

CPMARK

Caderno Profissional de Marketing - UNIMEP

BRANDING LABORAL UN FACTOR CONSIDERADO PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE PERSONAL EN CELAYA GUANAJUATO

Dolores Guadalupe Álvarez Orozco, Universidad Politécnica de Guanajuato. México
dalvarez@upgto.edu.mx

Felipe Ojeda Hidalgo, Universidad Politécnica de Guanajuato. México
jojeda@upgto.edu.mx

Resumen

Guanajuato a partir del 2013 sufre un cambio drástico con respecto a su mercado laboral, en menos de 4 años se han instalado en el estado las armadoras de automóviles: Honda se encuentra ubicada en la ciudad de Celaya, Mazda en Salamanca y en proceso de instalación la Toyota, además esta próxima la llegada de Ford, adicionalmente el estado ya contaba con General Moteros y Volkswagen, estas organizaciones se encuentran situadas muy cerca de la ciudad de Celaya, por lo cual las empresas proveedoras también se han instalado en esta zona, la competencia por el personal capacitado ha desatado una lucha por la retención y la atracción de empleados competentes. Una de las principales problemáticas que refieren los empleadores, es la escases de talento, aunque existe un bono poblacional de jóvenes, de acuerdo a Manpower group (2015) es necesario competir con otras organizaciones para atraer y retener a los mejores candidatos; saber ¿cuáles son los factores que motivan a los candidatos para mostrar interés en trabajar en una organización en específico?, es vital para guiar las estrategias de atracción y retención del capital humano en las organizaciones, este trabajo presenta los resultados de la etapa cualitativa de una investigación, la cual tiene por objetivo identificar las características con las que debe contar un branding laboral en la ciudad de Celaya para ser una organización atractiva de acuerdo a la opinión de estudiantes universitarios. La metodología implementada está fundamentada en una epistemología hermenéutica con una perspectiva del desarrollo de la teoría ya que busca comprender el fenómeno, consta de un enfoque cualitativo con un alcance explicativo, con base en un marco referencial de teoría fundamentada. Los resultados del análisis sugieren que el branding laboral para los universitarios, debe considerar conceptos como Buen salario y prestaciones, propiciador del desarrollo laboral y personal, pero sobre todo flexibilidad en horarios y ambientes de trabajo sanos.

Palabras clave: Branding laboral, flexibilidad de horarios, ambientes sanos de trabajo.

Summary

Guanajuato from 2013 undergo a drastic change with respect to its labor market, in less than 4 years have been installed in the state car manufacturers: Honda is located in the city of Celaya, Mazda in Salamanca and in the process of installation Toyota, in addition to the arrival of Ford, in addition the state already had General Motors and Volkswagen, these organizations are located very close to the city of Celaya, reason why the supplier companies have also settled in this area, the competition for trained personnel has sparked a struggle for retention and attraction of competent employees. According to the reports on the employment page of the city of Celaya during 2015, 14,530 job vacancies were reported, generated by 2 thousand 450 companies installed mainly in the Laja-Bajío region (Government of the Municipality of Celaya, 2016). One of the main problems that employers refer to is lack of talent, although there is a population bonus for young people, according to the Manpower group (2015) it is necessary to compete with other organizations to attract and retain the best candidates; What are the factors that motivate candidates to show interest in working in a specific organization? It is vital to guide the strategies of attraction and retention of human capital in organizations. This paper presents the results of the qualitative stage of an investigation, which aims to identify the characteristics that a professional branding must have in the city of Celaya to be an attractive organization according to the opinion of university students. The methodology implemented is based on a hermeneutic epistemology with a perspective of the development of the theory as it seeks to understand the phenomenon, consists of a qualitative approach with an explanatory scope, based on a framework of grounded theory. The results of the analysis suggest that professional branding for university students should consider concepts such as Good salary and benefits, propitiator of work and personal development, but above all flexibility in working hours and healthy environments.

Key words: Branding, flexibility of schedules, healthy work environments.

1. Introdução

Hasta hace unos años se tenía el concepto que el proceso de reclutamiento y selección de empleo era un proceso unilateral, donde la empresa seleccionaba al candidato idóneo, esta postura logró sobrevivir durante muchas décadas debido al desequilibrio entre la oferta y demanda laboral, generó por resultado que el candidato aceptara empleos a pesar de que no cumplieran con sus expectativas, al poco tiempo en cuanto se le presenta la posibilidad de cambiar de empleo, deja su trabajo después de haber pasado por procesos costosos para las organizaciones de inducción y capacitación al puesto.

Las organizaciones se han dado cuenta, que el costo de la rotación de personal no solo implica pagar un anuncio o el servicio de una agencia de colocación, los costos más fuertes se dan en los procesos producción y de servicios desajustados por la inestabilidad del personal.

Las condiciones del mercado de trabajo han cambiado drásticamente a partir del 2013 en Guanajuato, ya que en menos de 4 años se han instalado en el estado las armadoras de automóviles: Honda, se encuentra ubicada en la ciudad de Celaya, Mazda en Salamanca y en proceso de instalación la Toyota, además esta próxima la llegada de Ford, estas organizaciones se encuentran situadas muy cerca de la ciudad de Celaya, por lo cual las empresas proveedoras también se han instalado en esta zona, la competencia por el personal capacitado ha desatado una lucha por la retención y la atracción de empleados competentes.

De acuerdo a los informes en la página de empleo de la ciudad de Celaya durante 2015 se reportaron 14 mil 530 ofertas de empleo, generadas por 2 mil 450 empresas instaladas principalmente en la región Laja-Bajío (Gobierno del Municipio de Celaya, 2016).

León Guanajuato ya tiene antecedente de la problemática por la competencia de los candidatos y la retención, este municipio dedicado a la fabricación de calzado a finales de los 90's, fue testigo de la instalación de la armadora General Motors y posteriormente de Volkswagen, estas organizaciones se ubicaron en Silao, ciudad conurbada a León por lo cual debido a las características de este mercado laboral donde la industria armadora de autos y el sector cuero calzado confluyen se generaron problemas, de acuerdo a Larios (2015), que cita una investigación realizada por Consejo Coordinador Empresarial en la ciudad de León Guanajuato las vicisitudes como la rotación en niveles que fluctúan entre 5% al 50% y los conflictos laborales, cuestan más de 400 millones de pesos al año, los principales costos se originan por invertir en capacitación y las horas-hombre del proceso de reclutamiento, así como el impacto al disminuir la calidad en el proceso de producción.

Una de las principales problemáticas que refieren los empleadores, es la escases de talento, aunque existe un bono poblacional de jóvenes, de acuerdo a Manpower group solutions (2015) es necesario competir con otras organizaciones para atraer y retener a los mejores candidatos; saber ¿cuáles son los factores que motivan a los candidatos para mostrar interés en trabajar en una organización en específico?, es vital para guiar las estrategias de atracción y retención del capital humano en las organizaciones, este trabajo presenta los resultados de la etapa cualitativa de una investigación, la cual tiene por objetivo identificar las características con las que debe

contar un branding laboral en la ciudad de Celaya para ser una organización atractiva de acuerdo a la opinión de estudiantes universitarios.

Metodología

La metodología implementada está fundamentada en una epistemología hermenéutica, esta filosofía del conocimiento busca comprender de manera integral la situación (Bernal, 2010), debido a que esta investigación es la primera etapa de una investigación más amplia de tipo mixto con diseño secuencial, los datos cualitativos nos permitirán identificar las categorías emergentes que posteriormente brinden la oportunidad para desarrollar un instrumento tipo encuesta el cual será trabajado bajo una metodología cuantitativa y complementando la información cualitativa y cuantitativa permita comprender de forma integral este fenómeno.

La investigación aquí presentada consta de un enfoque cualitativo con un alcance explicativo, con base en un marco referencial de teoría fundamentada.

Esta etapa cualitativa se generó con una muestra tipo voluntarios donde el requisito para poder participar fue, estar inscrito como estudiante universitario. Se logró entrevistar a 60 alumnos de diferentes universidades de la ciudad de Celaya.

La información se analizó a través del Software Atlas ti, donde se trabajó análisis textual y conceptual, posteriormente se realiza una triangulación entre las familias resultantes y el marco teórico sobre branding laboral, para finalmente generar la teoría sobre este tema.

2. Marco Teórico

De acuerdo a Esparza (2012), el enfoque del proceso de reclutamiento, deja de ser unilateral y se transforma, el candidato deja su postura receptiva y de aceptación y la transforma en una actitud donde también participa en el proceso de identificar la organización que se adapta a sus necesidades y talento, este autor menciona la necesidad de gestionar una alineación de acuerdo a los atributos que caracterizan a la organización y los de la persona que busca un empleo: "Todos podemos aprovechar la información que nos proporciona el mercado de talento. Lo importante es entrenarnos efectivamente para hacer esa lectura y extraer todos los datos que pueden resultar beneficiosos para cumplir con nuestro objetivo. Es decir conectarnos con la empresa que mejor llena nuestras expectativas profesionales, de compensación y de proyección a futuro" (Esparza, 2012, p.131).

Con este cambio de paradigma del papel que debe tomar la persona que busca un empleo, donde existe una apropiación del propio destino y voluntad al momento de identificar y deseo de pertenencia una organización, se gesta el concepto de branding laboral; de acuerdo a Roque (2010), la capacidad de atracción del personal talentoso que se ajuste a las necesidades de perfiles específicos, se considera una ventaja competitiva.

El branding es un término comercial enfocado al posicionamiento en la mente del consumidor de aquello que representa la marca y sus características diferenciadoras en comparación a otras marcas, esto se genera con base en la creación de conceptos simbólicos asociados a la marca (Silva,2011), para este caso el branding laboral, implica la apropiación de herramientas mercadológicas aplicadas en la administración del

capital humano, consiste en el desarrollo de la marca con un enfoque de atracción de las personas que podrían tener una relación laboral como cliente objetivo.

Uno de los roles que se debe considerar para el diseño de la marca laboral o branding laboral, son las características del contexto donde se posicionará la marca, de acuerdo a Dierdorff y Morgenson (2007), las estructuras de trabajo son construcciones sociales, así como las expectativas relacionadas con estos, se crean a través de la interacción en contextos específicos y de las experiencias previas, esto da forma a la construcción basada en percepciones y juicios.

Por otra parte (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014) sugiere orientar la construcción del Branding laboral hacia los valores organizacionales, la transmisión de ventajas de laborar en esa compañía y generación de sentido de pertenencia a la marca del empleador, toda esta estrategia de branding se crea con base en la comunicación interna.

Para Davies y Moir (2011), el branding laboral es definido como un reconocimiento generalizado por los stakeholders como proveedor de experiencias laborales de alta calidad y una identidad distintiva que los empleados valoran, lo cual genera compromiso y confianza para promover con otros, para estos autores la base del branding es identificar las características diferenciadoras de la organización con respecto a los competidores mientras se genera una legitimización social con base en el reconocimiento de proveer productos y servicios de alta calidad, dentro de los argumentos que exponen para incluir el branding laboral como una estrategia organizacional, es el impacto que tiene el personal para el desarrollo de la reputación del capital, la cual se logra con creatividad e innovación, protección y distribución.

Para Roque y Neves (2010), una marca de empleador positiva conduce la intención de solicitar la vacante y se asume que, los atributos de las organizaciones predicen el nivel de atracción y de intención a laborar en ellas, los atributos que estos autores sugieren para la creación del branding laboral son: responsabilidad social corporativa, orientación al cliente, satisfacción del cliente, clima organizacional, balance familia trabajo, responsabilidad con los stakeholders y el tamaño; sugieren que las ofertas de trabajo deben utilizar frases que inviten a considerar esta organización como un buen lugar para trabajar, es decir que la hagan ver como un lugar atractivo, así mismo proponen que los atributos laborales se enfoquen a lograr el crecimiento laboral, equidad en el pago, capacitación desarrollo.

En la actualidad existen compañías enfocadas a medir, si las organizaciones son buenos lugares para trabajar, tal es el caso de Great Place to work, ha determinado que los trabajadores deben confiar en las personas para las que trabajan, deben sentir orgullo por lo que hacen y disfrutar de las personas con las que trabajan (Great place to work, 2016), esta organización establece diferentes instrumentos para evaluar y considera la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo y el compañerismo como factores estratégicos para la creación de un buen lugar para trabajar.

De acuerdo a Manpower (2015), la motivación para aplicar a una vacante depende en un 33% reputación de la marca y de la organización, 43% de la descripción de puesto, 32% paquete de compensaciones, 31% que el rol sea interesante y 28% mensajes personalizados.

Con respecto al branding laboral se pueden identificar tres diferentes enfoques de cliente:

- Cliente: posible candidato a laborar para la organización (Roque y Neves, 2010).
- Cliente: empleado con el cual se tiene una relación laboral y que puede generar referencia de posibles candidatos a laborar para la organización en un futuro (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014).
- Cliente: Organización la cual requiere talentos, que pueden ser cubiertos por un candidato (Esparza, 2012).

Como hemos podido ver las opiniones de los elementos a considerar para la creación del branding laboral son muy diversas, sin embargo todos los autores argumentan que es una práctica recomendable para la atracción y retención de las personas que conforman la organización, a continuación se presentan los resultados sobre las opiniones de los universitarios de Celaya al respecto de las características de un buen empleo, se realiza una comparación de los elementos propuestos por los teóricos y los generados a partir de las entrevistas con respecto a lo que un branding laboral en esta Ciudad debe incluir.

3. Resultados

La información se analizó con el software Atlas ti y se obtuvieron los siguientes resultados del análisis textual de donde surgieron 19 categorías emergentes (ver figura 1).

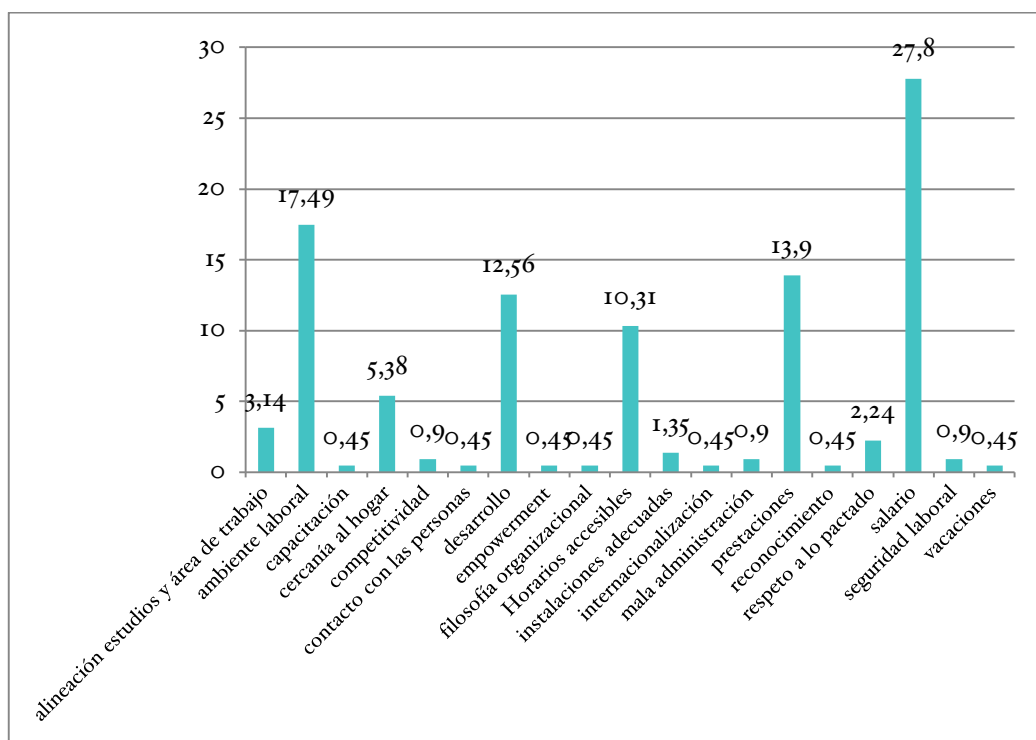


Figura 1 Porcentaje con respecto a las Categorías emergentes

Como podemos observar aunque existen 19 categorías, las que registran una frecuencia alta son: ambiente laboral, desarrollo, horarios accesibles, buenas prestaciones y salario, cabe destacar que la cercanía de la fuente de empleo también

esta como un elemento importante. Para comprender la definición o significado que dan los entrevistados a cada una de estas categorías se presenta la tabla 1 en la cual se realiza un análisis textual.

Tabla 1 Resultados del análisis textual

Categoría emergente	Definición	Ejemplos
Alineación estudios y área de trabajo	Posibilidad de trabajar en un área donde se apliquen sus estudios	P19: " Pues debería ser un empleo de acuerdo principalmente a lo que estoy estudiando"
Ambiente laboral	Ligan el ambiente de trabajo con un trato digno por parte de los jefes y también a las relaciones sanas con sus compañeros	P57: " Como ya lo dije el mal trato de los jefes a los empleados"
Capacitación	Definen la capacitación como un medio para obtener mejores puestos	P18: "Para mi debería de ser capacitación que sea continua"
Cercanía al hogar	Se refieren a la necesidad de no pasar mucho tiempo en transportes para llegar a su trabajo	P60: " que me quede cerca de mi domicilio"
Competitividad	Que la empresa este en constante crecimiento	P20: " buen nivel"
Contacto con las personas	Define una necesidad de vinculación con otras personas	P56: "Más que nada sería el contacto con las personas para yo desempeñarme bien"
Desarrollo	Es la posibilidad de acceder a un puesto superior, pero también lo relacionan con la capacidad de aplicar sus conocimientos del área de especialidad.	P14: " que me permita desarrollarme dentro de la organización para alcanzar mis metas y desarrollarme como persona"
Empowerment	La capacidad de ser proactivos con un enfoque hacia el desarrollo	P6: "debe permitimos tener la iniciativa, para que podamos trascender mejorarnos en el área que nos toque"

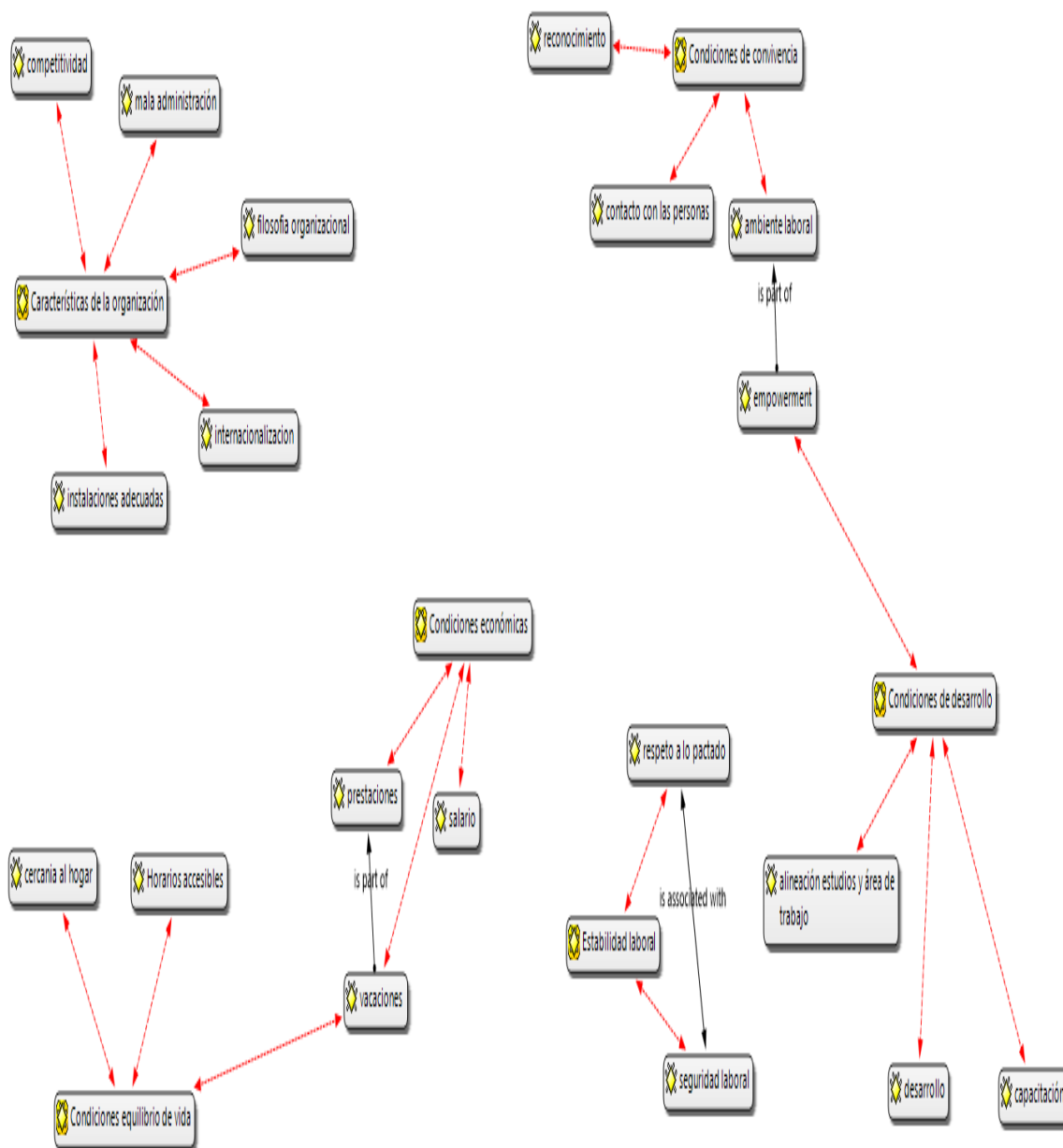
Continuación tabla 1. Resultados del análisis textual

Filosofía organizacional	Alineación entre objetivos organizacionales y personales	P5: "conocer muy bien la empresa saber cuál es su misión sus objetivos para ver si coinciden con los mismos".
Horarios accesibles	Cantidad de tiempo que permita atender sus necesidades familiares y que sea flexible	P50: "Que los horarios fueran demasiado extensos, no tener tiempo para mi familia"
Instalaciones adecuadas	Lugar con equipo en buenas condiciones para poder realizar su trabajo	P32: "las instalaciones adecuadas en buen estado"
Internacionalización	Empresa internacional que permita la movilidad del personal en sus diferentes países	P44: "Trabajar en otro país"
Mala administración	Empresa sin controles y malos tratos a sus colaboradores	P56: "Una mala administración de la empresa o el mal trato de los jefes y que la empresa no se quiera superar o apoyar a sus empleados"
Prestaciones	Beneficios adicionales a los marcados por la ley, sin embargo no se especificó a cuales se refieren	P6: "debe tener buenas prestaciones"
Reconocimiento	Valor otorgado por la aportación del trabajador al logro de los objetivos de la organización	P35: "Que no valoraran mi trabajo como debe de ser"
Respeto a lo pactado	Respeto a las condiciones laborales y a los elementos marcados por los contratos de trabajo	P32: "pero también las injusticias y explotación laboral"
Salario	Remuneración económica recibida por prestar un trabajo	P10: "Que me ofrezcan un buen salario"
Seguridad laboral	Seguridad de poder mantener el empleo	P2: "creo que en primer lugar seguridad laboral"

Elaboración propia a partir de datos de entrevista.

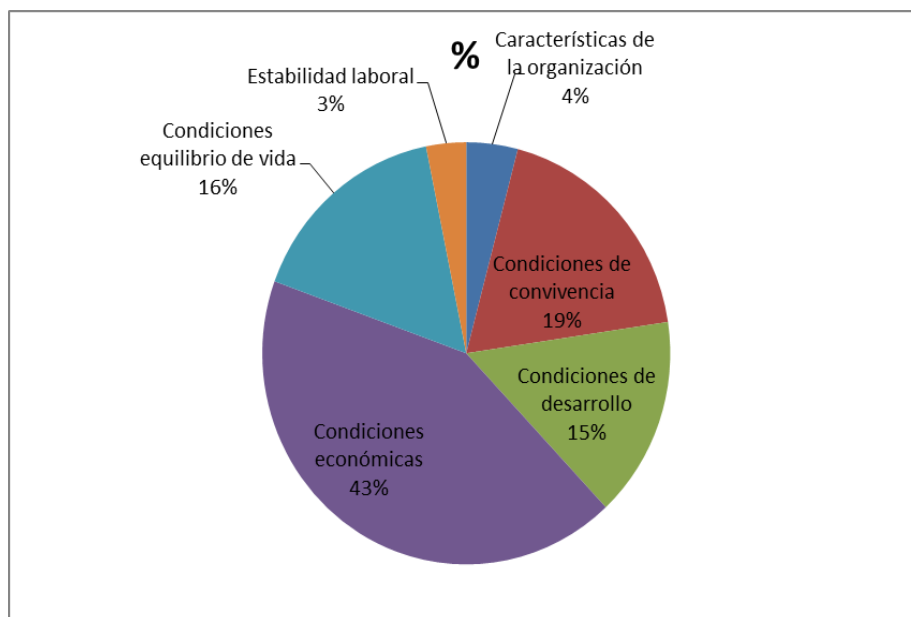
Posteriormente se elaboró un análisis de redes para identificar las familias de manera gráfica (ver figura 2).

Figura 2 Análisis de redes



Con base en la elaboración del análisis de redes y conceptual se crearon las siguientes familias (ver Figura 3).

Figura 3 Familias de elementos para el branding



Descripción de familias:

Condições de Desenvolvimento: Esta família está fundamentada em la necesidad que tiene el candidato y el trabajador de ascender de puesto, adicionalmente buscan que el trabajo esté relacionado con su área de especialización.

Condições de convivência: Esta família está enfocada a contar com buen ambiente de trabajo y se refiere a la necesidad de un trato digno por parte de los jefes y de actitudes de colaboración por parte de los compañeros.

Condições econômicas: Esta família se refiere al pago que recibe la persona por su trabajo, buscan sea más que suficiente, adicionalmente un elemento que se integra es el deseo de contar con prestaciones superiores a la ley, se identificó que consideran una buena prestación el acceso a transporte y vacaciones, pero aún falta indagar más al respecto.

Condições de equilíbrio de vida: Esta família se refiere a la necesidad de balancear la cantidad de horas dedicadas a laborar y el tiempo dedicado a su familia, específicamente se refirieron a horarios flexibles y a que se respete la jornada laboral de 8 horas, describieron el deseo de participar en actividades culturales y deportivas

Estabilidad laboral: Esta família integra las expresiones relacionadas a mantener sus empleos es decir posibilidades de permanencia, por otra parte también que se respeten los acuerdos pactados en contratos.

Características de la organización: Con esta família expresa la necesidad de una organización bien estructurada y administrada, donde se cuente con instalaciones adecuadas y con mantenimiento.

Como parte final de esta etapa de investigación cualitativa se pretende realizar un análisis de triangulación de la información, donde se compara los resultados de las entrevistas con los datos identificados en el marco teórico (ver tabla 2).

Tabla 2: Triangulación de la información familias vs propuestas teóricas

Famili as emer gente s Alvar ez (2016)	Propu esta (Blasc o, Rodrí guez y Ferná ndez, 2014)	Davies y Moir (2011)	Roque y Neves (2010)	Great Place to work (201 6)	Manpo wer
Condi ciones de Desar rollo				Sentir orgull o por lo que hace	el tipo de trabajo, descrip ción del empleo y que le rol sea interesante
Condi ciones de conviv encia			clima organiz acional	la credi bilida d, el respe to, confi ar en las perso nas para las que trabaj an y disfru tar de las perso nas con las que trabaj an la impar	

				cialidad	
Condi ciones econó micas					el salario y compe nsacion es
Condi ciones de equili brio de vida			balanc e familia trabajo		
Estabi lidad labora l					
Caract erístic as de la organi zación					
	Valore s				
	Identi dad				
	Comu nicaci ón intern a				
	Cultur a organi zacion al				
		recono cimient o de provee r produc tos y servici os de alta calidad			Reputa ción de la marca o de la empres a

		stakeholders			
			responsabilidade social corporativa,		
			o tamanho da organização		
			Orientação e satisfação do cliente		

Elaboración propia a partir de marco teórico y resultados de entrevistas

4. Conclusões

Com base nos resultados obtidos se conclui que o planejamento teórico encontrado nas fontes consultadas, não corresponde em sua totalidade com os elementos expressados pelos entrevistados, as propostas de Manpower (2015), foram as que apresentaram mais semelhanças, no entanto é necessário criar pesquisas em contextos mexicanos das áreas geográficas nas que se deseja implementar o branding laboral.

Sugere-se aprofundar a investigação para identificar o conceito “bom salário e boas prestações” e determinar que significado possuem para os entrevistados.

Considera-se que os resultados para um mercado laboral gerados por esta investigação somente se podem aplicar para pessoas com escolaridade em nível universitário e recém graduados, por isso, para conseguir gerar características de marca que sejam atraentes, deve-se segmentar perfeitamente o mercado objetivo.

Conclui-se que os elementos mercadológicos para criar branding laboral na cidade de Celaya devem ser enfocados para apresentar às organizações como um lugar onde se oferecem bons salários e prestações superiores à lei, onde se receberá um tratamento digno e um excelente ambiente de trabalho, adicionalmente que contará com horários flexíveis que permitam o equilíbrio entre a vida laboral e a pessoal, além disso é vital que esta esteja alinhada com a especialidade dos candidatos e as atividades para as quais se contrata, já que os entrevistados consideram como elemento base do desenvolvimento que possam aplicar as competências que adquiriram em sua formação escolar.

A etapa quantitativa ao elaborar os instrumentos deverá considerar as famílias que emergiram desta investigação e ampliar o número de entrevistados com diferentes níveis educacionais para identificar as diferenças.

5. Rerefencias

Blasco-López, M F; Fernández-Lores, S; Rodríguez-Tarodo, A;(2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, () 34-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3er ed.). Colombia: PEARSON.

Dierdorff, E., Morgenson, F. (2007). Consensus in work role requirements: The influence of discrete occupational context on role expectations. *Journal of applied Psychology*. 92(5)1228-1241. Doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1228

Davies, H.; Moir, S. (2011). *Employer Branding case studies and comments from industry professionals*. UK: Ed. Book Pal.

Esparza, R. (2012). *Empleología*. Distrito Federal, México: Ediciones IQubadora

Great place to work (2016). Qué es un excelente lugar de trabajo? Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.mx/nuestro-enfoque/i-que-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>

Gobierno del Municipio de Celaya. (2016). Buenas noticias Se apoyan los reclutamientos masivos. Recuperado de <http://celaya.gob.mx/cly/buenasnoticias/102-sala-de-prensa/comunicados/2016/febrero/272-08-02-2016-empleo.html>

Pilau, D R; Brum, T M; (2006). Comparativo de costes medianos inherentes al proceso de reclutamiento y selección de personas en empresas de la región de las misiones (RS-BRASIL). *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 6() Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935465002>

Larios, X. (2015, 6 de Julio). Rotación de personal resta rentabilidad a IP. *El economista*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/estados/2015/07/06/rotacion-personal-resta-rentabilidad-ip>

Manpower Group Solutions. (2015). El Nuevo Rol de la "Marca Empleador": si Construyes Nombre, el Talento Humano Llegará Preferencias, comportamientos y motivadores de los candidatos en busca de empleo. Recuperado de http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Marca_Empleador.pdf

Silva Bustillos, B Y; (2011). Reseña de "¿Qué es el branding?" de Healey, M. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, 9() 43-44. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34218346006>

Roque Gomes, D; Neves, J; (2010). Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behavior? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26() 223-234. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316502006>