuló su declaración de misión para adoptar

un enfoque de sostenibilidad medioambiental centrado en las personas, promoviendo tanto prácticas medioambientales seguras como entornos de trabajo seguros (Cantrell et al., 2023, párr. 2-3). De igual forma, otras empresas que fortalecen su marca de empleador son Google, Pfizer, Chobani, Hilton, entre otras, al contratar a personas refugiadas de origen afgano y bajo un modelo sinérgico hacer que los militares veteranos sean mentores de los primeros, constituyéndose lo anterior en una buena práctica en pro de la inclusión, ya que ambas poblaciones cuentan con particularidades que les hacen difícil su empleabilidad (Lucas, 2023, párr. 3-6).

Para el caso colombiano, se tienen más de 15 empresas entre las mejores para trabajar de América Latina, se destacan las empresas: Directv Colombia, Banco de Occidente, Universidad del Norte, Fundación Universitaria del Área Andina, Sociedad Portuaria Regional de Cartagena, SAP Colombia, Teleperformance Colombia, entre otras. Las anteriores empresas son ejemplo de que en Colombia es posible lograr excelentes entornos para laborar con un clima agradable y trabajando en equipo (Portafolio, 2021, párr. 4-5). De lo anterior, cabe mencionar que se debe realizar documentación de las buenas prácticas en Gestión Humana, y aclarar que hay consecuencias positivas en la economía al tener un nivel adecuado de satisfacción laboral, esto tiene incidencia significativa en los niveles de productividad y competitividad, pues hay una temática que ha venido creciendo, y es la felicidad organizacional, siendo esto lo que se obtiene a partir de la satisfacción laboral junto con otros elementos.

## **Justificación**

Este trabajo de grado se realiza teniendo en cuenta que no se han documentado esas buenas prácticas sobre Employer Branding o marca empleadora en Montería, y también en su zona de influencia, por lo tanto, es necesario hacerlo para que desde la academia se contribuya a impactar en la Gestión Humana- Marketing de esa región geográfica.

Esta investigación deja como utilidad una significativa mejora en materia documental sobre buenas prácticas de marca empleadora y, lógicamente, esto conlleva a una mejor gestión del conocimiento y de la innovación. En este caso la Universidad EAFIT, como academia, realiza una significativa contribución para las empresas que aún no tengan esta política de marca empleadora establecida, ya que la adecuada y respectiva elaboración de este importante documento permite consolidar una ventaja competitiva sostenible en lo que respecta a su capital más importante, el cual son las personas: sus clientes internos. Se benefician los directivos de estas empresas en su reputación, atracción y retención laboral, así como sus clientes internos, al obtener una mejora de sus entornos laborales, clima organizacional y satisfacción; en ese orden de ideas, sus familias también se ven beneficiadas y se presenta toda una cadena de valor en beneficios con alto impacto social.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre “Employer branding” o marca empleadora, en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas, para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las prácticas actuales relacionadas con la reputación de marca empleadora en la teoría y en las empresas seleccionadas.
- Analizar las prácticas actuales relacionadas con la reputación de marca empleadora en las empresas seleccionadas.
- Sugerir un conjunto de buenas prácticas de marca empleadora, que contribuya al desarrollo de otras empresas del contexto territorial analizado.

## **4. Marco teórico o conceptual**

### **4.1 Capítulo 1: Antecedentes del Employer Branding y otros términos relacionados**

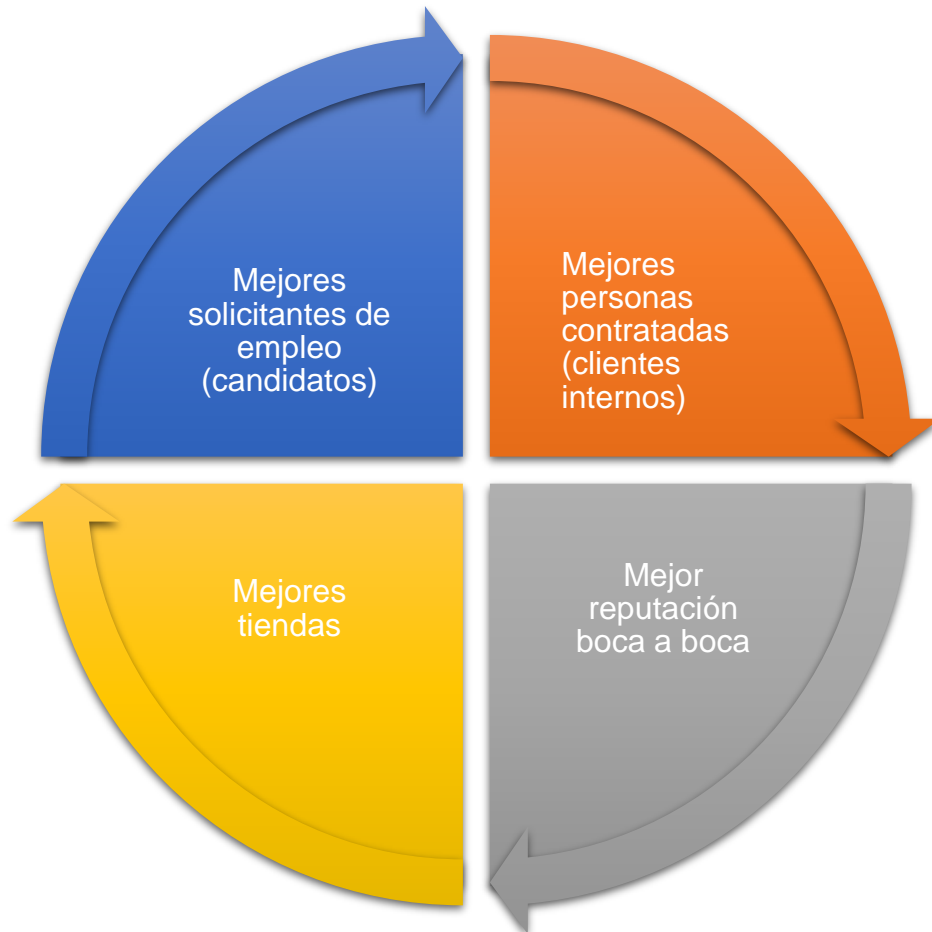
Quienes comenzaron a hablar sobre esta temática en el ámbito académico definen al “Employer Branding” o Marca empleadora así:

Consiste en un conjunto de beneficios de carácter psicológico, financiero y práctico que provienen de un empleo y que se asocian a la empresa contratante. También resulta conveniente añadir que se presenta una relación entre empresa contratante y empleado, que otorga un conjunto de intercambios para el mutuo beneficio y parte integrante de todo lo que involucra al negocio. (Ambler & Barrow, 1996, p. 187)

Inclusive, hay una figura interesante que resume gráficamente lo que ocurriría con una empresa que tenga unas buenas prácticas e imagen de marca empleadora, esto con base en la opinión proporcionada por alguien del sector retail:

## Figura 1

*Relación entre calidad de clientes internos y calidad de productos y/o servicios de la empresa*



Nota. Adaptada de Ambler & Barrow (1996, p. 186). The employer brand. *Journal of Brand Management* 1996, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/BM.1996.42>

En ese orden de ideas, se evidencia el círculo virtuoso que se podría generar a partir de ser y parecer un buen empleador, por supuesto que hay beneficios internos y externos. De lo anterior, se desprende la idea de que la marca empleadora tiene una personalidad ante sus clientes internos, así como también para los

consumidores existe una marca de producto, y para ambos grupos ocurre una dinámica similar de lo que ésta les ofrece, beneficios clasificados de la siguiente forma:

- Funcionales: actividades para el desarrollo y que son útiles para generarle valor a la sociedad.
- Económicos: recompensa financiera, que se ve reflejada en la remuneración que cada cliente interno recibe.
- Psicológicos: hay un sentimiento de pertenencia, una asociación a la cultura organizacional de la empresa (Ambler & Barrow, 1996, p. 186).

Asimismo, es importante prestar atención o hacer seguimiento a la marca en cuanto a la forma en la cual se percibe externamente la personalidad de ésta:

Se tiene el caso de la empresa International Business Machines IBM, cuando en la época de los 80s, las personas dejaron de percibirla como una marca confiable, ya que le veían como egocéntrica y estirada, es decir, actuaba según métodos antiguos y sin la más mínima disposición de cambiar o considerar nuevas ideas, algo similar a lo demasiado formal y a la vez obsoleto, graciosamente como una empresa de tipo dinosaurio. Además, tenía exceso de burocracia y costos, sus empleados estaban desanimados y sumado a eso se había perdido la confianza de los consumidores en esa empresa a comienzos de la década de los 90s, pero luego comenzó a recuperarse y de esa empresa que tuvo dificultades, se desprenden lecciones que son una advertencia y fuente de inspiración para otras empresas. (Quinn, 1996, pp. 78–79)

En algún tiempo previo a esos problemas, es decir, antes de los 80s, IBM les había prometido a sus empleados estabilidad laboral, se sabía de forma coloquial que si

alguien tenía vinculación laboral con esa empresa, entonces quedaría allí de por vida, además de salarios competitivos y excelente ambiente laboral; asimismo los clientes recibían un servicio confiable por parte de la empresa, así que ocurría un círculo virtuoso de éxito para IBM, pero luego todo ese tiempo dorado se anuló, siguiendo la línea de tiempo para el final de los 80s y, por consiguiente, el comienzo de los 90s se rompió esa promesa de valor entregada al grupo de empleados y consumidores debido a lo siguiente: ya le había prometido a sus clientes externos una asociación, pero luego por ambición de expandirse la empresa incumplió esa promesa, puesto que los recursos destinados al cumplimiento de esa promesa ante ese primer público los destinó para el plan de expansión que tenía previsto que iba a materializarse, pero ese hecho esperado no ocurrió, no se hizo realidad, así que esto terminó afectando el cumplimiento de su promesa de estabilidad laboral para sus clientes internos, ya que sacrificó el cumplimiento de esta promesa para mantener contento a su grupo de inversores o accionistas. Lo anterior fue similar a un efecto dominó, en mayores detalles los clientes externos percibieron a la empresa como arrogante y les falló con entregas demoradas, equipos que no funcionaban óptimamente, además de no contar con tecnología emergente tal como lo tenían otros distribuidores, con respecto a los clientes internos hubo desilusión en ellos y esto se acompañó de despidos masivos; téngase en cuenta que en las encuestas de clima laboral de IBM los clientes internos de buen rendimiento se quejaban de que la empresa era demasiado tolerante con aquellos empleados que no rendían lo suficiente, se tenía la práctica errónea de mantener a los empleados ocupados aparentemente en actividades que no aportaban valor y muchos Ejecutivos les hicieron creer a los empleados que la estabilidad o seguridad laboral tenía poca relación con el rendimiento o productividad en la empresa. De lo anterior, se desprende una gran lección y es que una empresa siempre depende de dos relaciones: una con sus clientes y otra con sus empleados, lo demás simplemente se interpone en el camino, así que toda decisión ejecutiva debe buscar siempre la satisfacción de esos dos grupos (Quinn, 1996, pp. 79–80).

Otra anotación importante de la experiencia de IBM es que sus técnicas básicas de administración quedaron obsoletas para el entorno laboral actual, por ejemplo, su demorado proceso para tomar decisiones como también reuniones de Ejecutivos que parecían interminables, y que no se centraban en los resultados operativos, sino en ideas y planes; en lo concerniente a la gestión de personas, esa empresa falló en hacer que ese pleno empleo se convirtiera en un refugio para los empleados de bajo desempeño, ese tipo de prácticas no son factibles para el entorno actual, hay que tener precaución en cuidar esa marca empleadora y también la reputación corporativa (Quinn, 1996, p. 81).

De la experiencia de IBM, se podría hacer la siguiente recapitulación:

1. Basar la estrategia de forma exageradamente optimista mucho más en el orgullo que en la realidad.
2. Se centralizaron en aspectos financieros que, sin querer, paralizan funciones como la producción operativa y el marketing.
3. Sus altos ejecutivos pensaron que podían dictar a los clientes externos lo que éstos debían comprar y luego se dieron cuenta de que no podían hacerlo.
4. Las grandes empresas estadounidenses han roto su pacto con sus clientes internos y una vez que pierden la lealtad de este público, no encuentran algo capaz de sustituir dicha lealtad.
5. Los altos ejecutivos se han refugiado en hacer reestructuraciones cuando se enfrentan a crisis de carácter estratégico y al final dichas crisis quedan sin resolverse.

Prestando especial atención a la cuarta lección, que es lo concerniente a la gestión humana, una temática principal de este documento, se debe adicionar que la conducta de los clientes internos es fundamental para la satisfacción de los clientes externos, por lo tanto, hay que tener cuidado de no perder la lealtad de los clientes internos, ya que en caso de perderse, se debe recompensar de forma inmediata por

sus logros y no a largo plazo, como solía hacer IBM con la estabilidad laboral; con esto no se quiere decir que la estabilidad en un empleo sea inapropiada, sino que no debe ser lo único que se ofrezca por parte de una empresa a sus empleados, también deben implementarse prácticas que se reciban prontamente, que los clientes internos no tengan que esperar por un largo tiempo para obtener beneficios por causa de su excelente desempeño. En conclusión, las empresas sólo sobrevivirán en el entorno adaptándose a los deseos cambiantes de sus clientes externos y también prestar atención a las particularidades de los internos, para este último grupo obsérvese a las diferentes generaciones (Quinn, 1996, p. 82).

Considérese que cuando la marca de la empresa, es decir, su reputación corporativa y la marca de consumo son iguales, por consiguiente, la marca empleadora también será la misma en ese caso (téngase como ejemplo a Shell, una empresa reconocida del sector petrolífero), ahora bien, de esto se debe guardar coherencia entre esa percepción de sus empleados y también del resto de *stakeholders*. Un dato importante es que si una marca empleadora tiene muchas marcas de consumo y no vende o promociona una marca bajo el nombre de la empresa como casa matriz, como ocurre con la empresa Unilever y también con Nestlé, desde ese punto de vista la marca empleadora se convierte en otra marca cuyo público objetivo son los clientes internos y, por lo tanto, el valor de ésta dependerá de la significación o preponderancia que ese grupo de empleados le concedan a la empresa contratante por los beneficios y diferenciación (buenas prácticas) que ésta les ofrece (Ambler & Barrow, 1996, pp. 187–188).

La reputación de marca empleadora nació en los Estados Unidos aproximadamente en la década de los 80 y consistió en una respuesta al descenso en la tasa de natalidad para aquel entonces, las empresas identificaron que requerían con urgencia a jóvenes talentosos y comenzó una guerra por obtener a los empleados (clientes internos) más brillantes y lograr mantenerlos vinculados a la empresa, contribuyendo con su máximo potencial. Asimismo, lo que antes era diferencial y casi que exclusivo para tener ventaja competitiva como la última tecnología, materia

prima de alta calidad, licencias de uso, entre otros, pues ya no lo son, dado que su accesibilidad es mayor, por lo tanto, el talento de cada persona se ha convertido en un factor escaso y supremamente relevante para ser competitivo, por eso una excelente reputación de marca empleadora, lo cual es posible a través de buenas prácticas, será crucial para tener una ventaja competitiva perdurable en el entorno. Además, resulta pertinente mencionar a la población juvenil, puesto que la tasa de natalidad se ha reducido en ciertos continentes y es importante que las empresas logren atraer a esta población, la cual es el presente y también el futuro de personas laboralmente activas, por ejemplo la generación Z, correspondiente a los centenials nacidos entre 1994 y 2010 (Jiménez, 2015, p. 85).

Asimismo, la reputación de marca empleadora involucra aspectos de tipo emocional, como también las expectativas de los potenciales clientes internos y sus percepciones de lo que podría significar trabajar en determinada empresa desde antes de su vinculación, es decir, desde una perspectiva externa y luego, cuando ya labora dentro, hipotéticamente hablando, tiene una experiencia en auge. En otras palabras, hay una reputación externa que la empresa emite de su imagen como contratante y también una de forma interna que debe generar el máximo sentido de pertenencia y satisfacción a quienes ya se encuentran vinculados, esto ocurre a través de diferentes herramientas de gestión para que así cada individuo termine siendo un empoderado embajador de la marca empresarial (Jiménez, 2015, p. 86).

“La marca del empleador como un conjunto de actividades planificadas para atraer y retener a empleados antiguos y nuevos. Este siglo XXI ofrece pocas opciones a los solicitantes de empleo sobre dónde trabajar y cuánto tiempo trabajar para una organización” (Ahmad et al., 2020, pp. 28–29).<sup>1</sup>

Estos investigadores reconocen que el término Employer Branding fue iniciado por los anteriores autores, asimismo se menciona acerca de algo que se abordará

---

<sup>1</sup> “Employer brand is a set of activities that planned to attract and retain old and new employees. This twenty-first century shows little options to job seekers about where to work and how long to work for an organization”.

detalladamente en el siguiente capítulo, y es lo correspondiente a las generaciones de clientes internos y cómo motivarlos, estos autores mencionan que aquellos de la generación Y o también conocido como Millennials<sup>2</sup> buscan obtener de su empleador flexibilidad laboral, reconocimiento al esfuerzo que realizan en sus funciones laborales, autonomía en sus ejercicio profesional aplicado a su empleo, remuneración óptima y un mejor balance entre la vida personal y laboral (Ahmad et al., 2020, pp. 28–29).

De hecho, esa investigación planteó dos preguntas interesantes que son:

- ¿Qué atributos atraen a los empleados?
- ¿Qué atributos hacen que los empleados continúen en una empresa?

Esos atributos son equivalentes a las buenas prácticas y también los autores afirman la creciente importancia del Employer Branding, aunque a la vez las pocas investigaciones que se han realizado sobre esta temática, por tal razón se enfocaron en las preguntas mencionadas y tomaron como muestra a los bancos privados y también del sector gubernamental en Delhi, ciudad capital de La India. Entre los resultados obtenidos se encuentra que los clientes internos le dan prioridad al desarrollo de su carrera profesional, por encima del salario que una empresa le puede ofrecer, es importante mencionar que ese estudio tuvo en cuenta cuatro factores divididos de la siguiente forma: atracción de empleados marcado por el

---

<sup>2</sup> Según Universidad Sergio Arboleda & Secretaría de Educación Bogotá (2018), aquellos nacidos entre 1980 y 1995 que hasta el año presente podrían tener entre 29 y 44 años de edad (p. 30). Universidad Sergio Arboleda, & Secretaría de Educación Bogotá. (2018). *Las nuevas generaciones como un reto para la educación actual*. <http://hdl.handle.net/11232/1222>

Según Gómez Domínguez (2021), es apropiado mencionar que en la investigación se presentan diferencias para clasificar a las generaciones, en especial del siglo XX (p. 43). Gómez Domínguez, Á. (2021). *Valores laborales de las generaciones en el mercado de trabajo*. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Educación a Distancia. [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-AnaProSoc-Agomez/GOMEZ\\_DOMINGUEZ\\_Angela\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-AnaProSoc-Agomez/GOMEZ_DOMINGUEZ_Angela_Tesis.pdf)

valor de mercado y el valor social; retención de empleados marcado por el desarrollo profesional y la imagen de la empresa, así que allí se ve un temprana aplicación de la forma en la que se define la marca empleadora para esa muestra de clientes internos en el sector bancario de La India (Ahmad et al., 2020, pp. 31–35).

Windley & Forbes Human Resources Council (2022) definen la temática principal de este documento como:

La reputación que se tiene entre los empleados actuales y también futuros es fundamental para el éxito general de cualquier empresa, considera también la influencia que tienen las redes sociales para incrementar el rango de alcance de la marca empleadora y combinar esto con historias que se compongan de la experiencia que han tenido cada uno de los clientes internos actuales para así atraer a potenciales clientes internos, de modo que se tengan los mejores talentos contratados y retenidos en la empresa, asimismo incluye el concepto clave de la propuesta de valor para el empleado (EVP), la cual simplemente consiste en las ventajas exclusivas que alguien vinculado laboralmente con una empresa puede obtener, a cambio de un excelente desempeño. Por otro lado, ese autor hace énfasis en diferenciar que la marca de consumo de una empresa puede gozar de amplio reconocimiento, pero que la marca empleadora muchas veces sale a relucir cuando hay un escándalo impulsado por los medios de comunicación y, por supuesto, también comentarios en redes sociales, además, que si una empresa independientemente de su clasificación como pequeña o grande, debe prestarle atención a su marca empleadora ya que ésta es tan relevante como su marca de consumo. En otro apartado, se recomienda prestar atención a que la fuerza laboral en la actualidad se encuentra compuesta por diferentes generaciones, así que para potenciar la marca empleadora debe promoverse la inclusión y la diversidad, asimismo considerar la tipología de candidatos pasivos, que son aquellos que ya están vinculados laboralmente

a una empresa, pero que reciben propuestas de empleo sin estarlas buscando, se muestran abiertos a oportunidades atractivas, por eso es importante promover una marca de empleo atrayente para impactar también de esa forma. (párr 1-13)<sup>3</sup>

Ahora bien, con respecto a buenas prácticas, se tiene lo siguiente:

Gobierno de España y Ministerio de Educación (2012, p. 35) como se citó en Gil Jaurena et al. (2023) sostiene que:

El concepto de buena práctica se ha incorporado como un aspecto relevante del estudio por su capacidad ilustrativa y formativa. Sin embargo, la buena práctica es un concepto valorativo y resulta complejo establecer los límites de cuándo una práctica es “buena”; se parte de que hace referencia a aquellas actuaciones que conducen al logro de los objetivos propuestos, atendiendo al contexto específico. (p. 79)

Un término relevante dentro de toda esta teoría es el marketing corporativo o interno, las empresas en su mayoría cuentan con propósito, el cual es su razón de origen, luego se conforman los valores y también su proyección en el largo plazo o la visión, en ese orden de ideas, cada uno de los clientes internos es empoderado con la cultura organizacional de la empresa en la cual labora, puesto que una de las funciones del marketing corporativo es transmitir un mensaje claro de lo que la empresa significa por su propia cultura y los destinatarios son sus *stakeholders*, claro está que sus colaboradores juegan un papel de comisionados (Kerin & Hartley, 2023, p. 32). De forma complementaria Lipton (1996) menciona que la cultura organizacional son los valores que sustentan el propósito y la estrategia o identidad

---

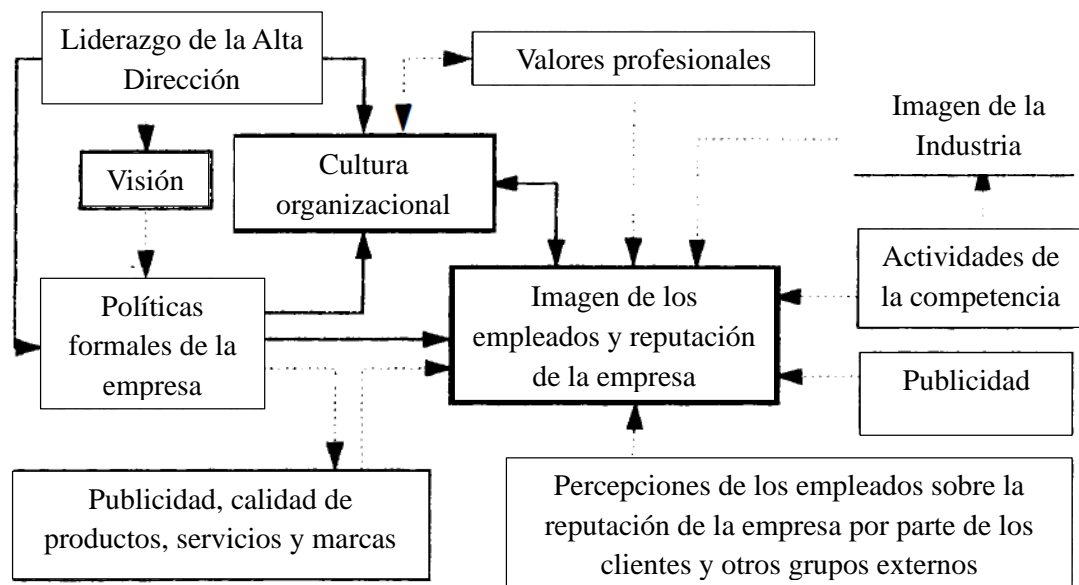
<sup>3</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

corporativa (citado en Ambler & Barrow (1996, p. 188) Asimismo, se tiene la definición de marketing interno como “la tarea de contratar, formar y motivar empleados capaces para que sirvan al cliente” (Kotler, 1994, p. 22)

Otra ilustración gráfica que es importante considerar es la siguiente:

**Figura 2**

*Rango de alcance que tiene una marca*



Nota. Rango de alcance que tiene una marca. Atribución de derecho. Adaptada de Dowling (1994) como se citó en Ambler & Barrow (1996, p. 191).

De lo anterior, se evidencia que el valor de una marca cubre a los clientes internos existentes y también a los potenciales, además, los beneficios que los empleadores le brindan a los clientes internos no son por motivo de altruismo, así como los productos y servicios dirigidos a los clientes externos no son por la simple satisfacción de estos, ambos hechos son tan sólo los medios para lograr los

objetivos empresariales, entre esos el lucro de los accionistas. Cabe mencionar que financieramente cuesta tener contratados a los mejores profesionales de un sector, capacitarlos y desarrollarlos al máximo potencial y esa inversión se puede cubrir solamente si ese talento permanece el tiempo suficiente para la recuperación de lo invertido (Ambler & Barrow, 1996, p. 191).

De esa maravillosa e inicial investigación sobre la marca empleadora, se llegó a la conclusión de que sus encuestados coincidían en que ese concepto era valioso para aportar la teoría del marketing en la función de la gestión humana, específicamente en:

- Poner atención especial en el producto, es decir, en la experiencia que se tiene como empleado de una empresa.
- Consistencia de la experiencia de marca, es decir, que exista una coherencia entre el audio y el vídeo, que los materiales audiovisuales de la empresa y en especial la experiencia de trabajar allí coincida con la realidad.
- Segmentación, esto va acompañado de una comunicación dirigida hacia sus personas como clientes internos, tratarlos como tal.
- Utilizar beneficios de precios/compensación explícitamente para equilibrar los beneficios funcionales o psicológicos, no todo es premio en dinero, también hay otros aspectos para tener en cuenta para consolidar una oferta integral para el empleado.
- La comunicación debe ser profesional, utilizarse varios medios, es vital incluir asertividad e inteligencia emocional.
- Técnicas propias del marketing relacional.

En ese orden de ideas, esas estrategias deben ser *mutatis mutandis* (cambiando lo que se deba cambiar, ese es el significado de esa frase en latín) de modo que no se pierda la pertinencia, además de mejorarse las relaciones internas y el

rendimiento empresarial ante los *stakeholders* que en gran parte también son externos a la empresa (Ambler & Barrow, 1996, p. 201).

La satisfacción laboral podría definirse de la siguiente manera: cuando no hay sobrecarga laboral y las herramientas y apoyo laboral son más que suficientes, existiendo todo un entorno amigable que lleve así a la motivación de los clientes internos (Bakker & Demerouti, 2007, pp. 309–310).

Otro término por considerar es la captación del talento cuya definición se plantea a continuación:

Para su correcta ejecución cada empresa debe ser atractiva y resaltar sus atributos positivos de modo que sea deseable para potenciales clientes internos, aún más considerando que guardando una secuencia lógica de primero captar, luego se debe retener a esas personas talentosas y esto último se ha convertido en una competencia crítica de toda empresa. (Nelson & Mccann, 2010, pp. 3–5)

Según el Portal Gestiónhumana.com (2021b), la experiencia del colaborador es definida como toda aquella interacción que ocurre entre un cliente interno y la empresa, y para lo ocurrido por motivos del COVID 19 y posterior confinamiento, esa experiencia tuvo que pasar desde lo presencial a lo digital, y en primer lugar, reconociendo el contexto de la convivencia familiar, así que se tuvo que otorgar una mayor flexibilidad ante todos los cambios que se estuvieron viviendo, por ejemplo, las videollamadas y el coworking, además de contrataciones de personas fuera del país de origen (párr. 1-4).

**Propuesta de valor para el empleado (cliente interno):** Mei-Pochtler et al. (2014) la definen desde el caso de la empresa Adidas, se responde a la pregunta de ¿Por qué alguien debe trabajar con esta empresa?, ¿qué hay de especial en hacerlo,

frente a otras empresas contratantes? Se marca la diferencia a través de cinco pilares:

- Condiciones de vida deportiva: dentro del Grupo Adidas, se unen los intereses deportivos y las oportunidades que brindan. Trajimos esto al entorno laboral con una corriente de trabajo orientadas a los deportes y al entrenamiento físico con la capacidad de participar de manera activa. El papel de la empresa dentro del área deportiva ayuda a los triunfadores en los torneos más importantes del planeta.
- Afiliación tribal: no sólo se trata de una relación como compañeros de trabajo, sino que aquello que les gusta y la razón por la que les gusta los lleva a tener unión como amigos y socios, así que todos se divierten al tener pasión por el deporte y la moda.
- Carreras trotando por el mundo: al ser una empresa global, no hay fronteras, por lo tanto, las personas vinculadas con Adidas pueden viajar, trabajar y vivir en todo el mundo, puesto que hay sedes corporativas en más de 160 países, así que no tienen excusas para quedarse quietos y experimentar el mundo con todo encanto.
- Originalidad: cada persona es respetada, se reconoce que cada persona trabaja, vive y piensa de forma distinta, se brinda apoyo a todas las etapas que alguien puede tener, como lo es la flexibilidad laboral para criar a los hijos y así mantener sólida su ejecución profesional.
- Artesanía verdadera: la creatividad de esta empresa transforma el ámbito deportivo y de la moda. Se disfruta enfrentando el desafío de mejorar de manera continua en todas sus iniciativas. Creyendo firmemente que, al superar los propios límites, se abre la posibilidad para que otros superen los suyos (Mei-Pochtler et al., 2014, p. 6).

Por otro lado, otra definición considerable es:

un paquete de asociaciones y ofertas dadas por la organización a cambio de las habilidades, competencias y experiencias que un el empleado adquiere para la organización. La propuesta de valor al empleado es una perspectiva centrada en ellos que está alineada con las políticas existentes, su fuerza laboral integrada que diseña estrategias según lo informado por los empleados actuales y los objetivos externos. Esta propuesta debe ser única, aplicable y apasionante para actuar como un motor clave para la atracción de talento. (Minchington, 2005, como se citó en Pratap Dev & Mousumi, 2023, p. 671)<sup>4</sup>

Asimismo, se tiene el concepto de contrato psicológico y su definición es: “la creencia subjetiva del individuo de que un acuerdo de intercambio entre la organización y el individuo es mutuo, es decir, existe un entendimiento común que vincula a las partes involucradas a un curso de acción particular” (Rousseau, 2001, p. 512). Hay un intercambio entre las expectativas que tiene un cliente interno y las promesas implícitas o explícitas que ofrezca la empresa, esto trasciende lo estipulado en el contrato laboral firmado.

## **4.2 Capítulo 2: Evolución del Employer Branding o marca empleadora y su proyección a futuro**

Según Alvesson (2000, como se citó en Horwitz et al., 2006, p. 24; Yu et al., 2022, p. 515), factores como los cambios demográficos de la fuerza laboral, el envejecimiento de la población y la tecnología de la información obsoleta en Europa, Japón y otros países desarrollados, tienen implicaciones importantes para la naturaleza del trabajo y la planificación de su personal vinculado. Se proyecta una

---

<sup>4</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

escasez de talento y se están evidenciando fuertes cambios frente a las formas de contratación convencionales.

Estas acciones referentes a personas:

(1) presentan desafíos de atracción y retención de capital humano más joven y móvil,

(2) Si (a) no logran transferir conocimientos valiosos de una generación a otra, esto conducirá a una disminución de la productividad. Transferir conocimientos valiosos de una generación a otra; o (b) no crear una cultura organizacional innovadora en sintonía con la edad, el género y la diversidad cultural propia de la empresa.

(3) Si estas organizaciones no pueden retener a sus clientes internos, esto conducirá a una pérdida de competitividad (Horwitz et al., 2006, p. 25).

De lo anterior, se observan los fuertes cambios que está presentando el mundo y de forma acelerada. Yu et al. (2022) comentan acerca de los retos que tienen las organizaciones para gestionar su marca empleadora en las redes sociales, considerando que en la actualidad se realiza un uso masivo o público de dichas redes y que esto puede ser un elemento de doble filo, ya que hay formas positivas, pero también negativas de expresarse sobre una empresa, por lo tanto, los usuarios de las redes tienen una mayor credibilidad, ya que lo expresado por ellos en esos medios está con altas probabilidades de separación ante los intereses corporativos (p. 517).

Un artículo científico de Biswas & Suar (2016) sostiene que las empresas vivirán o morirán dependiendo de su atracción del talento apropiado para la consecución de sus objetivos corporativos, ya que esto es lo único difícil de copiar por parte de la competencia. Hay un conjunto de factores que se comportan como perspectivas de trabajo realistas; uno de ellos es la equidad en la administración de recompensas, cabe mencionar que los salarios más altos no son lo suficiente para atraer talento, pero sí cuando se recompensa de forma justa; prestigio de la empresa, que goce de una buena reputación; una excelente relación líder-cliente interno es

supremamente importante, de hecho según ese artículo, ese es el elemento predictor de toda marca empleadora; cumplimiento de la obligación contractual psicológica y la responsabilidad social corporativa, el cual no es un tema minúsculo en la actualidad (pp. 58-64).

Se mencionó que los primeros autores citados en este documento, fueron los que empezaron con el término de marca empleadora, originalmente en inglés y precisamente en el año 1996, pero cabe mencionar que se ha revisado la evolución de dicha temática veinte años después por parte de Backhaus (2016) y se reconoce el crecimiento de la producción científica en la temática, aunque faltan por investigarse aspectos críticos o esenciales de ésta, también es indiscutible que los empleadores tienen una marca de consumo, pero han realizado esfuerzos poco fructíferos para distinguirse como empleadores, pues en un entorno digital debe propenderse por prestarle la suficiente atención, ya que es uno de los factores que suma a la estrategia competitiva de toda empresa (p. 194).

Un dato relevante, es que, desde los inicios de esta temática al ser abordado por aquellos académicos en el año 1996, el Employer Branding no significaba el deseo de una empresa por ser el empleador preferido o de elección, exactamente se presentó de un modo neutral por parte de esos autores. Una expresión clave es que así como un comprador le parece adecuada o conveniente una marca, lo mismo sucede para aquel que busque un empleo y se anima a realizar su postulación en una empresa atractiva desde la perspectiva de empleo; de lo anterior es importante que una empresa cuente con información exacta y accesible en la web para que los potenciales candidatos reduzcan su nivel de incertidumbre o asimetría informativa sobre los riesgos que conlleva aceptar un empleo (Backhaus, 2016, pp. 193–194).

Por otro lado, se han realizado diferentes investigaciones que han buscado saber cuáles son los atributos de marca empleadora que son más atractivos, cada una de estas exploraciones ha producido resultados de atributos en una variada jerarquía u orden sobre esos rasgos atractivos y no es algo de lo cual sorprenderse, puesto que se trata de muestras poblacionales distintas (Backhaus, 2016, p. 195). Una

investigación realizada por Holtbrugge & Kreppel (2015) en las empresas Chinas, Indias y Rusas ubicadas en Alemania, demostró que la remuneración y la estabilidad laboral eran los factores más importantes para el atractivo de la marca empleadora (p. 236).

Además, algo que los investigadores no han pasado por alto son las conexiones entre la marca del empleador, la conducta del servicio al cliente y los resultados de ese servicio prestado a los clientes. Se tiene una investigación realizada por Mosley (2007) y parece comprobar lo anterior sobre esos vínculos, que emulan ser un magnífico círculo virtuoso, pero aún se requieren de más investigaciones que confirmen la conclusión que obtuvo ese autor de la suya propia. Los empresarios saben que la marca empleadora es importante, pero sería interesante probar si su promesa al respecto se cumple, siendo esto una alta prioridad para investigar. Por otro lado, no se puede desconocer que la temática de la sostenibilidad no es una moda, sino una obligación para el contexto actual y si bien, dicha palabra tiene tres dimensiones que corresponden a lo social, la rentabilidad financiera y el medioambiente, la marca empleadora no es una excepción y, por lo tanto, la sostenibilidad tiene aplicación en ese asunto, así que cuando el tema principal de este documento adopta una posición hacia o es sostenible, puede definirse como la capacidad que tiene una marca de cumplir sus promesas de forma positiva; en el tiempo que debe ser conforme a su paso y maximizando beneficios para sus empleados o clientes internos, debe tenerse en cuenta que exista una coherencia entre la cultura organizacional, la marca empleadora y la experiencia real de un cliente interno, en especial, si es nuevo ingresando a la empresa, ya que de lo contrario, ocurriría una grave decepción, a eso también se le conoce como violación al contrato psicológico entre la empresa y su personal (pp. 196-197).

De toda esta evolución, ya se sabe que para atraer a los posibles candidatos la marca empleadora se construye en sintonía con la reputación de los productos y servicios ofrecidos por la organización, así como las marcas de consumo y las prácticas que haga la empresa en lo concerniente a talento humano (es deseable y

casi imperativo que éstas sean sostenibles), de ese modo se espera crear un ambiente laboral adecuado para lograr los objetivos estratégicos, insistiendo un poco en la práctica sostenible, el beneficio que se verá es una empresa preservando y reteniendo a personas valiosas, raras (podría decirse que con una marca personal) y extremadamente difíciles de imitar. Un concepto que cobra relevancia es el ciclo de vida profesional del empleado, en mayores detalles con practicidad, esa sostenibilidad aplicada al Employer Branding sería comunicarle a los clientes internos que la evolución de su carrera profesional hace parte del paquete de beneficios de gestión humana en su propio ciclo de vida, podría ser de la siguiente forma: un programa en el cual se realice socialización o confraternización para las personas recientemente vinculadas con la empresa; también uno de conciliación entre la vida laboral y personal para aquellos clientes que se encuentren a mitad de su carrera; por último, ciertas modalidades de jubilaciones convenientes para las personas de mayor edad. De ese modo, se ve aplicado el Employer Branding a lo largo de ese ciclo que toda persona tiene en una carrera Profesional, pues desde la perspectiva de ciclos, es supremamente vital que una empresa cumpla su promesa si quiere destacar como empleadora (Mosley, 2007, p. 198). Moroko & Uncles (2009) apoyaron posteriormente la teoría anterior cuando mencionaron las formas de aplicar segmentación a la marca empleadora, considerando aspectos como: la generación a la cual pertenece un cliente interno ya sea actual o potencial.

**Tabla 1**

*Factores para tener en cuenta para el proceso de segmentación en clientes internos*

<b>Factores observables</b>	
La edad	La generación a la cual pertenece un cliente interno, tales como Baby boomers; Generación X; Generación Y; Generación Z

Antigüedad	Graduado; joven directivo; alto directivo; miembro del consejo de administración
Tipo de empleo	Técnico (podría tratarse de un ingeniero) de cara al cliente (como ejemplo atención al cliente, ventas, centro de llamadas); servicios centrales/de apoyo (p. ej., recursos humanos, contabilidad/finanzas, marketing); Obreros u operativos (por ejemplo, fábrica, mantenimiento, cadena de producción, envasado, limpieza).
Permanencia	Corto / medio / largo plazo (por ejemplo, menos de 12 meses, 1 - 5 años, 5 - 10 años 10 años o más)
Ciclo de vida de los empleados	Solicitante; nuevo empleado; personal actual; antiguos empleados o alumni
Ubicación física	Sede central / filiales; ciudad / país / región
<b>Factores no observables</b>	
Orientación profesional	Industria (es decir, quiere aplicar su Especialización en una industria concreta); vocación (es decir, quieren especializarse en cualquier sector); empresa (es decir, quieren aprovechar las oportunidades asociadas a la empresa empleadora, como viajes, remuneración, desarrollo

	profesional, flexibilidad en relación con el sector o la especialización).
Perspectivas sobre la etapa de la vida	Soltero joven; miembro de la familia que trabaja; nido vacío (hace referencia a un padre o madre cuyos hijos ya se han ido de la casa, es decir, que se han independizado o comenzado su propia vida); prejubilado; semi-jubilado (alguien que trabaja a medio tiempo por motivo de avanzada edad o problemas de salud)
Beneficios profesionales deseados	Seguridad / estabilidad / previsibilidad; cambio / crecimiento / oportunidad; educación / desarrollo profesional, remuneración, flexibilidad (funciones, horarios, etc.)

Nota. (*Factores para tener en cuenta para el proceso de segmentación en clientes internos*) Adaptada de Moroko & Uncles (2009, pp. 191–192). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181–196. <https://doi.org/10.1057/bm.2009.10>

Asimismo, resulta apropiado traer a consideración un análisis de lo que recomienda hacer en este aspecto Muñoz (2023b), afirmando que las generaciones Millennials y Centennials piden flexibilidad y modalidades híbridas de trabajo y, tomando como base una encuesta realizada por la Consultora Deloitte a esta población, en la cual se obtuvo una conclusión sobre su retención, siendo las oportunidades para aprender y desarrollarse profesionalmente, remuneración y el balance entre la vida personal- laboral, los factores determinantes para su permanencia. Con respecto al contexto colombiano, se evidenció que gran parte de las personas pertenecientes a estas poblaciones cuenta con un segundo empleo ante la preocupación de quedarse sin ingresos, precisamente el 40% de los Z y el 36% de los Millennials, en

mayores detalles, considerando el alto costo de vida, se ven obligados a ello y también por preocupación por su futuro laboral (¿Cuál es el panorama de los millennials y centennials colombianos? párr. 1-5). En lo que Deloitte titula como perspectivas, Muñoz (2023a) sostiene que a estas poblaciones hay que prestarles atención, puesto que se constituyen en el 55.1% de la fuerza laboral en el continente latinoamericano y son un grupo con supremas capacidades de aprendizaje, e impulsores de la innovación, de modo que si las empresas prescinden de ellos, sin duda serán obsoletas, además, una de las formas de incentivar a estos grupos es a través de programas comprometidos y auténticos de salud mental para mitigar al síndrome de *burnout*. Cabe mencionar que estas generaciones también demandan de las empresas comportamientos que impacten positivamente en el medio ambiente, puesto que son más conscientes del cambio climático y otros efectos en el planeta, de esto, habrá más investigaciones a continuación (párr. 3-9).

Es interesante la aplicación de lo verde (ambiental) de la sostenibilidad al Employer Branding, se tiene una investigación realizada por Kivinda et al. (2021), en la cual se menciona la administración verde del talento humano, en ese artículo científico se tuvo por muestra a cierta cantidad de empresas en Kenia (África), que obtuvieron la certificación ISO 14001 (se entrega a organizaciones comprometidas con el medio ambiente al hacer uso eficiente de la energía eléctrica, se reducen costos de operación en un negocio, además del impacto ambiental); de forma general se infiere con algo de luz, que los procesos arduos de la administración verde del talento humano<sup>5</sup> influyen en la marca empleadora, incluso, ocurre algo conocido como empoderamiento ecológico de los empleados o clientes internos<sup>6</sup>, así que se

---

<sup>5</sup> Según Ren et al. (2018) se define como aspectos significativos para entender las conexiones entre las operaciones de una organización que afectan al medio ambiente y cómo se diseñan, desarrollan, implementan y afectan los sistemas de gestión de recursos humanos (p. 778). Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>

<sup>6</sup> Iniciativa en la que la Alta Dirección delega en los empleados su poder para tratar los problemas ambientales, según Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 631–647. <https://doi.org/10.1108/01443571211226524>

sale un poco de aspectos tradicionales para mejorar dicha marca como suele ocurrir con la remuneración, cultura organizacional, flexibilidad y otros beneficios que se han mencionado a lo largo de este documento; esa sostenibilidad ambiental aplicada a este tema principal tiene un potencial oculto y puede marcar una diferencia distintiva para la marca empleadora en medio de la fuerte competitividad empresarial, especialmente en la retención de sus clientes internos, no hay duda de que cuando una empresa aplica lo anterior en la realidad, se evidencia un reflejo de sus valores y se da toda una coherencia entre su expresión o relaciones públicas con lo que practica en su operación diaria. De los resultados obtenidos en esa investigación, se anima a los Gerentes en la promoción del conocimiento sobre la administración verde del talento humano y su relación con la marca empleadora, por consiguiente, institucionalizar ese término para que no quede en la teoría y se adopten los recursos suficientes para su ejecución, también, habrá mejora en su reputación corporativa al reconocerse ante los *stakeholders* que se realizan contribuciones al medioambiente y que esto se hace posible a través de clientes internos comprometidos con el entorno, después de todo, una empresa se conforma de individuos y si éstos tienen una preocupación por el medioambiente, pero a la vez toman iniciativa, entonces la organización también será así en esencia (pp. 405-406). De forma complementaria, se tiene una investigación más reciente llevada a cabo por Shahzad et al. (2023), en la cual se demuestra que los solicitantes de empleo favorecen a empresas que tengan una conciencia verde, es decir, preocupación por el medio ambiente y que realizan acciones para mitigar el cambio climático y otros problemas que inciden en el entorno. Se recomienda un conjunto de prácticas que hacen posible la consolidación de una marca empleadora verde, que son las siguientes:

- ✓ Reclutamiento y selección ecológicos: consiste en realizar descripciones de puestos de trabajo con responsabilidades y funciones que impacten en el factor medioambiental.

- ✓ Evaluación del desempeño verde: se mide a los clientes internos con respecto a su contribución positiva al medioambiente, tanto de forma monetaria como también en las implicaciones morales.
- ✓ Capacitación y desarrollo ecológico: se organizarán de mejor forma los objetivos medioambientales, incentivos y competencias de los empleados en ese aspecto.
- ✓ Compensación y beneficios verdes: inspirar comportamientos hacia lo medioambiental se convierte en un beneficio para todos los miembros de la sociedad en este planeta y la empresa debe recompensar a su personal por dichas acciones, lo debe hacer según el rendimiento sostenible, sus consideraciones presupuestales y otras.
- ✓ Relación ecológica con los empleados: promover autonomía en los empleados para tomar decisiones sobre posibles acciones de impacto medioambiental, es decir, que también puedan hacer propuestas de solución razonables.
- ✓ Innovación verde: buscar más y mejores procesos que agreguen valor a los *stakeholders* y disminuyendo de forma significativa el impacto medioambiental.
- ✓ Cultura verde: teniendo en cuenta que se está hablando de organizaciones, entonces es procedente afirmar que este ítem consiste en hacer que la cultura organizacional tenga una actitud hacia la conservación del medioambiente y esto comienza en la plataforma estratégica, es decir, su misión, visión, objetivos y valores deben incorporar elementos propios de la sostenibilidad en sus diferentes dimensiones.
- ✓ Comportamiento ecológico en los clientes internos: es previsible una comunicación constante entre la empresa y sus colaboradores, de modo que haya un empoderamiento colectivo en los temas ambientales, es decir, que se sentirán inspirados propiamente y también sembrarán esas iniciativas en otras personas, incluso fuera del contexto organizacional. Es recomendable

que una empresa tenga capacidades ecológicas para así lograr una diferenciación en medio de la fuerte competencia (pp. 88527- 88531).

Además de lo anterior, los consumidores juegan un papel importante en toda esta dinámica, como se observó en párrafos anteriores; Sanders (2016) sostiene que aunque se ha visto por parte de las empresas la tendencia de poner al cliente en primer lugar o tener una orientación hacia este cuando hacen todo la operación de su modelo de negocio, esto también resulta y los consumidores modernos esperan de las empresas que éstas actúen correctamente con un trato excelente para ellos mismos, sus empleados o clientes internos en el contexto actual y el hacer bien a la sociedad en general y/o grupos de interés; en ese orden de ideas, las tendencias propias de los consumidores en la mayoría de las veces son precursoras para los potenciales candidatos que consideran aspirar a las vacantes de ciertas empresas, se debe tener cierto cuidado por parte de las organizaciones ya que no se pueden ocultar brechas o inconsistencias entre la comunicación y el accionar de estas, así que debe haber autenticidad, no parecer, sino ser en esencia. En ese orden de ideas, se puede hablar de la evolución del Employer Branding en que se pone al candidato primero, un enfoque similar al del cliente, mencionado en la primera parte de este párrafo, así que nace ese otro enfoque, el cual busca la máxima autenticidad de una empresa para mostrarse a los candidatos no de forma perfecta, sino transparente, algo similar a mencionar que no hay perfección, pero sí orgullo de pertenecer a X organización, mostrando lo bueno y también lo malo, de modo que el candidato realice autorreflexión y al final decida si hace o no su postulación; en mayores detalles, ese enfoque consiste en una expresión: “permíteme ayudarte a entendernos” por parte de la empresa y dirigido hacia los candidatos, en especial de tipo pasivo, según la frase de Adidas (2016, párr. 4-10). Mei-Pochtler et al. (2014) afirman lo siguiente: para que una empresa forme parte de la vida de sus clientes externos, el producto y las marcas que ésta tenga (en caso afirmativo) tendrán primero que pasar por el filtro de sus clientes internos, ellos deben vivir tal

experiencia, de modo que exista coherencia armónica entre lo que los clientes externos perciben de los productos y los servicios ofrecidos por la empresa (es decir, marca de consumo o producto) y sus clientes internos, además de la marca corporativa, a eso se le conoce como One Branding o marca única; lo que hay detrás de bambalinas ante lo anterior es una fuerte marca empleadora y esto es un factor de alto impacto a mediano y largo plazo en el retorno a las inversiones para los accionistas de la empresa. Nuevamente, se hace hincapié en que la marca empleadora es un elemento central en la experiencia de marca, pero a la vez es la promesa que hace falta de ser cumplida por las empresas, en mayores detalles, ante las personas que ya trabajan en determinada empresa, las que se sienten atraídas para trabajar allí y las que son deseables para contratar por parte de la hipotética organización.

A modo de ilustración, se tiene a la reconocida empresa Adidas, que precisamente en 1998 creó un departamento de Marketing de Talento Humano, bajo la guía de su Director de Talento Humano, Matthias Malessa (1998), quien centrándose en la presentación externa de la empresa como empleadora, mencionó lo siguiente: “En la actualidad, la marca empleadora actúa como una evaluación de cómo las personas vinculadas con la empresa la perciben, y esta percepción se proyecta hacia el exterior con el mensaje: ‘Observa esto. Así es nuestro ambiente laboral. Si consideras que es atractivo, te invitamos a unirse a nosotros. Si no, tal vez no sea la mejor opción para ti’” (citado por Mei-Pochtler et al. 2014, pp. 4-6).

Así como se mencionó en la introducción de este documento, el marketing juega un papel relevante en esta temática, se tiene un apartado interesante titulado “La gran coalición entre marketing y recursos humanos (aunque para el contexto actual se prefiere decir clientes internos)”, donde se menciona un aspecto importante, el cual involucra el siguiente interrogante: ¿Cómo se puede saber si una marca empleadora es saludable, considerando el modo en el cual un Médico examina a un paciente? La respuesta está en identificar si se están postulando suficientes candidatos con hojas de vida sobresalientes y si la retención de los clientes internos es fuerte y, en

consecuencia, se presenta una baja tasa de rotación de personal, también es fundamental observar si la autopercepción de la empresa coincide con la percepción exógena, lo anterior se consigue con encuestas diligenciadas por los clientes internos y se hacen comparaciones con lo que evidencian los estudios de mercado externos. Por otro lado, se hace la recomendación de que el Employer Branding es el segundo factor más importante, luego de la planificación estratégica, todo esto en el marco de la cadena de valor propia de la gestión del talento humano; en ese orden de ideas, una vez se haya establecido la demanda de talento, es decir, los perfiles requeridos para contratar en una empresa, se debe proceder con la estrategia de marca empleadora, junto a la contratación y afiliación. De acuerdo con lo anterior, una marca se nutre de la estrecha integración de disciplinas, por un lado, la gestión humana tiene una estrecha relación con la cultura organizacional, planeación estratégica y contrataciones y, por el otro, el marketing es capaz de hacer interpretación adecuada de la información proporcionada de la investigación externa sobre la marca empleadora (Mei-Pochtler et al., 2014, pp. 11–12).

Nuevamente se hace fundamental mencionar los beneficios de la marca empleadora. Pratap Dev (2019) sostiene lo siguiente:

- ✓ Escasez de talento cualificado: no hay duda del crecimiento que tienen las potencias mundiales como Brasil, Rusia, Japón e India, téngase en cuenta el envejecimiento de la población en la Unión Europea UE, Japón y los Estados Unidos de América y, por consiguiente, se ha incrementado la demanda de personas con preparación, además, los estudiantes están omitiendo la formación de nivel técnico y están tomando la de tipo no técnica, sin duda, la insuficiencia está presente.
- ✓ Conseguir más con menos: el Employer Branding ayuda a atraer y a retener los mejores talentos, es altamente probable contar con un nivel más alto de productividad.

- ✓ Desarrollo y rentabilidad: cuando una empresa cuenta con excelente reputación como empleadora contratará y retendrá a los mejores empleados, esto también implicará un aumento de la rentabilidad.
- ✓ Popularidad: esto ocurrirá por el boca a boca, propio de la reputación que tiene la empresa, los clientes internos harán recomendaciones a familiares o amigos con talento para que hagan parte de la empresa.
- ✓ Fuerza: un excelente Employer Branding beneficia a la empresa en su poder de negociación y tener la mejor reputación posible (pp. 674-675).

En este artículo científico escrito por Saini (2023), se hace una revisión crítica del Employer Branding en su contexto actual y su futuro por delante, se menciona que una de las estrategias que implementan las empresas son paquetes más altos y las bonificaciones firmadas, pero tales son insostenibles; King et al. (2012) aclaran que esta temática no debe diferenciarse en función de los públicos a los que se dirige, ya sea empleados actuales o potenciales, sino que la correcta diferenciación se debe realizar en función de sus objetivos que pueden ser la atracción, motivación y retención de los empleados actuales y potenciales. Como se ha planteado previamente, no es suficiente que los altos directivos sepan que la marca empleadora es importante y un factor crítico de éxito para sus empresas, sino que se debe actuar y tomar la iniciativa, por lo tanto, cuando se cumple el contrato psicológico y la propuesta de valor para el empleado, se obtienen resultados de satisfacción laboral, clientes internos más comprometidos con los valores y objetivos de la empresa, además del comportamiento de ciudadanía organizacional. Las redes sociales no deben subestimarse porque, al igual que los consumidores ven reseñas de productos y servicios en internet y comentarios en redes sociales, lo mismo ocurre por los potenciales candidatos, que revisan información de su posible empleador a través de las redes sociales y, si observan algo negativo, se reduce significativamente su intención de postularse a vacantes de una determinada empresa X a la que evalúa a través de ese medio, de modo que hay cuestiones que no se pueden controlar en la web por parte del empleador, por consiguiente, hay

desafíos y oportunidades en lo que respecta a las redes sociales y su impacto en la marca empleadora de cualquier organización (King et al. 2012, pp. 220-225).

Hay una tendencia naciente cuyo nombre es Employer Branding de terceros, la cual Dineen et al. (2019) definen así: "comunicaciones, reclamaciones o clasificaciones basadas en el estatus generadas por partes ajenas al control directo de la empresa que moldean, mejoran y diferencian las imágenes de las organizaciones como empleadores favorables o desfavorables" (p. 178). De acuerdo con lo anterior, no hay un control directo por parte del empleador y cabe mencionar que se generan cuatro categorías de esta tendencia, primero la comunicación boca a boca, luego la versión electrónica del boca a boca, los certificados o concursos de mejor marca empleadora, los cuales han venido en crecimiento, y la cobertura en los medios de comunicación que tiene el empleador, de ese modo hay mayor alcance e influencia (pp. 178-180). De esas categorías mencionadas, Saini (2023) manifiesta que se ha prestado mayor atención a dos que son el boca a boca electrónico y a los concursos de mejor empleador, ilustrando los detalles con portales de empleo como Glassdoor e Indeed, los cuales han permitido que los empleados actuales y ex empleados demostraran cómo es la dinámica de trabajar al interior de sus respectivas compañías y, de esa forma, otorgar un respaldo complementario y creíble a sus empleadores; no está de más mencionar que la investigación empírica realizada por Saini & Jawahar (2021) demuestra que hay una relación positiva entre las calificaciones que obtuvo el primer portal mencionado y algunos indicadores relacionados con la marca empleadora, así como las recomendaciones hechas por empresas contratantes y las apreciaciones realizadas por los solicitantes de empleo, en la cual evaluaban a sus posibles empleadores (pp. 226-227).

Cuando se hace referencia a los concursos de mejor empleador, Saini & Jawahar (2021) sostienen que una empresa que quiera destacar en uno de estos rankings, debe pagar una tarifa de participación, no hay duda de que se trata de una inversión significativa, pero figurar en los últimos lugares de ese tipo de listados puede traer una señal negativa para sus clientes internos actuales y potenciales, acerca de las

prácticas de talento humano que tenga esa empresa hipotéticamente (p. 189). Asimismo, se tiene lo investigado por Dineen et al. (2019) cuando en sus resultados mencionan que dichos concursos o también las certificaciones de mejor empleador como, por ejemplo, la de Best Places To Work (BPTW), son un esfuerzo de terceros para crear una marca de empleador, es decir, que no es algo en lo cual la empresa contratante tenga un control directo, sino que hay todo un proceso que se debe seguir; hay ciertas prácticas para obtener certificaciones de ese nivel y son más creíbles debido a que se presentan tasas de rotación de personal más bajas cuando una empresa se ha certificado y esto, que es independiente de su tamaño, llega a tener un impacto fuerte en la retención, cuyo público objetivo son los clientes internos actuales, pero se debe tener en cuenta que una primera certificación es suficientemente creíble, ya que cuando una empresa siempre se mantiene certificada repetidamente a lo largo del tiempo, podría desaparecer ese efecto de mejora, que es algo similar a la primera impresión en términos coloquiales. Inclusive, se evidenció que las pequeñas empresas tienen más para ganar con un poco más de reputación cuando se certifican, pues lo que ganan es la postulación de mejor talento en ellas; cabe aclarar que antes podían verse descartadas por ese talento sobresaliente frente a las grandes empresas, pero la certificación impulsa a las pequeñas empresas, y se podría afirmar que hay un potencial oculto para ese tipo de organizaciones, ya que logran así atraer personal cualificado (Dineen et al., 2019, pp. 193-196). Pratap Dev & Padhi (2023) también añaden el gran valor del boca a boca electrónico para la nueva normalidad que se está experimentando, luego de la crisis ocasionada por el COVID 19, y lo denominan como el influenciador, su gran ventaja es que permite a los individuos obtener información en tiempo real, de modo que hay un escenario en el que clientes y compradores comparten sus propias experiencias en la web de forma activa, se difunden múltiples opiniones tanto positivas como negativas (pp. 668-669).

De acuerdo con lo anterior, Collins & Martínez-Moreno (2022) mencionan que las empresas que no tienen hasta el momento un reconocimiento como empleadoras o

que son desconocidas, presentan cierta brecha de información ante los potenciales candidatos y algunas tienden a exagerar en ciertas afirmaciones y los atributos positivos, presentándose así una brecha de información y posteriormente un dilema si se debe confiar en esos mensajes de contratación y asimilar que la empresa no está proporcionando información precisa, eso presenta un alto nivel de probabilidad. Esa investigación tuvo un enfoque en el proceso de búsqueda de empleo por parte de los candidatos y su forma de ver a una empresa desconocida con una oferta de empleo atractiva, claro, siempre intentando identificar si es verificable. Además, en esos casos, los potenciales clientes internos llegan a ser excesivamente dependientes de la información emitida por esa empresa, en mayores detalles, hay mensajes de contratación fáciles y difíciles de verificar, la segunda categoría guarda estrecha relación con lo experiencial, es decir, lo que se puede vivir a comprobación, se tiene el ejemplo de un anuncio de empleo que indica la ubicación y el salario de una determinada vacante y hasta entonces eso es fácil de verificar a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones, pero cuando ese anuncio también menciona que hay un excelente ambiente laboral, un perfecto estilo de liderazgo, se hace más difícil asegurar si es cierto, pues hasta que no haya un acercamiento minucioso o detallado a tal escenario, no se puede comprobar hasta que se esté vinculado laboralmente con esa empresa; cabe aclarar que los solicitantes de empleo ven como riesgosas y sin atributos laborales distintivos y con oportunidades de empleo menos atractivas a las empresas con marca de empleadora no reconocida, uno de los hallazgos que se tuvieron fue que los potenciales candidatos perciben que algunos mensajes de contratación por parte de las empresas varían en su verificabilidad (pp. 592-593).

Saini (2023) concluye en su investigación, que el Employer Branding ha crecido en el ámbito académico y también en la práctica por parte de ciertas empresas, aunque ha presentado dificultades para obtener el reconocimiento merecido ante el Gobierno Corporativo y le hace falta priorización dentro de la agenda de la gestión humana, de clientes internos o de personas. También menciona que son

abundantes los artículos de revista y los libros sobre dicha temática, pero que los profesionales no han aprovechado al máximo ese contenido para sus decisiones ejecutivas, además de hacer una exhortación a los académicos que han hablado de la temática en un lenguaje difícil de comprender para la comunidad en general. Ese autor considera que esta temática va más allá de ser publicable y una forma de obtener incentivos monetarios para aquellos que realizan investigación, es un tema que trasciende y que merece ser relevante en la práctica para las diferentes industrias; por eso, se hace la invitación para que se trabajen proyectos de investigación impulsados por los problemas de Employer Branding, de modo que se vea un impacto utilitario y que sea de fácil comprensión para la sociedad (Saini 2023, p. 232).

Es relevante mencionar el más reciente informe de randstad (2023), la empresa con liderazgo mundial en lo que concierne a la industria de servicios en talento humano, que ha mencionado las recomendaciones de lo que desean los clientes internos, en primer lugar, se tiene que es la conciliación entre la vida laboral y familiar y, en segundo lugar, la ubicación de la empresa, lo cual no es considerado como algo que haga parte de la propuesta de valor al empleado, pero no hay que subestimarlos, ya que los candidatos lo toman en cuenta al momento de elegir una empresa sobre otra (p. 19).

No se puede hablar de evolución de Employer Branding sin involucrar las nuevas tecnologías. Thomas et al. (2020) mencionan que hay retos y que la gestión del talento humano requiere con urgencia actualizarse, se afirma que será un gran desafío tener la fuerza laboral compuesta por las Generaciones Y junto a la Z, cada una con un conjunto de expectativas diferentes en lo que concierne a estilos de trabajar, cultura abierta, *feedback* instantáneo, decisiones basadas en información de calidad y también la búsqueda de colaboración sin ninguna barrera de lugar o tiempo. En mayores detalles, los solicitantes de empleo pertenecientes a estas generaciones hacen un mayor uso de las redes sociales, las empresas deberían apoyarse en la inteligencia artificial para seleccionar currículos y, de ese modo,

reducir esfuerzos manuales; también la capacitación del talento debe apoyarse en la inteligencia artificial para responder con prontitud a lo que el mercado laboral demanda y la evaluación del desempeño también puede mejorar en cuanto a la agilidad de tiempo para obtenerse, gracias a estas nuevas tecnologías. Por otro lado, es recomendable que los empleadores utilicen la cadena de bloques para autenticar sus detalles en la web y así evitar fraudes, esto para posibles candidatos que, como ya se sabe, consultan información de sus posibles empleadores, también vale el esfuerzo mencionar la analítica para hacer frente al problema de escasez de talento (pp. 43-46). Nace así el concepto de gestión del talento humano inteligente, la cual es definida por Pillai & Srivastava (en prensa, 2023) como las prácticas SHRM 4.0, que se definen como las prácticas abstraídas mediante el uso de tecnologías avanzadas de la Industria 4.0, como IA, análisis de recursos humanos, IoT, big data y robótica, utilizando una red 5G sin fisuras para gestionar los recursos humanos de manera efectiva. Estas prácticas incluían la formación y el desarrollo virtuales, la contratación impulsada por la IA, la gestión personalizada del rendimiento basada en la IA y las predicciones de RRHH mediante el análisis de RRHH (p. 1).

Monsalve Castro & Fajardo Ortiz (2023) afirman que en la fuerza laboral actual conviven tres generaciones: generación X, Millennials o generación Y, y la generación Z o centennials (también llamados nativos digitales) (p. 55). Cada una de ellas debe ser atraída, desarrollada y retenida de forma diferente, estas primeras autoras han realizado una reciente e interesante investigación en el departamento de Santander, tomaron a esas generaciones que actualmente dan vida la fuerza laboral y se trata de un estudio loable que podría escalarse en otros departamentos de Colombia, sin lugar a dudas, es bastante ejemplar y tiene relación con el Consejo Profesional de Administración de Empresas y la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Específicamente, se tienen los siguientes hallazgos de ese libro resultado de investigación: se tomaron unos valores o factores extrínsecos, los cuales son los siguientes: beneficios que dan satisfacción a lo que una persona necesita, estilo de liderazgo que hace *feedback* inmediato y constructivo, sobre el

rendimiento de un cliente interno, seguridad laboral garantizada, número de horas laborales que sean convenientes para la vida de un individuo, entre otros, se identificó que los anteriores son extremadamente necesarios para las generaciones Millennials y Z, y esto puede marcar diferencia notoria en la atracción y retención. Los factores intrínsecos tales como: vincularse a proyectos desafiantes, aprendizaje continuo, trabajo emocionante e interesante en sus funciones, autonomía sobre cómo y la distribución del tiempo para éste, variedad en las actividades laborales, entre otros, son factores que son extremadamente necesarios para personas de las generaciones X y Millennials Y, en cambio, para la generación Z o de nativos digitales, esos factores no tuvieron gran importancia, de modo que para estos últimos son más importantes factores extrínsecos como los salarios altos, estabilidad laboral y otros (pp. 125-126).

Como se ha expresado, la literatura científica varía con respecto al año de nacimiento de cada una de estas generaciones, pero se intentará mencionar al máximo, lo conveniente para la presente investigación; esta imagen podría servir de guía:

### Figura 3

*Clasificación de las generaciones según Monsalve Castro & Fajardo Ortiz (2023)*



Nota. Clasificación de las generaciones por Monsalve Castro & Fajardo Ortiz (2023, p. 51). *Diferencias generacionales en los valores de trabajo: Caso Santander*. Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/21227>

A continuación se comparte lo que otros autores han expresado al respecto, Rzemieniak & Wawer (2021) realizaron un estudio en Polonia cuya población fue la generación Z, y descubrieron que hay cierta diferencia de género en un contexto de desarrollo sostenible, su hallazgo consistió en que las mujeres están más orientadas hacia lo ecológico que los hombres, y también hacen la recomendación de la propuesta de valor al empleado para abarcar la mayor diversidad posible al interior de las organizaciones (pp. 16-18). Chiesa (2024) menciona en su artículo a la generación Z, y afirma que ese conjunto de jóvenes nacidos después del año 2000 y ya en el mercado laboral, pisan fuerte y desean un empleador que les otorgue oportunidades de desarrollo y de aprender, cultura diversa e inclusiva, responsabilidad social corporativa, comunicación de doble vía, flexibilidad laboral y estimulación constante para no se presente un ambiente rutinario, lo más solicitado por ellos ante sus empleadores son la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida

profesional y personal (trabajo híbrido y desconexión laboral, respetando el horario de trabajo), la excelente comunicación juega un papel fundamental), así que estos son elementos claves para su retención, aunque esos factores también los demanda la generación Y o Millennials. Todo lo anterior es una suma de salario financiero y emocional, las nuevas generaciones rechazarán ofertas laborales que afecten negativamente su bienestar emocional, por mucha tecnología que se tenga, las personas siempre deben estar en el centro de las empresas (pp. 20-26). The Economist (2022) había mencionado previamente sobre lo anterior, aunque añade que esta generación pide más dinero por parte de sus empleadores. Incluso se mencionó cierto incremento de aspirantes en concursos públicos del Gobierno en países como China y Gran Bretaña, por motivo de la estabilidad laboral que brinda dicho sector, Colombia no es una excepción en cuanto a eso, aunque se ha evidenciado que no hay meritocracia para los jóvenes colombianos en el sector gubernamental (párr. 3-13). Según Bent Requena (2023), en Colombia se presentan dificultades por motivo de incumplimiento de leyes que benefician a la juventud en su inserción laboral, tales como la 2043 del año 2020, los jóvenes se han enfrentado a la barrera por parte de empresas y también entidades estatales que piden experiencia y ellos pueden obtenerla aún antes de terminar académicamente su plan de estudios, siendo investigadores o participando en grupos de investigación (reconocidos ante el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la República de Colombia) para completar su tesis; monitores académicos en apoyo a la docencia; practicantes en su último semestre; judicantes, entre otros, pueden acumular experiencia de tipo Profesional y/o relacionada, porque estas actividades se realizan en el marco de su formación profesional, pero aun así, se siguen presentando impedimentos que generan cierta apatía de la juventud a vincularse al sector gubernamental colombiano, en particular, muchas veces esa población se ve obligada a participar de campañas electorales a favor de un determinado candidato para obtener un empleo (que no cuenta con estabilidad, sino que es de libre nombramiento y remoción), haciendo difícil que por mérito se obtenga una vinculación estable con el Estado colombiano. Aun así, sigue siendo atractivo por la

estabilidad laboral que brinda y otros beneficios, pero en la práctica por esa y otras razones más, se hace difícil alcanzarlo para este segmento poblacional, así que se hace un llamado para que se destruyan efectivamente las barreras que no dejan que los jóvenes puedan insertarse en el mercado laboral y surge un interrogante, ¿Cómo van a obtener experiencia profesional si no les dan la oportunidad o si no se realiza la aplicación de las leyes que les favorecen en ese aspecto de poder acumular esa experiencia incluso antes de graduarse? (pp. 1-53).

Reis & Braga (2016) mencionan a la generación de baby boomers, los cuales nacieron entre 1940 y 1960, una población que en su mayor parte ya podría estar jubilada o en el peor de los casos ya fallecida, pero aun así, se ha presentado una dinámica intergeneracional en las empresas, así que también hay aspectos a tener en cuenta para el Employer Branding en esa población, los autores sostienen que esa generación creció en una época optimista y de crecimiento económico, les gusta aprender nuevas habilidades, trabajar con arduo esfuerzo y también quieren gozar de reconocimiento y estatus (pp. 105-112).

Hay otra investigación realizada en el sector de las tecnologías de la información en Bengala (La India) por Mukherjee et al. (2018), quienes añaden que la viabilidad de una empresa dependerá de su capacidad para reservar talentos de alta calidad, hay una creciente cantidad de personas de la generación Y (nacidos entre 1980 y 1990, público objetivo de esa investigación), que están cambiando las prácticas laborales y también las estrategias de marca empleadora, si no se logra crear un compromiso en los clientes internos, entonces las empresas se verían significativamente afectadas en su competitividad a largo plazo, estos son aspectos para considerar al respecto y ser una atractiva marca empleadora en la generación Y:

- ✓ Población altamente inmersa en las redes sociales: consolidar una reputación excelente de forma digital y física.
- ✓ Buscan un equilibrio o conciliación entre su vida laboral y personal: horarios flexibles para ellos.

- ✓ Prefieren la formalidad en los procesos y una excelente estructura de gobierno corporativo.
- ✓ Cultura empresarial que promueva el compañerismo y la camaradería.
- ✓ Requieren ser retroalimentados de forma continua y rápida.
- ✓ Buscan oportunidades de avance profesional y variación en sus funciones laborales. Se recomienda el patrocinio de educación superior para los clientes internos, eso les resulta bastante atractivo.
- ✓ Son activistas en valores, buscan la justicia y equidad en el lugar de trabajo con un equipo diverso en el lugar de trabajo.

Cabe mencionar que en el sector de las tecnologías de la información, Google es la marca empleadora de elección, Microsoft como empresa de competencia directa no ha logrado atraer y retener talento de calidad en su nómina, haciendo *benchmarking* al respecto, Google ha utilizado al máximo las redes sociales para conquistar a esa generación, además de mejorar la experiencia de sus colaboradores y una propuesta de valor para ellos, que es coherente con su reputación corporativa, causando así una inspiración que trasciende fronteras. De hecho, la competencia no ha sido por los clientes externos, sino por los internos (pp. 47–59).

### **4.3 Capítulo 3: Buenas prácticas para tener en cuenta y empresas referentes en el mundo que las realizan o innovan en su accionar al respecto**

Con mayor especificidad, Jiménez (2015) manifiesta un conjunto de buenas prácticas, que se recomiendan en un contexto de Employer Branding o marca empleadora; a continuación, cada una de ellas:

- 1. Identidad corporativa:** podría ser este el punto de partida, siendo lo más íntimo de la empresa, sus pretensiones establecidas en objetivos que no necesariamente tienen que ser humanistas, sino que transmitan un mensaje

auténtico y de propósito, de modo que genere cierto enganche emocional con quienes no trabajan aún en la empresa, pero que quieren trabajar y, por supuesto, también para quienes ya trabajan. En ese orden de ideas, lo anterior es muchísimo mejor cuando se compone de acciones que contribuyan al desarrollo sostenible, algo bastante relevante en el contexto actual y que marca una diferencia notable para atraer a la generación centennials, la cual, entre sus múltiples singularidades, tiene conciencia ambiental y social, hay una mayor exigencia y por eso es imprescindible tener a la sostenibilidad en el ADN corporativo.

- 2. Procesos de gestión de personal:** lo cual inicia desde el reclutamiento y finaliza con la terminación del contrato, allí también el salario juega un papel importante, aunque la flexibilidad horaria ha venido ganando bastante relevancia, junto con el equilibrio entre la vida laboral y familiar; planes de carrera y financiación de Posgrados para ascender en la jerarquía empresarial; también un término importante es la gerencia de la felicidad del cual se darán más detalles de forma específica, pero se menciona inicialmente en este apartado. De todo esto, debe presentarse un balance entre la exigencia que la empresa le hace a sus clientes internos, pero también lo que se ofrece a éstos.
- 3. La comunicación organizacional:** este un aspecto sumamente relevante y de nivel crítico con altos niveles de susceptibilidad para mejorar, cabe mencionar que incluso ha nacido un Posgrado con gran crecimiento por la relevancia que tiene para las empresas y muchísimo más cuando se trata de marca empleadora, en este aspecto, cada empresa debe propender por utilizar los medios adecuados según la intención comunicativa que se tenga, además de ser oportuna la transmisión de información entre los diferentes niveles jerárquicos; que exista una transparencia y justificación de lo que ocurre en la empresa, evitando así lo que se conoce como monopolio de la información.

- 4. La excelencia en la organización de los niveles directivos y gerenciales:** son importantes quienes dirigen a los clientes internos, esto marca una diferencia crucial, ya que se suele mencionar que no se renuncia ante un empleo como tal, sino a un mal jefe. En ese orden de ideas, los niveles directivos también cumplen con el diseño de estrategias, alianzas, entre otros factores, que inciden en todo lo concerniente a lo humano, asimismo la confianza y respeto entre los directivos con cada uno de los clientes internos, aunque puedan surgir diferencias, siendo esto algo normal entre las relaciones humanas, lo vital es que se realicen negociaciones y resoluciones de conflictos, para así luego seguir cumpliendo con los objetivos empresariales, siendo cada cliente interno guiado por quienes corresponda al interior de la empresa.
- 5. Publicación de contenidos sobre la experiencia de trabajar en la empresa:** aquí se pueden aprovechar videos testimoniales, historias de superación de diferentes clientes internos que narran su inicio y situación actual con la empresa, de modo que esto genere un impacto en los potenciales aspirantes a trabajar con la empresa y, por supuesto, que esto también incide en la reputación externa, a modo de promocionar a la empresa como un buen lugar para trabajar.
- 6. Habilidad para establecer pautas en las Universidades que son fuentes principales de empleo:** aquí resulta importante conectar con estos lugares que concentran a gran cantidad de estudiantes enérgicos por trabajar, claro está que primero pasan por una formación teórica para luego aplicar esos conocimientos adquiridos en las empresas. Lo anterior, debe realizarse cuidadosamente para captar la atención de esos potenciales candidatos, de modo que deseen trabajar en dicha empresa y esto es posible cuando se hace la promoción de una experiencia magnífica ante este público objetivo. Allí también se incluye la alianza para que los estudiantes en su momento preciso procedan a realizar las prácticas en la empresa; de este modo tendrían acercamiento al mercado laboral y, por supuesto, a la experiencia

de marca empleadora ofrecida; asimismo, esto se conecta con el estudio de casos, es decir, que la empresa muestre su experiencia práctica ante lo académico, esto a través de la transferencia de información ante los profesores correspondientes y también organizar foros o eventos con estudiantes, resolviendo sus dudas de forma interactiva.

- 7. Conexión con los Consejos Profesionales o Asociaciones de éstas:** sin lugar a duda puede ser una magnífica forma de difundir la reputación de marca empleadora, puesto que estas asociaciones cuentan con un alto nivel de influencia en cada profesión.
- 8. Administración de la red de exempleados:** tener en cuenta lo que opinan y la trayectoria de quienes trabajaron un tiempo en determinada empresa es importante, ya que hay imparcialidad y autoridad al momento de expresar lo experimentado, también pueden proporcionar sugerencias de mejora, ya que es altamente probable que hayan emprendido su propio negocio o que estén trabajando en otra empresa y se pueda hacer cierto benchmarking; asimismo, ciertas alianzas y muchas otras acciones en las cuales este documento podría quedarse corto.
- 9. La reputación de marca empleadora en formato digital:** tener una correcta gestión de redes sociales es importante, no se puede desconocer el potencial que tienen las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para llegar hasta donde nunca antes se había pensado y, aún más en un entorno en el cual se promueve la inclusión y la diversidad, de modo que se puede contratar a personas de diferentes orígenes geográficos, estratos económicos, religiones, entre otros. Así que la adecuada gestión del ciberespacio marca la diferencia en la imagen del empleador (pp. 86–91).

De acuerdo con Nelson & Mccann (2010), “no siempre las prácticas más populares son las más efectivas, algunas investigaciones han concluido que aquellas acciones tradicionales, las cuales se componen de retribución no

alcanzan a dar en el blanco” (p. 5). En ese orden de ideas, cada empresa debe propender por una propuesta de valor diferencial para sus clientes internos, puede innovar al respecto y no siempre seguir lo que la mayoría de las empresas realizan en su industria.

Por consiguiente, se debe propender por adaptarse siempre al entorno en el cual se esté viviendo, incluso cambios inesperados como ocurrió recientemente con la crisis ocasionada por el COVID 19, es pertinente mencionar el incremento del teletrabajo. Muñoz Hernández et al. (2021) comparten el caso de la Asociación de Subastas Ganaderas de Colombia, una organización gremial ubicada en Montería, que implementó teletrabajo en tiempos de pandemia y se constituye en un caso empresarial inspiracional para que otras organizaciones se animen a incursionar en la era digital (pp. 1-100). Asimismo, otras acciones dignas de imitar, según Robertson & O’Malley Hammersley (2000), serían:

desafiar el trabajo, crear una cultura laboral que permita una relativa autonomía, los éxitos sean celebrados y desarrollar un sentido de propósito, dirección y entusiasmo. También se incluye la voluntad de compartir los beneficios equitativamente, la comunicación efectiva y el cuidado, respetar la dignidad de las personas y proporcionar recursos de apoyo (nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones) además de permitir que los empleados adquieran habilidades para mejorar su empleabilidad en los mercados de trabajo internos y externos. (p. 28)<sup>7</sup>

Ha sido mayúsculo en forma pragmática el esfuerzo realizado por la empresa certificadora Best Places To Work (s.f.a), la cual ha otorgado credencial a diferentes empresas en varios continentes y también ha producido artículos de

---

<sup>7</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

interés sobre la temática, los cuales se caracterizan por su autoridad y rendimiento en la temática. A continuación, algunos de ellos, partiendo de la premisa de que todas las empresas quieren tener al mejor talento, pero no todas realizan acciones para lograr tal necesidad; se tiene un decálogo de recomendaciones para atraer a los mejores talentos para una organización, los cuales son:

- **Empezar por tener una buena reputación corporativa:** En lo físico y lo digital, ya no hay fronteras, asimismo tener un lugar destacado en su respectiva industria se hace necesario.
- **Capacitar a quienes reclutan:** Ese es el primer punto de contacto con los potenciales talentos, así que se debe causar la mejor impresión posible por parte de los primeros, es vital que con autoridad y confianza respondan a todas las dudas de los candidatos.
- **Comunicación:** En la medida de lo posible, que los candidatos y los clientes internos actuales tengan información constante de la empresa, que haya un flujo continuo para que no se pierda el interés de éstos.
- **Descripción de puestos clara:** Que alguien esté de acuerdo con todo, siempre y cuando tenga un empleo es algo pasado, ya los solicitantes de empleo quieren saber precisamente lo que la empresa requiere de ellos y si tienen las habilidades que ésta requiere para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por consiguiente, que el puesto en su descripción sea conciso y comprensible para todos, si se tienen requisitos preferenciales para la ocupación de una vacante, entonces se debe especificar en dicha descripción, de modo que los candidatos ideales según el perfil apliquen a esa vacante.
- **Cultura:** El ambiente de trabajo debe ser atractivo, permitir las ideas libremente e innovación, también espacio para que los clientes internos actuales compartan la experiencia de cómo es trabajar en la

empresa, es deseable que se difundan contenidos audiovisuales en redes sociales.

- **Dejar a un lado la monotonía:** Según lo anterior, las descripciones de puestos pueden tener tareas rutinarias, por lo tanto, es importante colocar desafíos para que los colaboradores puedan sentirse satisfechos y comprometidos a largo plazo.
- **Asegurarse que haya adecuación:** No tiene sentido contratar a un candidato si no cree que sea adecuado para su lugar de trabajo, porque tiene las calificaciones y la experiencia adecuadas. En muchos casos, los empleadores coinciden en que luego se arrepienten y pierden un tiempo valioso.
- **Ofrecer ventajas:** Aquí está reflejado lo que antes se ha mencionado como propuesta de valor para el empleado, por consiguiente, hay que ofrecer extras que motiven a alguien a preferir una empresa empleadora frente a otra que no se distinga por algo; cabe aclarar que algunas organizaciones se han excedido en las ventajas que ofrecen a sus clientes internos, si ese es el caso de alguien que no puede igualarse hasta ese nivel, por lo menos debería intentar con ventajas más fáciles de ofrecer según su presupuesto y otros factores; es importante que un empleador reciba sugerencias de mejora por parte de sus clientes internos, sobre las ventajas que éstos esperarían recibir por parte de la empresa, ya que no es lógico ofrecer beneficios que los colaboradores no desean, esto funciona de manera similar a la marca de producto, así que es recomendable realizar encuestas de compromiso y satisfacción, lo anterior, de forma periódica.
- **Ser una empresa líder:** En la compensación se puede marcar la diferencia, si una empresa es la que mejor remunera o compensa en su respectiva industria, ya eso se convierte en un plus para su marca empleadora.

- **Avance profesional:** Hay que ofrecerlo, cabe mencionar que, si una empresa no puede ofrecer la remuneración más alta en su industria, por lo menos puede brindar crecimiento profesional, entonces no será descartada por los mejores talentos, ya que este es un factor también relevante y que puede marcar diferencia distintiva frente a la competencia, se demuestra que la estructura salarial alta no es suficiente para atraer y retener.

También Best Places To Work (s.f.b) tiene otro artículo interesante sobre cómo usar las encuestas dirigidas a empleados, para así reestructurar los programas de beneficios; en mayores detalles, esto consiste en una herramienta confiable para evaluar las auténticas opiniones de los colaboradores acerca de las ventajas ofrecidas por su empresa en su rol de marca empleadora, también cuáles les gustaría que estuviesen en dicha oferta y, por consiguiente, hacer ajustes entre lo propuesto y lo demandado, ahora bien, se tienen las siguientes buenas prácticas que la certificadora mencionada recomienda en este aspecto:

- ✓ Garantizar el anonimato de cada cliente interno encuestado, si esto se asegura, entonces se obtendrán las respuestas más honestas, manteniendo precisión alta y sobre todo la confianza, algo bastante difícil de conseguir en el contexto actual; en la práctica, se recomienda tener un proveedor tecnológico externo para proteger ese anonimato en la mayor medida posible.
- ✓ Formular las preguntas correctas, se hace importante revisar junto al proveedor tecnológico que la tecnología sea adecuada, haya confidencialidad y un adecuado procesamiento de los datos obtenidos, es recomendable separar los problemas y las actitudes y preguntar sobre el programa de beneficios ofrecido.
- ✓ Conocer la manera en la que se comparan con las empresas competidoras de su mismo tamaño, dentro de su sector económico o

industria, es una información fundamental. Cuando se analicen los interrogantes que se formularán y el proveedor tecnológico aliado, se debe considerar si los datos de comparación de evaluaciones están o no a la mano. No hay que detenerse en ese lugar. Indagar si se debiesen hacer las mismas preguntas en el futuro. La comparación con el año pasado es la única manera de determinar la evolución o mejora.

- ✓ Tomar acción es importante haciendo saber a los clientes internos que se les ha escuchado con claridad y firmeza, en ese orden de ideas, ellos esperan que se les responda y que también se elaborará un plan de acción, tomando como base sus respuestas a la encuesta, es vital agradecerles por la honestidad de sus respuestas.

Hansen et al. (1999) exponen que

La empresa de consultoría Ernst & Young evalúa a sus consultores en el apartado de contribuciones y utilización de los activos de conocimiento, lo anterior como una de las formas de estimular con incentivos el compartir conocimiento clave, lo cual se sabe que es ejecutado por la persona que lo tiene y que es necesario transferirlo adecuadamente a otras personas que ingresen a una empresa y que requieren ser empoderados en ese conocimiento, el cual es un gran activo. Asimismo, la empresa Bain & Company es otro caso de éxito con la buena práctica de recompensar a sus *partners* por compartir conocimientos y ayudar a sus colegas. De lo anterior, se debe tener en cuenta que cada empresa debería tener diferentes incentivos para estimular la transferencia de conocimiento. (p.113)<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

Muchas veces en las empresas ocurre lo que se conoce como monopolio de la información, es decir, que alguien puede estar reservando para sí mismo conocimiento relevante y no lo comparte con otros miembros de la empresa, por temor a perder su puesto y también por una predisposición a mantener una conducta defensiva, por eso las empresas deben promover una actitud de compañerismo en su interior y de trabajo colaborativo y, asimismo, es importante tener incentivos como lo han hecho las empresas anteriormente mencionadas, para que se pueda realizar determinada transformación en la cultura organizacional.

De forma complementaria, Cappelli (2000) afirma que

La lealtad masiva de los clientes internos no es posible ni deseable, por lo tanto, se requiere personalizar las estrategias de retención para uno solo de estos clientes o para un grupo selecto de ellos, lo anterior bajo un minucioso análisis de los Gerentes a quienes corresponda, considerando que el mercado es el que manda, y por tal razón no se puede estar bajo la burbuja de una miopía gerencial desde el escritorio; así también, tener conciencia acerca de los cazadores de talentos que están afuera como lobos buscando persuadir a los talentosos colaboradores de una empresa para llevarlos a vincularse con otra, a través de tentadoras ofertas, por eso lo de reducir la rotación de personal deja de ser el objetivo de la gestión del talento humano y ahora el nuevo es influir en quién se va de la empresa y cuándo. A manera de ejemplo, se tiene la empresa Prudential Financiera, la cual tiene más de 145 años de existencia y está dedicada a los servicios financieros como seguros, jubilaciones, gestión de inversiones y otros; ahora bien, esta empresa de gran trayectoria tiene un programa de gestión humana pensado en una generación laboral cada vez más portátil, eliminando así la idea de que un “colaborador se va a quedar de por vida trabajando en una empresa”, según Kurt Metzger,

Ejecutivo de gestión humana de dicha empresa. En ese orden de ideas, dicho programa planifica los requerimientos de talento y también los niveles de deserción, para así desarrollar los programas de retención específicos y, por consiguiente, cubrir de forma rentable la escasez de habilidades. (Cappelli, 2000, pp. 104-106)<sup>9</sup>

Como se observa en el párrafo inmediatamente anterior, la empresa Prudential es consciente del cambio generacional y propende por adaptarse a las particularidades de cada grupo poblacional nacido en tiempos distintos, esa concepción de que un cliente interno no se va a quedar trabajando toda la vida es cierta y resulta aplicable a la generación actual de nativos digitales, a los cuales les emocionan los retos, les agrada tener experiencia multisectorial y variar en las posiciones jerárquicas, en esencia, quieren percibir avance y no monotonía.

Es asombroso analizar que esa empresa ha comenzado a hacer lo que otras empresas pasan por alto o de lo que quizás no quisieran hablar, y esto es simplemente:

Realizar un diagnóstico sincero acerca de la duración que la empresa desea que los trabajadores conserven su puesto. Este análisis demuestra que los diferentes grupos de empleados tienen diferentes esfuerzos de retención que se justifican de forma diversa. Siempre habrá personas que la compañía desea conservar por siempre: un crack de la ingeniería, un dirigente de la nómina, un diseñador de procesos o un trabajador de Primera Línea que es muy valorado por los clientes. Será significativo capturar a distintos grupos de individuos por extensos períodos de tiempo de manera precisa: empleados con habilidades específicas que actualmente están escasas, también los integrantes de un staff que

---

<sup>9</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

elabora un nuevo producto o implementa un nuevo sistema de información. Y, por último, habrá individuos que no serán interesantes para la inversión en retención: empleados que tienen puestos sencillos de cubrir y que requieren poca preparación o empleados que tienen habilidades poco demandadas en el mercado” (Cappelli, 2000, pp. 104-106).<sup>10</sup>

De ese modo se obtiene la conclusión de identificar los empleados que se deben retener, junto a su respectivo tiempo de permanencia dentro de la empresa, así que no se deben utilizar las mismas estrategias de retención para todos los colaboradores, se debe hacer distinción y, por supuesto, identificar esas habilidades que ellos tienen que son fácilmente reemplazables y las que no, he aquí un claro ejemplo de segmentación, la cual no solamente se debe aplicar a los clientes externos, sino a los internos, se podría decir que la recomendación consiste en una segmentación integral.

En ese orden de ideas y también para ilustrar al respecto,

Se tiene el caso de AT&T, reconocida empresa de las telecomunicaciones cuando en el año 1996 uno de sus clientes internos con mayores probabilidades de convertirse en su próximo Director Ejecutivo o Chief Executive Office CEO, abandonó a dicha firma que le ofrecía \$10 millones en opciones de acciones, debido a que la competencia conocida en aquel entonces como Associated Communications Corporation, le ofreció a ese potencial CEO una mejor propuesta de más de \$20 millones frente a AT&T y terminó así ese empleado de alto nivel vinculándose con el mejor postor, siempre habrá otra empresa dispuesta a pagar un mayor precio por un excelente talento. También, International Business Machines IBM otra de las

---

<sup>10</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

empresas famosas de tecnología descubrió que las esposas doradas<sup>11</sup> no son eficaces y que en algunas ocasiones pueden ser contraproducentes, pues precisamente para el año 1993 los clientes internos no se sentían motivados con las opciones sobre acciones, puesto que estas cotizaciones de IBM en el mercado venían descendiendo ante la bolsa de valores y por lo tanto no añadían valor, así que las empresas de la competencia también se estaban robando a los clientes internos de esta segunda empresa y esto lo hacían con propuestas tentadoras. (Cappelli, 2000, pp. 104–106)<sup>12</sup>

Nunca se detiene la competencia buscando captar al talento de otras empresas, es lo suficientemente claro lo ocurrido con la reconocida empresa de telecomunicaciones mencionada, además de lo económico, que no es lo único, también las empresas deben complementar su propuesta de valor al empleado con otras opciones correspondientes al salario emocional, de ese modo su propuesta será consistente y variada.

Una buena práctica a considerar es el diseño de puestos de trabajo, a propósito se tiene la empresa United Parcel Service UPS, líder en el servicio de entrega de paquetes pequeños con tiempo definido en los Estados Unidos, la cual venía presentando un alto nivel de rotación de sus conductores y es lógico pensar que estos clientes internos conocen las peculiaridades de cada ruta y tienen una relación estrecha con los clientes (destinatarios de entregas); por consiguiente, esas habilidades son

---

<sup>11</sup> Según Alon-Beck (2022) “Las ‘esposas de oro’ son beneficios que los empleadores brindan a los empleados para evitar que acepten otras ofertas de empleo por parte de otras empresas, en especial de la competencia”. Es decir, que es una de las formas de retener a un cliente interno a través de incentivos financieros. Alon-Beck, A. (2022). Bargaining Inequality: Employee Golden Handcuffs and Bargaining Inequality: Employee Golden Handcuffs and Asymmetric Information Asymmetric Information. *Maryland Law Review*, 81 (4), 1165–1223. <https://digitalcommons.law.umaryland.edu/mlr/vol81/iss4/3>

<sup>12</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

supremamente vitales para este tipo de empresas, cuya industria es la logística y mensajería, desde un análisis mucho más experiencial, el hecho de tener que repetir el ciclo de buscar, seleccionar y entrenar a un nuevo conductor es un proceso bastante demorado, así que esta empresa al indagar sobre el motivo por el cual sus conductores abandonaban la empresa, se descubrió que su causa era la agotadora tarea de cargar los paquetes al inicio de un viaje, por lo tanto, esa tarea de carga se separó de las funciones de conductor y se asignó a un nuevo grupo de trabajadores y así fue como el nivel de rotación de los conductores se redujo significativamente, pero la rotación de los trabajadores de carga fue de 400% en promedio anual, si bien lo que ocurre con éste último grupo es bastante alto, es algo gestionable puesto que se paga bien por hora y cuenta con bajos niveles de cualificación, además de ser algo bastante sencillo de aprender, por lo cual un trabajador de carga es fácil de sustituir y comúnmente ese puesto es tomado por estudiantes y personas vinculadas a tiempo parcial. A manera de conclusión, UPS utilizó el diseño de los puestos para retener de mejor forma a sus conductores, no intentó reducir la rotación general, sino que se centró en las habilidades específicas que quería conservar. Para los empleados sin esas habilidades claves, dejaba que rotaran debido a su facilidad de sustitución. (Cappelli, 2000, p. 107)<sup>13</sup>

También resulta interesante mencionar a las firmas de inversión de Wall Street, las cuales estuvieron padeciendo con un problema de rotación de jóvenes analistas y la forma en la cual se enfrentaron ante esa situación fue pedirle a esta población que no se retirara antes de cumplir los tres (3) años de vinculación, una vez cumplieran con ese tiempo ya se podían marchar, así fue como el problema se solucionó y no consistía en que los jóvenes se marchaban (pues era sabido que ellos se irían a Escuelas de Negocios), sino que era imposible predecir quién se iría y en qué momento, pero ahora era

---

<sup>13</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

posible planificar al respecto esas salidas, de modo que no se afectó la calidad de resultados de esta firma y también se evitaron retrasos en los proyectos ante la carencia de personal que se solía presentar de forma impredecible antes de implementar la solución, así que al tener claridad en las fechas de salida de cada persona se tenían los grupos de clientes internos suficientes y bien definidos, por consiguiente, resultaba más fácil el proceso de formación y desarrollo, además de haberse creado un estándar en esa industria, puesto que demorar menos de 3 años en el cargo de analista junior era mal visto en el currículum, así que se garantizaba esa mínima permanencia un joven en ese contexto. (Cappelli, 2000, p. 107)<sup>14</sup>

De lo anterior, se evidencia cierta forma de atraer por tiempo suficiente a personas jóvenes para que se vinculen a un proyecto, y puedan manejarse a tiempo las salidas que se tengan previstas. Esa es una forma en la que se benefician ambas partes, la empresa y también el cliente interno, sin lugar a duda, este tipo de escenarios son variables de acuerdo con el sector económico al cual se pertenezca, así que el estilo debería ser situacional al momento de considerar las particularidades que tiene cada industria y la forma de ser competitiva.

Téngase en cuenta que la lealtad a las empresas presenta un alto riesgo de extinción, pero eso difícilmente ocurre con la lealtad entre colegas. Así que resulta recomendable, en ese orden de ideas, fomentar relaciones sociales fuertes entre los clientes internos claves para una empresa, para así reducir la rotación de personal bajo la premisa inicial del presente párrafo; a manera de ejemplo, se tiene el caso de AG Communication Systems, dedicada a la fabricación de equipos de telecomunicaciones por cable y con su división Ingage Solutions, que logró reducir su rotación de Ingenieros en un 7%, debido a la

---

<sup>14</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

implementación de una estrategia basada en una comunidad social dentro del lugar de trabajo, es decir, ese impulso para esas excelentes relaciones entre colegas, aunque deben considerarse ciertos pros y contras con esa práctica, por ejemplo, si se realiza una reducción de personal en la empresa, esto podría resultar traumático para los clientes internos que en un plazo futuro dejen de ser claves para la empresa, así que la invitación es a saber a quiénes aplicar dicha estrategia. (Cappelli, 2000, p. 108)<sup>15</sup>

Es un hecho cierto lo que ocurre con la lealtad en el escenario empresarial, pero el ser humano como animal político al tener relaciones firmes en un ambiente laboral, se convierte en un aspecto que añade valor a una empresa para fidelizar a su talento, aún más si se presenta una excelente comunicación, las relaciones informales e incluso perdurables amistades que pueden surgir entre compañeros de trabajo es indudable. Además, Meyer & Allen (1991) sostienen una teoría interesante sobre “los componentes del compromiso”, que han clasificado en tres clases:

- Afectivo.
- De continuación.
- Normativo.

El primero de ellos consiste en que un cliente interno se siente unido al equipo y desea mantener esa relación en el largo plazo, esto combina perfectamente con la estrategia de fomentar lazos sociales entre colegas, con respecto al compromiso de continuación, se define como aquel en el cual un cliente interno reconoce los costos asociados a abandonar la empresa con la cual se encuentra vinculado y, en mayores detalles, esos costos podrían ser perder tiempo y esfuerzo dedicado a la obtención de habilidades que no se pueden transferir,

---

<sup>15</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

beneficios fascinantes otorgados por la empresa y ventajas por tener cierto tiempo de antigüedad, a eso se le podría añadir que no hay otras opciones interesantes de empleo. Con respecto al de tipo normativo, un cliente interno siente cierta obligación moral cuando la empresa paga por adelantado o si también ha incurrido en brindarle formación, entonces no se siente con ganas de renunciar a la empresa hasta que esa inversión queda saldada, siente que tiene que corresponderle al patrocinio empresarial que ha recibido, de modo que su accionar coadyuve al logro de los objetivos de la alta dirección. (Meyer & Allen, 1991, pp. 69–72)<sup>16</sup>

Es importante al interior de las empresas considerar la anterior teoría que hasta la actualidad no pierde vigencia, en ese orden de ideas, se reafirma la importancia de segmentar en los clientes internos, puesto que su compromiso es distinto en la individualidad de cada uno, también es deducible el intercambio ocurrido entre empresa-colaborador.

Un factor tremendamente fundamental en el contexto actual y que impacta en la reputación de marca empleadora es la inclusión al momento de realizar contratación, para ilustrar se tiene el caso de Microboard Processing, empresa dedicada al ensamblaje de componentes electrónicos y lo que hace es contratar un 33,3% en su nómina de ensambladores a postulantes que socialmente han sido excluidos como receptores de ayuda, rehabilitados de las drogas ilícitas, rehabilitados del consumo de sustancias alucinógenas y personas con un historial cuestionable ante la justicia, aunque primero hace cierta prueba piloto con dicha población al asignarle tareas sencillas de jardinería y evaluar su desempeño preliminar antes de transferirlos al área de montaje, la duración de ese pilotaje se toma algunos meses con la finalidad de generar en esa población

---

<sup>16</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

la disciplina de trabajar en planta, por consiguiente, esa empresa pudo contar con una mano de obra leal y agradecida ante esa oportunidad laboral que para ellos resultaba extremadamente difícil recibir de otras empresas. De forma complementaria, se cuenta con el ejemplo de Architectural Support Services, una empresa cuyo objeto social es el diseño asistido por ordenador y proporciona apoyo especializado para los profesionales de la Arquitectura; a manera de contraste, esa empresa comenzó a contratar siguiendo lo descrito por los libros de gestión humana, así que en primera instancia procedió a emplear a las mentes más brillantes de las instituciones de élite, pero pronto empezarían a ocurrir problemas de rotación y luchas internas entre el talentoso personal, lo anterior llevó a la empresa a darse cuenta de que no necesitaba a personas extremadamente talentosas en todos los cargos, por lo que cambió su fuente de reclutamiento y optó por los colegios comunitarios<sup>17</sup>, así fue como obtuvo un grupo de clientes internos más leales y comprometidos, puede anotarse que no se presentaron los mismos problemas que acontecieron con el primer grupo de élite. (Cappelli, 2000, p. 109)<sup>18</sup>

Un claro ejemplo de inclusión es el ocurrido y, no puede quedar imposible de aplicar en el contexto colombiano, pues las personas que cumplen esas condiciones mencionadas merecen una segunda oportunidad para ser actores que contribuyan positivamente a la sociedad, luego de haber tenido un proceso difícil en medio de la reclusión ocurrida por obvias razones; de igual manera, no se puede descartar el

---

<sup>17</sup> Según Clapp, los colegios comunitarios son colegios de dos años. Estas instituciones se conocían originalmente como, y todavía se les llama a menudo, colegios universitarios. Su plan de estudios a menudo se centraba en la formación práctica y se entregan títulos asociados, son una buena alternativa de preparación para luego ingresar a la formación universitaria (Clapp, M., 2023). Community college. *Salem Press Encyclopedia*. <https://www.ebsco.com/es/products/plataforma-de-investigacion-ebscohost>.

Para el contexto colombiano, esto podría ser equivalente a la Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano ETDH, siendo el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA una entidad referente de esa oferta.

<sup>18</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

hecho de personas inocentes a quienes se les ha juzgado de forma incorrecta y su reputación se ve afectada drásticamente, así que la recomendación es tener cierta cuota correspondiente a personas que hayan demostrado una buena conducta en los centros de reclusión, para que luego puedan ser vinculados laboralmente y de ese modo redireccionar su vida, también ocurre algo similar ante las Instituciones de Élite, que si bien cuentan con una reputación y trayectoria, las empresas colombianas también deben poner la mira en hacer reclutamiento al interior de Instituciones que también tienen por objetivo mejorar en sus procesos de formación y que tienen a jóvenes talentosos estudiando al interior de ellas, muchas veces esta población y sus familias no pueden pagar una educación en Instituciones de alta reputación, su presupuesto les permite acceder a una educación de menor costo sin perder excesivamente la calidad formativa, aun así, estos jóvenes tienen las ganas y la actitud de continuar superándose y por tal motivo no se les debe cerrar la puerta por parte de las empresas contratantes.

Ahora bien, algo que podría resultar un poco descabellado para algunos Directivos es la estrategia de cooperación con empresas de la competencia, esto podría sonar bastante romántico. La guerra de talentos es lo que está ocurriendo y las empresas han estado peleando fuertemente por clientes internos, afortunadamente la literatura científica demuestra que cooperar con la competencia es una acción eficaz frente a la escasez de talento, el caso se remonta a la década de 1950 con las siguientes empresas:

- Lockheed.
- McDonnell-Douglas.
- Northrop.

En síntesis, esas empresas tenían por objeto social la fabricación de aviones y en su modelo de negocios para la época sus ingresos provenían de los contratos gubernamentales y se podían presentar los siguientes escenarios, el primero es

que si una de éstas empresas obtenía un contrato, se enfrentaba al reto titánico de contratar a la mano de obra capacitada para cumplir con su obligación contractual y el segundo era que si una empresa perdía un contrato o si terminaba un proyecto tendría más personal contratado de lo necesario, es decir, un exceso así que salvajemente tenían que competir hasta que surgió la solución de prestarse los equipos de clientes internos de una empresa a otra, si una empresa perdía un contrato, podría contratar a un equipo experimentado para trabajar con la otra empresa que ganó el contrato. Aunque los miembros del equipo seguirían siendo empleados de la primera empresa, Lockheed informó que su programa, llamado "Lending Employees for National Development" (LEND), ofrecía diversos beneficios. Aparte de evitar despidos, la empresa pudo retener a empleados clave, preservar su capacidad para competir por contratos a futuro y enriquecer la experiencia de sus empleados arrendados. Otro ejemplo que se tiene es la Alianza de Talentos, la cual inició con la empresa AT&T y creció hasta conformar a 30 grandes empresas, consistió en un tipo de bolsa de empleo con sofisticación, de modo que las empresas que tuvieran que despedir a clientes internos cualificados podían impulsarlos ante otros empleadores que pudieran estar buscando perfiles similares a ese grupo de personas despedidas, desde ese momento, la Alianza de Talentos ha ampliado sus reglamentos. En la actualidad, proporciona evaluaciones estandarizadas para la selección y evaluación de individuos, permitiendo comparar sus habilidades con los requisitos de los puestos de trabajo en las empresas afiliadas. (Cappelli, 2000, p. 110)<sup>19</sup>

Si empresas tan grandes como las anteriores consolidaron una alianza conveniente para todas, he aquí un ejemplo digno de imitar para otras industrias donde se experimenta una agresiva guerra por el talento, se aplica al contexto colombiano y

---

<sup>19</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

así cooperar eficazmente, usando las nuevas tecnologías, dialogando entre empresas para evitar pérdidas por individualismo corporativo.

Pasando a otro apartado de la misma estrategia,

También se tiene a empresas que no compiten directamente, pero que también cooperan entre ellas y para la muestra se tiene a Cascade Engineering, empresa dedicada a la fabricación de piezas de plástico y que presta sus servicios a otras industrias; también se tiene a Burger King, la cual es una cadena internacional de restaurantes de comida rápida y su especialidad son las hamburguesas; cabe aclarar que esa cooperación se ha realizado entre la primera empresa con un Burger King de Michigan y se da la siguiente dinámica a aquellos candidatos que, aunque no posean las habilidades específicas para los roles de producción en Cascade, demuestren ser trabajadores competentes, y se les brinda la oportunidad de emplearse en Burger King. Para aquellos empleados exitosos de Burger King que busquen avanzar hacia roles más especializados, se les ofrece orientación vocacional en Cascade. La posibilidad de trasladarse a Cascade actúa como un incentivo para que las personas se unan a Burger King y permanezcan en la empresa, convirtiéndose así en una fuerza laboral confiable para Cascade. Este enfoque significa que el desarrollo profesional, que antes se limitaba a una sola empresa, ahora se lleva a cabo en dos compañías. (Cappelli, 2000, p. 111)<sup>20</sup>

Sorprende esa cooperación entre diferentes industrias y la comunicación efectiva en medio de estos procesos marca la diferencia para que se presente un escenario win-win o ganar-ganar.

Al mencionar a empresas de gran tamaño, Google no se puede quedar por fuera en lo que a Employer Branding se refiere, puesto que hay una fortaleza en su cultura y, como ya se sabe, de Peter Drucker existe la siguiente frase: “la cultura se come

---

<sup>20</sup> Traducción desde el idioma inglés al castellano y parafraseada.

a la estrategia en el desayuno”. Aunque otras personas añaden más información, pero tomando como base a su autor original, según Bárcenas (2022) eso no sólo ocurre en el desayuno, sino también en el almuerzo y la cena, puesto que la cultura determina la estrategia de toda empresa, además de afirmar que ésta se manifiesta de la manera en la que las personas esperan ser tratadas, cómo se desempeñan ante los desafíos, cómo valoran y realizan interacción entre sí, de modo que termina siendo el conjunto de valores y actitudes que potencian a las organizaciones, aunque debe tenerse en cuenta que es un arma de doble filo, ya que como motor o forma de potencia puede beneficiar obviamente, pero cuando no se gestiona correctamente, o mejor dicho, no se cambia, entonces se convierte en la fuente de muchos problemas, entre ellos un estancamiento (La cultura es la base de todas las organizaciones, párr. 2-5). Ahora bien, Mei-Pochtler et al. (2014) conciben que Google ha entendido lo anterior y por lo tanto, su cultura consiste en lo siguiente: “hacer cosas geniales que importen”; hay una cultura tal como se vive y experimenta, eso lo comenta Frank Kohl-Boas, Director de Google en el norte de Europa, además de afirmar que sólo se puede reclutar y fidelizar a empleados del conocimiento, si se les da el espacio que requieren para pensar libremente dejando fluir su creatividad, de ese modo se les ofrece una posibilidad laboral interesante y al final uno de éstos empleados pensará: ¿En cuál otra empresa puedo ser parte de algo importante, también ser yo mismo y ascender? Asimismo, esta empresa destaca que no hace publicidad para la marca corporativa ni tampoco al momento de reclutar, al contrario, lo que hace es invertir en sus clientes internos para que éstos desarrollen la marca, sosteniendo que ellos son los mejores embajadores de la marca debido a que se pueden comunicar de forma creíble acerca de su compañía y hacer que la cultura organizacional sea tangible (p. 9). De lo anterior se evidencia el empoderamiento que se otorga a los clientes internos como embajadores de la marca y la reflexión interna que éstos hacen para atraer a candidatos de alta calidad, sin tener que realizar inversiones considerables en publicidad.

Hay una investigación reciente de Escobar Uribe & Palacio Ríos (2024) en el contexto colombiano, aplicado a pequeñas y medianas empresas, que indaga acerca de la certificación Great Place to Work como una estrategia o buena práctica de marca empleadora; a nivel nacional 230 empresas han obtenido tal certificación con corte al año 2022 y de ese gran grupo tan sólo 30 son pequeñas y medianas con al menos 30 personas vinculadas laboralmente a tiempo completo; al tener una certificación, claro que hay cierta garantía para los solicitantes de empleo, pero se comprobó que eso no significó un aumento en las contrataciones. Además, se descubrió que la gestión del talento humano en ese tipo de empresas se realiza de manera informal y experimental, quizás por tal razón ese grupo de 30 no ha tomado la iniciativa o mentalidad de hacer uso de las redes sociales para promocionar su certificación en tan selecto grupo que ha obtenido ese temprano logro, también se identificó que obtener dicha certificación por parte de esas empresas no se debió a la intención de aumentar el indicador de contratación, lo que sí se espera es la atracción y retención del talento altamente cualificado, es decir, dedicando prelación a la calidad de solicitantes, así que eso ocurre por contar con la certificación (pp. 180–183).

Itam et al. (2020) mencionan que toda empresa debe tener unas prácticas únicas con sus clientes internos actuales y potenciales en todos los niveles jerárquicos, de modo que pueda distinguirse de la competencia, al igual que ocurre con la marca de consumo, siempre se insiste en la diferencia de modo que pueda ser un lugar atractivo y feliz para trabajar. Esa investigación fue realizada en Limerick, Reino Unido, y tomó tres empresas para investigar su Employer Branding. Algo un poco novedoso fue otorgar subsidios a los clientes internos que han sido expatriados para que visiten dos veces al año su país de origen y también seguridad a sus familias mientras trabajan en el extranjero, de ese modo, se consolida un contrato psicológico, también es importante el storytelling como estrategia eficaz en medio del contexto digital. Se afirma que debe haber una coherencia entre la comunicación interna y externa de la empresa, que sea realista y transparente (pp. 677-694).

La industria hotelera en Portugal también tiene ciertas prácticas que recomienda para una marca empleadora consistente. Silva & Pires (2023), como autoras de la investigación, hicieron un estudio con los gerentes de talento humano en cierta cantidad de hoteles y tuvieron por conclusión que dicha industria requiere la redefinición de sus prácticas de atracción y retención de talento. Una de las particularidades de este sector es la estacionalidad, es decir, que en ciertas épocas del año se requiere incrementar la contratación para responder a momentos de alta demanda por parte de turistas, a primera vista se ve que podría afectarse el aspecto de estabilidad laboral, puesto que lo más probable es que se contraten trabajadores temporales, los trabajadores fijos en temporadas altas podrían estarse enfrentando a mayores niveles de estrés y estar bajo presión, el sector turístico ha sido visto por algunos como una forma de transición, es decir, que funciona para obtener un empleo y poder pagar sus gastos básicos para luego obtener su empleo deseado, podría decirse que es una especie de trampolín, cabe aclarar que la contratación y también selección de talento altamente cualificado y orientado a prestar una excelente atención al cliente es todo un reto para dicho sector; se recomienda como buena práctica entender cómo se debe motivar a los clientes internos, crear un buen clima organizacional, promover la autonomía para cada persona de forma razonable y brindar oportunidades para el desarrollo profesional. Puntualmente, los hoteles en Portugal han tenido que hacer cierto ajuste después del COVID 19, entre esos se destaca la formación de equipos y sesiones de coaching, seguro médico para los empleados y sus familias, descuentos en gimnasios, spas y tiendas, además de una capacitación para sus clientes internos (pp. 298-303).

Hebrero (2023), desde un artículo de Harvard Deusto Business Review, recomienda a las empresas hacer un balance entre lo ofrecido a sus clientes internos y las expectativas de ellos. En primer lugar, tener un enfoque en la persona, su bienestar emocional, físico y mental, además de promover la excelente nutrición, desconexión digital y descanso; también fomentar los vínculos emocionales entre equipos de forma física y digital; en tercer lugar, asegurar una cultura de aprendizaje a largo

plazo (p. 49). Chiesa (2024) escribió un artículo mencionando que la retención de talento es un arte y que en la actualidad no se puede estar esperando a alguien capacitado para simplemente ofrecerle un salario, debe ponerse en oferta una experiencia profesional completa que consiste en plan de carrera, confianza, excelente clima organizacional, empoderamiento y reconocimiento a las propuestas que haga. Por el contrario, se deben evitar liderazgos tóxicos considerando lo propuesto en páginas anteriores por otro autor, que expresó que el liderazgo es un elemento predictor de marca empleadora (p. 21).

Para el caso colombiano también hay casos de éxito empresarial, se tiene la Fundación Universitaria del Área Andina, Portal Gestiónhumana.com (2020), la cual destaca como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia, debido a sus horarios flexibles, la capacitación constante, las posibilidades de ascenso, el desarrollo de carrera, el equilibrio entre vida personal y laboral e incluso la posibilidad de hacer ejercicio físico, promoviendo así la felicidad organizacional.

Ahora bien, lo prometido es deuda, precisamente en la página 51 se mencionó que se hablaría más adelante sobre la definición de la felicidad organizacional, eureka, ha llegado el momento: así, Ibáñez (2021) aclara que ésta es la capacidad que posee la empresa para hacer toda una combinación estratégica de bienestar y la obtención del máximo potencial en las capacidades de cada cliente interno de modo que se sientan plenos, también recomienda romper el paradigma acerca de la subjetividad del concepto y afirma que se han realizado ciertos avances científicos que permiten la medición de la felicidad al interior de las empresas y, por lo tanto, existen ejemplos para la adecuada puesta en marcha de esta temática vital que no es moda (pp. 20–21).

Otro caso es el de Procter & Gamble en Colombia, Portal Gestiónhumana.com (2019), en el cual se da oportunidad a los practicantes para desarrollarse al interior de dicha empresa, se destaca que los gerentes jóvenes son sensibles al mundo y que también son soñadores, eso trae dinamismo para la nueva economía, además de preocuparse y tomar iniciativa dentro de la corporación en temas como la

desigualdad, ecología, la intolerancia por motivos de credo, la equidad de géneros y la equidad de poblaciones marginadas, generando una conexión filial con los *stakeholders*. Así que los jóvenes refrescan la industria, esa empresa se ha caracterizado por ser inclusiva con esa población que ha enfrentado fuertes barreras, de hecho, en este país es la tercera mejor empresa entre quince, para que los jóvenes profesionales trabajen según Adecco y First Youth.

Otro caso es el de la empresa Permoda, según Portal Gestiónhumana.com (2018), se enfrentó a un alto índice de rotación de personal y a partir de su experiencia recomienda lo siguiente a las empresas:

1. Fortalecer las relaciones y el buen trato hacia los empleados.
2. Construir relaciones de mentoría con la gente para aumentar sus lazos emocionales con la organización.
3. Promover la equidad en todas las decisiones que tengan que ver con el personal.
4. Centrarse en la construcción de la autoestima individual.

No es suficiente con la identificación del problema, sino que el empresario debe tomar iniciativa para retener a sus clientes internos. Debe haber una comunicación efectiva entre ambas partes.

Neoris, también es otra empresa que destaca por parte de Portal Gestiónhumana.com (2021), ya que supo afrontar la pandemia y su estrategia consistió en fomentar un excelente ambiente laboral de forma remota, innovaron en la creación de un bono de mérito para sus equipos clientes internos, a modo de hacer autogestión de los equipos, también la promoción de la creatividad e innovación, su modelo de gestión humana le da prioridad a las personas por encima de la tecnología, y se escucha atentamente y con apertura, a cada uno de sus clientes internos.

## **5. Diseño metodológico**

### **5.1 Tipo de investigación**

La presente investigación es de tipo cualitativo, la cual según Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018), “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (p. 389). También es válido mencionar que este tipo de investigación propende por la comprensión de los fenómenos desde la perspectiva de los involucrados y se profundiza en sus puntos de vista (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 390). En ese orden de ideas, también es destacable mencionar que se combina con un diseño hermenéutico al buscar comprender a los fenómenos en su complejidad, superando a la simple explicación de causas y tomando inclinación hacia un proceso interpretativo, con apertura a la forma en la que los individuos realizan descripción y experimentación de los fenómenos de estudio (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pp. 566–567).

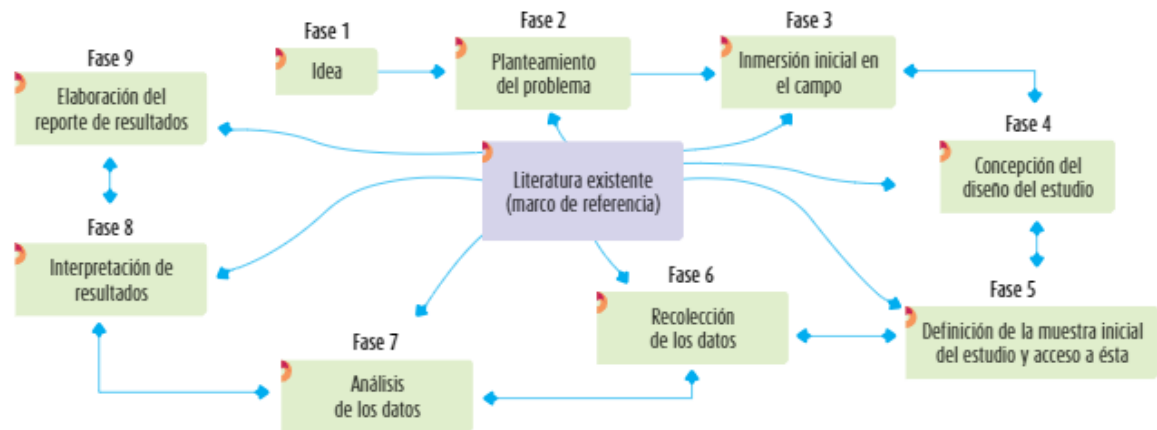
En ese sentido, se evidenciará en el actual documento lo descrito por los sujetos participantes de forma voluntaria y se interpretará hermenéuticamente con base en sus aportes vía entrevista y combinado con la observación del investigador.

### **5.2 Fases**

El enfoque cualitativo cuenta con 9 fases, estas comienzan con el rastreo bibliográfico y finaliza al momento de elaborar los resultados de la investigación.

**Figura 1**

*Fases del enfoque cualitativo*



Fuente: Hernández Sampieri, R. & Mendoza Torres, C.P (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www.ebooks7-24.com/>

**Sujetos/participantes:** clientes internos pertenecientes a las empresas seleccionadas y que deseen participar voluntariamente, la dinámica de entrevista será por grupos y podrán participar los diferentes niveles jerárquicos, también harán parte los Gerentes y los responsables de gestión humana o su equivalente en dichas empresas. La muestra es intencionada o de voluntarios, según Hernández & Mendoza (2018), las personas se autoseleccionan para participar de una investigación, lo hacen porque quieren hacer parte y responden a la invitación realizada por el investigador (p. 469).

**Tabla 2***Descripción y justificación de la muestra para metodología*

<b>Tipo de muestra</b>	<b>Cómo se escogió</b>	<b>¿Por qué?</b>
Gerentes y responsables de gestión humana o su equivalente en las empresas participantes	Teniendo un contacto previo con los Gerentes, comentando brevemente sobre la investigación a realizar y siendo ellos quienes otorgan el ingreso a sus oficinas.	Tienen autoridad de decisión, además de permitir o no la investigación, conocen la dinámica de gestión de personas al interior de sus empresas y por supuesto planean e implementan acciones de impacto para cumplir sus objetivos, especialmente en lo concerniente a la atracción y retención de talento.
Clientes internos de las empresas en sus diferentes niveles jerárquicos	Son quienes hacen parte día a día de la empresa, se postularon para trabajar allí y están viviendo su propia experiencia laboral propiamente y que quieran participar de las entrevistas semiestructuradas, también considerando que en el marco teórico de esta investigación ellos son quienes han tenido un papel relevante en las	Son los activadores de los recursos organizacionales, quienes dan vida a la empresa a través de su talento y habilidades para cumplir con lo determinado por la Alta Gerencia de las empresas.

	investigaciones previas que otros autores han realizado.	
--	--	--

Nota. Elaboración propia, 2024.

**Instrumento de recolección:** entrevistas semiestructuradas, es decir, se mantendrá confidencialidad de la información y sólo será utilizada para el cumplimiento de los objetivos que tiene contemplados este documento. Cabe aclarar, que se trata de empresas ubicadas en Montería y que están dispuestas a participar de la investigación, representando a diferentes sectores económicos como son alimentos, salud, minero-energético, ganadería y tecnología, y es preciso mencionar que se extendió la invitación a una sola empresa representativa en su reputación por cada sector, aunque en el presente documento se encuentran las que finalmente concretaron con firmeza su aporte para la ciencia. Hernández & Mendoza (2018) definen a este tipo de entrevistas como aquellas que contienen guías de preguntas, aunque el investigador tiene autonomía para agregar preguntas, de modo que pueda obtener información adicional y cumplir los objetivos de investigación (p. 489).

**Procedimiento:** contextualización, trabajo de campo y análisis de datos.

La presente investigación se desarrollará en tres fases de la siguiente manera:

Fase 1: es conocida como la fase de Contextualización, en ella se desarrolla todo el marco de referencia que soporta toda la investigación y que le va dando contexto a los objetivos, de tal forma que puedan ser resueltos en el desarrollo del trabajo con buen contenido teórico.

Fase 2: esta es conocida como la fase del trabajo de campo, en ella, a partir de los objetivos planteados, se desarrollaron las preguntas que hacen parte de la herramienta de recolección de datos y con la cual se hizo la aplicación a la muestra definida, de tal forma que pudiera recoger información de interés para los análisis respectivos.

Fase 3: conocida como de análisis de información, en ella se procede a analizar los datos recolectados a partir de la aplicación de la herramienta, de tal forma que con una triangulación se concluya y se redacte el documento final.

**Tabla 3**

*Concepción del diseño de estudio*

<b>Preguntas para el área de Gerencia General y también para Gestión Humana</b>
¿Considera que tiene una propuesta de valor atractiva para sus clientes internos EVP? ¿Por qué?
¿Se realizan encuestas de satisfacción a sus clientes internos? ¿Sí o no? ¿Si no lo ha hecho, le gustaría hacerlo en un futuro cercano y por qué? En caso de ser afirmativo, ¿Qué hace con la información proporcionada en dichas encuestas?
En caso de ser afirmativo lo anterior, ¿Tiene usted en cuenta las diferentes generaciones que trabajan en su empresa? ¿Cómo atrae y retiene a su personal considerando la diferencia entre generaciones?

<b>Preguntas para los clientes internos de los diferentes niveles jerárquicos?</b>
¿Considera usted que ha descubierto su propósito de vida en esta empresa? Sí o no ¿Por qué?
¿Por qué escogió a esta empresa para trabajar?
¿Qué beneficios le ofrece esta empresa por usted estar vinculado a ella? ¿Por qué la prefiere frente a otras empresas de la competencia?
¿Cómo se da la dinámica generacional entre ustedes?
¿Qué lo motiva a seguir trabajando en esta empresa?
¿Qué le gustaría que la empresa ofreciera en su propuesta de valor para el empleado? ¿Qué se podría mejorar?

Nota. Elaboración propia, 2024.

## 6. Análisis de los resultados

En este apartado, ha llegado el momento oportuno para presentar lo recolectado en el trabajo de campo, propio de esta investigación, tomando como base información contextual de la empresa y su sector económico respectivo en el territorio, para luego descubrir lo que desde el área funcional, conocida como Gestión de Personas o Talento Humano y los clientes internos, se percibe como buenas prácticas en lo concerniente a Employer Branding o marca empleadora (sin olvidar que el Marketing también tiene lugar en esta temática que es híbrida de la primera dependencia empresarial en el presente párrafo).

Fue una aventura investigativa, de la cual cada lector profundizará sobre la dinámica del tema principal en este documento y aplicado a las empresas participantes, de modo que se da cumplimiento a los objetivos, siendo consecuente con las oportunidades de mejora identificadas, gracias a los aportes de los individuos participantes y al análisis combinado con lo proporcionado por autores reconocidos en la revisión de la literatura y la experticia del investigador.

### 1. Ganadería El Rosario

Representa en este documento al campo como sector económico, siendo esta una actividad representativa del Departamento de Córdoba; en mayores detalles, la plataforma estratégica de esta empresa es la siguiente:

**Misión:** la empresa Ganadería El Rosario es una empresa dedicada a la comercialización de Bovinos y engorde de Toros y Novillos basados en producción verde, en predio certificado con las Buenas Prácticas Ganaderas y Trazabilidad, ubicada en el Municipio de Montería.

**Visión:** la empresa Ganadería El Rosario será una empresa líder en la innovación de la producción de carne de bovino, cumpliendo los requisitos exigidos por los mercados internacionales.

**Valores corporativos:** es de vital importancia para la empresa tanto los clientes internos (trabajadores) como los clientes externos (frigoríficos, subastas, comercializadores), la transparencia, responsabilidad, honestidad, compromiso social y búsqueda en la rentabilidad, crecimiento y sustentabilidad.

**Políticas de calidad:** se basa en ser reconocidos por el cumplimiento de las exigencias de los mercados internacionales como son producción verde, buenas prácticas ganaderas, trazabilidad, y producción de novillos jóvenes en tiempo menores a los 28 meses.

La empresa Ganadería El Rosario busca ser una empresa líder, referente regional y nacional, reconocida por su innovador modelo de producción pecuaria.

La ganadería en el Departamento de Córdoba y en Colombia se viene manejando en muchas empresas del sector de forma tradicional. Se utiliza de manera extensiva y los rendimientos que se producen toman mucho tiempo y son poco rentables en los momentos actuales. Llevar un novillo a 500 kilos está tomando en promedio a los ganaderos del país 40 meses, lo que no es competitivo en los mercados internacionales, que buscan productos con mayor terneza.

Su Gerente es Paul Andrés Rodríguez Sánchez y reside en el municipio de Montería, Córdoba. Es profesional en Finanzas y Comercio Exterior y posee una Maestría en Gestión de Organizaciones. Él pertenece a la quinta generación de ganaderos en su familia materna y en su finca se trabaja por la sostenibilidad desde sus diferentes dimensiones, buscando las mejores prácticas de la ganadería para aplicarse en la región y manteniendo la pertinencia al territorio (Bancolombia, 2023, 0m50s).

Su familia tiene tradición ganadera y el manejo que le ha dado a la explotación ha sido el mismo. Por conceso le dieron en arriendo la finca para manejar el predio, por lo cual Paul ha estado informando de cómo tener mayor productividad teniendo como base la infraestructura con la que se cuenta. Las nuevas tendencias del mercado de la carne, así como la entrada en el Departamento de Córdoba de un jugador de Talla mundial como lo es Minerva Foods, van a modificar de una u otra forma la producción de carne en el territorio y, por supuesto, una incidencia de carácter nacional.

El inventario bovino en el Departamento ha ido disminuyendo en los últimos años, debido a los pocos rendimientos que se dan en las ganaderías, en muchos casos que no se preparan en las épocas críticas, donde escasean las pasturas que son la principal fuente de alimento de los semovientes, lo que ha provocado que muchos ganaderos se dediquen a actividades tales como la construcción o el comercio en los principales cascos urbanos del territorio.

Los mercados internacionales buscan productos con terneza, trazabilidad, bienestar animal y la inocuidad de sus productos. Es por eso por lo que Paul ha decidido buscar apoyo en el Fondo Emprender y asesorías de consultores del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y los gremios territoriales, para conocer las nuevas tendencias y entregar productos acordes con las exigencias del mercado.

Uno de los objetivos fundamentales es mejorar la eficiencia alimentaria a través de la nutrición, cambiando los conceptos y aplicaciones que se dan en las ganaderías tradicionales de la región, ya que la alimentación con alimentos balanceados, forrajes y silos, genera una inversión que se verá reflejada en utilidades a la empresa, cumpliendo con menores tiempos para realizar la ceba de los semovientes.

La ubicación del predio ganadero se encuentra a 5 kilómetros del casco urbano de Montería, lo cual es un beneficio, ya que se encuentra cerca de los principales

frigoríficos de la región, donde el tiempo de transporte disminuye, beneficiando lo concerniente al bienestar animal y reduciendo el stress por el traslado.

Con este proyecto se busca beneficiar a los pobladores de corregimientos alrededor del predio, ya que cada vez se utiliza mano de obra del lugar, que emigra a la ciudad en busca de trabajo informal en la mayoría de los casos. Adicionalmente, se busca capacitar en los nuevos modelos de producción a las personas de la región, tanto a productores como a la mano de obra.

Adicionalmente, el ICA a través del decreto 1.500 va a exigir a los predios pecuarios la implementación de las Buenas Prácticas Ganaderas y Trazabilidad.

Hay un total de seis (6) personas trabajando en dicha finca, se llevaron a cabo las entrevistas de forma grupal obteniendo así la siguiente información:

### **Gerencia de la finca**

#### **Propuesta de valor al empleado (EVP)**

A continuación, se presentan los aspectos comentados por el Gerente en la entrevista realizada:

- Se tiene como base el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, de lo cual menos del 1% de empresas dedicadas a la ganadería en zonas rurales lo implementan.
- Se está buscando el aval GANSO, el cual propende por diferentes dimensiones de bienestar en la Ganadería, entre esos, los clientes internos.
- Hay una persona capacitada sobre ganadería en primeros auxilios.
- También hay filtros de agua potable para los clientes internos en la zona rural, este es un diferencial entre las Ganaderías, ya que menos del 1% lo hacen.

- Capacitaciones en temáticas laborales y organizacionales, mostrando más y mejores formas de realizar actividades en el campo, por ejemplo, de Federación Nacional de Ganaderos FEDEGAN e Instituto Colombiano Agropecuario ICA.

Es menester proporcionar información contextual sobre la certificación GANSO, la cual es una herramienta de evaluación y mejora continua, que permite calificar la gestión de una empresa ganadera en términos de sostenibilidad, bajo pilares y prácticas adaptadas al contexto colombiano. Actualmente está conformado por cinco pilares para el estándar de carne y leche, respectivamente, los cuales agrupan un conjunto de más de 40 prácticas necesarias en la producción sostenible de la ganadería bovina, bufalina y de leche. Los pilares y prácticas del estándar del Aval GANSO toman como referente los principios de la Mesa Redonda Global para la Carne de Res Sostenible (GRSB), el Marco de Sostenibilidad de la Lechería (Dairy Sustainability Framework – DSF), la Red de Agricultura Sostenible (RAS), Global GAP, los estándares de desempeño social y ambiental del IFC (IFC-PS), las Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) y otras normativas nacionales.

El **Aval GANSO** fue desarrollado a partir de la necesidad del sector ganadero de visibilizar su compromiso con el medio ambiente y la sociedad. Busca que los consumidores puedan tomar decisiones informadas sobre los productos que compran; y apoyar a las empresas ganaderas que se preocupan por el bienestar animal, sus clientes internos, la protección del medio ambiente y la calidad e inocuidad del producto. El **Aval GANSO** está diseñado para empresas ganaderas de todos los tamaños, dedicadas a la producción del ciclo completo (cría – levante – ceba) o ciclos parciales, dentro de la cadena cárnica bovina, bufalina, y de leche. Actualmente el **Aval GANSO** tiene presencia en siete departamentos de Colombia, ubicados en las principales regiones ganaderas del país, como los Llanos orientales, la Costa Caribe y el Magdalena Medio. El monitoreo pasó de 6.500 hectáreas en el inicio del proceso hasta más de 40.000 hectáreas en el último año (GANSO, s.f.).

## **Encuestas de satisfacción a clientes internos**

Su Gerente responde que se han realizado encuestas, aunque no de manera frecuente, en el marco de la salud y seguridad en el trabajo. Actualmente, se cuenta con un buzón de sugerencias por escrito, para así recibir retroalimentación e identificar oportunidades de mejora.

Cabe mencionar que gracias a lo anterior se ha mejorado la dotación de los clientes internos, también el clima laboral y, de igual forma, se debe seguir trabajando en más aspectos, además de considerar la diferencia entre el ambiente de trabajo urbano y rural.

## **Diferencias generacionales**

Revela el Gerente Paul, que los jóvenes en su mayor parte no ven oportunidades en el campo, esto es incluso una dinámica a nivel mundial, puesto que hay mayor tendencia o inclinación hacia los centros urbanos; la estrategia ha sido generar una posibilidad de proyecto de vida en el campo a través de los buenos salarios, esto se ha hecho con uno de los clientes internos actuales y su hijo, que el segundo observe un buen reflejo y se le haga atractivo el acto de trabajar en el sector primario, hasta la fecha presente se sigue presentando preferencia por la ciudad. Lo anterior es tan sólo un comienzo, pero se espera que a futuro se sienta más la dificultad o brecha de mano de obra en el campo, así que se propenderá por mejorar en dicha atracción a las nuevas generaciones. Podría crearse a futuro una nueva línea de negocio en piscicultura, considerando que uno de los hijos de un trabajador cursa con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, además de analizar viabilidad y factibilidad para la producción óptima en dicha línea.

Deben tenerse en cuenta las tendencias en educación técnica y superior, por ejemplo, la programación de software, lo cual de cierta forma no se ajusta a lo solicitado en la finca, aunque esto puede cambiar a futuro, pero es importante hacer

claridad en lo que de momento se requiere, es decir, conocimiento y habilidades afines al sector.

## **Entrevistas grupales en Ganadería El Rosario**

### **Propósito de vida**

Comentan los entrevistados que han aprendido varias actividades en su paso por la finca, aunque en un inicio comenzaron sin saber casi nada, observando así un desarrollo en el marco del campo. Sienten plenitud en su actividad y disfrutan de lo que hacen.

### **¿Por qué seleccionar a Ganadería El Rosario para trabajar frente a otros lugares?**

Los entrevistados coinciden en que la finca es puntual con los pagos, hay un excelente trato y liderazgo del patrón, incluso apoyo ante apuros financieros que se presentan y hay seguimiento a cada persona. Hubo oportunidad de ascenso para algunos y su ingreso se debió a referencia personal desde otras fincas, afirman que Ganadería El Rosario es muy buena y reconocida en la zona. El liderazgo del patrón como elemento predictor de marca empleadora se hace visible en el ejercicio del campo propio de este documento, debido a que así lo manifestaron los clientes internos, así que esto es una demostración de la conexión entre la teoría y la práctica (Biswas & Suar, 2016, p. 58).

### **¿Qué beneficios tiene esta finca para los clientes internos?**

Estabilidad laboral a pesar de los cambios estacionales propios de la naturaleza, como lo es el verano y que incluso se vuelve a buscar a los trabajadores, aunque haya un detenimiento de actividades por dicha clase de fenómenos ambientales; también se realiza la liquidación, dotación, pago de primas y seguridad social, se

cumple con todos los requisitos, incluso con uniforme y botas, esto es algo que no ocurre en otras fincas según la experiencia previa de los entrevistados. Algo a detallar es que se hacen préstamos financieros por parte del patrón cuando alguien tenga una necesidad financiera apremiante o de urgencia, y luego se puede intercambiar por trabajo; una vez más, desde la investigación de campo se reafirma este factor.

### **Dinámica generacional**

Ellos responden que cada uno sabe lo que tiene que hacer, se hace caso a la orden del Administrador de la finca, el cual queda a cargo bajo la delegación del Gerente Paul y, sin importar diferencias en edad, se cumplen los objetivos. Se trabaja en equipo y unión, hay compromiso y colaboración para cumplir aun con funciones emergentes, por ejemplo, que se necesite apoyar con las cercas o si una alberca se rompe, entonces se revisa para solucionar el problema entre todos, otro ejemplo es cuando un alambre se parte y requiere de reparación, respondieron los entrevistados.

### **¿Qué les motiva a seguir trabajando aquí?**

Buena empresa y buen patrón, excelente trato, esta finca tiene remuneración superior al resto y realizando las mismas horas de trabajo, por ejemplo, uno de los clientes internos mencionó que cuando trabajaba en otra finca se ganaba la misma cantidad de dinero que un compañero de trabajo y que su número de horas laborales era mayor que el de su compañero, así que en la Ganadería El Rosario se ven motivados por el buen pago.

### **Qué mejoras se pueden hacer**

Se podría mejorar en aumentar el número de personas trabajando en la finca, es una sugerencia hecha por uno de los entrevistados, pero comentan que del resto todo está correcto.

## 2. Gateway IT

En representación del sector económico correspondiente a las tecnologías de la información y las comunicaciones, en Montería se tiene a Gateway IT, una empresa nacida en el caribe colombiano, especializada en crear soluciones innovadoras de base tecnológica, mezclando la creatividad del capital humano y los avances de cuarta y quinta revolución industrial, basados en procesos de investigación aplicada. A continuación, su plataforma estratégica:

Gateway I.T, una empresa especializada en brindar soluciones tecnológicas de vanguardia. Con la combinación de un equipo altamente capacitado y la tecnología de punta, se ofrecen soluciones personalizadas en hardware y software, utilizando las últimas tendencias en ingeniería, innovación, investigación y desarrollo. Confía en su capital humano como su mayor activo y, por lo tanto, invierte en el desarrollo y capacitación constante de sus clientes internos. Esto hace posible crear soluciones integradas que se adaptan a las necesidades específicas de cada cliente.

Su enfoque se basa en la tecnología 4Ri y 5Ri, de modo que se ofrecen soluciones innovadoras que maximizan la eficiencia y la rentabilidad de su negocio. Además, la experiencia y conocimientos de esta empresa les permiten estar siempre a la vanguardia de las tendencias tecnológicas y respondiendo a los desafíos más recientes. Gateway I.T, se enorgullece de ser un socio de confianza en la búsqueda de soluciones tecnológicas de alta calidad.

**Compromiso:** en Gateway I.T nos enorgullece estar comprometidos con el desarrollo sostenible y apoyamos los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a través de nuestras soluciones tecnológicas. Nos esforzamos por mejorar no solo nuestros productos y servicios, sino también la región en la que operamos.

Nuestro trabajo no termina cuando entregamos un proyecto. Creemos que el éxito se logra a través de un buen despegue y una gestión continua.

Por lo tanto, nos aseguramos de acompañar a nuestros clientes durante el lanzamiento de sus proyectos y soluciones tecnológicas, redirigiendo y aportando para que su estrategia se convierta en una solución exitosa que contribuya a la consecución de sus objetivos.

En Gateway I.T, estamos comprometidos con la satisfacción del cliente y la mejora continua. Siempre buscamos nuevas formas de innovar y mejorar nuestras soluciones, para asegurarnos de estar a la vanguardia de la tecnología y proporcionar los mejores resultados para nuestros clientes y la comunidad.

**Misión:** nuestra misión en Gateway I.T es diseñar e implementar proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación (i+D+i) y soluciones integrales que permitan optimizar los procesos de nuestros clientes y de la región en la que operamos.

Estamos comprometidos con el desarrollo sostenible y la mejora continua, por lo que nos esforzamos por brindar soluciones tecnológicas que garanticen el desarrollo y la prosperidad a largo plazo.

En Gateway I.T, creemos que la clave del éxito radica en la colaboración y el trabajo en equipo. Por lo tanto, trabajamos de la mano con nuestros clientes para comprender sus necesidades específicas y brindar soluciones personalizadas que se adapten a sus objetivos y requisitos. Nuestro enfoque integral nos permite ofrecer soluciones completas, que abordan no solo los aspectos tecnológicos, sino también los procesos, las personas y la cultura de la organización.

En resumen, en Gateway I.T estamos dedicados a proporcionar soluciones de alta calidad, que optimicen los procesos y garanticen el desarrollo de nuestros clientes y la región en general, a través de la innovación, la colaboración y el compromiso con la sostenibilidad.

**Visión:** en Gateway I.T, nuestra visión es convertirnos en el 2025 en una empresa y centro de desarrollo tecnológico líder, reconocida a nivel nacional e internacional en la generación de soluciones y proyectos de ciencia, tecnología e innovación en Colombia.

Nos esforzamos por ser una empresa innovadora que siempre busca estar a la vanguardia de las tendencias tecnológicas y que está comprometida con la mejora continua.

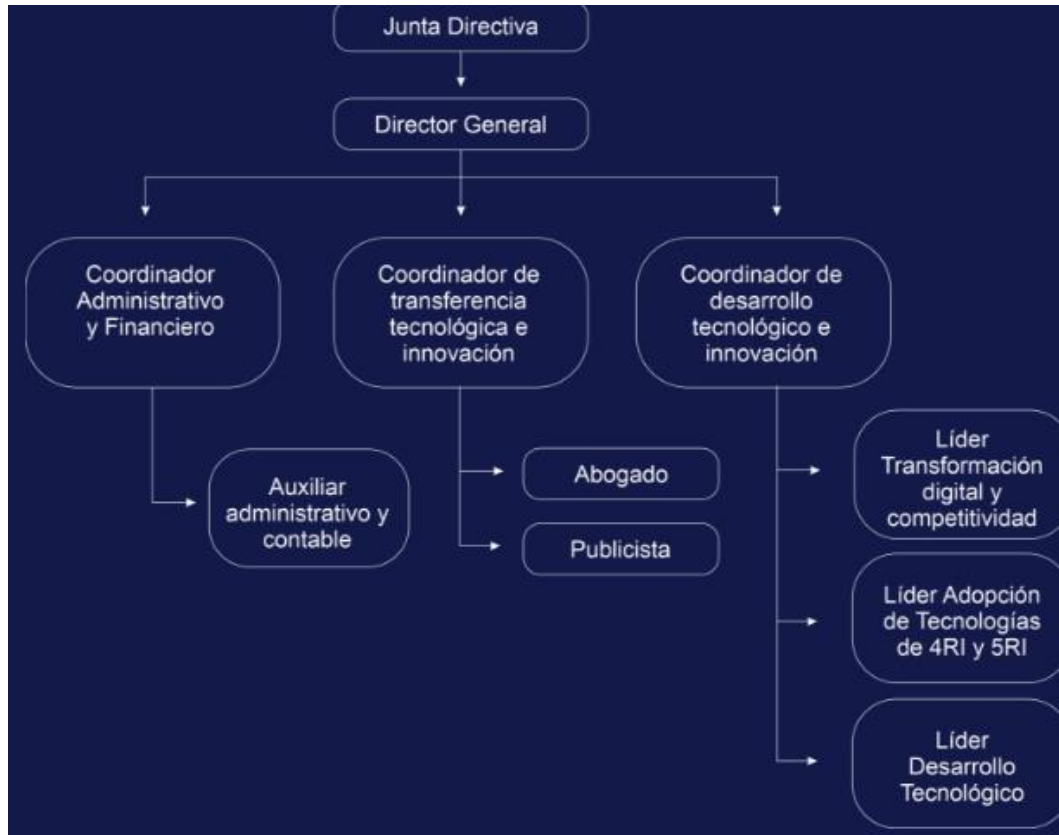
Nuestra visión es ser un líder en la generación de soluciones de alta calidad que aborden los desafíos más críticos de nuestros clientes y de la sociedad en general.

Estamos comprometidos con la sostenibilidad y la responsabilidad social, y trabajamos para garantizar que nuestras soluciones sean beneficiosas, tanto para nuestros clientes como para la comunidad en general.

En Gateway I.T, nos enorgullece ser una empresa que genera soluciones de impacto y que es reconocida por su excelencia en la industria de tecnología e innovación. Continuaremos trabajando arduamente para alcanzar nuestros objetivos y lograr nuestra visión de ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional en el campo de la tecnología y la innovación.

**Figura 4**

*Organigrama de Gateway IT*



Nota. Organigrama de Gateway IT por (Gateway IT, s.f.). *Gateway IT*. <https://www.gatewayit.co/nosotros>

### **Propuesta de valor al empleado (EVP)**

**Gerencia General de Gateway IT:** se están haciendo esfuerzos por adoptar acciones ya realizadas por empresas multinacionales, aunque se conservan ciertos elementos locales, entre ellas, se promueve el desarrollo del liderazgo en los jóvenes que están vinculados laboralmente con dicha empresa, considerando que muchas veces en la educación superior no se realiza una formación suficiente para tan importante habilidad, se les ofrecen charlas y capacitaciones para empoderarlos en la creación de nuevas tecnologías transformadoras para Colombia y el mundo,

manteniendo el liderazgo, de hecho, ya se tiene una sucursal en Estados Unidos en pro de seguirse posicionando globalmente.

Algo vital que también hace parte de su EVP es ser quizás una de las empresas en Córdoba pertenecientes al sector tecnológico con mayor número de Desarrolladores de Software en su nómina formal y contratación a término indefinido, devengando un poco más de tres salarios mínimos mensuales legales vigente en Colombia. Cabe mencionar que este tipo de contratos facilita significativamente la credibilidad financiera de los jóvenes desarrolladores junior y recién egresados de la educación superior ante los bancos, de modo que pueden adquirir bienes y servicios que se otorgan a través de préstamos bancarios, aunque es bien sabido que para lo inmediatamente anterior se requiere la demostración de ingresos financieros consistentes o, dicho en otras palabras, una estabilidad laboral.

Por otro lado, se realizan fiestas e integraciones familiares acompañadas de espiritualidad y valores, sin obligar a involucrarse en una religión específica. La comida también juega un papel vital en la conexión social al interior de dichos eventos, también se incluyen bonificaciones y trofeos, incluso detalles como celulares, computadores y cheques, considerando el desempeño de cada cliente interno y, por supuesto, la situación o capacidad financiera de la empresa en un momento determinado, medido en sus utilidades generadas.

Además, se brindan días libres en la medida de lo posible para que los clientes internos puedan realizar sus diligencias personales. Cabe mencionar que una encuesta de gestión del riesgo presentó un resultado de estrés laboral bajo a medio-bajo en el personal de la empresa, los ítems que más causan preocupación entre el personal son de tipo externo como situaciones familiares y financieras, así que partiendo desde un enfoque humanista y comprendiendo que cada ser tiene unos sueños, se está pensando desde Gateway IT en formas de ayudar para obtener mayor felicidad organizacional.

Un elemento importante y aún más dentro del sector al que pertenece la empresa en cuestión, es el intraemprendimiento y desde la Gerencia se apoya tal acción, considerando la propiedad intelectual de su respectivo autor o creador, como se decía en un principio acerca de buscar la creación de tecnologías transformadoras y a la vez nuevos nichos de mercados, que en ese orden de ideas permitan la obtención de mayores salarios y beneficios de tipo tributario. Asimismo, para el segmento de recién egresados de Ingeniería de Sistemas y programas afines, o incluso antes de graduarse, se valora el talento y su potencial para desarrollar esas tecnologías que logren impactar a nivel local, en un principio se logra atraerlos con buenos salarios y con el transcurrir del tiempo, según sea su proactividad, se puede incrementar lo devengado.

**Área de Gestión Humana:** la flexibilidad horaria para capacitarse, es decir, permisos para la educación superior en modalidades de Pregrado y Posgrado, asimismo calamidades familiares, muchas veces se han otorgado en horas y días laborales completos. Teniendo en cuenta los cambios constantes en el sector tecnológico, al surgir por ejemplo nuevos lenguajes de programación o la llegada de nuevas tecnologías, a solicitud previa de los desarrolladores de software, se compran cursos para mejorar su nivel de conocimiento y experticia en las temáticas nuevas y convenientes para su diario ejercicio.

### **Encuestas de satisfacción a clientes internos**

**Gerencia General:** se han realizado y son necesarias para conocer profundamente a los clientes internos en su relación laboral, cabe mencionar la anonimidad en su ejecución y se está buscando dejarla formalizada, es decir, con determinada frecuencia. De los resultados se toman oportunidades de mejoras que se puedan aplicar según la capacidad de la empresa, también se complementa con capacitaciones en temáticas de psicología y afines. Un ejemplo a destacar por parte

del entrevistado, fue la solicitud de tres monitores o pantallas hecha por algunos clientes internos, a lo cual se le dio respuesta para una mayor comodidad y con la debida justificación. También se han realizado sesiones grupales y directas entre la Gerencia y el personal, para conocer en tiempo real sus necesidades en el ambiente de trabajo y de cierta forma generar una confianza colectiva en la relación.

**Área de Gestión Humana:** desde la Gerencia General se han realizado esas sesiones en determinado momento, aún no se han hecho desde esta Área. Pero ya se tiene la iniciativa de retomarlas y estructurarlas oficialmente para seguir conociendo y monitoreando sobre cómo se sienten los clientes internos, de modo que se puedan conocer oportunidades de mejora; es algo valioso y pendiente por realizar, comentó la persona entrevistada, también añadió que hubo un período de crecimiento exponencial y por lo tanto desde el área top de la empresa se hizo la encuesta en su momento.

Hay un comité de convivencia laboral y se implementará un buzón de sugerencias anónimo, así que se van realizando acciones paulatinas para mejorar.

### **Diferencias generacionales**

**Gerencia General:** se escucha a las diferentes generaciones, se deja que los más jóvenes participen y propongan, que se sientan escuchados, a nivel personal el Gerente General considera que los genios de la tecnología están en un rango de edad entre los 13 y 21 años, se da vía libre a la experimentación, mezclando a los experimentados con la frescura de ideas, que se escuchan y se analizan, hay nativos tecnológicos trabajando en Gateway IT. En pocas palabras, ocurre una dinámica similar a la mentoría.

**Área de Gestión Humana:** hay muchas generaciones y por lo tanto hay diferentes formas de trabajar. No hay rigidez en cuanto a vestuario, hay un ambiente laboral relajado y cercanía, no hay distancias jerárquicas. Hay todo un juego entre prácticas de las nuevas generaciones y generaciones anteriores, uno de los ejemplos claros es la red social TikTok, la cual es valorada por este primer público y el segundo se amolda a esta tendencia, así que hay ocasiones en las que cada generación se adapta a lo de otras, conjugando la experiencia con la máxima energía. Con respecto a la retención, se mantiene en firme la flexibilidad y a la vez dejar que la personalidad fluya, siempre manteniendo el respeto, la disciplina y cortesía o urbanidad en el accionar.

## **Entrevistas grupales**

### **Propósito de vida**

Una de las personas entrevistadas manifiesta tener su área de experticia definida y, si bien no ha logrado su propósito de vida dentro de la empresa en cuestión, reconoce que sus objetivos personales se alinean con los de Gateway IT, así que disfruta lo que hace, considera que la empresa es parte de su camino hacia el propósito de vida que tiene.

Un segundo grupo respondió que sí ha descubierto su propósito de vida, ven aplicados sus conocimientos y han encontrado otra familia compuesta por profesionales con trayectoria que les apoyan, además de plenitud, ya que se sienten bien trabajando en todo un ambiente de investigación e innovación.

Un tercer grupo comentó que su formación universitaria determinó su proyecto de vida y manifiestan que su paso por la empresa es un comienzo para su propósito de vida.

El cuarto grupo, manifiesta que está en su proceso para descubrir el propósito que tiene en la vida y que disfruta de lo que está haciendo en la empresa.

El siguiente grupo afirma que ha descubierto que sí ha descubierto su propósito de vida y ha hecho lo que ha querido, sigue alcanzando paulatinamente sus objetivos.

El último grupo sostiene que desde su etapa universitaria definió su propósito de vida y que su paso por Gateway IT es una de las formas para cumplir lo que ha planeado de antemano.

### **¿Por qué seleccionar a Gateway IT para trabajar frente a otros lugares?**

Una de las razones es que puede desarrollar los proyectos que nacen de su mente, hay autonomía y todo puede ser mejorado; le apasiona la investigación; confía en el equipo de trabajo, así que siente tranquilidad.

El segundo grupo afirmó que en Montería hay pocas empresas de base tecnológica, ese fue un factor decisivo para vincularse; otra de las personas entrevistadas llegó a dicha empresa a través de referencias hechas por personas que ya trabajaban en Gateway IT y de ahí comenzó su vinculación, de hecho, ambas personas comentaron que antes trabajaban en el sector de la salud y sentían que estaban en un ambiente de complejidad y a la vez monotonía, así que se les presentó una oportunidad para cambiar de sector, además de reconocer en sus personalidades la búsqueda constante de aprendizaje y conocimiento.

Un tercer grupo respondió que se postuló a la vacante cuando la descubrió estando desempleado y que también le atraía toda la interacción con múltiples tecnologías, reconociendo que hay pocas empresas dedicadas al Desarrollo de Software en Montería.

El cuarto grupo manifestó que debido a su trayectoria fue invitado a hacer parte de Gateway IT, no tuvo que buscar la vinculación por su propia cuenta, reconoce que

el ambiente laboral excelente de esta empresa marca la diferencia frente a su anterior empleo.

El siguiente grupo, sostuvo que descubrió la vacante y se postuló, luego pasó el proceso de entrevista, le resultó atractivo trabajar en una empresa relacionada con la tecnología.

El último grupo describió la vacante y procedió a postularse, destacó que fue una de las pocas opciones laborales a nivel local para el cargo que estaba buscando desempeñar.

### **¿Qué beneficios tiene esta empresa para los clientes internos?**

Una de las personas afirmó que el ambiente laboral es relajado, la dinámica es informal en su modo de tratarse sin perder el respeto, no hay una exigencia psico rígida en cuanto a vestuario, por lo tanto, la suma de lo anterior hace que el estrés laboral se disipe, puesto que no hay obstáculos de tipo social como suele ocurrir en otras empresas. Otro de los beneficios es tener incidencia en proyectos de impacto para Montería, se ha realizado una articulación de distintas instituciones de educación superior, grandes empresas y entidades territoriales, en pocas palabras, ocurre un gran relacionamiento exterior.

Otro grupo comentó que hay flexibilidad, armonía y apoyo, ante todo una humildad en sus líderes que cuentan con formación de alto nivel, es decir, Maestrías y Doctorados, y se sienten inspirados por ellos a través de su ejemplo. Manifiestan que se trata de una empresa que no quiere crecer sola, sino que promueve en sus clientes internos la preparación constante, que se superen, por ejemplo, si son Profesionales, entonces les apoya en flexibilidad para que continúen con formación Posgradual, asimismo comprensión ante situaciones propias de la maternidad/paternidad y la crianza de los hijos, se sienten escuchados.

El tercer grupo afirmó en la entrevista que estar vinculado a una de las pocas empresas dedicadas al Software en la región es sin duda un beneficio o plus, así como estar trabajando en equipo con personas nativas del Departamento de Córdoba, manifestando uno de los entrevistados que ya había trabajado antes con una empresa de la Capital de Colombia, también se destaca un excelente e inmejorable ambiente laboral, añadió uno de los entrevistados que la convivencia es muy buena, además de comprensión y flexibilidad ante sucesos de los cuales los humanos no están exentos, como podrían ser ciertas situaciones de salud, familiares, entre otras.

El cuarto grupo reconoció que se le brinda autonomía para trabajar, además de la comprensión ante situaciones personales de maternidad o paternidad, también los retos a nivel intelectual por la investigación como actividad nuclear de la empresa. Destaca que el salario es bastante bueno, de una categoría media-baja y que se ofrecen las herramientas de forma completa, además de capacitaciones frecuentes.

El siguiente grupo consideró que Gateway IT es una empresa que ofrece flexibilidad para seguir estudiando, también un excelente ambiente laboral.

El último grupo sostuvo que ser una empresa local es uno de sus beneficios, ya que no tiene que verse obligado a desplazarse hacia otra ciudad.

### **Dinámica generacional**

En términos generales, la brecha no se siente, puesto que la mayor parte de los clientes internos es joven, podría decirse que la persona mayor tiene cincuenta (50) años de edad y su antónimo tiene veintidós (22) años de edad. Los Senior en promedio tienen una edad de 40 años de edad y hay entendimiento mutuo entre las generaciones, cabe mencionar que se trata de una empresa basada en el conocimiento y se presenta lo siguiente: los clientes internos de menor experiencia consultan a los que ya cuentan con trayectoria, esto ocurre en asuntos que atañen

a lo práctico durante un período considerable, algo bastante similar ocurre con la generación anterior cuando consulta a los más jóvenes por asuntos propios de las últimas tecnologías y que impliquen mayor vanguardia, considerando su nivel de agilidad para la investigación al ser nativos digitales; en resumen, no hay dificultades que se deban a diferencias generacionales, incluso se disfruta mucho de lo que cada quien tiene para ofrecer desde su individualidad y pertenencia generacional, una de las personas entrevistadas disfrutando del momento, comentó que en la empresa no hay alguien normal, en el buen sentido de la expresión, dejando en claro que no se presentan diferencias por edad, todos son agradables y graciosos, manteniendo cortesía y respeto.

Otro grupo entrevistado afirmó que no se siente una brecha como tal, el ambiente laboral es cálido y humanizado. Cada persona cumple su rol y hay un excelente trabajo en equipo, siempre se escucha a las voces de la experiencia, quienes también están abiertos a recibir las propuestas frescas de las nuevas generaciones, sienten ganas de venir a trabajar puesto que siempre hay apertura a la innovación.

El tercer grupo sostuvo que se sienten escuchados, que siempre hay orientación para oír las nuevas ideas o propuestas, que hay que presentar dichas propuestas con razones suficientes para su implementación y que ya han ocurrido mejoras producto de esa buena interacción.

El cuarto grupo afirmó que no hay brecha generacional, se han tenido aprendizajes organizacionales y una buena coordinación entre la voz de la experiencia, brindando acompañamiento a los más jóvenes.

El siguiente grupo comentó que hay respeto mutuo, no se presentan contradicciones entre las diferentes generaciones y un excelente trabajo en equipo.

El último grupo destacó que por parte de los mayores hay apertura para las sugerencias de las nuevas generaciones y que no se presentan brechas.

## **¿Qué lo motiva a seguir trabajando aquí?**

Le motiva la visibilidad de su labor, esto es destacable en lo concerniente a investigación y la empresa podría terminar convirtiéndose en un referente a nivel regional en el cumplimiento de su objeto social. También ver los sueños cumplidos y que el fruto del esfuerzo es notable, lo cual genera satisfacción y plenitud.

Otro grupo describió que Gateway IT será una empresa significativa para la productividad y competitividad del Departamento de Córdoba, manifiestan que proyectan con esperanza un mejor futuro para sus descendientes.

El tercer grupo confesó el crecimiento que ha tenido la empresa con el avance del tiempo, eso les motiva, ver ese desarrollo y que todos se verán beneficiados de ello.

El cuarto grupo admitió que le gusta mucho su actividad y reconoce que, debido a su pasión por lo que hace, se mantiene actualizado, se siente motivado porque el Desarrollo de Software es una de las líneas de trabajo propias en Gateway IT, así que reconoce que seguirá teniendo labores para realizar, es decir, continuidad.

Al siguiente grupo le motiva el excelente ambiente laboral y la flexibilidad para seguirse superando de forma académica, incluso, prefiere el buen ambiente por encima de un poco más de salario, siendo esto algo que podría ocurrir en otras empresas que quizás paguen un poco más, pero que el ambiente laboral sea incómodo. Además, el sentirse escuchados, es otro aspecto de gran importancia, ya que perciben un trato humanizado.

El último grupo se siente motivado por el avance y las oportunidades de crecimiento para la empresa.

## **Qué mejoras se pueden hacer**

Se debe seguir mejorando en la conciliación entre la vida laboral y personal, incluyendo a la familia; también los planes de carrera y una orientación a la gestión

por resultados. En empresas de base tecnológica y del conocimiento, la formación constante es supremamente importante, para el aprendizaje a lo largo de la vida.

Uno de los grupos manifiesta que muchas personas se han ido del departamento en cuestión, porque en otras regiones de Colombia y otros países del mundo se ofrecen mayores salarios, esto es algo que es propio y casi que generalizado en el territorio, así que se puede mejorar en el salario devengado, este es un factor importante de retención, de igual manera Gateway IT es una empresa joven de tan sólo siete (7) años, pero tiene así la oportunidad para proyectarse hacia salarios mayores en el transcurrir del tiempo. Otra oportunidad para mejorar serían alianzas comerciales con empresas que ofrecen seguros de vida y medicina prepagada, teniendo cierto descuento para sus clientes internos, además de sesiones de rumba, terapia y brigadas de salud, también hay una iniciativa en marcha para crear un curso de Robótica dirigida para niños que sean hijos de los actuales colaboradores, así que en resumen, manifiestan que la empresa está creciendo y busca formas de mejorar en su marca empleadora, con acciones que pueden parecer pequeñas, pero que finalmente resultan ser bastante significativas.

El tercer grupo añadió que se puede potenciar un esquema laboral híbrido, es decir, mezclando trabajo desde casa con labores en oficina, además de seguir otorgando bonificaciones por desempeño. Otra oportunidad de mejora sería una mayor delimitación y/o especificidad en las funciones a desempeñar en los diferentes cargos, aprovechando así su accionar en esencia, un ejemplo sería tener un área dedicada al soporte directo para clientes, entre otras que pueden surgir.

El cuarto grupo añadió que dada la fuerte demanda de habilidades afines al Software y a la Ingeniería de Sistemas, a la vez que también hay escasez mundial para conseguir ese talento, los Profesionales de estas áreas presentan un alto nivel de rotación en las empresas, puesto que si llega una empresa que ofrezca un mayor salario, ocurre ese cambio de empleo, por consiguiente, el factor salarial se constituye en una oportunidad de mejora para facilitar la retención de este tipo de talentos. Se reconoce que en Gateway IT se cuenta con los últimos dispositivos

tecnológicos, y en términos coloquiales y a la vez propios de la persona entrevistada: “un Ingeniero estaría en su salsa”, ese es un elemento importante y debe continuarse con esto, aunque con la consideración inmediatamente anterior.

El quinto grupo añade que se podrían incluir ayudas para la salud mental en los clientes internos, siendo esta una temática en crecimiento. El último grupo añadió que se podría mejorar en la especificidad de las instrucciones al momento de desarrollar las funciones y que se haga un mayor *feedback*, para saber de forma individual cómo se puede mejorar el desempeño.

## 7. Conclusiones

Desde cualquier sector económico se puede hacer una diferencia, pero ese acto es voluntario y desde pequeñas acciones se puede lograr una propuesta diferencial de marca empleadora y, por consiguiente, de la experiencia de cada cliente interno. En la Ganadería El Rosario se evidencia todo un conjunto de buenas prácticas o acciones que le hacen un referente en la zona de influencia y es destacable que una entidad financiera tan importante como lo es Bancolombia se haya tomado la tarea de registrar audiovisualmente un poco de esta finca y publicar un vídeo en YouTube, esto habla muy bien de su accionar, además de ser un proveedor ejemplar para Nutresa, gran firma en la industria de alimentos y orgullo para la República de Colombia. Lo identificado a partir del presente documento es relevante para que otras empresas de ese mismo sector sean inspiradas a fortalecer su imagen empleadora, se evidencia la intención de obtener el aval GANSO, lo cual es un paso significativo para seguirse posicionado con impacto en sus diferentes *stakeholders*.

Sin lugar a dudas, hay buenas prácticas de Employer Branding notables en esta finca, una propuesta de mejora es seguir identificando cómo atraer a las nuevas generaciones para no dejar que el impacto de la brecha entre el campo y la ciudad afecte extremadamente la actividad propia de la finca en un futuro, y romper paradigmas, demostrando que sí es posible crear un proyecto de vida justo en las dimensiones económica, social y ambiental; de hecho, Boni et al. (2023) añaden que el ser campesino o tener relación laboral con el campo no es valorado en esta población, puesto que se considera de bajo estatus y que el simple acto de salir del campo ya se constituye como una mejora en la calidad de vida; según la percepción social y los agricultores más jóvenes, que están aproximadamente en los 40 años de edad, la alternativa más rápida que encuentran las juventudes salientes del campo es dedicarse al transporte informal, como lo es el mototaxismo (p. 46). Se sugiere que se siga aprovechando la encuesta de satisfacción de los clientes internos de forma anónima por recomendación de la firma randstad.

Ahora bien, con respecto a la empresa Gateway IT, se resaltan las charlas de liderazgo junto a la flexibilidad, algo ampliamente recomendado en la revisión de la literatura en el presente documento, algo bastante positivo y sorprendente es el reconocimiento del ser humano en su plenitud y la inclusión de la espiritualidad basada en el Cristianismo y valores, claro está, sin obligar a alguien a involucrase en esa religión, pero de igual forma, esto es un elemento diferencial dentro de la propuesta de valor al empleado ofrecida por esta empresa. También el excelente ambiente laboral reafirmado por los diferentes participantes voluntarios en las entrevistas, demuestra la armonía que se siente en el lugar y cómo se trabaja en equipo cumpliendo los objetivos, aportando a que no se perciban diferencias generacionales y con la disposición y apertura a la innovación, por tratarse de una empresa basada en tecnología y conocimiento. Además, la promoción del intraemprendimiento, junto al empoderamiento, algo vital en este tipo de industrias, por consiguiente, el hacer cierto tiempo de mentoría es bastante destacable para el desarrollo del máximo potencial en los clientes internos, considerando que una gran parte de ellos son jóvenes. Así que se trata de una empresa joven, pero que ha avanzado significativamente en su reputación de marca empleadora, el llamado es a continuarse estructurando e innovando como lo ha venido haciendo, por ejemplo dejando en firme la frecuencia de las encuestas para clientes internos y, claro, manteniendo la anonimidad de éstas, en realidad, va teniendo esa mezcla híbrida entre lo que hacen multinacionales con un toque local, así que por recomendación literaria, debe hacer determinación de más factores para su posicionamiento en dicho aspecto, pero se debe reconocer su significativo avance hasta la fecha presente.

Desde mi opinión y basado en revisión de la literatura científica reciente, considero que se deben impulsar actividades de conciencia verde entre los clientes internos de las empresas participantes, de este modo, se incentiva la sostenibilidad, especialmente esa dimensión ambiental que ha venido cobrando gran relevancia ante los clientes externos, así que considero útil esa recomendación para este

factor, lo anterior, sin desconocer que ya ambas empresas han venido trabajando por los objetivos de desarrollo sostenible, pero reitero que en específico se puede impulsar más dicha conciencia del color mencionado.

También, considerando el Software propio para clientes internos utilizado por Prudential Financial y, de ese modo hacer una segmentación destinada a ese público, también considero que, a conveniencia de estas empresas, se podría dar el paso de experimentar con este tipo de sistemas, los cuales creo que serán tendencia y, luego algo común al interior de las empresas, teniendo en cuenta la guerra por el talento en su atracción y retención, por supuesto.

Al estar pendiente de cómo se avanza en el campo de la felicidad organizacional así como de las nuevas tendencias en Gestión Humana y rápidos avances tecnológicos, hay que admitir que cualquier recomendación puede quedarse obsoleta ante lo nuevo que va surgiendo, y que nunca antes se ha imaginado o que resulta bastante disruptivo, así que la recomendación concreta es mantenerse innovando, haciendo vigilancia de lo que resulte apropiado para implementar e impactar así en este tema importante entre la Gestión Humana y el Marketing.

Siempre tener autenticidad en la construcción de marca empleadora, así como ocurre con esa misma pero dirigida a los clientes externos, se trata de ser diferente, en la medida de lo posible, sin imitar totalmente a otras empresas o industrias, sino tener ese toque propio. En términos finales, me hubiera gustado tener a las empresas representativas en Córdoba de esos sectores económicos mencionados en el apartado metodológico de este documento y, si bien, se cumplió con el protocolo de invitación ante todas, algunas de ellas no dejaron en firme su participación en esta tesis, pero de igual manera, reitero la invitación para próximas investigaciones en esta materia o animar a otras personas a que lo hagan, y nuevamente agradezco a las empresas que participaron con toda su disposición, en realidad disfruté y aprendí con pasión de esta aventura de investigación, así que de este modo finaliza este maravilloso proceso de tesis magistral.

## Referencias bibliográficas

- Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer Branding Aids in Enhancing Employee Attraction and Retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27–38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Alon-Beck, A. (2022). Bargaining Inequality: Employee Golden Handcuffs and Asymmetric Information. *Maryland Law Review*, 81 (4), 1165–1223. <https://digitalcommons.law.umaryland.edu/mlr/vol81/iss4/3>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/BM.1996.42>
- Ayaz, A. (2022, enero 13). *History of Employer Brand*. Employer Brand Academy. <https://employerbrandacademy.com/history-of-employer-brand/>
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201. <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940710733115/full/html>
- Bárcenas, J. (2022, octubre 2). *¿Por qué la cultura come estrategia en el desayuno?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/por-qu%C3%A9-la-cultura-come-estrategia-en-el-desayuno-jaime-barccenas/?originalSubdomain=es>
- Bent Requena, B. A. (2023). *Barreras para la vinculación meritocrática de jóvenes recién egresados de la educación superior en el sector público* [Tesis de Especialización, Universidad ean]. Biblioteca Digital Minerva. <http://hdl.handle.net/10882/12896>
- Best Places to Work. (s.f.a). 10 Tips for Attracting Top Talent for Your Organization. *Best Places to Work*. <https://bestplacestoworkfor.org/resources/articles/10-tips-for-attracting-top-talent-for-your-organization>
- Best Places to Work. (s.f.b). Using Employee Survey to Restructure Benefits Programs. *Best Places to Work*. <https://bestplacestoworkfor.org/resources/articles/using-employee-survey-to-restructure-benefits-programs>

- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Boni, A., Velasco, D., Vega, J. M., Ramos, J. L., Vargas, A. M., Lombana, J., Herrera, A., Sanabria, O., Duque, K., Rodríguez, P., Vidal, A., Bent Requena, B. A., & Galván, L. (2023). *Diseño de iniciativas con enfoque transformativo (misión agroalimentaria)*. [Informe]. Uninorte  
<https://manglar.uninorte.edu.co/calamari/bitstream/handle/10738/3619/Diseno-de-iniciativas-con-Enfoque-Transformativo.pdf?sequence=1>
- Bancolombia. (2023, junio 7). *Bancolombia | Segundo viaje: Herencia Árabe. De Colombia Pa'l mundo* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=6VVLJqwXZEU>
- Cantrell, S., Fisher, J., Stephane, J., Flynn, J., Fields, A., & Van Durme, Y. (2023). *2024 Global Human Capital Trends | Deloitte Insights*. Deloitte.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#when-people-thrive-business-thrives>
- Cappelli, P. (2000). A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review*, 78, 103–111. <https://hbr.org/2000/01/a-market-driven-approach-to-retaining-talent?language=es>
- Chiesa, L. (2024). *El arte de retener el talento*. Harvard Business Review Deusto, (340). <https://www.harvard-deusto.com/el-arte-de-retener-el-talento>
- Clapp, M. (2023). Community college. *Salem Press Encyclopedia*.  
<https://www.ebsco.com/es/products/plataforma-de-investigacion-ebsohost>
- Collins, C. J., & Martínez-Moreno, J. E. (2022). Recruitment brand equity for unknown employers: Examining the effects of recruitment message claim verifiability and credibility on job pursuit intentions. *Human Resource Management*, 61(5), 585–597. <https://doi.org/10.1002/HRM.22089>
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 631–647.  
<https://doi.org/10.1108/01443571211226524>
- Dineen, B. R., Hoyer, G., Van, Lievens, F., & Rosokha, L. M. (2019). Third party Employment Branding: What are its Signaling Dimensions, Mechanisms, and Sources? En M. R. Buckley, A. R. Wheeler, J. E. Baur, & J. R. B. Halbesleben

(Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 173–226). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120190000037006>

Dowling, G. (1994). *Corporate Reputation Strategies for Developing the Corporate Brand*. Oxford University Press.

Emmett, J., Komm, A., Moritz, S., & Schultz, F. (2021, septiembre 30). *This time it's personal: Shaping the 'new possible' through employee experience* | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/this-time-its-personal-shaping-the-new-possible-through-employee-experience>

Escobar Uribe, A., & Palacio Ríos, M. F. (2024). The “great place to work” certification as an employer branding promotional strategy in the recruitment of colombian SME's. *Tendencias*, 25(1), 166–190. <https://doi.org/10.22267/RTEND.242501.245>

Forbes. (2018, mayo 21). *México, entre países con mayor satisfacción laboral de América Latina*. <https://www.forbes.com.mx/mexico-entre-paises-con-mayor-satisfaccion-laboral-de-america-latina/>

GANSO. (s.f.). *¿Qué es el Aval Ganso?* <https://ganso.com.co/website/aval/>

Gateway IT. (s.f.). *Gateway IT*. <https://www.gatewayit.co/nosotros>

Gil Jaurena, I., López Martín, C., & Valencia Cobo, J. (2023). ¿Cómo acompañar la inclusión? Elementos de protección y buenas prácticas en programas de inserción sociolaboral. *Pedagogía social: revista interuniversitaria*, (42), 75-92. [https://doi.org/10.7179/PSRI\\_2023.42.05](https://doi.org/10.7179/PSRI_2023.42.05)

Gobierno de España, Ministerio de Educación. (2012). *Diversidad cultural y eficacia de la escuela. Un repertorio de buenas prácticas*. [Informe]. [https://www.researchgate.net/publication/231337301\\_Diversidad\\_cultural\\_y\\_eficacia\\_de\\_la\\_escuela\\_Un\\_repertorio\\_de\\_buenas\\_practicas\\_en\\_centros\\_de\\_educacion\\_obligatoria](https://www.researchgate.net/publication/231337301_Diversidad_cultural_y_eficacia_de_la_escuela_Un_repertorio_de_buenas_practicas_en_centros_de_educacion_obligatoria)

Gómez Domínguez, Á. (2021). *Valores laborales de las generaciones en el mercado de trabajo*. [Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Educación a Distancia. [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-AnaProSoc-Agomez/GOMEZ\\_DOMINGUEZ\\_Angela\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:ED-Pg-AnaProSoc-Agomez/GOMEZ_DOMINGUEZ_Angela_Tesis.pdf)

Hansen, M., Noria, N., & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 106–116. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=7313>

- Hebrero, C. (2023). Claves para un entorno de trabajo atractivo. *Harvard Business Review* (51), 49-52. <https://www.harvard-deusto.com/claves-para-un-entorno-de-trabajo-atractivo>
- Hernández Sampieri, R. & Mendoza Torres, C.P (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www.ebooks7-24.com/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Holtbrugge, D., & Kreppel, H. (2015). Employer Attractiveness of Chinese, Indian and Russian Firms in Germany: Signaling Effects of HR Practices. *Corporate Reputation Review*, 18(3), 223–242. <https://doi.org/10.1057/crr.2015.12>
- Horwitz, F. M., Heng, C. T., & Quazi, H. A. (2006). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23–44. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2003.TB00103.X>
- Ibáñez, P. (2021). *Ecosistema de bienestar y felicidad corporativa*. Ediciones de la U. <https://www.ebooks7-24.com/>
- Itam, U., Misra, S., & Anjum, H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 675–694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2019-0072>
- Jiménez, A. (2011). Employer Branding en España: Situación y perspectivas. España: Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales. [Informe]. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*. [https://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/9066/c350\\_employer\\_branding\\_espana.pdf](https://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/9066/c350_employer_branding_espana.pdf)
- Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, (302), 84–91. [https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM\\_Papel/2015/octubre/1510\\_Capital%20Humano%20AJ.pdf](https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2015/octubre/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf)
- Kerin, R., & Hartley, S. (2023). Marketing. *Ebooks7-24*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www.ebooks7-24.com/>
- King, C., Grace, D., & Funk, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268–288. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.44>

- Kivinda, M. P., Su, Q., Hau, H. T., & Hashmi, H. B. A. (2021). Green HRM for employer branding: evidence from iso 14001 EMS certified firms. *The Journal of Developing Areas*, 55(3), 393–409. <https://doi.org/10.1353/jda.2021.0071>
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice-Hall.
- Lucas, E. (2023, marzo 27). Google, Pfizer, Chobani y otras grandes empresas unirán a refugiados afganos con veteranos militares como mentores - Forbes España. *Forbes*. <https://forbes.es/empresas/254356/google-pfizer-chobani-y-otras-grandes-empresas-uniran-a-refugiados-afganos-con-veteranos-militares-como-mentores/>
- Mei-Pochtler, A., Strack, R., Sokolowski, W., Kanitz, C., & Dederl, M. (2014). One Branding: Uniting the Employer, Corporate, and Product Experience. *The Boston Consulting Group BCG*, 1–13. <https://www.bcg.com/publications/2014/marketing-sales-human-resources-one-branding-uniting-employer-corporate-product-experience>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Monsalve Castro, L. C., & Fajardo Ortiz, E. J. (2023). *Diferencias generacionales en los valores de trabajo: Caso Santander*. Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB. <http://hdl.handle.net/20.500.12749/21227>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181–196. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/bm.2009.10>
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management* 2007, 15(2), 123–134. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.BM.2550124>
- Mukherjee, I., Patra, G., & Dash, C. K. (2018). Digital Employer Branding for Enabling Gen Y in ITES Sector in India. *Sumedha Journal of Management*, 7(4), 47–59. <https://www.proquest.com/openview/3b512fab43337793dcc0e8aa50f9c70/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1936345>
- Muñoz Hernández, H., Camacho Alvis, E. D., Agamez Polo, L. J., Blanquicett Moreno, A. M., & Bent Requena, B. A. (2021). *Asociación de Subastas Ganaderas de Colombia: una organización de orgullo Cordobés, pionera y exitosa en la implementación del teletrabajo*. Ediciones UniSinú.

<https://produccionbibliografica.unisinu.edu.co/info/asociacion-de-subastas-ganaderas-de-colombia-02716951>

Muñoz, L. (2023a, junio 28). 'Millennials' y 'centennials'. ¿Qué pueden hacer las empresas para atraerlos y retenerlos? *Deloitte*.

[https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/retencion-de-millennials-y-centennials.html?icid=wn\\_retencion-de-millennials-y-centennials](https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/retencion-de-millennials-y-centennials.html?icid=wn_retencion-de-millennials-y-centennials)

Muñoz, L. (2023b). ¿Qué esperan los millennials y centennials Z de las empresas?

*Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/about-deloitte/articles/que-esperan-los-millennials-y-centennials-de-las-empresas.html>

Nelson, K., & Mccann, J. E. (2010). Designing for knowledge worker retention & organization performance. *Journal of Management and Marketing Research*, 1–18.

<https://www.aabri.com/manuscripts/09272.pdf>

Pillai, R. and Srivastava, K.B.L. (en prensa, 2023). Smart HRM 4.0 practices for organizational performance: the role of dynamic capabilities. *Benchmarking: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2023-0288>

Portafolio. (2021, agosto 4). *Las 18 empresas en Colombia destacadas por Great Place to Work*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/las-18-empresas-en-colombia-destacadas-por-great-place-to-work-554778>

Portal Gestiónhumana.com. (2018, agosto 23). *"Permoda: Fidelización del talento a través de la estrategia de "consultorio social"*. <https://gestionhumana.com/casos-de-exito/permoda-fidelizacion-del-talento-traves-de-la-estrategia-de-consultorio-social>

Portal Gestiónhumana.com. (2019, marzo 26). *P&G: El valor agregado de los jóvenes en cargos gerenciales*. <https://gestionhumana.com/casos-de-exito/pg-el-valor-agregado-de-los-jovenes-en-cargos-gerenciales>

Portal Gestiónhumana.com. (2020, febrero 10). *Areandina: ¿Cuáles son sus factores diferenciales para ser la única IES en el top de los mejores lugares para trabajar?* <https://gestionhumana.com/casos-de-exito/areandina-cuales-son-sus-factores-diferenciales-para-ser-la-unica-ies-en-el-top-de>

Portal Gestiónhumana.com. (2021a, septiembre 22). *NEORIS: Claves de su reconocimiento como Great Place to Work Colombia*. <https://gestionhumana.com/casos-de-exito/neoris-mejores-lugares-para-trabajar-en-colombia>

- Portal Gestiónhumana.com. (2021b, abril 5). *Estrategias ganadoras para optimizar la experiencia de empleados remotos | Gestión Humana*.  
<https://www.gestionhumana.com/noticias-y-tendencias/estrategias-ganadoras-para-optimizar-la-experiencia-de-empleados-remotos>
- Pratap Dev, P. (2019). The history and importance of employer branding. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 669–678.  
<https://www.ijamtes.org/gallery/79-jan19.pdf>
- Pratap Dev, P., & Mousumi, P. (2023). Building Strong Employer Brand via Electronics Word-of-Mouth in the “New Normal”. - EBSCO. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 58(4), 663–675.  
<https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A15%3A8323615/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A164456274&crl=c>
- Quinn, D. (1996). The Decline and Rise of IBM. *Sloan Management Review*. 37 (4), 78-82. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/decline-rise-ibm/docview/224968455/se-2>
- randstad. (2023). *Global Report Employer Brand Research 2023*. [Informe].  
[https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Randstad%20Employer%20Brand%20Research%202023%20Global%20Report.pdf?utm\\_campaign=SME-CJ16%20%7C%20REBR%20%7C%20Work%20Atmosphere&utm\\_medium=email&\\_hsmi=259477562&\\_hsenc=p2ANqtz-8BWNxd\\_eMKKlwOK6r-k6\\_-UX1QUeiEpNz](https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/Randstad%20Employer%20Brand%20Research%202023%20Global%20Report.pdf?utm_campaign=SME-CJ16%20%7C%20REBR%20%7C%20Work%20Atmosphere&utm_medium=email&_hsmi=259477562&_hsenc=p2ANqtz-8BWNxd_eMKKlwOK6r-k6_-UX1QUeiEpNz)
- Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, 51(1), 103–116. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716300796>
- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Robertson, M., & O'Malley Hammersley, G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, 24(2,3,4), 241–253.  
<https://doi.org/10.1108/03090590010321205>
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511–541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>

- Rzemieniak, M., & Wawer, M. (2021). Employer Branding in the Context of the Company's Sustainable Development Strategy from the Perspective of Gender Diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2), 828-851. <https://doi.org/10.3390/su13020828>
- Saini, G. K. (2023). Employer Branding: Una revisión crítica e investigaciones futuras. *Revista de la Red NHRD*, 16(3), 220-232. <https://doi.org/10.1177/26314541231170424>
- Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2021). Do Employment Experience and Attractiveness Rankings Matter in Employee Recommendation? A Firm-level Analysis of Employers. *Management and Labour Studies*, 46(2), 175-191. <https://doi.org/10.1177/0258042X21989945>
- Sanders, D. (2016). The Evolution of Employer Branding: Candidate First | *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/evolution-employer-branding-candidate-first-daniel-sanders/>
- Sectorial. (2023). *Colombia - Informe Sector Ganadero - Diciembre 2022 [Informe]*. [https://www-emis-com.ezproxy.eafit.edu.co/php/search/docpdf?pc=CO&sv=EMIS&doc\\_id=777268458](https://www-emis-com.ezproxy.eafit.edu.co/php/search/docpdf?pc=CO&sv=EMIS&doc_id=777268458)
- Shahzad, A., Jianguo, D. & Junaid, M. (2023). Impact of green HRM practices on sustainable performance: mediating role of green innovation, green culture, and green employees' behavior. *Environ Sci Pollut Res* 30, 88524–88547 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11356-023-28498-6>
- Silva, S., & Pires, C. (2023). The Employer Branding Practices in the Attraction and Retention of Employees: The Case of the Portuguese Hotel Industry. *Proceedings of the 6th International Conference on Tourism Research - ICTR 2023*, 6(1), 298–304 <https://papers.academic-conferences.org/index.php/ictr/article/view/1141>
- The Economist. (2022, Julio 21). *What Gen-Z graduates want from their employers*. [https://www.economist.com/business/2022/07/21/what-gen-z-graduates-want-from-their-employers?utm\\_medium=cpc.adword.pd&utm\\_source=google&ppccampaignID=19495686130&ppcadID=&utm\\_campaign=a.22brand\\_pmax&utm\\_content=conversion.direct-response.anonymous&gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQiArrCvBhCNARIsAOkAGcULK\\_uJN0MY9-iJIBOMFxiQXyQNrVHaFtC3puy9akQKBS2YQ-4wDAaAiZmEALw\\_wcB&gclsrc=aw.ds](https://www.economist.com/business/2022/07/21/what-gen-z-graduates-want-from-their-employers?utm_medium=cpc.adword.pd&utm_source=google&ppccampaignID=19495686130&ppcadID=&utm_campaign=a.22brand_pmax&utm_content=conversion.direct-response.anonymous&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiArrCvBhCNARIsAOkAGcULK_uJN0MY9-iJIBOMFxiQXyQNrVHaFtC3puy9akQKBS2YQ-4wDAaAiZmEALw_wcB&gclsrc=aw.ds)

- Thomas, S., Kureshi, S., Suggala, S. and Mendonca, V. (2020). HRM 4.0 and the Shifting Landscape of Employer Branding. En: Kumar, P., Agrawal, A. Budhwar, P. (Eds.) *Human & Technological Resource Management (HTRM): New Insights into Revolution 4.0*. (pp. 37-51). Emerald Publishing Limited, Leeds.  
<https://doi.org/10.1108/978-1-83867-223-220201003>
- Universidad Javeriana. (2022). *Ley 2191 de 2022 por medio de la cual se regula la desconexión laboral*. <https://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/w/ley-2191-de-2022-por-medio-de-la-cual-se-regula-la-desconexi%C3%B3n-laboral?redirect=%2Fweb%2Fciencias-juridicas%2Fusuarios#:~:text=Esta%20Ley%20pretende%20que%20fuera,vez%20finaliza%20la%20jornada%20laboral>
- Universidad Sergio Arboleda, & Secretaría de Educación Bogotá. (2018). *Las nuevas generaciones como un reto para la educación actual*.  
<http://hdl.handle.net/11232/1222>
- Windley, D., & Forbes Human Resources Council. (2022). The Value of Employer Branding. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/06/24/the-value-of-employer-branding/?sh=45afa72115de>
- Yu, K. Y. T., Dineen, B. R., Allen, D. G., & Klotz, A. C. (2022, junio 24). Winning applicants and influencing job seekers: An introduction to the special issue on employer branding and talent acquisition. *Human Resource Management*, 61(5), 515–524. <https://doi.org/10.1002/HRM.22140>

## Anexos

Se incluye en los anexos las entrevistas, formatos, encuestas y todo material complementario que fue insumo para la elaboración del documento.





¡Bienvenidos!

GANADERÍA  
EL ROSARIO



EST. 1994

Desarrollo sostenible:



Medio Ambiente



Entorno Social

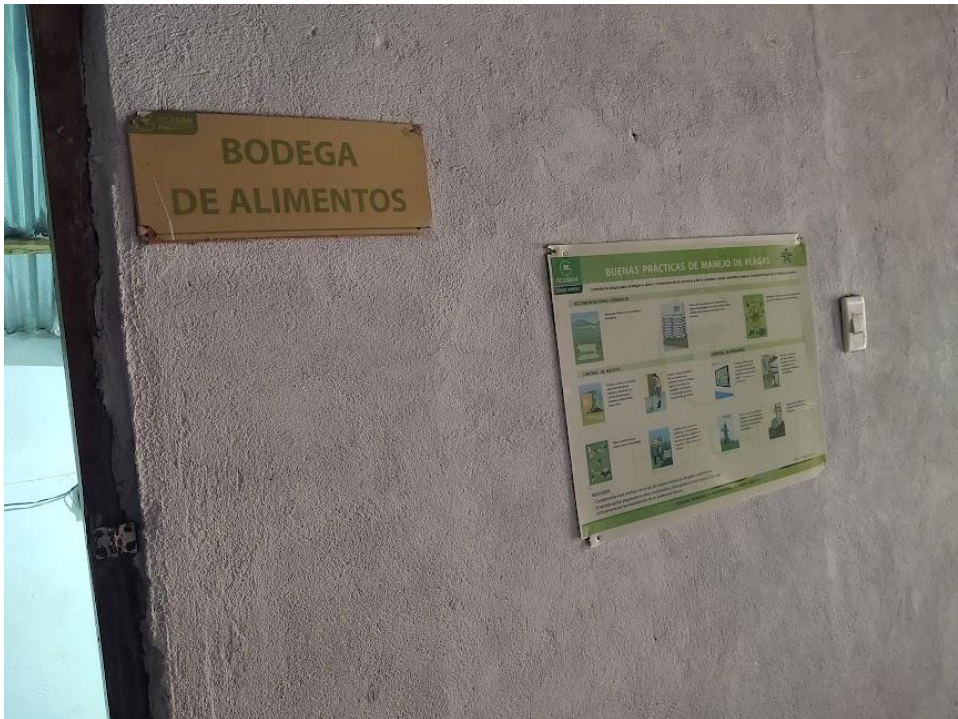


Económico









**BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES**

**El uso eficiente de los recursos ambientales favorece la productividad de su ganadería**

**AGUA**

- Controlar la contaminación de las aguas superficiales y subterráneas y la calidad de las fuentes de agua de consumo, tanto en el ganado como en el hombre.
- Controlar el agua usada en las actividades para que no se desperdicie, en especial las heces y orines de los animales.
- Garantizar que el agua utilizada en la ganadería sea potable y libre de contaminantes.
- Evitar el desperdicio de las heces y orines de los animales a través de la ganadería para evitar la contaminación.

**SUELO**

- Utilizar el agua de lluvia para riego, lavado de vehículos y otros usos.
- Aplicar el agua de lluvia en las actividades de riego y lavado de vehículos.
- Evitar el uso excesivo de agua en las actividades de riego y lavado de vehículos.
- Evitar el uso excesivo de agua en las actividades de riego y lavado de vehículos.

**ENERGÍA**

Utilizar el máximo de los recursos naturales.

- Evitar el uso excesivo de energía en las actividades de riego y lavado de vehículos.
- Evitar el uso excesivo de energía en las actividades de riego y lavado de vehículos.
- Evitar el uso excesivo de energía en las actividades de riego y lavado de vehículos.
- Evitar el uso excesivo de energía en las actividades de riego y lavado de vehículos.

[www.fedegan.org.co](http://www.fedegan.org.co)

FEDEGAN PROMUEVE LA PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EARTH. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena* He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Paul Rodriguez  
Nombre del Participante

Paul R  
Firma del Participante

4-3/2024  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena* He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Julio Gonzalez  
Nombre del Participante

Julio Gonzalez  
Firma del Participante

78746258  
Fecha 4/Marzo/2024

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena* He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

JUAN David Gozlor  
Nombre del Participante

JUAN 7067869511  
Firma del Participante

4/MARZO/2024  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena*. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Elkin Darío  
Nombre del Participante

Elkin Pacheco 10775174  
Firma del Participante

4/Marzo/2024  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena*. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Lucy Zamora  
Nombre del Participante

78716226  
Firma del Participante

4/MARZO/2024  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena*. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

*Lina Cuello*  
Nombre del Participante

*29 746 360*  
Firma del Participante

*4/MARZO/2024*  
Fecha

## Gateway IT







### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena* He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Sergio Luis Pez Arrieta  
Nombre del Participante

Sergio Pez  
Firma del Participante

20-03-2024  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena* He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Silvana Gonzalez Reyna  
Nombre del Participante

SILVANA GONZALEZ  
Firma del Participante

Marzo 20 de 2024  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena* He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Beinor Hoopes  
Nombre del Participante

Beinor Hoopes  
Firma del Participante

20- Mayo - 2024  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena* He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

*Christina A. Hoyos O.*  
Nombre del Participante

*[Firma]*  
Firma del Participante

*20/03/2024*  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena* He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Ramiro Elías Guzmán Cebora  
Nombre del Participante

Ramiro Guzmán  
Firma del Participante

20/03/24  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena*. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Juan David Sanchez Hoyos  
Nombre del Participante

Juan David Sanchez H.  
Firma del Participante

20/03/2024  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena* He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

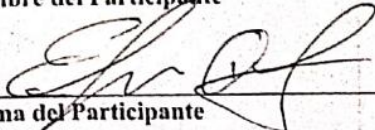
Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Elkin Quiñones Agamez

Nombre del Participante



Firma del Participante

20 Nov 2024

Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena*. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Marta García Corrales

Nombre del Participante

Marta García Corrales

Firma del Participante

20-03-2024

Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAVT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena*. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

*Jermyth Adriana Rosso Espitia*  
Nombre del Participante

*Jermyth Rosso Espitia*  
Firma del Participante

*20/03/2024*  
Fecha

### Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por (*Investigadores*), de la Universidad EAFIT. La meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente (45) minutos de su tiempo o quizás menos. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por *Bill Anthony Bent Requena* He sido informado (a) de que la meta de este estudio es *Documentar las buenas prácticas de gestión humana sobre "Employer branding" o marca empleadora en algunas empresas de referencia en Montería y zonas geográficas cercanas para que sirvan de fuente de inspiración para otras empresas de ese contexto territorial.*

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente (45) minutos o quizás menos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a *Bill Anthony Bent Requena* al teléfono 3212692980.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido.

Alejandra Pérez Zapata

Nombre del Participante



Firma del Participante

20/03/2024.

Fecha