

## LOS ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADORA: PERCEPCIONES EN ALUMNOS DE PERÚ Y FRANCIA

PALOMA MARTINEZ-HAGUE

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN  
PUCP

### Resumen

*En la actualidad, las empresas luchan por atraer talento, y la mejor manera de hacerlo es desarrollar su marca empleadora. La marca empleadora está conformada por un conjunto de atributos económicos, funcionales, psicológicos y organizacionales que deberían atraer a futuros candidatos y retener a sus trabajadores actuales. Para explorar el nivel de importancia de estos atributos para futuros profesionales, se presenta el resultado de un ejercicio en clase hecho con alumnos del Inseec Business School de Francia y de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Debe destacarse que hay más similitudes que diferencias entre los alumnos franceses y los peruanos, pero también que hay diferencias entre los grupos. En grupos determinados, estos elementos que la teoría plantea como necesarios son realmente evaluados como atractivos, al mismo tiempo que se puede observar si hay diferencias sustanciales entre grupos de alumnos o no.*

**Palabras clave:** marca empleadora, atracción, Perú, Francia

**Attributes of the employer brand:** perceptions in students of Peru and France

### Abstract

*Companies are currently struggling to attract talent, and the best way to do that is to develop their employer brand. The employer brand comprises economic, functional, psychological, and organizational attributes that should attract future candidates and retain current workers. These are the results of an exercise in class with students of the Inseec Business School in France and the School of Management at the Pontifical Catholic University of Peru. The objective was to explore these attributes' importance for future professionals. Interestingly, there are more similarities than differences between the French and Peruvian students and differences between the groups. It is interesting to observe the reaction of different groups to elements proposed by the theory as attractive. At the same time, it can be observed if there are substantial differences between students' groups.*

**Keyword:** employer brand, attraction, Peru, France

# NOTAS ACADÉMICAS

## 1. Introducción

Desde mediados de 1990, la atracción y retención de recursos humanos calificados, también identificados como talento, son de los principales problemas que enfrentan la empresa. Su importancia radica en que los recursos humanos agregan valor y proporcionan características únicas e inimitables que se convierten en la ventaja competitiva sostenible de la empresa. Además, generan un impacto positivo en los resultados financieros y agregan valor para los accionistas (BCG, 2015; Collings, 2014; Manpower, 2017; PwC, 2017; Sommer, Heidenreich y Handrich, 2017).

Sin embargo, las empresas hoy luchan por atraer y retener a dicho talento. En todo el mundo se identifica la escasez de talentos, ya que las empresas no encuentran a las personas que requieren para sus operaciones. Asimismo, este hecho es más grave en América Latina y en el Perú. Hay evidencia contundente que señala que no contar con el talento necesario reduce la capacidad de la compañía para atender a los clientes; afecta su competitividad y productividad; impacta en sus capacidades para ser sostenible, crecer, ingresar a nuevos mercados, innovar mejor y más rápido, y dificulta el aprovechamiento de las oportunidades de mercado (Areiqat, Tawfiq y Al-Tarawneh, 2010; Beechler y Woodward, 2009; Mercer, 2017; PwC, 2017; Suseno y Pinnington, 2017).

Como respuesta a estos fenómenos, la empresa necesita enfocarse en la atracción, que es el primer proceso crítico, y la mejor manera de atraer el talento es desarrollar una marca empleadora fuerte, que muestre las características atractivas de la compañía a los posibles candidatos (Alniaçik, Alniaçik, Erat y Akçin, 2014; Backhaus, 2016; Chandra y Zillany, 2014; Kucherov y Zavyalova, 2012; Wallace, Lings, Cameron y Sheldon, 2014).

## 2. Marca empleadora

La primera mención del concepto de marca empleadora fue hecha por Tim Ambler y Simon Barrow en 1996. La definieron como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos relacionados al puesto e identificados con la empresa empleadora (Ambler y Barrow, 1996, p. 192). Backhaus y Tikoo (2004) determinaron que la marca empleadora representa los esfuerzos de una empresa para promover, tanto dentro como fuera de ella, una visión clara

de lo que hace diferente y deseable como empleador (p. 501).

Franca y Pahor (2012), Domsch y Hristozova (2006) y Ambler y Barrow (1996) mencionaron que las investigaciones han demostrado que las empresas con una fuerte marca empleadora: (a) atraen a más candidatos, incluido el talento; (b) son capaces de retener incluso a los individuos más talentosos; (c) existe evidencia de que tienen un mejor desempeño financiero; y, (d) también pueden afectar positivamente la marca del producto y/o servicio.

### 3. Atributos de la marca empleadora

Los elementos y características proporcionados por la empresa y que son evaluados por posibles candidatos y trabajadores como atractivos, han sido agrupados por diversos autores en cuatro tipos de atributos (Ambler y Barrow, 1996; Armstrong, 2000; Backhaus y Tikoo, 2004; Barrow y Mosley, 2011; Knox y Freeman, 2006; Kucherov y Zavyalova, 2012; Wallace, Lings, Cameron y Sheldon, 2014). Se incluyen los atributos económicos, que son elementos materiales y/o monetarios ofrecidos a un trabajador, entre los cuales figuran los siguientes:

- Pago por encima del mercado.
- Un sistema justo de recompensas y bonificaciones.
- Garantías de empleo estable.
- Flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados.
- Un atractivo y personalizado paquete de beneficios.
- La reputación de la organización como empleador en términos legales laborales.

El otro grupo son los atributos funcionales, que se refieren a las actividades relacionadas con el desarrollo profesional y personal, entre los cuales se tienen a los siguientes:

- Oportunidades profesionales de promoción y rotación.
- Oportunidades para utilizar la última tecnología y equipos.
- Oportunidades de aprendizaje y acceso a la formación de alto nivel.
- Oportunidades para el desarrollo profesional y personal.
- La oportunidad que el puesto brindará para desarrollar la carrera de la

# NOTAS ACADÉMICAS

persona (empleabilidad).

- Oportunidades para la plena realización de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

También deben considerarse los atributos psicológicos, que son elementos que motivan al empleado, tales como:

- Oportunidades para utilizar las competencias de las personas o adquirir nuevas competencias.
- La creencia de que el trabajo de la organización es significativo
- Un trabajo responsable e intrínsecamente gratificante.
- Una fuerte y positiva cultura corporativa.
- Clima organizacional por encima del promedio.
- Relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa.
- Espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa.
- Evaluación objetiva del desempeño.

Finalmente, los atributos organizacionales son características de la empresa, por ejemplo:

- Liderazgo y posición en el segmento de mercado.
- El alcance internacional de las actividades de la empresa.
- Una historia positiva de la empresa.
- Fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa.
- Reputación de altos directivos como líderes y referentes.

## 4. Percepciones de alumnos sobre la marca empleadora

Con el fin de conocer la percepción sobre los atributos presentados desde la perspectiva de futuros candidatos en el mercado laboral, se diseñó un ejercicio en las clases sobre el tema de la marca empleadora, para lo cual se solicitó a los alumnos elegir, de cada grupo de atributos, aquel que consideraran más importante al analizar una oferta laboral. Asimismo, ese ejercicio se realizó con cuatro grupos de alumnos en el International Week del

# NOTAS ACADÉMICAS

Inseec Business School de Francia, dos grupos del campus de París y dos del de Lyon. De igual manera, se llevó a cabo el mismo ejercicio con un grupo de alumnos en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es necesario precisar que este ejercicio se hizo en inglés para beneficio de los alumnos franceses. A continuación, se presentan los resultados.

## 4.1 Atributo económico

Muchas empresas creen que este es el atributo principal al momento de ser atractivos para los candidatos, pero es necesario entender qué elementos son realmente los más atractivos. Como se puede observar, son la flexibilidad y horarios de trabajo equilibrados, junto con un atractivo y personalizado paquete de beneficios, lo que más interesa a los jóvenes alumnos. Cabe resaltar que el pago por encima del mercado solo es importante para un grupo reducido de alumnos, del primer grupo de París en este caso, y que las garantías de tener un empleo estable o trabajar en una empresa sin problemas laborales no son considerados como relevantes.

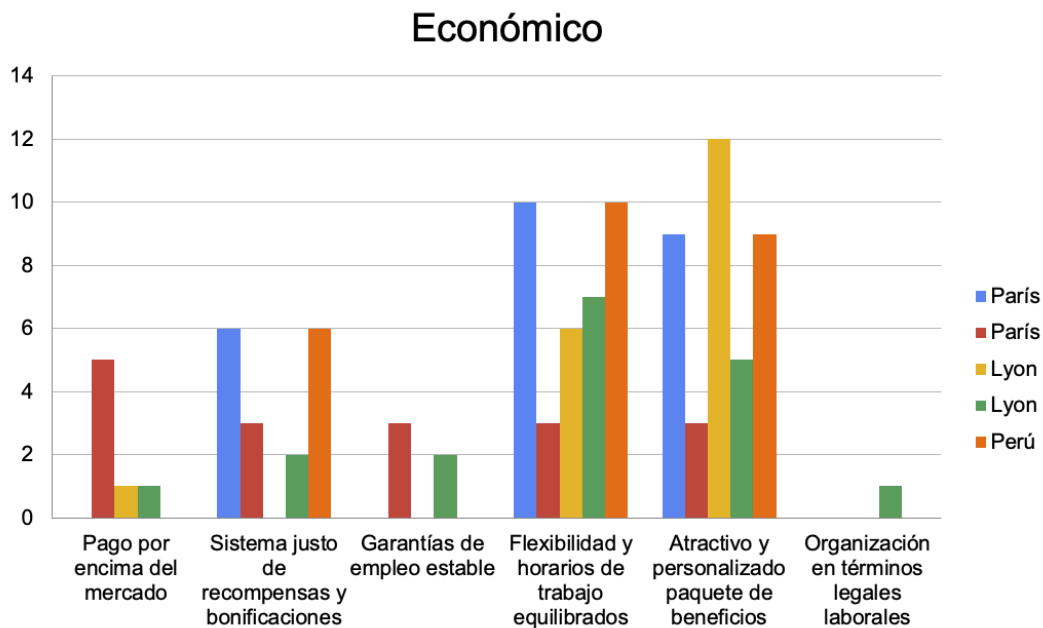


Figura 1. Percepciones sobre el atributo económico en Francia y Perú. Elaboración propia.

# NOTAS ACADÉMICAS

## 4.2 Atributo funcional

En términos generales, las oportunidades son el elemento más importante que ofrece la empresa para el desarrollo profesional y personal, seguido muy de cerca por las oportunidades también de crecimiento y desarrollo a través de promociones y rotaciones. Es interesante observar que los patrones cambian por grupo, pero, en este atributo, no se observa una diferencia importante entre los alumnos franceses y los peruanos. Es bueno destacar que las oportunidades de aprendizaje también son muy importantes, sobre todo para el primer grupo de París y los peruanos. En este atributo, se aprecia mayor dispersión en el interés de los alumnos por los elementos presentados.

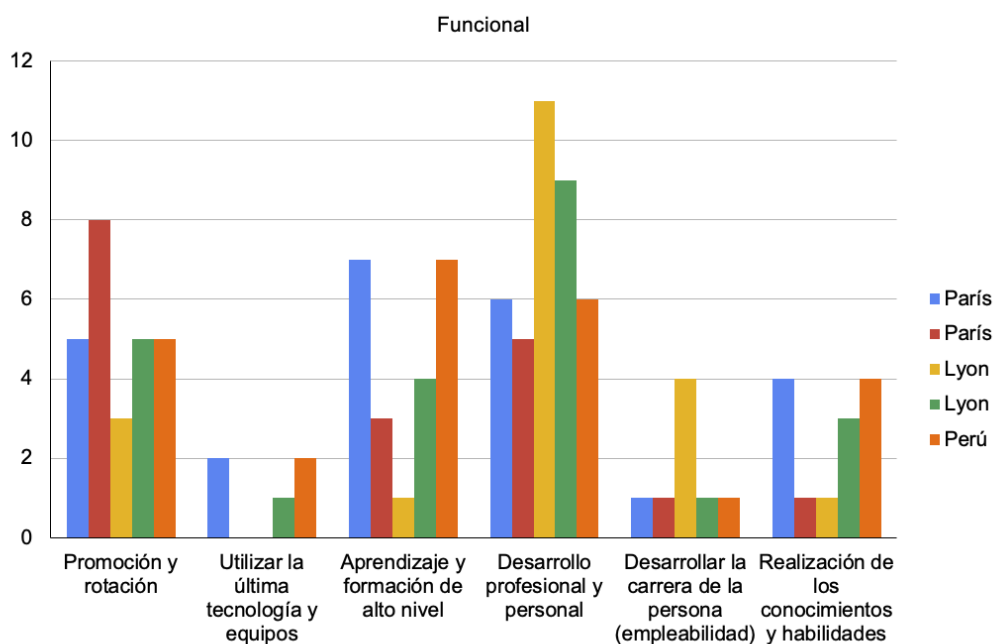


Figura 2. Percepciones sobre el atributo funcional en Francia y Perú. Elaboración propia.

## 4.3 Atributo psicológico

Si bien es cierto que en este atributo también se observa una dispersión, que denota interés en casi todos los elementos presentados, los dos elementos más importantes son las relaciones interpersonales positivas dentro de la empresa y el espíritu de trabajo en equipo como forma de trabajar en la empresa. Se muestra una diferencia porque, para los alumnos peruanos, el

# NOTAS ACADÉMICAS

clima organizacional es bastante más importante; de la misma manera, son los alumnos peruanos los que resaltan lo que hace la organización como un elemento atractivo, a diferencia de los alumnos franceses. Llama la atención que la evaluación objetiva del desempeño no haya sido reconocida por ninguno de los cinco grupos.

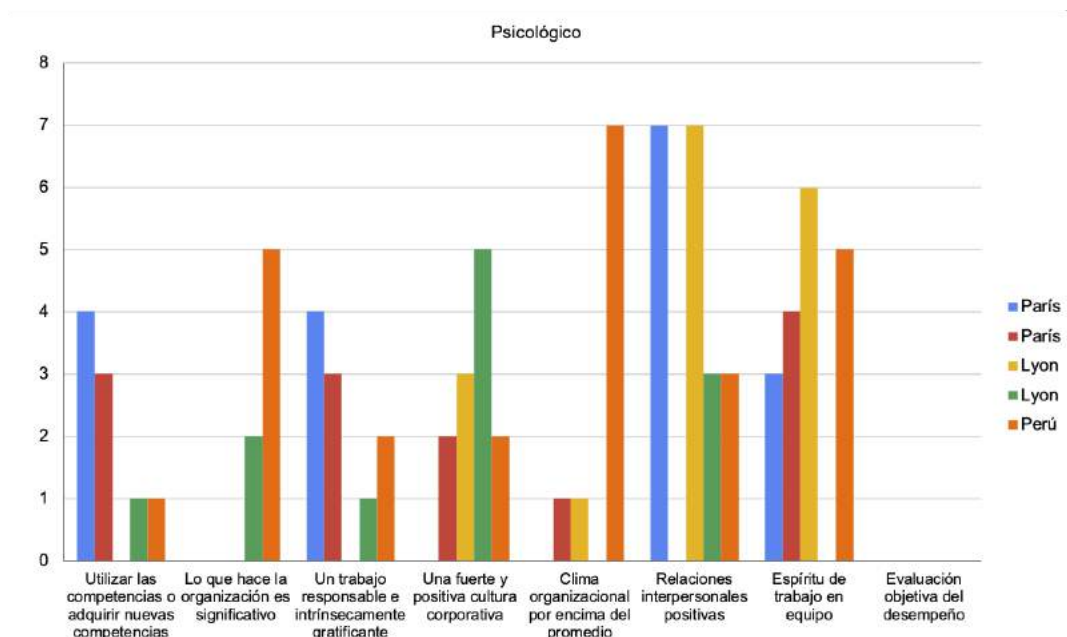


Figura 3. Percepciones sobre el atributo psicológico en Francia y Perú. Elaboración propia.

## 4.4 Atributo organizacional

En cuanto al atributo organizacional, llama la atención que haya sido el atributo con menos respuestas de los grupos; incluso, los dos grupos de Lyon no lo evaluaron. El elemento más resaltante fue la fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa. Esto quiere decir que, como clientes, se observa también la marca como empleadores. En este último elemento, se aprecian diferencias entre los grupos de alumnos franceses y los peruanos. Para los últimos, la historia positiva de la empresa es atractiva, mientras que para ninguno de los alumnos franceses es relevante. En cuanto a la reputación de los altos directivos como líderes y referentes, es resaltante que los alumnos no la destaquen como un elemento de atracción de una marca empleadora.

# NOTAS ACADÉMICAS

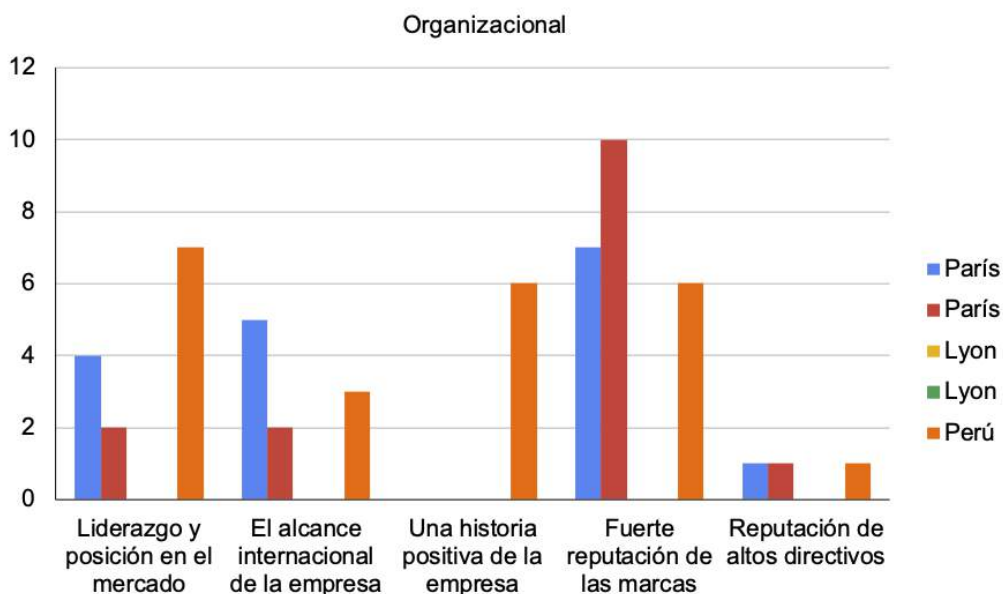


Figura 4. Percepciones sobre el atributo organizacional en Francia y Perú. Elaboración propia.

## 5. Conclusión

En este breve ejercicio con futuros profesionales, se pueden observar algunas preferencias también reconocidas en la literatura. En lo económico, la flexibilidad y manejo de los horarios de trabajo son un gran atractivo, así como los beneficios personalizados, temas bastante relacionados. La misma situación se ve con los atributos funcionales, donde lo relacionado al desarrollo y crecimiento profesional y personal es lo más atractivo para todos los grupos. En estos dos primeros atributos, no se perciben diferencias entre los grupos de alumnos franceses y peruanos. En cuanto al atributo psicológico, todo lo vinculado a las relaciones interpersonales y al trabajo en equipo como forma de trabajar es lo mejor puntuado, pero aquí el grupo de alumnos peruanos también resalta la importancia de un buen clima organizacional. Por primera vez sale un elemento sin votación, que es la evaluación objetiva del desempeño.

Finalmente, el atributo organizacional fue el menos evaluado, y lo más atractivo probó ser la fuerza de las marcas que, como clientes, los alumnos conocen y experimentan. Resulta interesante conocer como los elementos

# NOTAS ACADÉMICAS

propuestos por la teoría como fundamentales para la marca empleadora, son realmente evaluados por distintos grupos de futuros profesionales; al mismo tiempo que se analiza si hay diferencias entre sus preferencias.

# NOTAS ACADÉMICAS

## Referencias

- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S. y Akçin, K. (2014). Attracting talented employees to the company: Do we need different employer branding strategies in different cultures? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(15), 336-344.
- Ambler, T. y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-212.
- Areiqat, A., Tawfiq, A. y Al-Tarawneh, H. (2010). Talent management as a strategic practice of human resources management to improve human performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(2), 329-341.
- Armstrong, M. (2000). *Strategic human resource management: A guide to action*. London, Great Britain: Kogan Page.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. West Sussex, Great Britain: John Wiley & Sons.
- Beechler, S. y Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
- Boston Consulting Group (BCG). (2015). *Creating people advantage: How to address HR challenges worldwide through 2015*. Recuperado de [https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG\\_How\\_to\\_Address\\_HR\\_Challenges\\_Worldwide\\_Through\\_2015\\_2008\\_tcm80-82922.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG_How_to_Address_HR_Challenges_Worldwide_Through_2015_2008_tcm80-82922.pdf)
- Chandra, S. y Zillany, I. (2014). The perception of employer brand to enhance recruitment and selection processes. *European Journal of Management*, 6(6), 138-144.
- Collings, D. G. (2014). Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly*, 25, 301-319.
- Domsch, M. E. y Hristozova, E. (2006). *Human resource management in*

# NOTAS ACADÉMICAS

consulting firms. Hamburg, Germany: Springer.

Franca, V. y Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*, 3(1), 78-122.

Knox, S. y Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.

Kucherov, D. y Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.

Manpower. (2017). 2016/2017 Talent shortage survey. Recuperado de <http://www.manpowergroup.com/talent-shortage-explorer/#.WYd2ndPfpAY>

Mercer. (2017). Mercer's Global Talent Trends Study 2017. Recuperado de <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2017). 20th Annual Global CEO Survey. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-agenda/ceosurvey/2017/us.html>

Sommer, L. P., Heidenreich, S. y Handrich, M. (2017). War for talents-How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *RyD Management*, 47(2), 299-310. doi:10.1111/radm.12230

Suseno, Y. y Pinnington, A. H. (2017). The war for talent: human capital challenges for professional service firms. *Asia Pacific Business Review*, 23(2), 205-229. doi:10.1080/13602381.2017.1287830

Wallace, A. P. M., Lings, I., Cameron, R. y Sheldon, N. (2014). Attracting and retaining staff: The role of branding and industry image. R. M. Harris y T. W. Short (Eds.), *Workforce development: Perspectives and issues* (pp. 19-36). Singapore: Springer.