

## **Atributos asociados al concepto de marca empleadora valorados por los empleados de empresas tecnológicas.**

### **Attributes associated with the employer branding concept valued by employees of technology companies.**

Grusmarys González

Vgtech Consorcio

[grusmar3@gmail.com](mailto:grusmar3@gmail.com)

Paola Di Sibio

Universidad Católica Andrés Bello-Guayana

[pdi.sibio@gmail.com](mailto:pdi.sibio@gmail.com)

#### **Resumen**

Las personas según la generación a la que pertenecen tienen intereses diferentes, lo cual genera cambios en los procesos de captación y retención del personal en la unidad de talento humano, haciendo que las empresas tengan que convertirse en las más atractivas como lugar de empleo, resaltando su filosofía de gestión y ambiente laboral, entre otros atributos, por ello nace el concepto de marca empleadora. Esta estrategia posee una herramienta conocida como Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que refleja las ofertas de la empresa a cambio de las habilidades del trabajador. Esta investigación exploratoria descriptiva con diseño de campo busca describir los atributos del concepto de marca empleadora mediante una matriz de elaboración propia que ayudó a identificar los atributos de la estrategia que son valorados por los empleados de tres empresas tecnológicas y analizar los más apreciados por cada empresa en donde se realizó el estudio, lográndose mediante una encuesta basada en las siete (7) dimensiones de la Propuesta de Valor al Empleado obtenidos de una investigación realizada por Águila, Rubio y Silva (2014). Dicha encuesta se aplicó a la totalidad de los empleados de las tres empresas, contando con una población y muestra de treinta y cuatro (34) trabajadores, siendo desarrollados los datos obtenidos mediante un análisis cuantitativo que arrojó como resultado el ambiente laboral (91%) como el primer atributo valorado por los empleados, en segundo puesto el desarrollo de carrera (88%) y en tercer lugar el equilibrio entre la vida laboral y personal (86%).

**Palabras claves:** Marca empleadora, atributos valorados, empleados.

#### **Summary**

People have different interests according to the generation to which they belong, which generates changes in the processes of recruitment and retention of personnel in the human talent unit, making companies have to become the most attractive as a place of employment, highlighting its management philosophy and work environment, among other attributes, thus the concept of employer branding is born. This strategy has a tool known as Employee Value Proposition (EVP) that reflects the company's offers in exchange for the employee's skills. This descriptive exploratory research with field design seeks to describe the attributes of the employer brand concept through a matrix of its own elaboration that helped to identify the attributes of the strategy that are valued by the employees of three technology companies and to analyze the most appreciated by each company where the study was conducted, achieved through a survey based on the seven (7) dimensions of the Employee Value Proposition obtained from a research conducted by Aguila, Rubio and Silva (2014). This survey was applied to all employees of the three companies, with a population and sample of thirty-four (34) workers, and the data obtained was developed through a quantitative analysis that resulted in the work environment (91%) as the first attribute valued by employees, in second place career development (88%) and in third place work-

life balance (86%).

**Keywords:** Employer Branding, valued attributes, employees.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente son los profesionales quienes eligen la organización en la cual desean trabajar, esto tomando en cuenta los beneficios y condiciones que presenta una empresa como lugar de trabajo. Para ser seleccionadas como buen sitio de empleo, las empresas desarrollan una estrategia que a largo plazo la clasificará como tal, esta estrategia se denomina *Employer Branding*, que nace en 1996 por Ambler y Barrow.

Tras el establecimiento de esta estrategia, además de convertir a la empresa en una organización competitiva como sitio de empleo, se procura llamar la atención de los mejores profesionales en especial a un nuevo tipo de candidatos llamados Millenials, para que se postulen como futuros empleados y al mismo tiempo se busca poder retener a los mejores talentos que ya se encuentran en la organización.

La atracción y retención del personal se lleva a cabo mediante diferentes actividades por parte del departamento de Recursos Humanos (con técnicas de Marketing que forman parte de su equipo), y una herramienta especial que brinda la estrategia: la Propuesta de Valor al Empleado (PVE). Esta no es más que una especie de contrato de satisfacción que compromete a la empresa con sus empleados, siendo una oferta de beneficios y condiciones que favorecen a los empleados y futuros trabajadores de la organización. Estas ofertas y condiciones se conocerán en este trabajo de investigación como atributos de marca empleadora.

La marca empleadora tiene como principales objetivos la retención y atracción de personal y ambos objetivos lo logra enfocándose en desarrollar los mejores atributos de la empresa como lugar de trabajo. Las empresas desean conocer cuáles son esas cualidades que las harían más atractivas de manera de poder captar el tipo de personal esperado y al mismo tiempo conocer distintos métodos que los ayude a retener a los empleados en de la organización.

Es por ello que nace la iniciativa de esta investigación para definir, identificar y analizar los atributos que tienen las empresas NetSoft Technology, VGTech Consorcio y Fluid Power Technology.

En esta investigación con enfoque cuantitativo, se usaron técnicas de encuesta e instrumento cuestionario Likert, que se aplicaron a los empleados de las tres empresas antes mencionadas para identificar cuales los atributos de marca empleadora valorados por los mismos.

## CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Los cambios ocurridos en las sociedades con los procesos de globalización, la digitalización, las migraciones, variaciones demográficas, entre otros factores (Das, 2017) han originado complejidades en las organizaciones que exigen nuevas perspectivas de relaciones entre los diferentes componentes, donde se incluyen la planificación estratégica, mercadeo, comunicación y una gestión de talento humano que permita responder a las exigencias del contexto.

Eran los candidatos y trabajadores quienes realizaban todo el esfuerzo para ser seleccionados por determinadas empresas en busca de beneficios mayormente económicos, pues para las organizaciones era el principal interés de la fuerza laboral, en la actualidad son las empresas quienes deben volverse más atractivas para llamar la atención de sus futuros empleados y mantener a los que ya forman parte de ellas. Existe un cambio de paradigma en la nueva población activa: son ahora ellos quienes eligen en cual empresa quieren desarrollar sus competencias y habilidades, según los mejores beneficios que puedan ofrecer las empresas. (Murakami, 2018).

Este cambio de paradigma es resultado de la evolución y desarrollo de las personas y gracias a ello han cambiado sus intereses. Como consecuencia, el empleado se sentirá atraído por atributos diferentes a otros empleados según la generación a la que pertenezca. Entendiendo que las generaciones y los intereses de trabajo han sufrido una transformación gracias a los cambios de interés en las personas, en especial en la búsqueda de trabajo: una persona nacida entre los años 1970 y 1980 (Generación X) asentará su interés de trabajo en una dimensión de compensación salarial, mientras que los nacidos entre 1981 y 1995 (Millennials) buscarán ventajas de crecimiento laboral, medio ambiente, desarrollo profesional y demás dimensiones menos económicas. (Adylong, 2018)

Este tipo de perfiles lleva a cabo una transformación en las organizaciones, y por tanto en los Recursos Humanos, pues son las empresas quienes ahora deben responder a exigencias y requerimientos de un nuevo tipo de persona más selectiva, innovadora y creativa, adaptando sus ofertas de empleo a las de esta población diferente y dinámica. es por ello que los profesionales en RRHH, Marketing y comunicación han empleado una estrategia para retener y llamar la atención de los millennials en una organización, la cual se conoce como “Marca Empleadora” y mediante su desarrollo convertir la empresa en un espacio de empleo atractivo.

Aunque esta es una estrategia que toma fuerza desde el año 2000, “el concepto de *Employer Branding* se escucha por primera vez oficialmente de la boca de Simon Barrow y Tim Ambler, en diciembre del año 1996, en el *Journal of Management*” (Romero, 2017, párr. 11) y el crecimiento de este concepto ha sido continuo, pues Das (2017) afirma que “será más difícil retener a los empleados más valiosos, pero también hará mucho más difícil la atracción del talento que está fuera” (párr. 8), como es el caso de los millennials, quienes para el 2025 formarán parte del 75% de la fuerza laboral (Santibáñez, 2018).

En el párrafo anterior se puede observar de alguna forma el momento en que especialistas de *Branding* o creadores de marca, empiezan a detectar los cambios en las personas y de esta forma hacer que las empresas se adapten a una población activa diferente a la que estaban acostumbrados. Ya que no debe ser casualidad que se hable de una nueva generación entre los años 1981 a 1999 (conocidos Millennials), y a partir del año 2000 haya nacido un nuevo concepto de marca enfocado en la captación del mejor talento en las organizaciones.

Actualmente son muchas las empresas a nivel mundial que contemplan esta estrategia de captación y retención de talento, empresas como Google, Netflix, Facebook, Starbucks, Affinity Petcare, Nestle y muchas organizaciones más, actualmente practican la estrategia de marca empleadora en sus instalaciones y fuera de ellas. Estas organizaciones se basan en poseer “acciones concretas a posicionar una organización como un buen lugar para trabajar, creando una reputación como empleador, como marca empleadora.” (Goncer, 2014, p. 62), es decir, que las propuestas y acciones a llevar a cabo deben ser reales y firmes que reflejen la imagen indicada para llamar la atención de trabajadores potenciales que convengan a la organización, ya que en caso contrario solo llamarían la atención de candidatos que en poco tiempo cortarían alianzas con la organización por crear falsas expectativas y promesas no cumplidas.

Estas acciones concretas son reflejadas como el primer paso para el desarrollo de la estrategia de marca empleadora, que es el diseño de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) o en inglés *Employee Value Proposition* (EVP). Esta herramienta se define como “un conjunto de asociaciones y ofrendas proporcionados por una organización a cambio de las habilidades, capacidades y experiencias que un empleado aporta a la compañía” (Minchington, 2005, c.p. Valdebenito, 2016, p. 5), es decir, los beneficios, oportunidades, gestión que ofrece un empleador a sus trabajadores o futuros empleados a cambio de sus conocimientos y competencias.

Actualmente, todas las empresas requieren estrategias y herramientas para llamar la

atención de trabajadores potenciales y retener al personal que ya hace vida en la organización. Las empresas tecnológicas no son la excepción. Estas empresas son aquellas que pueden ser productoras de bienes como de servicio, su competitividad se basa en aplicar conocimientos de innovación tecnológica y por lo general son empresas con poco personal que producen bienes y servicios con alto valor añadido pues son técnicos cualificados con formación superior. Tienen como recurso más importante el *know-how* y su gestión se apoya en nuevas tecnologías. (Cantalapiedra, 2019).

En Venezuela, según Culshaw (2014):

El reto de las empresas es retener a su personal valioso, con políticas salariales e incentivos acordes con una economía inflacionaria, en la que el poder adquisitivo y la motivación se escapan rápidamente. El país vive una inédita fuga de talento y enfrenta el riesgo de encontrarse sin nuevas generaciones para construir su futuro. (p. 10)

Esta situación ocurre en cualquier empresa venezolana y es por ello que “las empresas han profesionalizado sus áreas de recursos humanos para que adopten papeles más estratégicos en la complejidad del mundo empresarial venezolano” (Culshaw, 2014, p. 10) y las empresas de tecnología ubicadas en Venezuela también se ven afectadas por esta situación.

En Ciudad Guayana las empresas de tecnología son muy pocas, es por ello que se toma la iniciativa de identificar los atributos valorados de tres empresas tecnológicas de la ciudad: NetSoft Technology, VGTech Consorcio y Fluid Power Technology, las cuales han sufrido rotación de personal derivado al cambio de paradigma de la nueva población activa, sobre todo por la naturaleza de estas organizaciones.

Por lo que nace la inquietud de identificar y analizar los atributos de marca empleadora valorados por los trabajadores de estas tres empresas tecnológicas y así dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los atributos relacionados con el concepto de Marca Empleadora que más valoran los empleados de NetSoft Technology, VGTech Consorcio y Fluid Power Technology?

## **METODOLOGÍA UTILIZADA**

Esta es una investigación se consideró exploratoria descriptiva con diseño de campo: exploratoria por ser relativamente poco estudiado, descriptiva porque se definen e identifican características y rasgos como lo son atributos valorados por los empleados, y por ser datos recogidos directamente de los empleados se considera con diseño de campo. La población y muestra está constituido por 11 trabajadores de Netsoft, 15 de Consorcio Vgtech y 8 de FPT

Internacional, sumando un total de 34 empleados en las 3 empresas, considerándose adecuado para el estudio por ser una población finita y accesible. En cuanto a la recolección de datos se usó como técnica una escala lickert y de instrumento el cuestionario, el cual contaba 5 escalas de valoración (*Totalmente en desacuerdo/ En desacuerdo/ Neutral/ De acuerdo/ Totalmente de acuerdo*).

## **RESULTADOS**

Antes de llegar a los datos cuantitativos se lleva a cabo una matriz que responde al primer objetivo de esta investigación en el que se definen los atributos de marca empleadora de acuerdo a su dimensión.

**Tabla 1. Matriz de definición de los atributos valorados por concepto de marca empleadora.**

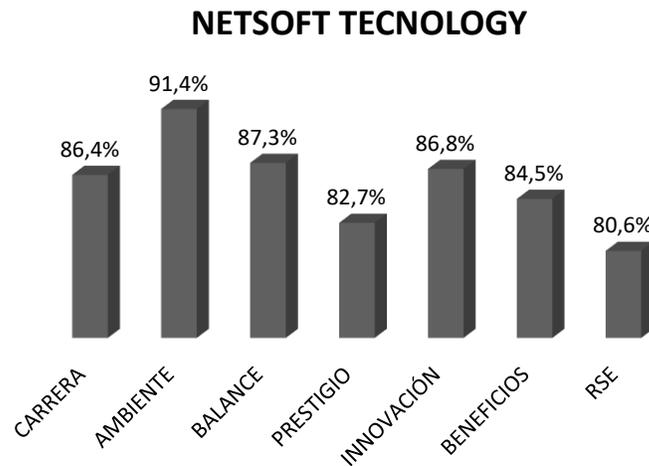
<b>DIMENSIONES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>AUTOR(ES)</b>	<b>ITEMS</b>
<b>Desarrollo de carrera y crecimiento profesional</b>	Abarca la adquisición de calificaciones y certificaciones educativas, trayectoria profesional, auto-actualización como individuo, cambios de carreras y crecimiento profesional, la curva de aprendizaje, la vida familiar, los logros y reconocimientos o felicitaciones.”	Dutta (2018)	Oportunidad para adquirir conocimientos adicionales Oportunidad de desarrollo de habilidades y destrezas. Oportunidad de ascensos Pueda realizar estudios o capacitación conducentes a títulos.
<b>Ambiente laboral</b>	La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la org. y que influye en su comportamiento.	Ethics Global (2019)	Mantengo una adecuada relación con mi jefatura directa. Tengo una apropiada relación con mis compañeros de trabajo. Recibo constante retroalimentación por parte de mis jefes. Cuento con un ambiente laboral que favorece el desarrollo de mis actividades.
<b>Balance entre la vida personal y laboral</b>	Nivel de satisfacción general resultante del grado de éxito en la tarea individual de balancear el trabajo con la familia, comprendiendo la estabilidad y mejora continua de aspectos mentales, espirituales, físicos, familiares, sociales y laborales/financieros de la vida.	Valcour (2007); Cedeño (2019)	Me siento satisfecho con las funciones que desempeño en mi trabajo. Disfruto de tiempo de recreación incluso dentro de mi jornada laboral. Tengo un horario que me permita compartir tiempo familiar.
<b>Prestigio o Reputación corporativa</b>	El conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.	Mouriz (2007)	Tenga una trayectoria reconocida. Tenga reconocimiento por parte de sus clientes. Tenga renombre en su sector económico. Esté en los mejores rankings como empresa empleadora.
<b>Innovación</b>	La innovación es una práctica fundamental para que las organizaciones mantengan un nivel próspero y competitivo. Es necesaria para mejorar y crecer. (...) La organización debe facilitar al personal acceso a la información y a la formación para que pueda ampliar los conocimientos y ponerlos a disposición de la empresa mediante la generación de procesos creativos y permanecer abiertos a nuevas ideas que ayuden a hacer crecer el negocio.	Martínez (2016)	Tenga oportunidad de participar y aportar nuevas ideas en los procesos internos. Tenga políticas y prácticas innovadoras. Cuenta con actividades y procesos creativos. Cuenta con espacios y tecnología de vanguardia.
<b>Beneficios</b>	Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su esfuerzo, y que puede ser variable o fijo. Variable cuando se calcula en función de los resultados alcanzados a nivel individual o colectivo y que por naturaleza es reversible y no	Atencia (2013) ; Febrier (2015)	Ofrezca sueldos altos. Otorgue incentivos por proyectos/ventas realizados en el mes. Otorgue bonos por metas en equipo.

<b>RSE y Visión Verde</b>	garantizado, todo lo contrario al sistema de remuneración fijo. La responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general	Antelo y Robina (2015)	Me otorgue bonos por mi desempeño laboral Cumpla con las regulaciones que protegen al trabajador (SSL) Tenga trato justo con proveedores. Conozca y colabore con las carencias de la comunidad a la que pertenece.
---------------------------	--	------------------------	---

---

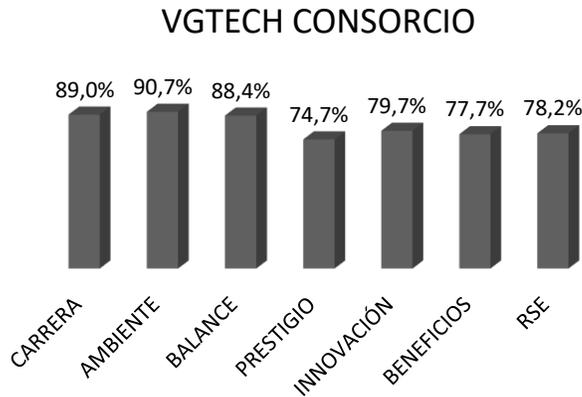
Como se contempla en la tabla anterior, en esta investigación se tomaron en cuenta siete (7) dimensiones del concepto de marca empleadora, las cuales se obtuvieron del antecedente “Dimensiones determinantes del Employer Branding en atracción y retención de jóvenes profesionales chilenos” realizado por Aguila, Rubio, y Silva (2014).

Las dimensiones de esta investigación fueron valoradas a través de una escala Licker que se basó en mencionados atributos y de los cuales se obtuvieron los resultados clasificados por empresa expuestos a continuación:



**Gráfico 1. Atributos valorados por los empleados de NetSoft Technology**

En el gráfico anterior se observan fácilmente los atributos con mayor valoración por parte de los trabajadores de NetSoft Technology. Los trabajadores de esta empresa valoran los atributos que benefician su ambiente de trabajo (91,4%), el balance entre vida laboral y personal (87,3%) y en tercer lugar la innovación en la infraestructura y los procesos laborales (86,4%). Ver Gráfico 1. Sabiendo que la marca empleadora es una estrategia de atracción y retención de personal por parte de la unidad de RRHH y Marketing los resultados de la investigación arrojan que para la empresa NetSoft el atributo más valorado es el ambiente laboral, por tanto, el departamento de Talento Humano de esta empresa debe enfocarse en mantener un ambiente de trabajo sano y proactivo.



**Gráfico 2. Atributos valorados por los empleados de Vgtech Consorcio**

El gráfico anterior muestra los principales atributos que los trabajadores de VGTech aprecian al escoger una empresa donde trabajar y se posicionan en el orden que se mencionan a continuación: Ambiente laboral (90,7%), Desarrollo de carrera y crecimiento profesional (89%) y Balance entre vida laboral y vida personal (88,4%). Ver Gráfico 2.

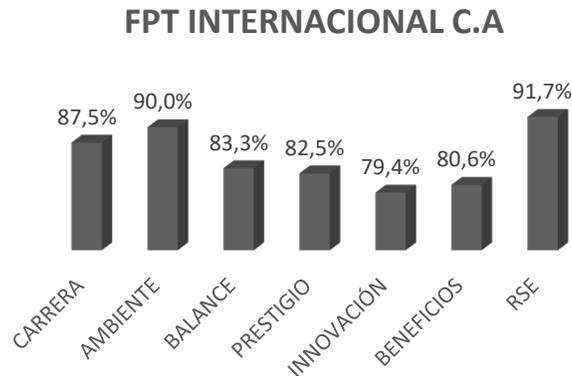
En VGTech Consorcio, también se observa que el atributo mayormente valorado es el ambiente laboral, sin embargo, hay un atributo que se le acerca bastante al principal, el cual es Desarrollo de carrera y crecimiento profesional, esto como resultado de los cambios de paradigma que en la actualidad existen.

La edad promedio de los trabajadores de esta empresa es de 37 años, si se hablara de una persona de esta edad pertenecería a la Generación Y o también conocidos como Millennials (los nacidos entre 1980 a 1995) y se enfocaría en tener un trabajo con mayores oportunidades de crecimiento laboral y desarrollo profesional (Santibáñez, 2018) lo cual justifica la valoración de este atributo de marca empleadora.

Por ello la unidad de recursos humanos de esta empresa debe realzar el crecimiento profesional en su Propuesta de Valor al Empleado (PVE) así sus trabajadores y futuros candidatos potenciales conozcan que ofrecen oportunidades de desarrollar sus habilidades y capacidades y la suma de conocimientos brindadas por empresa, recordando que la PVE recoge todos los beneficios y atributos que motivarán a los candidatos de este *target* a unirse a la organización (Liu, 2015).

De este modo la empresa dejaría de lado el antiguo paradigma de que los trabajadores son los únicos responsables de su crecimiento y desarrollo profesional, proporcionándoles mecanismos

y sistemas que formen talentos humanos competitivos, exigibles y deseables (Villalba, 2016) sea o no para optar por asensos.



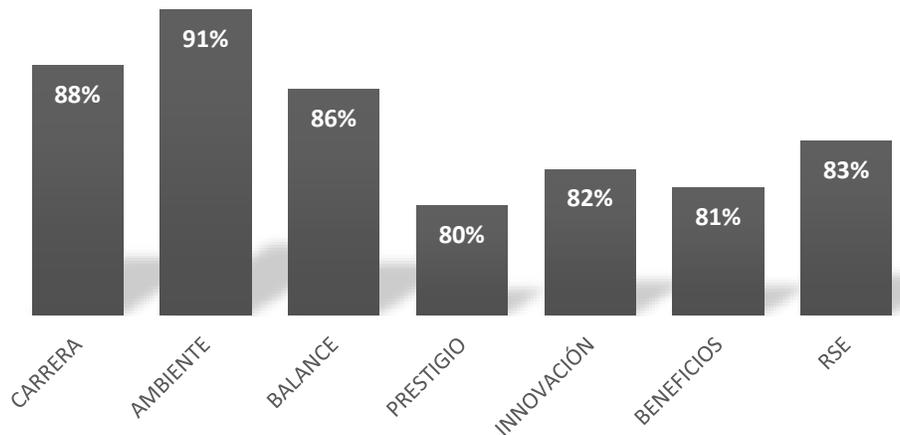
**Gráfico 3. Atributos valorados por los empleados de FPT Internacional.**

El Gráfico anterior muestra que las posiciones de la apreciación de los atributos por parte de los trabajadores de FPT, por consiguiente se puede observar que estos empleados se ven mayormente atraídos por aspectos relacionados a la Responsabilidad Social Empresarial (91,7%) a diferencia de las otras dos empresas, no obstante, el segundo atributo más valorado es el ambiente laboral (90%) y en tercer lugar tener la oportunidad de desarrollar sus carreras como profesionales (87,5%). Ver Gráfico 3.

Esta empresa es un caso bastante llamativo, pues a pesar de pertenecer a la misma rama de servicios a las antes mencionadas su principal atributo valorado es la Responsabilidad Social Empresarial, lo cual cambia totalmente en las otras organizaciones en donde este atributo queda entre los últimos lugares del ranking en cuanto a esta investigación.

Se asume que los cambios tan elevados en los resultados de esta empresa son dados por las edades de los trabajadores de la misma, ya que en su gran mayoría pertenecen a la Generación Y, que como se ha explicado anteriormente son jóvenes muy enfocados al aporte a la comunidad, tiempo social compartido, RSE y cuidado del medio ambiente (“Millennials y generación X, la mezcla perfecta” (2018)).

## GENERALES



**Gráfico 4. Atributos valorados por los empleados por las tres empresas tecnológicas.**

En el gráfico anterior es notable que los tres primeros atributos con mayor valoración por los empleados de estas empresas son el ambiente laboral (91%), el desarrollo de carrera y crecimiento profesional (88%) y el balance entre vida laboral y personal (86%) los mismos que fueron mencionados en capítulos anteriores como los atributos por los cuales los millennials se ven principalmente atraídos. Ver Gráfico 4.

Resulta llamativo este posicionamiento final, pues, se hace notar que aspectos que para los Baby-Boomers y la Generación X eran importantes (como los beneficios salariales y una larga trayectoria laboral) ahora quedan en lugares más bajos por los cambios de pensamientos de las nuevas generaciones quienes están tomando terreno en espacios laborales.

Tras lograr la definición de cada dimensión de la marca empleadora se logró conocer los atributos realmente valorados y deseados por los empleados de las tres empresas. Por ello que se analizaron las dimensiones según las definiciones y resultados obtenidos en esta investigación:

Tradicionalmente, el desarrollo profesional era responsabilidad de los empleados, sin embargo, dado a los cambios de paradigmas en las generaciones y en las propias organizaciones las empresas se han visto obligadas a abordar el desarrollo profesional como una estrategia de atracción y retención de personal, pues, como lo demuestra este estudio los profesionales actuales muestran gran interés por atributos que estén relacionados a la posibilidad de desarrollar su profesión y un plan de carrera. De esta manera los empleados tendrán conocimiento del rumbo en

el que va la empresa y él dentro de la compañía.

El ambiente laboral. En esta investigación es la primera dimensión valorada por los empleados en un entorno laboral, lo que expresa que las actuales y nuevas generaciones de empleados buscan una experiencia laboral completa y no solo una fuente de ingreso, es decir, que el tiempo invertido en el trabajo sea de calidad. Son ocho horas diarias las que una persona dedica al empleo, por lo tanto, este espacio suele convertirse en el segundo hogar de cualquier trabajador y se debe tratar al mismo como un integrante de la familia más que como un número de nómina. Por ello que se asume que el ambiente laboral toma el primer lugar ante cualquier beneficio salarial que una empresa pueda ofrecer, de esta manera obtiene mayor compromiso y productividad.

El balance entre la vida personal y la vida laboral es el tercer atributo importante en cuanto a los valorados por los empleados de estas empresas, pues para las nuevas generaciones de trabajadores es importante tener horarios flexibles, posibilidades de realizar actividades recreativas dentro de la jornada laboral y que el trabajo les permita compartir tiempo en familia sin afectar su rendimiento o proactividad. Recordando que los millennials son una generación libre, flexible y emprendedora, prefieren trabajos como *freelancer* para así manejar su tiempo a conveniencia.

El prestigio en esta investigación arrojó como resultado el 80% en la valoración de los empleados, aunque es un buen porcentaje, se encuentra en último lugar en cuanto a las dimensiones identificadas. La reputación de la empresa es un elemento que tiene importancia a la hora de tomar la decisión de trabajar en una compañía, pero para los trabajadores de estas empresas tecnológicas no es un factor relevante.

En cuanto a la innovación, es el atributo más apreciado después del balance entre vida laboral y personal, asumiendo el cuarto puesto en la valoración. Esta dimensión contiene atributos que llaman la atención suficiente de los empleados de estas empresas, era de esperarse por su naturaleza, pues se ven atraídos por procesos innovadores y contar con equipos de vanguardia.

Ahora, los beneficios quedan en el penúltimo puesto en la valoración de los empleados de las tres empresas. Lo cual hace notorio que los atributos salariales o compensatorios son de menor importancia en comparación a las demás propuestas de valor. Lo que demuestra que en la actualidad los trabajadores buscan tener un ambiente laboral sano, oportunidad de desarrollarse profesionalmente y equilibrar su vida personal y laboral en vez de priorizar los planes de compensación.

Se hace más sorprendente que el atributo de la responsabilidad social empresarial, sea más atractiva que los planes compensatorios a la hora de escoger un trabajo, sin embargo, esto es consecuencia de los cambios generacionales de los cuales se ven afectadas las empresas, es por ello que se recomienda realizar propuestas de valor al empleado en base a satisfacer las necesidades de cumplir con la sociedad que tienen los jóvenes profesionales.

## **CONCLUSIONES**

Entendiendo que la marca empleadora es una estrategia a largo plazo enfocada en la atracción y retención de personal destacando los atributos de la empresa como lugar de empleo, es necesario definir sus dimensiones para poder identificar los más valorados por los trabajadores de las seleccionadas empresas del estudio y así responder al primer objetivo específico de esta investigación.

**Tabla 2. Definición de atributos de marca empleadora.**

DIMENSIONES	DEFINICIÓN
<b>Desarrollo de carrera y crecimiento profesional</b>	Abarca la adquisición de calificaciones y certificaciones educativas, trayectoria profesional, auto-actualización como individuo, cambios de carreras y crecimiento profesional, la curva de aprendizaje, la vida familiar, los logros y reconocimientos o felicitaciones.
<b>Ambiente laboral</b>	La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la org. y que influye en su comportamiento.
<b>Balance entre la vida personal y laboral</b>	Nivel de satisfacción general resultante del grado de éxito en la tarea individual de balancear el trabajo con la familia, comprendiendo la estabilidad y mejora continua de aspectos mentales, espirituales, físicos, familiares, sociales y laborales/financieros de la vida.
<b>Prestigio o Reputación corporativa</b>	El conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos.
<b>Innovación</b>	La innovación es una práctica fundamental para que las organizaciones mantengan un nivel próspero y competitivo. Es necesaria para mejorar y crecer. (...) La organización debe facilitar al personal acceso a la información y a la formación para que pueda ampliar los conocimientos y ponerlos a disposición de la empresa mediante la generación de procesos creativos y permanecer abiertos a nuevas ideas que ayuden a hacer crecer el negocio.
<b>Beneficios</b>	Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su esfuerzo, y que puede ser variable o fijo. Variable cuando se calcula en función de los resultados alcanzados a nivel individual o colectivo y que por naturaleza es reversible y no garantizado, todo lo contrario al sistema de remuneración fijo.
<b>RSE y Visión Verde</b>	La responsabilidad social empresarial es el compromiso continuo de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de los empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general

**Fuente:** Mouriz (2007), Valcour (2007), Atencia (2013), Antelo y Robina (2015), Febrier (2015), Martinez (2016), Dutta (2018), Cedeno (2019) y Ethics Global (2019).

Dichos conceptos ayudaron a identificar los atributos que los empleados de NetSoft Technology, Vgtech Consorcio y FPT Internacional, empresas que se encontraron interesados en conocer los atributos que sus empleados realmente apreciaban; quienes consideran el ambiente laboral como el primer atributo con mayor importancia, el desarrollo de carrera en un segundo puesto y el balance entre vida laboral y personal como los atributos de marca empleadora que realmente atraen a los millennials para tomar la decisión de pertenecer a una empresa, arrojando respuestas al segundo objetivo específico de este estudio.

Ya definidos los atributos de marca empleadora e identificados los más apreciados por los trabajadores de las empresas tecnológicas, se continúa con el análisis de los atributos valorados por empresa:

En cuando a NetSoft Technology, la marca empleadora de esta organización se basa en el buen ambiente que allí habita, lo cual es un atributo halagado por sus empleados y logra ser confirmado gracias a esta investigación. La unidad de RRHH de esta organización debe llevar este mensaje de buen lugar de trabajo en sus publicaciones de redes sociales, los trabajadores de NetSoft llevarán a los clientes externos su experiencia como embajadores de la marca y así otros candidatos conocerán los beneficios de ser parte de esta empresa. Esta empresa debe aprovechar su ambiente laboral favorecedor y diseñar planes estratégicos de selección y retención de personal en base a ello, de esta manera llamará la atención de personal ameno y proactivo, haciendo que los objetivos de la organización sean alcanzados con las mejores intenciones por parte de sus trabajadores y con menos obstáculos gracias a las buenas relaciones líder-empleado o empleado-empleado convirtiéndose en una gran ventaja en la productividad de la empresa.

Cabe destacar que la mención constante de las redes sociales como vía de difusión de información acerca de las empresas es porque la estrategia de marca empleadora es un trabajo realizado entre marketing, comunicación y recursos humanos, tomando en cuenta que las dos primeras unidades hoy en día destacan sus funciones mediante ese canal de comunicación, sin embargo, divulgar el compromiso o descontento por parte de los empleados no solo se realiza por esta vía, también se logra mediante las conversaciones sociales cotidianas.

Vgtech Consorcio, los empleados de esta empresa se ven atraídos por el ambiente laboral como atributo de marca empleadora, sin embargo, cerca del primer lugar se encontró el desarrollo

de carrera y crecimiento profesional. Estos trabajadores, aunque no se vieron muy atraídos por los ascensos o promociones sí los cautiva un lugar de trabajo donde puedan demostrar sus habilidades y competencias, pero sobre todo aumentar los conocimientos obtenidos. Este resultado debido a las edades comprendidas entre los participantes del estudio en esta empresa. Para la Generación Y, el desarrollo de carrera se vuelve una necesidad a la hora de escoger un buen sitio donde trabajar, es por ello que ésta organización debe tomar como bandera en su propuesta de valor el desarrollo profesional, para así potenciar y retener a los jóvenes con el mayor talento mediante programas de entrenamiento y capacitación continua, aprovechando al personal experto que ya posee. Implementar un programa de *Trainee* como estrategia de atracción de personal joven facilitaría tener empleados con una visión global e integral del negocio al momento de ejercer un cargo.

FPT Internacional por su lado valora la Responsabilidad Social Empresarial como principal atributo, esto como resultado del alto compromiso que tienen sus empleados ante la sociedad. Cabe recordar que es la empresa con personal más joven de todo el estudio y por ende se siente mayormente identificados con las respuestas a proveedores y colaboraciones al medio ambiente que la empresa puede ofrecer para satisfacer estas necesidades. Esta valoración hace que el departamento de recursos humanos de esta empresa enfoque el diseño de su propuesta de valor al empleado con un enfoque menos empresarial sino también en el bienestar y retribución de los recursos que utilizan de la comunidad. No se habla de planes netamente caritativos sino más bien en la toma de conciencia social y la evaluación del impacto a su entorno.

A continuación, se detallan algunas recomendaciones en cuanto a los tres (3) atributos más valorados por los trabajadores de estas empresas, las cuales van dirigidas a las unidades de recursos humanos de estas empresas, profesionales externos y futuros profesionales en el área:

Desarrollo de carrera, en esta dimensión se recomienda a los industriólogos realizar planes estratégicos basados en la capacitación, desarrollo y trayectoria profesional adaptadas a las nuevas generaciones, así se replantean los perfiles de puesto de trabajo y buscan el desarrollo de las nuevas competencias y habilidades de manera que los empleados estén preparados para responder efectivamente a los cambios exigentes del mercado, alineado las necesidades de los empleados y los objetivos de la empresa.

Ambiente laboral. Se recomienda tomar en cuenta como propuestas de valor al empleado

la comunicación asertiva, el salario emocional, trabajar en las relaciones interpersonales sanas y colaborar con la autorrealización del personal de las compañías, esto quedando en manos del departamento de Recursos Humanos para encontrar los caminos que lleven a una buena relación entre la empresa y el capital humano. Así aumenta la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia, la seguridad en los equipos de trabajo, evita el ausentismo laboral, promueve la motivación e incrementa el interés en los objetivos de la empresa lo que significa un beneficio económico y organizacional.

Balance entre vida laboral y personal. Las organizaciones tradicionales no pueden realizar trabajos tan libres cuando son compañías que necesiten al personal en oficinas, sin embargo, se recomienda al departamento de Recursos Humanos estudiar los puestos de trabajos y cargos que puedan flexibilizarse o crear estrategias de permisos según las necesidades de los trabajadores en su vida personal. Pues, vale destacar que las ventajas de balancear la vida laboral con la vida personal no solo benefician al empleado sino también a la organización, equilibrando también las unidades de trabajo y obteniendo colaboradores más leales, productivos, combatiendo el ausentismo laboral.

Que los tres principales atributos realmente valorados por los empleados de estas empresas sea el ambiente laboral, desarrollo de carrera y balance de vida laboral y personal, es totalmente congruente con las necesidades básicas de los jóvenes (y no tan jóvenes) profesionales de Venezuela, pues, tras las circunstancias que viven como resultado de la situación país actual, encontrar que en el lugar donde pasan ocho o más horas diarias obtengan entrenamiento y capacitación que los ayude a desarrollar sus destrezas y competencias en un ambiente sano, productivo y ameno, sumado a la oportunidad de tener un horario flexible y acorde a las necesidades de su vida personal, hace que la satisfacción, el compromiso y la proactividad de los empleados hacia la empresa crezca y se mantenga en el tiempo.

Esta investigación exploratoria descriptiva se consideró como una forma creativa e innovadora de ajustar al Industriólogo y colegas a los requerimientos de una nueva generación, ya que está en las funciones de las unidades de RRHH empezar a proponer contratos psicológicos y físicos que sean atractivos a los futuros empleados de estas organizaciones con el deber de adaptarse al cambio de paradigma que ya está sucediendo en todos los lugares del mundo.

A la vez, es por ello que se recomienda a los futuros profesionales y a los ya expertos en el

área de las relaciones industriales y recursos humanos, ser creativos a la hora de reclutar a esta nueva generación, ajustar la PVE de las empresas de acuerdo a las verdaderas necesidades de los trabajadores, pues será la manera de encontrar colaboradores con los que se encontrará una relación Ganar-Ganar.

Aunque la estrategia de marca empleadora la trabaja RRHH de la mano con la unidad de comunicación y marketing, hay que resaltar que el papel de los expertos en talento humano ya que son quienes tienen la experticia, los conocimientos y competencias para llevar a cabo los procesos referentes al talento humano, con el cual se comienza, se mantiene y culmina la verdadera estrategia de marca empleadora, pues son estas ideas y propuestas las que impulsarán la atracción y retención de los talentos calificados de cualquier empresa.

Se recomienda realizar planes estratégicos que realcen las Propuestas de Valor al Empleado ofrecidos por las empresas de modo que los candidatos y trabajadores entiendan y estén al tanto de todas las ofertas que tiene la organización a disposición de sus trabajadores. Entre ellos se puede mencionar: realizar planes de pasantía en el que los estudiantes tengan la oportunidad de participar realmente en los procesos de la empresa, referentes a su carrera y así conocer e ir adaptando a la empresa de los nuevos requerimientos y pensamientos innovadores de los millennials quienes se ven atraídos por un lugar de trabajo en donde desarrollar sus capacidades y aprender más sobre las mismas como se demostró en esta investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adylog. (14 de noviembre de 2018). Adylog. Obtenido de Adylg: <https://www.adylog.com/millennials-y-generacion-x-la-mezcla-perfecta/>
- Aguila, F., Rubio, D., & Silva, D. (10 de Diciembre de 2014). Dimensiones determinantes del Employer Branding en atracción y retención de jóvenes profesionales Chilenos. Santiago, Santiago, Chile.
- Antelo González, Y. Y., & Robaina, D. A. (2015). Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial basado en un modelo de Lógica Difusa. Redalyc, 14.
- Cantalapiedra, M. (25 de noviembre de 2019). Telefónica S.A. Obtenido de Telefónica S.A: <https://empresas.blogthinkbig.com/empresa-de-base-tecnologica/>
- Das, M. (28 de Septiembre de 2017). Brand Ambassador Club. Obtenido de Brand Ambassador Club:

- [https://brandambassadorclub.com/employerbranding/#Cual\\_es\\_el\\_objetivo\\_detras\\_del\\_Branding\\_del\\_Empleador](https://brandambassadorclub.com/employerbranding/#Cual_es_el_objetivo_detras_del_Branding_del_Empleador)
- Ethics Global. (21 de Enero de 2019). Ethics Global. Obtenido de Ethics Global: <https://blog.ethicsglobal.com/que-es-el-ambiente-laboral/>
- Goncer, C. (agosto de 2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition. Capital humano, 60-64. Obtenido de Capital humano.
- Liu, M. (5 de Abril de 2015). Marca Empleador y atractivo organizacional. Santiago, Santiago, Chile.
- Mouriz, J. (3 de 06 de 2007). Comunicación corporativa. Obtenido de Remuneración corporativa: <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/reputacion-corporativa/>
- Romero, M. (16 de Noviembre de 2017). Employer Branding: qué es, estrategias, empresas y KPI. Obtenido de Felicidad en el trabajo: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-paraempresarios/employer-branding-que-es-estrategias-empresas-kpi/>
- Paulina, S. (14 de Mayo de 2018). 10 razones por las que renuncian los millennials (y cómo retenerlos). Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/269133>
- Valdebenito, C. (Abril de 2016). Propuesta de Valor al Empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total. Santiago, Santiago, Chile