



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

Título:

**Creación de un Plan de Marketing de Empleador Enfocado
en Cargos de Alta Rotación de una Entidad Bancaria**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Psicólogos Organizacionales**

Autores:

Gustavo Sebastián Sánchez Carrera y Fausto Andrés Torres

Sánchez

Director:

Mgtr. Esteban Leonardo Carpio Calle

Cuenca –Ecuador- 2024

DEDICATORIA

Dedico esto a mi familia que me apoyo a estudiar esta prestigiosa carrera, y como segundo a mí por haberme esforzado todo este tiempo en los conocimientos que ahora manejo.

Sebastián Sánchez.

Dedico esto a mi familia especialmente al esfuerzo de mis padres en especial al de mi mamá quien ha sido mi acompañante en las buenas y malas siempre hemos estado igual a mi abuela quien ha sido mi motor al igual como mi mami para seguir adelante.

Andrés Torres

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes que hicieron posible este trabajo, es decir a Isabel Arteaga y a Leonardo Carpio. A la vez agradezco a los psicólogos organizacionales: Mónica Rodas y Carlos Gonzales por siempre enseñarnos de la mejor manera todos sus conocimientos, los cuales son muchos y por último a Mario Moyano por todos los conocimientos psicológicos que me servirán por toda mi vida profesional y personal.

Sebastián Sánchez

Agradezco a mi familia que me apoyo siempre a pesar de haber querido soltar la toalla en momentos difíciles siempre los tuve presentes en especial a mi mamá y mi abuela quienes han sido mi pilar fundamental en este camino profesional y gracias a ellas lo estoy logrando,

Andrés Torres

Resumen

El estudio realizado se enfocó en la creación de una marca de empleador ajustada a una entidad bancaria y a las necesidades del mercado laboral, en donde se consideró la satisfacción laboral de los empleados del banco y la perspectiva de los estudiantes de áreas administrativas de universidades de Cuenca y colegios técnicos de dichas facultades. Se utilizó las herramientas de encuestas no estructuradas y estructuradas en donde se investigó las fortalezas de la entidad bancaria y luego por medio de la encuesta cuantitativa las necesidades de los estudiantes de los centros educativos y así se comparó que puntos que se destacaron para la construcción de la marca empleadora. Para la construcción de la marca empleadora se destacó un color de la entidad bancaria y el favorito del mercado laboral, seguido de su logo el cual fue juvenil y destacó los elementos del mercado laboral y por último el *tagline*, en donde se utilizó los mismos recursos.

Palabras clave: *marketing empleador, entidad bancaria, mercado laboral, construcción de la marca.*

Abstract

The study aims to create the employer brand for a banking entity, based on the bank's employees job satisfaction and the needs of the labor market. Different types of surveys were applied to find the banking entity's strengths. Then a quantitative analysis was developed to determine the target populations needs (mainly students of different educational centers). With this input, the employer brand components such as corporate colors, logo, and a tagline were constituted.

Keywords: employer marketing, banking entity, labor market, brand building.

Índice de contenidos

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Resumen	iii
Abstract	iii
Introducción	1
Capítulo 1 “Los Nuevos Procesos de Recursos Humanos”	3
1.1 Definición de Marca de Empleador	3
1.2 Proceso de Incorporación de una Marca Empleadora en las Empresas	5
1.3 Herramientas para Adaptación de Marca de Empleador en las Empresas	
7	
1.3.1 Storytelling	7
1.3.2 Creación de la Marca de Empleador	9
1.3.3 Employer Branding en la Empresa	10
1.4 Retención y Atracción de Talento por Medio de la Marca Empleadora .	15
Capítulo 2	19
2.1 Objetivo General	19
2.2 Objetivos Específicos	19
2.3 Metodología	19
Capítulo 3. Resultados	22
3.1 Resultados Cualitativos	22

3.2 Resultados Cuantitativos	31
Discusión	46
Conclusión	50
Anexos	51
Referencias	60

Índice de figuras

Figura 1 La comunicación organizacional en una empresa o institución	12
Figura 2 Percepción de los empleados del trabajo. ¿El trabajo que tiene es repetitivo y poco variado?	14

Figura 3 Red General de Resultados.....	23
Figura 4 Red de Ejecución de Actividad Cotidiana de los Participantes.....	24
Figura 5 Red de Comunicación Organizacional.....	25
Figura 6 Red de Ambiente Laboral.....	27
Figura 7 Red de Desarrollo Personal	28
Figura 8 Red de Desarrollo Profesional	29
Figura 9 Red de Beneficios Económicos	30
Figura 10 Red de Beneficios Adicionales	31
Figura 11 Género	32
Figura 12 Edad.....	33
Figura 13 Nivel de Estudio.....	34
Figura 14 Especialización	35
Figura 15 Satisfacción Laboral General.....	36
Figura 16 Variables de Desarrollo Personal.....	37
Figura 17 Variables de Desarrollo Profesional	38
Figura 18 Variables de Ambiente Laboral	39
Figura 19 Variable de Comunicación Organizacional.....	40
Figura 20 Variables de Ejecución del Trabajo	41
Figura 21 Variable de Beneficios Adicionales	42
Figura 22 Variable de Beneficios Económicos	43
Figura 23 Aspiración Salarial	44
Figura 24 Perspectiva de la Paleta de Colores para la Creación de una Marca de Empleador.....	45
Figura 25 Logo de la Marca Empleadora.....	Error! Bookmark not defined.

Introducción

Problemática:

Los recursos humanos en la actualidad son claro ejemplo de evolución empresarial a nivel global de tal forma que cada día existen nuevas estrategias, a la vez que se encuentran nuevas problemáticas, las cuales son más específicas con el pasar de los años. Hoy dentro del área de selección de personal encontramos una necesidad de las empresas en el mundo, la cual es el marketing de recursos humanos, es decir una forma atractiva de imagen corporativa que se muestra al exterior para atraer cantidad y calidad de personal. En Latinoamérica se incrementa la necesidad de este tipo de sistemas, esto por el avance en si del efecto positivo de la gestión de recursos humano, por lo que es un problema que existan efectos negativos de procesos administrativos de dicha área, generando vacantes excesivas, personal desajustado a la cultura empresarial, desajustes, problemas en el reclutamiento de personal, baja recepción de curriculums, entre otras. En Ecuador existen niveles bajos de marketing de empleador. Una entidad bancaria de Ecuador tiene la necesidad de instaurar esta marca de empleador alrededor de sus diversas matrices y sucursales, lo cual es complejo porque se encuentran en diferentes provincias, regiones y cantones y adicional a esto existe una variedad de cargos dentro de la empresa, sin embargo, al tener un plan de marketing se podrá evadir los problemas ya mencionados.

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la imagen del empleador dentro de la institución bancaria?

¿Cuál es la imagen de la empresa dentro del mercado laboral, para los cargos críticos?

¿Qué diseño de marca de empleador se ajusta a las necesidades del mercado de la ciudad de Cuenca?

Para comenzar con el capítulo uno en donde se realiza un análisis bibliográfico se debe de conocer la definición de la marca de empleador, en donde se conoce que tipo de herramienta es dicho proceso moderno, seguido de esto se debe indagar como incorporar este proceso dentro de una empresa, conociendo como las empresas se manejan dentro del entorno local, adentrándonos más al tema se debe de indagar que tipo de herramientas se utilizan en este proceso y por ultimo saber cómo este proceso nos ayuda a retener y atraer nuevos talentos a las empresas.

Como capítulo dos se aplica la metodología en donde se responden las preguntas de investigación uno y dos. Por lo que se divide en dos momentos uno para analizar la perspectiva de los empleados de la entidad bancaria estudiada por medio de una encuesta no estructurada, es decir abierta, por ello se tabulan los datos por medio de la aplicación *Atlas Ti*. Como siguiente momento se utilizan los datos cualitativos para poder realizar las preguntas a realizar en la siguiente encuesta, la cual es cuantitativa y se realiza al mercado laboral, teniendo encuesta qué expectativas tienen ellos al buscar un lugar de trabajo.

Al obtener los resultados se debe de comparar que aspectos de la perspectiva de los empleados del banco y de las expectativas del mercado laboral, por lo que se puede seleccionar cuales fortalezas de la empresa se deben de destacar para crear la planificación de la marca de empleador.

Para construir la marca de empleador se debe de utilizar los datos de la encuesta del mercado laboral para poder actualizar las necesidades de las nuevas generaciones “*milenielas*” y así poder tener una herramienta congruente con lo que se está buscando.

Capítulo 1 “Los Nuevos Procesos de Recursos Humanos”

1.1 Definición de Marca de Empleador

Con el paso del tiempo, los procesos administrativos de las empresas se vuelven cada vez más complejos. Uno de los departamentos que experimenta esta evolución es el de recursos humanos, el cual comienza a entrelazarse con el área de marketing, dando lugar a un proceso denominado "la creación de marketing del empleador". Este proceso resulta de vital importancia en el área de reclutamiento o selección dentro de las empresas, y genera diversas ventajas tanto para el empleador como para los empleados (Botha & Bussin, 2011). La marca del empleador es un fenómeno de vital importancia en donde se muestra una imagen corporativa positiva y asertiva sobre las ventajas de trabajar dentro de la empresa y poder demostrarlas condiciones óptimas del lugar, con el fin de poder tener una buena relación con empleados y futuros empleados. (Saltos & Espinoza, 2020) Según (Lacy, 2022) se debe de saber que la marca del empleador es la unión entre las funciones de marketing y las necesidades de recursos humanos debe saber que al estar alineados con el equipo de marketing, los candidatos que se autoseleccionaran fuera del proceso, resultó que hay menos candidatos 'inigualables' para el equipo de reclutamiento y se logra dedicar más tiempo a los candidatos que tienen más probabilidades de encajar bien, los expertos dicen que los departamentos de recursos humanos y marketing que aún no se han sido asociados deben comenzar a trabajar juntos, especialmente ahora que el mercado laboral ha cambiado significativamente. Es muy importante asociar todo lo que se dice con la realidad social, por ende los candidatos de los procesos de selección podrán ser más idóneos para la empresa si se pueden alinear estos perfiles y las necesidades empresariales, por lo que afirman Botha y Bussin (2011) que el proceso de marca empleadora requiere un proceso integrado y un enfoque donde se consideren todos los bloques de construcción, es igualmente importante a la hora de dar forma a la marca empleadora o al atractivo diferenciado de la organización. Este

esfuerzo busca atraer personal calificado para llevar a cabo las tareas necesarias de la empresa y, al mismo tiempo, retener a estos talentos a través de los beneficios que ofrece trabajar en el establecimiento. Lacy (2022) afirma que en los últimos años los procesos de marca de empleador están aumentando exponencialmente, sin embargo, existen pocos hallazgos sobre esto, y al haber tan poca investigación hace que sea un área muy exploratoria dentro de las empresas por ende es un riesgo para empresas invertir en estos procesos, se sabe que el nivel de atractivo que la marca tenga, tendrá un efecto en las personas que miran la misma.

A lo largo de los años, se evidencia la importancia de la relación entre el empleado y la organización, reconociéndola como un factor crucial en el ámbito empresarial. En un entorno laboral altamente competitivo y cambiante, las organizaciones se esfuerzan por atraer y retener a los mejores talentos. Para lograrlo, recurren a la aplicación de los principios de marketing en la dirección de recursos humanos, dando origen al cuerpo teórico del *employer branding*. El *employer branding* se centra en la construcción de una marca empleadora sólida y atractiva, con el objetivo de atraer a los candidatos más talentosos y comprometer a los empleados existentes. A través de diversas estrategias y acciones, las organizaciones buscan diferenciarse en el mercado laboral, creando una imagen positiva y atractiva como empleador (Gavilán et al., 2013).

Lo que se debe de considerar para la aplicación de este tipo de estrategias para atraer empleados dentro de las empresas es el nuevo uso de la web para esto, como se puede saber en las épocas de las comunicaciones y la tecnología es importante que la empresa se incorpore a este tipo de mercado laboral, se la denomina la tercera generación de la búsqueda de talentos (Arellano, 2002). En los últimos años se ha producido cambios socioeconómicos y por ende un cambio en los procesos y estructuras organizaciones y estos cambios son notorios en sectores en donde el conocimiento es notorio, por lo que la relación entre empleado y empleador es afectada por ellos, por lo que los mecanismos de atracción son moldeados de

acuerdo al conocimiento del sector en el que la empresa y el mercado laboral se encuentren, los factores a tomar en cuenta para que la negociación de un contrato sea atractivo para los futuros empleados de una empresa son: salarios competitivos, planes de salud, bonos y opciones de crecimiento laboral. (Saltos & Espinoza, 2020).

Por ello el *employed branding* es una estructura que se compone de la experiencia sensorial, que abarca los aspectos perceptuales relacionados con el entorno de trabajo, como la estética y comodidad física; la experiencia emocional, que se refiere a las emociones y sentimientos que surgen en el contexto laboral, como la satisfacción, el orgullo y la identificación con los valores de la organización; y la experiencia intelectual, que se relaciona con la percepción de la organización como un lugar que brinda oportunidades de crecimiento, desarrollo profesional y aprendizaje. La investigación sobre la experiencia de la marca empleadora y su impacto en el compromiso afectivo se lleva a cabo mediante el análisis de una muestra de empleados pertenecientes a diversos sectores y situaciones profesionales. Los resultados obtenidos demuestran de manera consistente el impacto positivo de las tres formas experienciales descritas (sensorial, emocional e intelectual) en el compromiso afectivo de los empleados. En otras palabras, una experiencia positiva y enriquecedora con la marca empleadora se correlaciona con un mayor compromiso emocional hacia la organización. (Gavilán et al., 2013).

1.2 Proceso de Incorporación de una Marca Empleadora en las Empresas

El marketing de empleador se realiza de manera estratégica con meticulosidad para obtener un resultado óptimo, por lo que para mejorar la eficacia del marketing de personal en el mercado laboral nacional es recomendable establecer un equilibrio de centralización y descentralización del personal funciones de marketing de una empresa de servicios para que este pueda alinearse con las necesidades de recursos humanos y en sí de la empresa, el uso de tecnologías de recursos humanos innovadoras, principalmente digitales y con esto también se

hace referencia a personas que manejan este tipo de recursos, en el estudio del trabajo interno mercado de una empresa de servicios, aumentar la eficiencia del uso del potencial del personal de una empresa de servicios basado en la transformación digital de las tecnologías de marketing de personal. (Nikolaeva, 2020). En la época del Covid se evidencia que las empresas tuvieron que adaptarse a los medios digitales de manera inmediata, muchas se dieron por quebradas por el cambio brusco de la situación y por el tipo de empresa que maneja, pero en otros casos por la falta de adaptabilidad digital, por lo que los medios digitales son cruciales para el desarrollo de las empresas, lo transformador es que muchas empresas mantuvieron procesos digitales a largo plazo así haya acabado la pandemia. (Oubiña, 2020).

Por lo tanto, es el desarrollo de procedimientos de mercadeo interno del mercado laboral lo que diseñado para garantizar la competitividad multinivel del personal mediante el uso de su competencia, lealtad y compromiso con la misión y el concepto de una empresa de servicios. (Nikolaeva, 2020).

Existen varios pasos que se pueden llevar a cabo para establecer la marca de empleador. Este proceso consta de siete pasos que permiten desarrollarla de manera efectiva, el número uno hace referencia a entender los objetivos de la empresa o su carta estratégica, como segundo paso se tiene la identificación de las necesidades de talento, luego se procede a seleccionar los atributos de la marca corporativa, es decir qué ventajas se debe de exponer dentro de esta marca de empleadora o que fortalezas tiene la empresa para los clientes internos y en que puede ayudar a sus colaboradores, como cuarto se busca las sinergias con la marca corporativa y al relacionar esto se tendrá una idea clara sobre cómo se establecerá este proyecto, un paso clave a tener en cuenta es el plan de comunicación que se debe de realizar, puesto que este genera una variedad de ventajas para la elaboración de la marca y así se establece un lenguaje claro sobre la empresa y el mundo exterior, lo que lleva al sexto paso

que es desarrollar un mensaje mediante un contenido creativo. En esta etapa, se debe de tener en cuenta los medios de comunicación más utilizados y las tendencias del grupo de personas o nicho de mercado que se quiere atraer a nuestra empresa. Por último, queda la ejecución del plan y su evolución. (Saltos & Espinoza, 2020). La globalización y el nuevo enfoque de las empresas han hecho que estas busquen variedad de gestiones por la competitividad de las empresas en el mundo, se comenta que uno de los factores determinantes de esto es el desarrollo de estrategias de marketing centradas en la lealtad de los trabajadores hacia la empresa, esto contrayendo relaciones a largo plazo dentro de la empresa y a la vez un buen posicionamiento dentro del mercado laboral en el entorno que rodea a la empresa. (Martínez & Espinoza, 2014).

1.3 Herramientas para Adaptación de Marca de Empleador en las Empresas

Existe una variedad de herramientas que ayudan a desarrollar este tipo de estrategias empresariales de recursos humanos y marketing. Según Crespo (2015), una de ellas es el *Storytelling*, que se utiliza para diversos propósitos.

1.3.1 Storytelling

Esta técnica gestiona dichos procesos a través de la psicología colectiva de la comunidad, ya sea hacia los empleados internamente o hacia el exterior de la empresa. El objetivo es reforzar el sentimiento de pertenencia y destacar cómo esto puede mejorar la percepción externa de la empresa. Estos mensajes positivos crean inconscientemente un sentimiento favorable hacia la compañía. La clave está en buscar cuáles son los aspectos que vale la pena comunicar, los elementos que pueden crear orgullo o identificación, tanto para los de dentro como para los de fuera. El *storytelling*, o el arte de contar historias, la herramienta surge como una herramienta altamente efectiva y poderosa en el ámbito del *Employer Branding*. Su capacidad para atraer, emocionar y persuadir al talento objetivo es invaluable. Al implementar una estrategia de *Employer Branding* basada en el *storytelling*, es

crucial tener en cuenta diversos factores que contribuyen al éxito de esta técnica. En primer lugar, se debe asegurar que todas las historias y narrativas comunicadas sean verídicas y auténticas. La transparencia y la honestidad son elementos fundamentales para generar confianza y credibilidad. Sería poco ético y contraproducente presentar información falsa o exagerada, ya que esto socavaría la confianza en la marca empleadora y disminuiría su reputación.

Según Giraldo et al, (2014) en la gestión de recursos humanos se ha convertido en una actividad esencial en el proceso administrativo de todas las organizaciones. Es una pieza clave para desarrollar y aplicar estrategias que permitan a la organización sobrevivir y competir en su entorno específico. En las últimas décadas, ha habido un cambio notable en la percepción de la importancia y relevancia del talento humano para las empresas. Esto ha llevado a muchas compañías a modificar su filosofía y enfoque en la gestión de personas, con el objetivo de alinearlas con la misión, objetivos y metas de la organización.

El *Employer Branding*, por ejemplo, es una herramienta utilizada para gestionar el talento humano. Su objetivo principal es lograr una fuerte conexión entre los colaboradores y la organización, destacando la posición de la marca en el mercado laboral. En este sentido, los colaboradores internos juegan un papel fundamental como vehículo para alcanzar este objetivo. (Giraldo et al., 2014).

Además, es esencial comprender que el *storytelling* en el *Employer Branding* va más allá de simplemente compartir anécdotas o relatos. Debe tener un propósito estratégico y estar alineado con los valores y la cultura de la organización. Las historias deben reflejar la identidad de la empresa y transmitir de manera efectiva su visión, misión y propósito. Esto ayuda a establecer una conexión emocional entre la marca empleadora y el talento objetivo, despertando el interés y la resonancia personal. (Giraldo et al., 2014).

1.3.2 Creación de la Marca de Empleador

La creación de la marca del empleador implica tener en cuenta diversas partes fundamentales, y una de ellas es el plan de comunicación organizacional. Este plan desempeña un papel determinante en cualquier decisión o planificación que la entidad lleve a cabo, ya sea en el ámbito externo o interno. En este sentido, el plan de comunicación se convierte en una estrategia clave para lograr el cambio organizacional deseado, específicamente en el ámbito del marketing del empleador. Para iniciar el proceso de cambio, es necesario generar políticas que promuevan una visión clara y se ajusten a la cultura empresarial de manera minuciosa. Además, es esencial considerar las nuevas herramientas comunicacionales disponibles para adaptar el cambio al contexto en el que la sociedad y la empresa se encuentran. En otras palabras, la comunicación en la empresa desempeña un papel crucial, definiendo el desarrollo de la misma y permitiendo que la mayoría de los procesos dependan de ella para lograr una mayor efectividad y comprensión entre las personas, ya sean empleados activos o personas externas a la organización. (Giraldo et al., 2014).

El plan de comunicación organizacional no solo se limita a la transmisión de mensajes, sino que implica una estrategia integral que abarca diversas dimensiones. En primer lugar, se requiere una comunicación clara y consistente en todos los niveles jerárquicos de la organización, asegurando que los mensajes transmitidos sean coherentes y alineados con los valores y objetivos de la marca del empleador. Además, es importante utilizar una variedad de canales de comunicación, aprovechando tanto los tradicionales como los digitales, para alcanzar a diferentes audiencias de manera efectiva. Las redes sociales, por ejemplo, se han convertido en una plataforma crucial para promover la marca del empleador y atraer talento, ya que permiten una interacción directa y una difusión rápida de mensajes (Montes et al., 2020).

1.3.3 Employer Branding en la Empresa

El *employer branding* es un proceso que se desarrolla dentro de la empresa y utiliza herramientas de marketing para crear la identidad del empleador y transmitir un mensaje de marca empresarial. Este proceso establece los valores, políticas y comportamientos propios de la empresa con el objetivo de atraer, motivar y retener a los recursos humanos. El estudio realizado analiza el employer branding, la cual es una técnica crucial para crear una marca de empleador. Por lo que es necesario examinar la transformación del employer branding en el mercado de las tecnologías modernas o de la digitalización. Y se analiza la importancia de las redes comunicacionales modernas en la atracción, selección y retención de talento en las empresas. Y, por último, se destaca la importancia de los planes de igualdad como potenciador para la técnica de employer branding. (Montes et al., 2020).

El uso de nuevas herramientas es crucial para el desarrollo de nuevos canales de información, por lo que se debe de digitalizar a la empresa para que esta pueda adaptarse al nuevo mercado laboral, teniendo en cuenta la exigencia del mismo, por lo que esto implica capacitación al personal que necesite manejar las nuevas herramientas dentro de la red. (Nikolaeva, 2020).

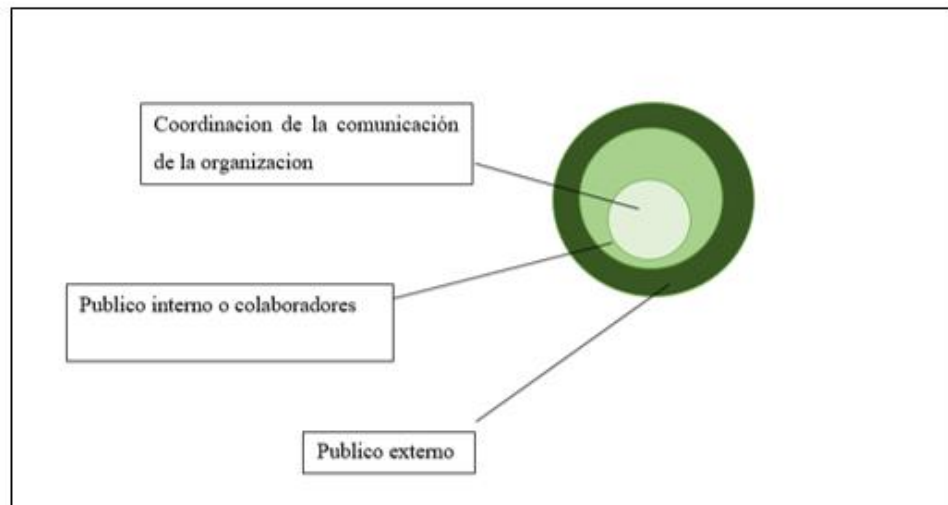
Así mismo, la comunicación interna del personal tiene alto impacto en el proceso de construcción y aplicación de la marca del empleador. Esto implica establecer planes asertivos de comunicación bidireccional y no burocrática, en donde los empleados puedan expresar sus ideas y preocupaciones, creando un ambiente de confianza y participación activa de los empleados por lo que la escucha de los cargos superiores debe ser clave en este proceso. De esta manera, se fortalece el sentido de solidaridad, pertenencia y compromiso de los empleados hacia la organización, por ende, es importante destacar que el plan de comunicación organizacional debe estar en constante evolución y adaptación, ya que el contexto globalizado y las necesidades de la empresa están en cambio constante. Por lo tanto,

es esencial realizar un monitoreo continuo de los resultados y la efectividad de las estrategias de comunicación, implementadas y actualizadas, con el fin de realizar ajustes y mejoras necesarias teniendo en cuenta que estas pueden también generar impactos negativos en la organización y en el personal. (Montes et al., 2020).

En relación a los conceptos expuestos, resulta evidente que la comunicación interna efectiva desempeña un papel fundamental en la construcción de una sólida imagen de resultados. Es imprescindible establecer canales de comunicación bidireccional y no burocrática, donde los empleados puedan expresar sus ideas y preocupaciones. Esto generará un ambiente de confianza y participación activa, fortaleciendo el sentido de solidaridad, pertenencia y compromiso hacia la organización. No obstante, es necesario destacar que el plan de comunicación organizacional debe adaptarse constantemente a un mundo globalizado y a las cambiantes necesidades de la empresa. Por lo tanto, es esencial realizar un monitoreo continuo de los resultados y la efectividad de las estrategias de comunicación implementadas y actualizadas, con el fin de realizar ajustes y mejoras para ello se tiene la figura 1 para un mejor entendimiento de los resultados obtenidos.

Figura 1

La comunicación organizacional en una empresa o institución



Nota: Esta figura muestra los niveles de comunicación con todos los agentes de la organización

Fuente: basado en (Chávez Cumbia, 2016)

Al saber que existen medios de comunicación tradicionales y modernos donde las marcas de empleador es donde las empresas postulan su proyecto de marketing, en Ambato – Ecuador una cervecería utiliza el 60% de medios tradicionales, y en donde el 30% era radio y el otro 30% era el periódico, dejando en porcentajes bajos a las redes sociales y páginas de internet de búsqueda de empleo, sin embargo se pudo comprobar que los empleados usaban para informarse sobre trabajos el 46,7% la prensa y en un 26,7% las redes sociales, por ende ya sabían que se debería ajustar dentro del plan de marketing de empleador. (Saltos & Espinoza, 2020).

Mucho se dirá sobre qué elementos son los que se depende desatacar dentro de la marca de empleador y entre ellos hay varios, la cultura organizacional, la comunicación interna de los colaboradores, la seguridad del empleo y el desarrollo profesional que este puede generar si se encuentra uno dentro de la empresa, por lo que estos elementos deben de

ser expuestos a las personas que quieren formar parte de la comunidad empresarial, esto causa una doble ventaja, porque personas que estarán en sintonía con la empresa la elegirán, causando menos rotación dentro de la empresa y a la vez que se descarten empleados que estén en desacuerdo con las políticas y valores de la empresa en sí (Rodríguez, 2011).

Un estudio en una empresa bancaria generó un lema “Nos mueven los valores”, teniendo en cuenta como potenciador del marketing de recursos humanos, generando una influencia por redes sociales y a la sociedad que se abarca geográficamente, esta generó un alto impacto dentro de las personas que trabajan ya en la empresa y los que son externos a la misma, puesto que el cambio no solo se da con el plan de marketing, sino también de manera interna en la organización, sin embargo se tiene un valor para las personas y aumento la búsqueda de empleo dentro de esta entidad bancaria a un 15% más de vacantes dentro de la empresa, y a la vez para poder reforzar la imagen corporativa y la cohesión grupal tenían la frase “Santander eres tú”, este tipo de lemas generan que la corporación pueda mejorar su imagen como empleador, por lo que el experimento y la investigación de la empresa fue un éxito. (Crespo., 2015).

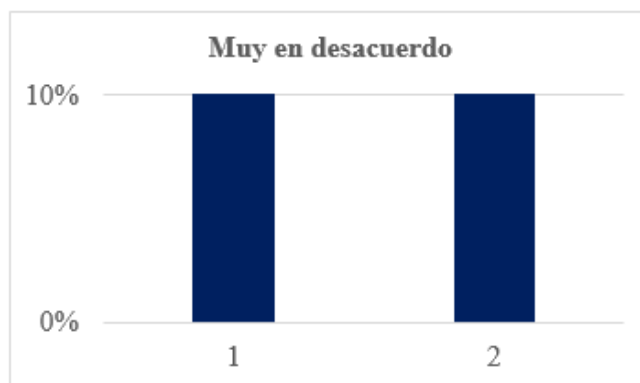
Se considera la importancia de la localidad en donde se quiere realizar el proceso de marca de empleador, sabiendo que la cultura es diferente entre cada zona y organización. En un estudio en una cervecería de Ambato – Ecuador se observa que las personas que trabajan allí no conocen las ventajas de trabajar en el establecimiento, esto porque no existe un proceso adecuado de retención de talento relacionado con marketing de recursos humanos y algo muy crucial que no se realiza dentro de los procesos es transmisión de los valores corporativos ni de manera verbal o tácita y mucho menos de manera digital y masiva, por lo que al igual dentro de la diferencia de lo que las personas buscan dentro de un trabajo influye la cultura, clase socioeconómica y entre otras variables personales y sociales, sin embargo lo que la persona o la sociedad busca dentro de un empleador es crucial para la elaboración de

un plan de marca de empleador, en donde se destaca dos variables, que trabajo ofrece la empresa y seguridad económica (Saltos & Espinoza, 2020).

Las respuestas de los empleados en el estudio revelaron la importancia de comunicar los valores corporativos y el marketing de recursos humanos. Las diferencias culturales y personales influyeron en lo que buscaban en un empleador. Esto destacó la necesidad de cada uno para demostrar su satisfacción, como se mostró en la Figura 2.

Figura 2

Percepción de los empleados del trabajo. ¿El trabajo que tiene es repetitivo y poco variado?



Nota: Aquí se ve en el caso redactado la percepción de los empleados

Fuente: adaptado en (Saltos & Espinoza, 2020)

Teniendo en cuenta la localidad, cultura y legislación de donde se quiere implantar esta gestión de marca de empleador. Para Castro (2020) el diseñar un modelo de gestión de talento humano, para el Banco Solidario de la ciudad de Cuenca-Ecuador, muestra cómo se debe generar valor y capacidad de respuesta a las necesidades exigentes que requiere la entidad financiera y a la vez adaptándose a la localidad a la que pertenece. La propuesta presente en este estudio da cumplimiento al objetivo planteado, y se orienta a gestionar de una manera más apropiada el recurso humano, mediante el diseño de estrategias para cada

componente que conforma el modelo, con ello la institución financiera puede optimizar el desempeño laboral, la satisfacción dentro de la empresa. Este representa una alternativa para el desarrollo del talento humano, que posibilita no solo el mejoramiento de la gestión institucional generando un ambiente laboral adecuado, reducción de rotación de los funcionarios dentro de las áreas de trabajo, remuneración justa con un horario de trabajo acorde a lo que establece el código de trabajo ecuatoriano, sino que, además, permite a la entidad financiera la optimización de los recursos mediante la eficiencia y eficacia del capital humano, incrementando la productividad y logrando que sus resultados sean mucho más óptimos. El modelo de gestión de talento humano que se propuso, se enmarca en las necesidades institucionales alineándose así con la carta estratégica de la empresa, mediante competencias que permitan potenciar su recurso humano, convirtiéndose en capital organizacional, este permitirá generar ventajas competitivas para la misma, con ello se espera optimizar recursos económicos y financieros para poder llegar al éxito empresarial y el buen uso del recurso humano.

1.4 Retención y Atracción de Talento por Medio de la Marca Empleadora

El *employer branding* o marca empleadora describe la atracción y retención del talento humano en el presente. Esta estrategia se enfoca en fidelizar a los colaboradores como pieza esencial del trabajo, donde las empresas buscan brindar estabilidad laboral y generar una sinergia en equipo. Además, se busca realzar la imagen corporativa como parte integral de la estrategia actual. En un entorno empresarial altamente competitivo, las organizaciones reconocen la importancia de atraer y retener a los mejores talentos. El *employer branding* se ha convertido en una herramienta clave para lograr este objetivo (Chimborazo et al., 2023).

Cabe recalcar que la motivación, la comunicación organizacional ni el clima laboral son las únicas variables que influyen para la retención de talento humano, sino influye de

igual manera los bonos y la seguridad laboral, esto genera altos grados de estabilidad en los empleados. . (Rodríguez., 2023).

Se busca no solo atraer a profesionales altamente calificados, sino también mantener una relación sólida y duradera con ellos. En la actualidad, las empresas comprenden que la estabilidad laboral es un factor fundamental para generar compromiso y lealtad por parte de los colaboradores. Al ofrecer un entorno de trabajo seguro y estable, las organizaciones fortalecen el vínculo con sus empleados, lo que a su vez se traduce en un mayor compromiso y motivación para alcanzar los objetivos corporativos. . (Chimborazo et al., 2023).

Los empleados deben sentirse parte de la empresa por medio de estrategias comunicativas, de igual manera estas deben ser bidireccionales y sin burocracias, esto genera que las personas que forman parte de la empresa puedan brindar ideas y así poder sentirse importante, de igual manera cualquier tipo de reclamo o ayuda que necesite el empleado, generando un sentimiento de confort por parte de los empleadores o los jefes. . (Montes et al., 2020).

La sinergia en equipo es otro aspecto clave del *employer branding* en el presente. Las empresas buscan fomentar un ambiente de colaboración y trabajo en equipo, donde los empleados se sientan valorados y puedan contribuir de manera activa al éxito de la organización. La construcción de relaciones sólidas entre los miembros del equipo es esencial para lograr una mayor eficiencia y productividad. Además, el *employer branding* actual se centra en realzar la imagen corporativa. Las organizaciones comprenden la importancia de proyectar una imagen positiva y atractiva tanto para los empleados actuales como para los potenciales. Una marca empleadora sólida y bien posicionada ayuda a atraer a profesionales talentosos, que desean formar parte de una organización con una reputación destacada. Cabe mencionar que, en el presente, las organizaciones tienen la responsabilidad de velar por

propuestas de valor que promuevan la diferenciación de sus colaboradores. (Chimborazo et al., 2023).

En los mercados laborales y entornos organizacionales de todo el mundo, se están experimentando cambios intensos, rápidos y significativos. Las empresas deben adaptarse y el departamento de recursos humanos, como un factor estratégico en las organizaciones, debe ser el primero en reconocer esta transformación. En el mundo empresarial actual, la competencia es feroz y las empresas deben luchar por lograr y mantener una ventaja competitiva que las distinga de sus competidores. Por lo tanto, los empleadores están cada vez más preocupados por la retención de talento, especialmente de los mejores empleados. Los aspectos clave más importantes para retener el talento son: tener una imagen positiva como empleador, implementar estrategias de gestión del rendimiento que ayuden a los empleados a desarrollar una experiencia que maximice su potencial y avance dentro de la organización (Montes et al., 2020).

Por otro lado, con la incorporación de internet y las redes sociales en el proceso de reclutamiento, las empresas ahora pueden estar en contacto con talento valioso de cualquier parte del mundo. Esto deja en claro que las redes sociales son la plataforma principal para la proyección externa de la marca empleadora, desempeñando un papel fundamental en la selección y control de los mensajes de marca en cada canal de redes sociales. (Montes et al., 2020).

Además, el liderazgo desempeña un papel fundamental en la marca empleadora. Los líderes de la organización deben marcar la visión y los valores que guían a la empresa. Un liderazgo inspirador y orientado hacia resultados genera confianza y motivación en los empleados, quienes se sienten parte de algo más grande y se comprometen con los objetivos de la organización. De igual manera, la oportunidad real de progresar es un aspecto clave en

la estrategia de marca empleadora. Las organizaciones deben ofrecer a sus empleados un camino claro de desarrollo y crecimiento profesional. Esto implica brindar oportunidades de capacitación, promoción interna y reconocimiento de los logros individuales. Un empleado que percibe que su esfuerzo y talento son valorados y recompensados tiene una mayor motivación y compromiso con la organización. (Chimborazo et al., 2023).

Capítulo 2

2.1 Objetivo General

Diseñar una marca de empleador acorde a las necesidades de la entidad bancaria para la ciudad de Cuenca.

2.2 Objetivos Específicos

1. Analizar factores internos y características internas de la marca de empleador
2. Analizar la percepción del público objetivo del mercado laboral de Cuenca
3. Diseñar los elementos de marca de empleador para el banco.

2.3 Metodología

Para la investigación, se empleó un enfoque mixto, aplicando encuestas de tipo cualitativo y cuantitativo. Según el propósito de la investigación, se llevó a cabo de manera aplicada, abordando un tema específico. En función de su profundidad, la investigación fue exploratoria, ya que abordó un tema no estudiado dentro de la empresa. En cuanto al tiempo en que se realizó, fue de tipo transversal, ya que el levantamiento de datos se llevó a cabo en un solo momento, desde el 27 de octubre hasta el 8 de noviembre.

La población donde se recabó información fue una muestra no probabilística, compuesta por personas clave para el estudio. Esto incluyó a cargos de cajeros, con alta rotación, en una entidad financiera. Participaron 22 personas en esta fase. También se incluyeron 112 participantes, estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad del Azuay, Universidad de Cuenca y la Unidad Educativa Técnica Herlinda Toral. Se investigaron dos cursos de administración de empresas, tres cursos de contabilidad y, por último, uno de negocios internacionales.

Se inició el proceso de creación de marketing de empleador generando la primera herramienta: una encuesta no estructurada. Se realizó un análisis bibliográfico de los autores para destacar los puntos más importantes para crear una marca empleadora. Fue esencial resumir los puntos fuertes del marco teórico. La construcción de la herramienta se basó en varios autores del marco teórico. Rodríguez (2011) señala que los elementos a destacar de la marca de empleador son la comunicación interna de la organización, la seguridad del empleo y el desarrollo profesional. Tres de las cuatro dimensiones utilizadas para crear la herramienta. El ambiente laboral se consideró fundamental para el employer branding, fortaleciendo vínculos entre empleados y empleadores, según Giraldo et al. (2014).

La comunicación organizacional, según Saltos y Espinoza (2011), tiene como objetivo mejorar el ambiente laboral y comunicar a los cargos críticos sobre el proceso de creación de la marca de empleador (Montes et al., 2020). En el mercado laboral actual, con competencia entre empresas, los beneficios adicionales son clave, considerando aspectos como el desarrollo del personal y la satisfacción laboral. Afirma Castro (2020) que en entidades financieras es vital la adaptación de la empresa a la unión de recursos humanos y marketing.

Otro punto clave es el desarrollo de oportunidades de aprendizaje o capacitación y el crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, según Gavilán et al. (2013) y Chimborazo et al. (2023). Los aspectos más importantes para la atracción de personas interesadas en laborar en una empresa son los bonos, crecimiento profesional y planes de salud, según Giraldo et al. (2014).

Las dimensiones generales a tener en cuenta fueron: Satisfacción laboral, Desarrollo personal, Ambiente laboral y Seguridad laboral. Se realizaron 4 preguntas de biodatos y 10 preguntas abiertas para conocer las fortalezas de la entidad bancaria. La segunda herramienta se basó en los resultados de la encuesta no estructurada y se estructuró con preguntas relacionadas en la

construcción del mapa cualitativo y opciones múltiples basadas en los puntos destacados por los empleados y los patrones de respuesta más repetitivos. La encuesta incluyó 13 preguntas realizadas por medio del método de selección forzada, selección múltiple y preguntas abiertas.

Las actividades de recolección de información siguieron un orden cronológico. Se empezó levantando datos de la entidad bancaria, donde un jefe de caja facilitó el personal para la encuesta, manteniendo el anonimato. En un segundo momento, se tabularon los datos para construir la siguiente herramienta, la encuesta estructurada. No hubo dificultades significativas con los permisos de las instituciones universitarias. Sin embargo, en la institución de bachillerato se necesitó enviar un oficio donde el rector aprobó la aplicación de las encuestas.

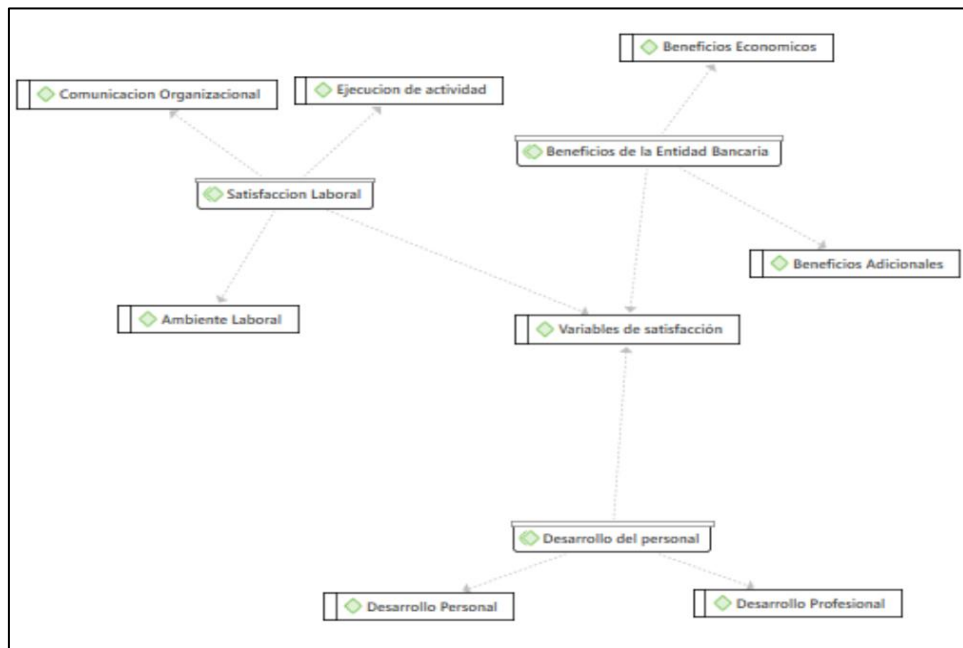
Capítulo 3. Resultados

A continuación, se presentaron los resultados de la investigación. Se inició con la percepción que tenían los empleados de la entidad bancaria con respecto al cargo de cajero. Para llevar a cabo esta evaluación, se empleó una encuesta cualitativa a través de *Google Forms* y *Atlas.ti*. Mediante estas herramientas, se establecieron redes conceptuales y se identificaron las terminologías más utilizadas por los participantes de la organización. Posteriormente, se presentaron los resultados de la encuesta cuantitativa, lo cual permitió comprender las necesidades del mercado laboral y recoger la opinión de los participantes acerca de lo que buscaban en una empresa para poder trabajar en ella.

3.1 Resultados Cualitativos

Se utilizó la aplicación *Atlas.ti*, la cual facilitó la tabulación de datos cualitativos mediante citas, redes y estratificaciones. El primer paso, una vez que se tenían los datos recopilados, fue la transcripción de la información de la encuesta en dicha aplicación. Se definió un título general que fue "Variables de Satisfacción de los Empleados del Banco". Posteriormente, se revisaron las respuestas de todos los participantes, señalando las citas metodológicas de los conceptos más frecuentes. Luego, estas se agruparon por subdivisiones, obteniendo tres categorías principales: Satisfacción Laboral, Desarrollo del Personal y Beneficios Generales. Finalmente, se generaron las redes de manera automática en la aplicación, cada una con una serie de citas asociadas.

Figura 3
Red General de Resultados



Nota: En la figura se puede observar la red general de resultados.

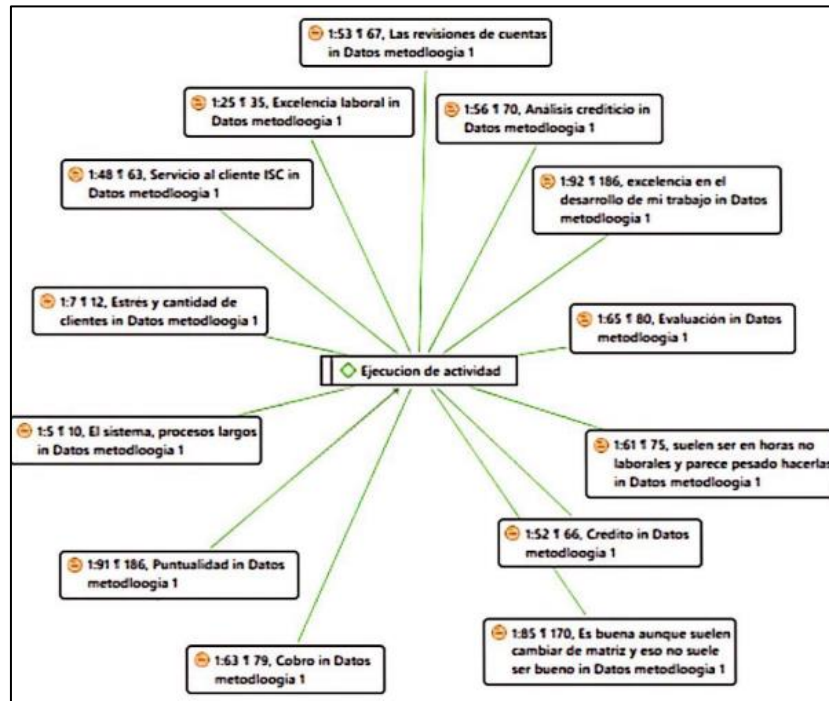
Interpretación figura 3

En la figura, se pudo apreciar la red general de resultados, y el mapeo se llevó a cabo de la siguiente manera. Las variables de satisfacción sirvieron como eje central, dividiéndose en: beneficios de la entidad bancaria, satisfacción laboral y desarrollo del personal. Cada una de las tres subdivisiones contó con sus estratificaciones.

Se comenzó con la más extensa, la satisfacción laboral abordó el ambiente laboral, la comunicación organizacional y la ejecución de la actividad. Como segunda subdivisión, se exploraron los beneficios de la entidad bancaria, especializándose en beneficios adicionales y económicos. Por último, se extrajo la variable de desarrollo del personal, haciendo referencia al desarrollo profesional y personal.

Figura 4

Red de Ejecución de Actividad Cotidiana de los Participantes



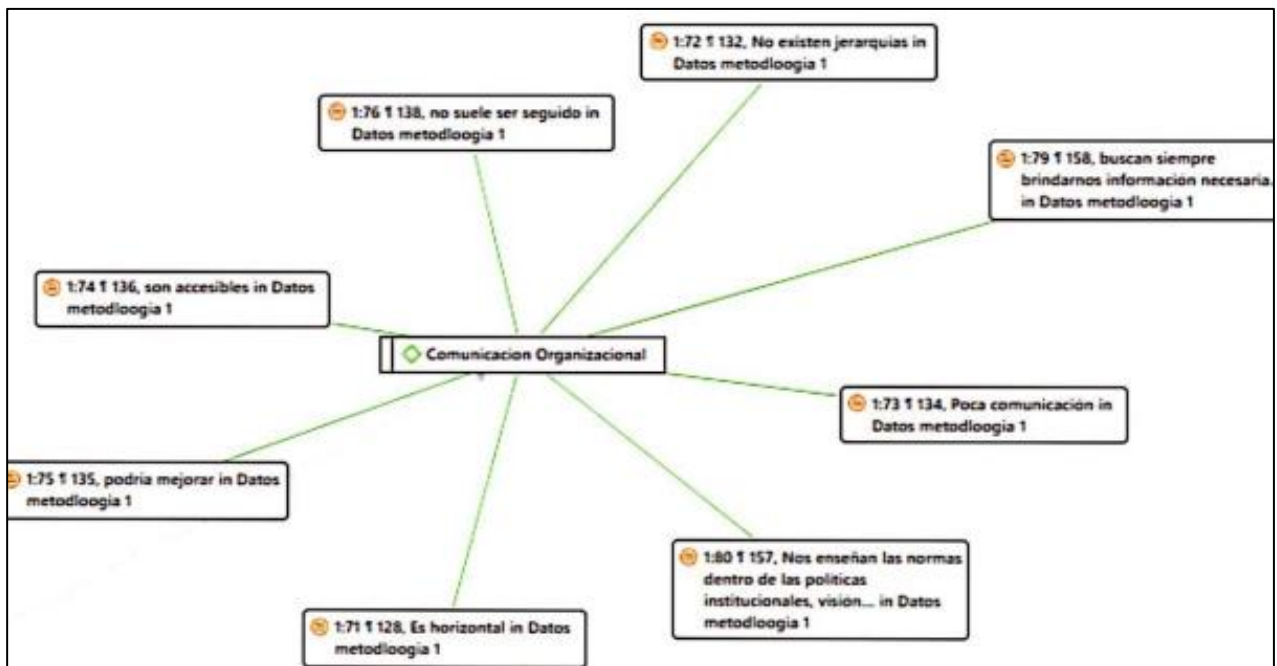
Nota: esta figura muestra las respuestas de los participantes sobre la actividad que realizan día a día.

Interpretación figura 4

Se observaron resultados significativos en la estratificación de la ejecución de la actividad, que hacía referencia a la labor en sí. Los aspectos resaltados no resultaron muy beneficiosos para el personal, ya que se pudo analizar la resistencia al cambio en la matriz, la influencia de la cantidad de clientes y el estrés que implicaba dicha variable. Por lo tanto, se dedujo que la cantidad de trabajo y la duración de los procesos eran aspectos cruciales en la satisfacción laboral. Estos aspectos se vieron influidos por la cantidad de clientes externos que requerían servicios.

Sin embargo, fue importante resaltar que se mencionó en varias ocasiones la excelencia en el trabajo dentro de dicha organización, lo que permitió tener una apreciación positiva sobre las actividades de los empleados y empleadores que trabajaban en el banco. Por último, se analizó como un aspecto importante la excepcionalidad en la puntualidad de los miembros de la empresa

Figura 5
Red de Comunicación Organizacional



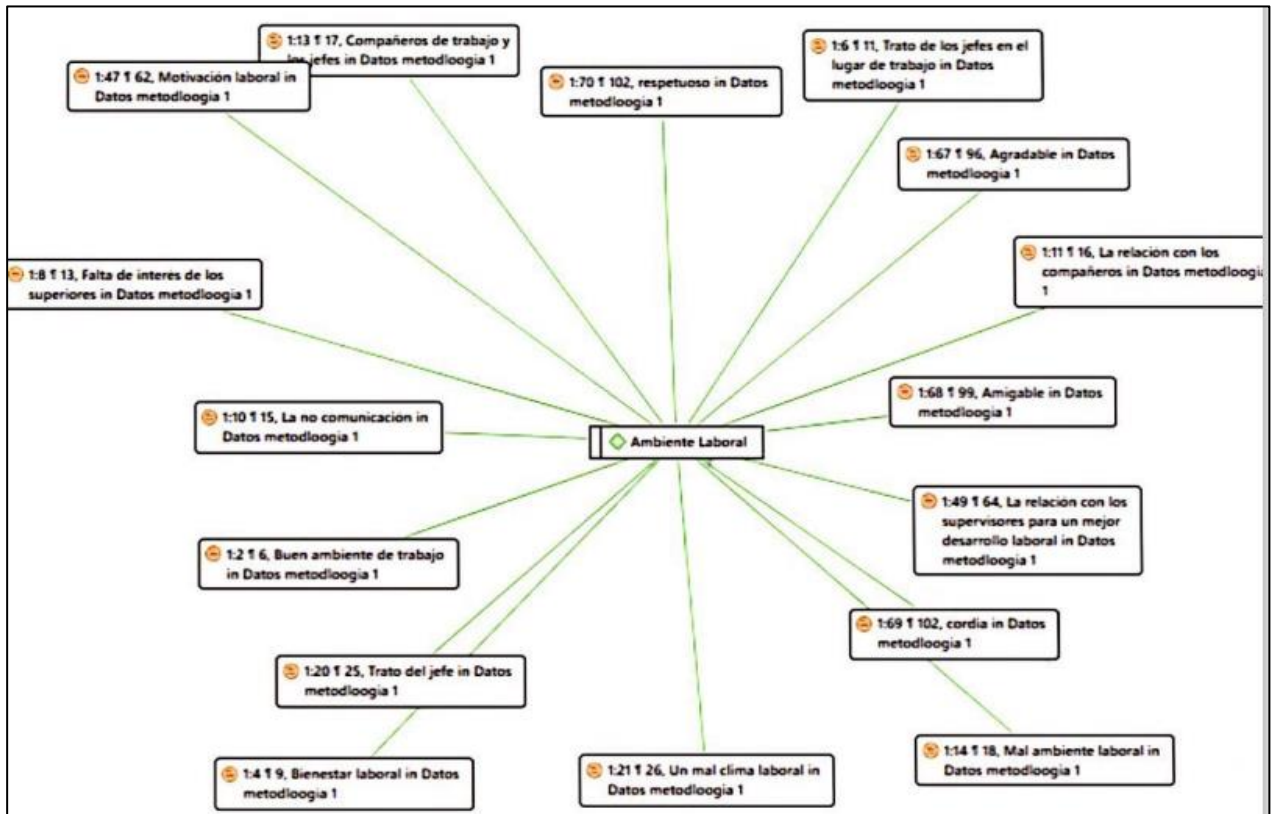
Nota: En la siguiente ilustración podemos ver la opinión de los empleados sobre la comunicación organizacional.

Interpretación figura 5

Se analizó la importancia de la comunicación organizacional, la cual resultó fundamental para los procesos dentro de la organización y para la satisfacción tanto de los empleados como de las posibles vacantes. Durante esta investigación, se observó que existían opiniones divididas en esta área. Por un lado, se destacó que los superiores eran muy

accesibles y que no existía una jerarquía en el aspecto comunicacional. En este sentido, una parte de la población señaló que prevalecía una comunicación horizontal en la que los superiores proporcionaban información actualizada y comunicaban las políticas organizacionales. Sin embargo, una minoría expresó que la comunicación había sido limitada y que había margen para su mejora.

Figura 6
Red de Ambiente Laboral



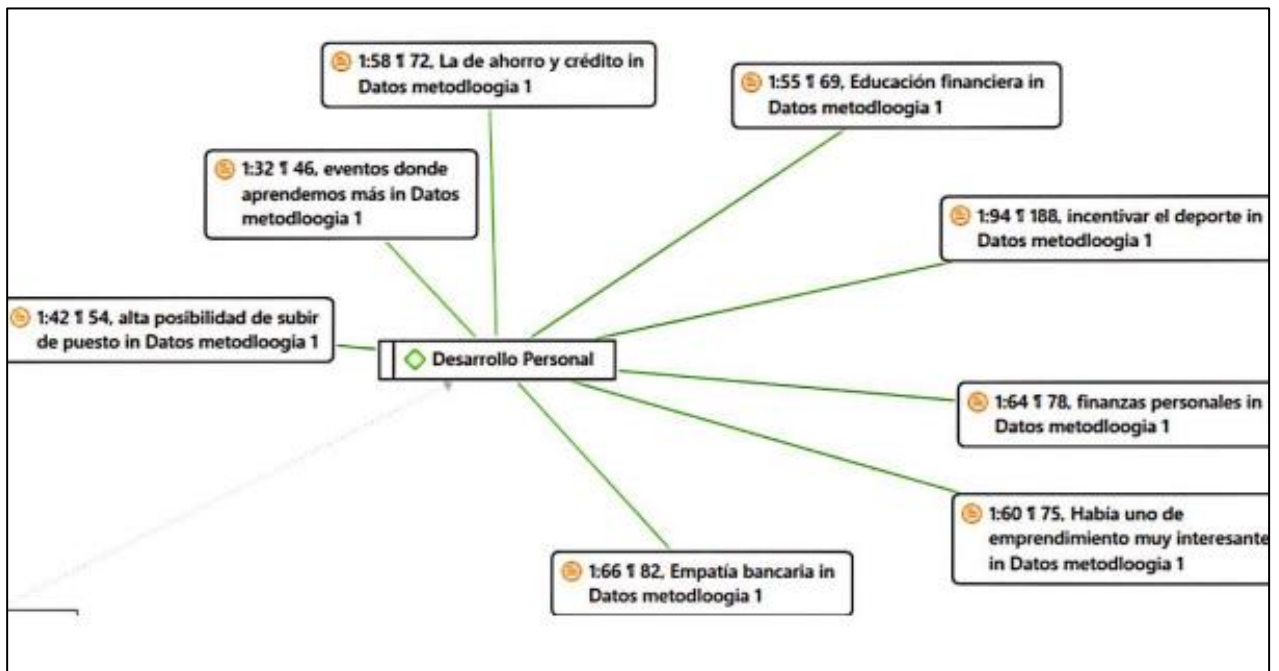
Nota: esta figura nos demuestra la apreciación de los participantes sobre el ambiente laboral.

Interpretacion figura 6

Como última subdivisión de la satisfacción de los empleados, se examinó el ambiente laboral. En este aspecto, se identificó un buen ambiente laboral. De 15 citas, solo 4 expresaron opiniones negativas sobre la empresa, mencionando la falta de un buen clima laboral y de interés por parte de los superiores. Sin embargo, 11 citas metodológicas confirmaron que hubo motivación dentro de la empresa debido al buen ambiente laboral. Se destacó que el trato entre empleados y empleadores era cordial y respetuoso. Esto subrayó la importancia de este aspecto en la creación de la marca empleadora.

Figura 7

Red de Desarrollo Personal



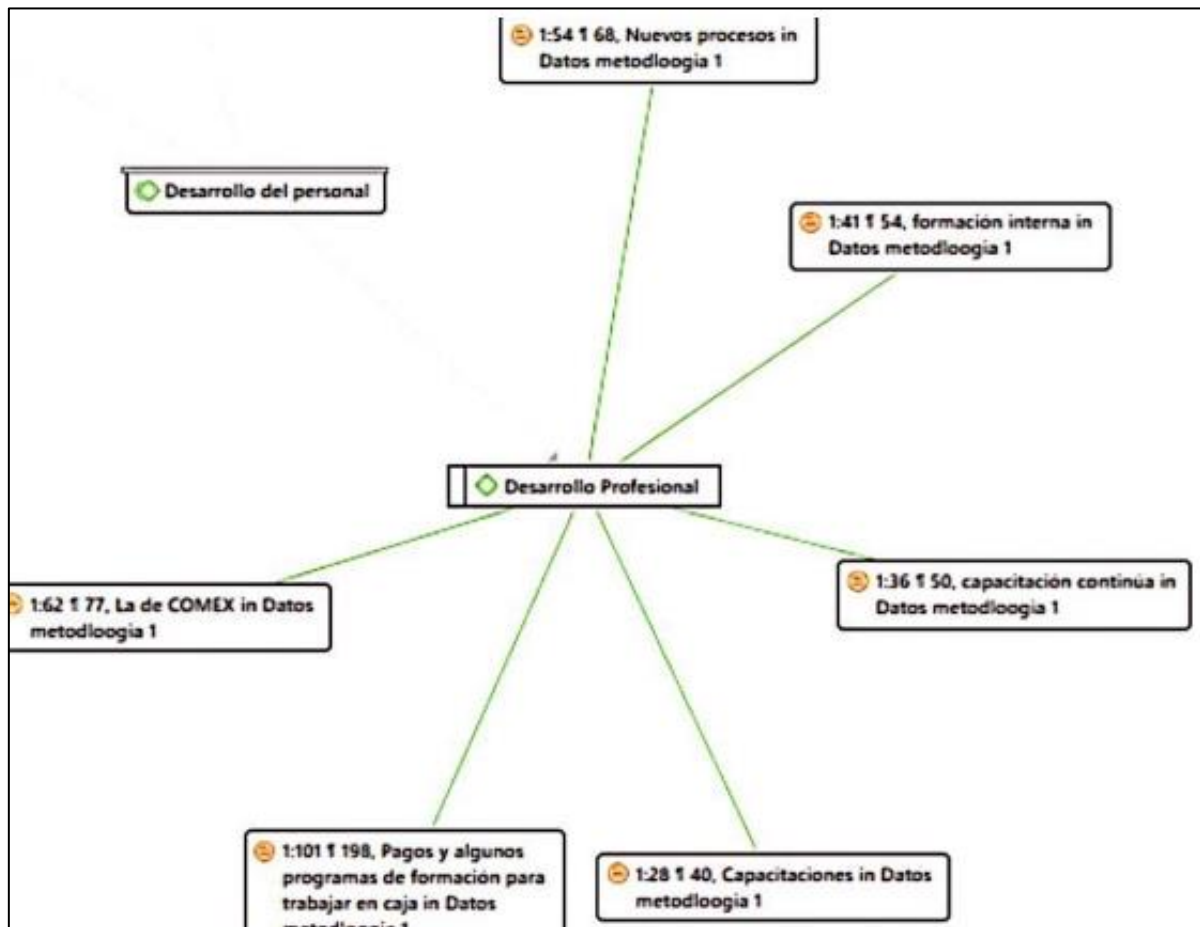
Nota: Se puede apreciar en la imagen el interés de la empresa en el desarrollo de su personal independientemente de sus actividades cotidianas.

Interpretacion figura 7

Como primera división del desarrollo personal, se exploró el crecimiento individual de los empleados. En este aspecto, se pudo constatar que la empresa ha mostrado preocupación por el desarrollo de sus empleados a través de capacitaciones. Los participantes han mencionado de manera repetida su satisfacción con los programas de formación financiera y emprendimiento ofrecidos por la empresa, lo que representó un aspecto clave a considerar.

Por otro lado, una minoría de los cajeros expresó su agradecimiento por el incentivo deportivo que la empresa promueve, lo que demuestra que la organización no solo se preocupó por cuestiones relacionadas con las actividades laborales, sino también por el bienestar y el desarrollo personal de sus empleados.

Figura 8
Red de Desarrollo Profesional

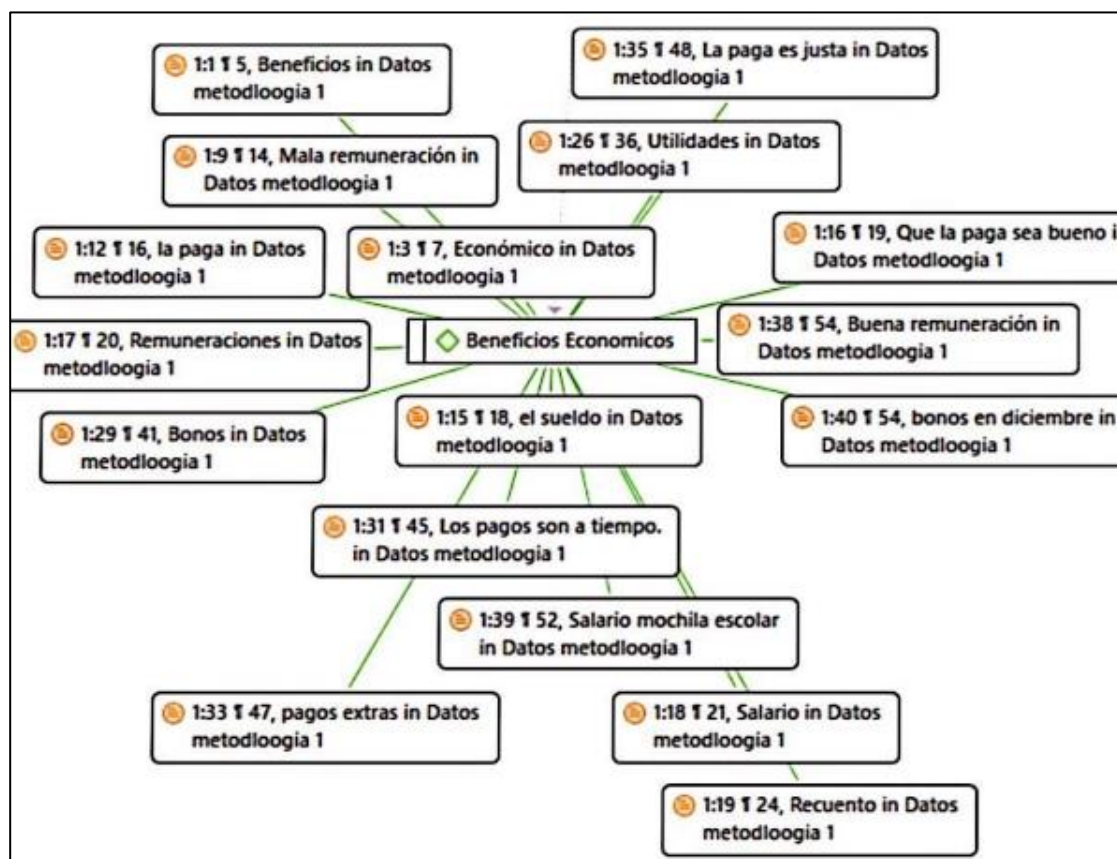


Nota: se puede visualizar la perspectiva sobre el desarrollo profesional.

Interpretación figura 8

Como segunda variable en el desarrollo del personal, se investigó el desarrollo profesional, se observaron comentarios positivos con respecto a esta variable. Se pudo apreciar cómo se ha implementado una formación interna y capacitaciones sobre nuevos procesos laborales y temas relacionados con las áreas financieras, lo que contribuyó a la formación de empleados más competentes. Además, se destacó la oportunidad de ascenso dentro de la empresa, como se mencionó en una cita.

Figura 9
Red de Beneficios Económicos



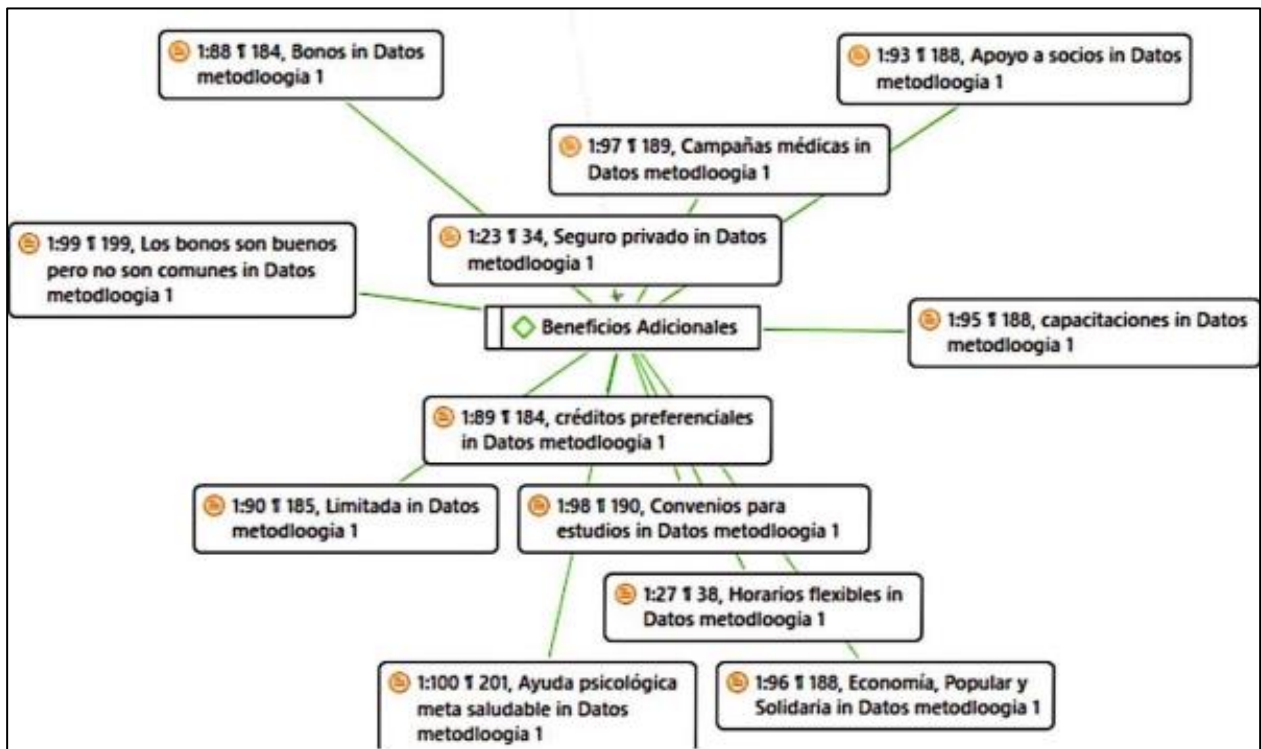
Nota: esta figura muestra las respuestas de los participantes en base al salario y la satisfacción por el mismo.

Interpretación imagen 9

En la imagen, se destacó lo más relevante de la investigación debido a la cantidad de respuestas de los participantes, que se relacionó con los beneficios económicos. En este aspecto, se reflejó que el personal está altamente satisfecho con su remuneración, los bonos, la puntualidad y los beneficios legales que se han implementado correctamente. Uno de los puntos que se analizó fue el tema de los bonos, y se descubrió que solo un pequeño número de participantes ha tenido acceso a estos beneficios adicionales.

Figura 10

Red de Beneficios Adicionales



Nota: Se ilustra los beneficios extras que la empresa brinda a sus empleados.

Interpretación imagen 10

La imagen ilustra cómo la empresa no solo ha proporcionado los beneficios que la ley exige, sino que también ha ofrecido otros, que los participantes han destacado, como bonos, campañas médicas, capacitaciones, créditos preferenciales y una preocupación evidente por la salud mental de sus empleados.

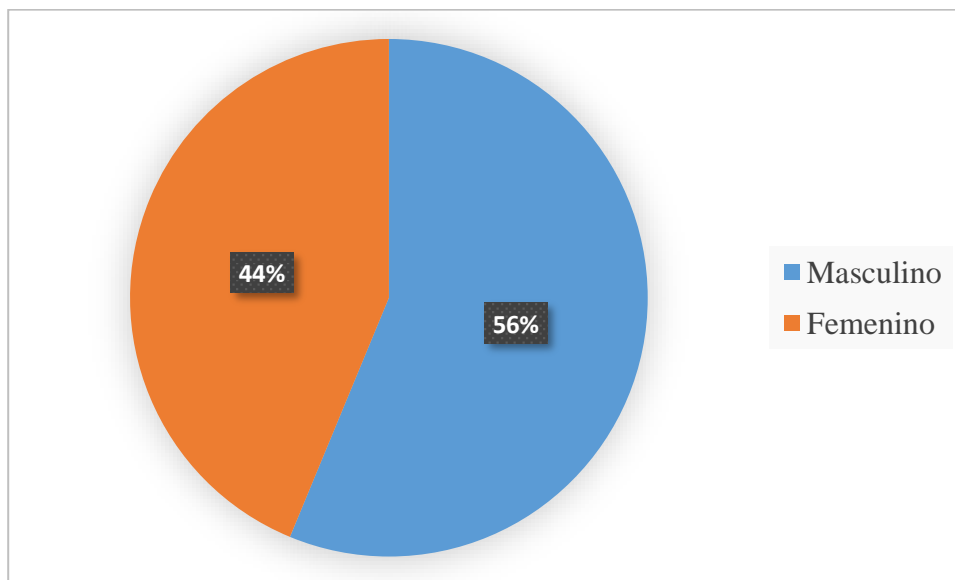
3.2 Resultados Cuantitativos

Se evidenciaron los resultados del segundo momento de la investigación, en el cual se exploró la percepción del mercado laboral mediante una encuesta. Posteriormente, se detallaron los datos demográficos de la población del estudio.

La tabulación de los datos se generó utilizando Excel, donde se calculó el promedio de las respuestas de los participantes en cada dimensión. De esta manera, se logró obtener un

promedio global de las respuestas de cada estudiante, identificando la dimensión de mayor impacto. Por último, se generó un promedio de las respuestas por dimensión, proporcionando resultados específicos sobre los aspectos a considerar en cada una de ellas.

Figura 11
Género

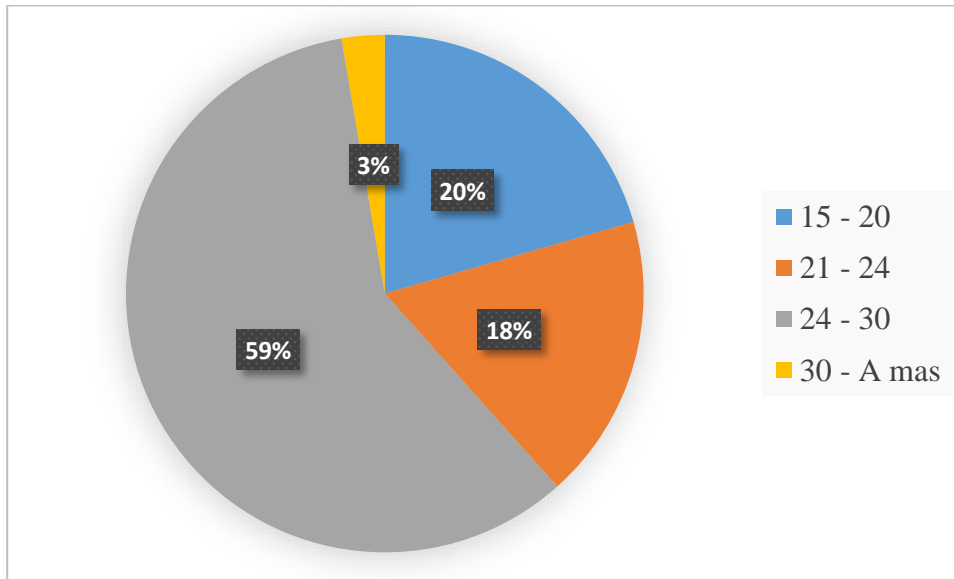


Nota: se evidencia el género de cada uno de los participantes.

Interpretacion figura 11

Se dedujo que existió cierta paridad en la población con relación al género, teniendo la mayoría del género masculino con un 56% y la minoría con un 44%, haciendo referencia al género femenino

Figura 12
Edad

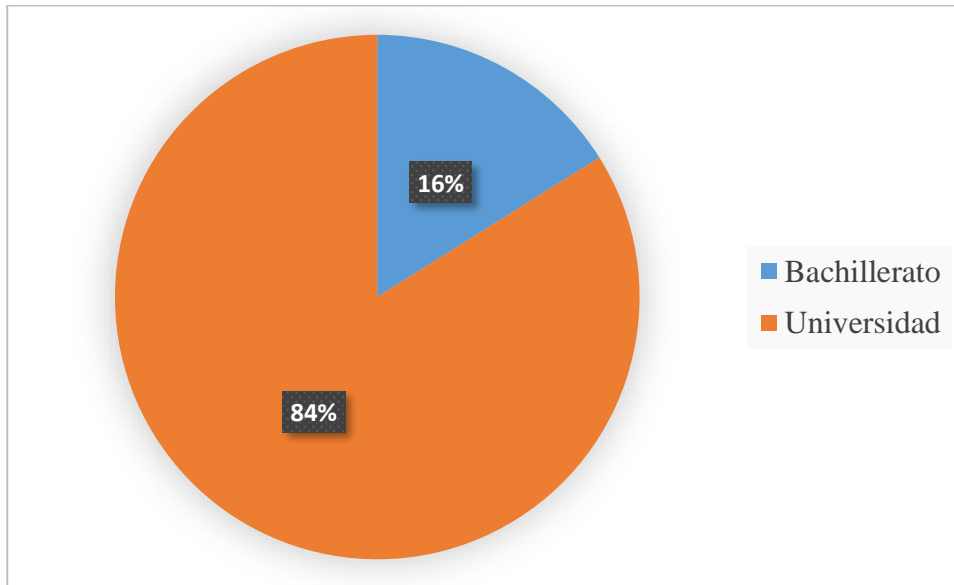


Nota: se muestra las edades de los participantes encuestados

Interpretacion figura 12

En relación a la edad, según lo reflejado en el gráfico previo, se observó que la mayoría de la población tenía edades comprendidas entre 24 y 30 años, con un porcentaje del 59%. En segundo lugar, se encontró el grupo de 21 a 24 años, con un 18%. Luego, el grupo de edades de 15 a 20 años representó un 20%. Esto se debió a que hubo una menor participación de bachilleres en la herramienta. Por último, un 3% de los participantes tenía 30 años o más.

Figura 13
Nivel de Estudio

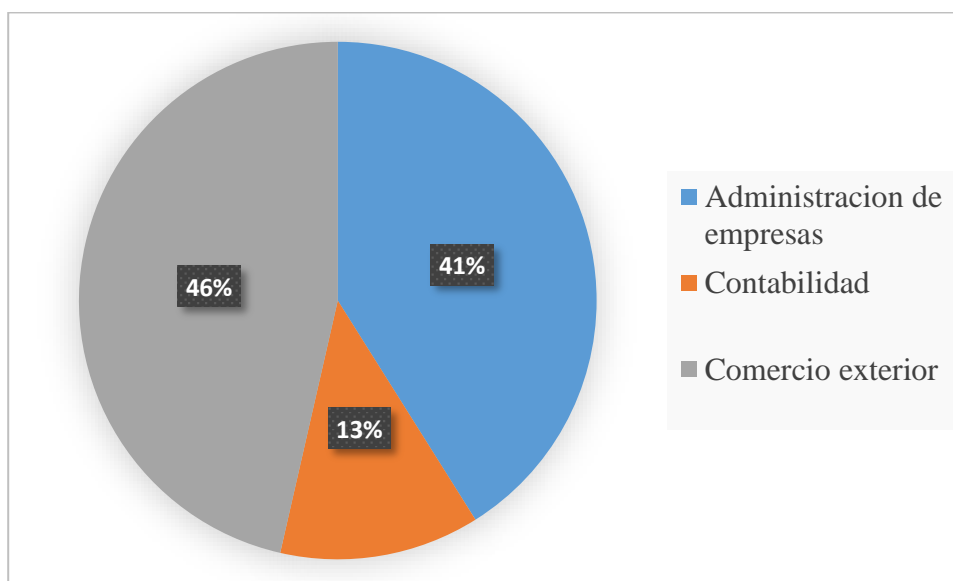


Nota: se muestra el resultado en cuanto al nivel de estudio

Interpretacion figura 13

Como se pudo observar, la gran mayoría de la población, un 84%, estaba compuesta por estudiantes universitarios. Esto se debe a que la herramienta se aplicó en una mayor cantidad de cursos a nivel universitario. Sin embargo, es esencial destacar que la población de bachillerato, que representó un 16%, desempeña un papel significativo, ya que forma parte del futuro mercado laboral.

Figura 14
Especialización

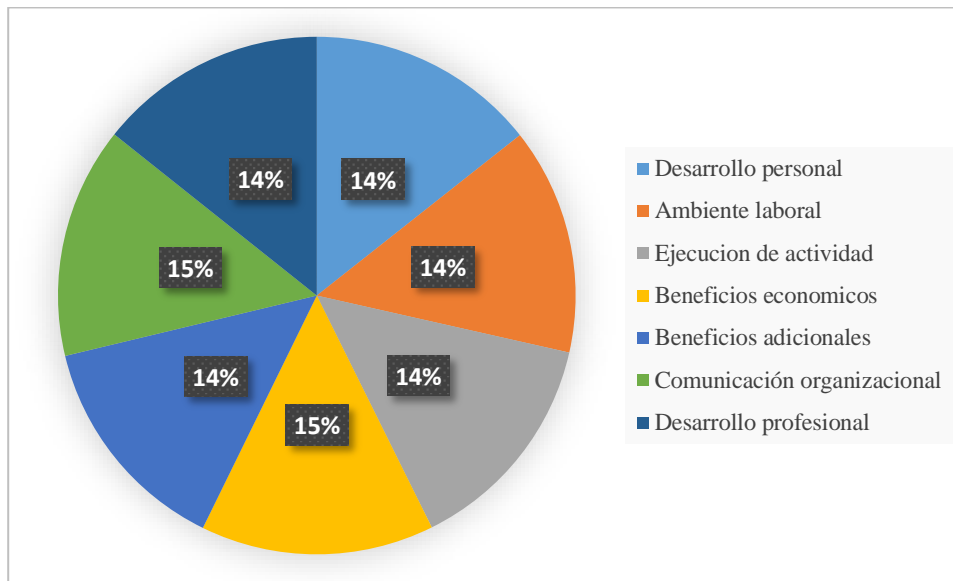


Nota: se conoce cual área de especialización fue la mayor entre los participantes

Interpretación figura 14

Al examinar la figura anterior, se evidencia una marcada igualdad en las especializaciones, con un 41% en Administración de Empresas y un 46% en Contabilidad, mientras que la especialización en Comercio Exterior cuenta con una representación más reducida. Esta diferencia se debe a que una minoría de la población son bachilleres, lo que explica su menor presencia en este grupo. Estos datos nos permiten comprender mejor los resultados. En las siguientes ilustraciones, presentaremos los resultados de las variables clave que nos ayudarán a entender la perspectiva del mercado laboral. Comenzaremos mostrando los resultados generales de todas las variables encontradas en las preguntas de la herramienta

Figura 15
Satisfacción Laboral General

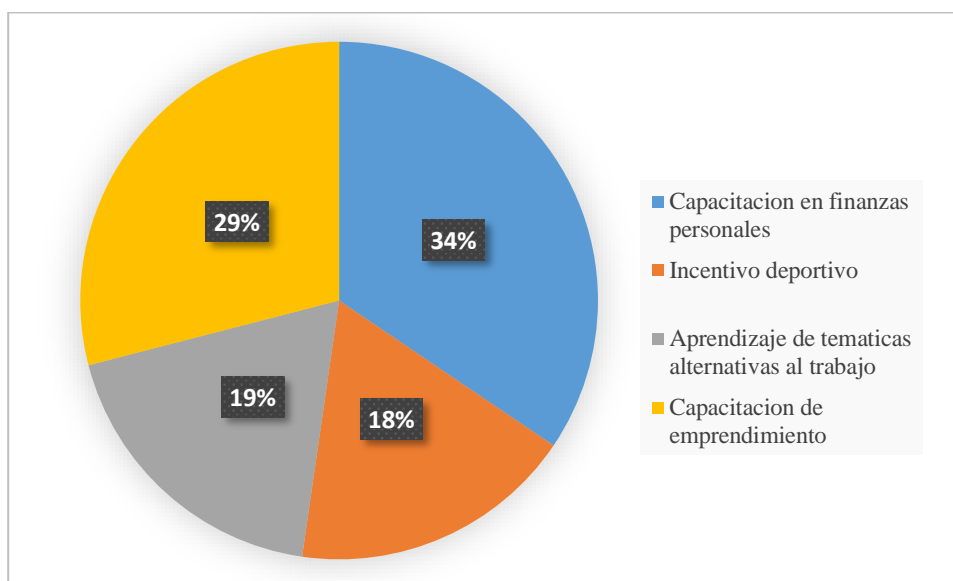


Nota: se refleja que área fue la más aceptada en cuanto a satisfacción laboral

Interpretacion figura 15

En la figura anterior, se observó que la satisfacción laboral y sus variables mostraron homogeneidad en su mayoría, con un 14% de aceptación. Sin embargo, se destacaron los beneficios económicos y la comunicación organizacional, con un impacto superior al 15% dentro del mercado laboral. Este hallazgo nos permite afirmar que todos los aspectos estudiados resultaron cruciales para la investigación y que, en general, todos los aspectos a considerar tuvieron un alto impacto. No obstante, es importante resaltar que los beneficios económicos y la comunicación organizacional se destacaron como factores de mayor influencia, lo que los posiciona como elementos esenciales a considerar en la creación de la marca empleadora.

Figura 16
Variables de Desarrollo Personal

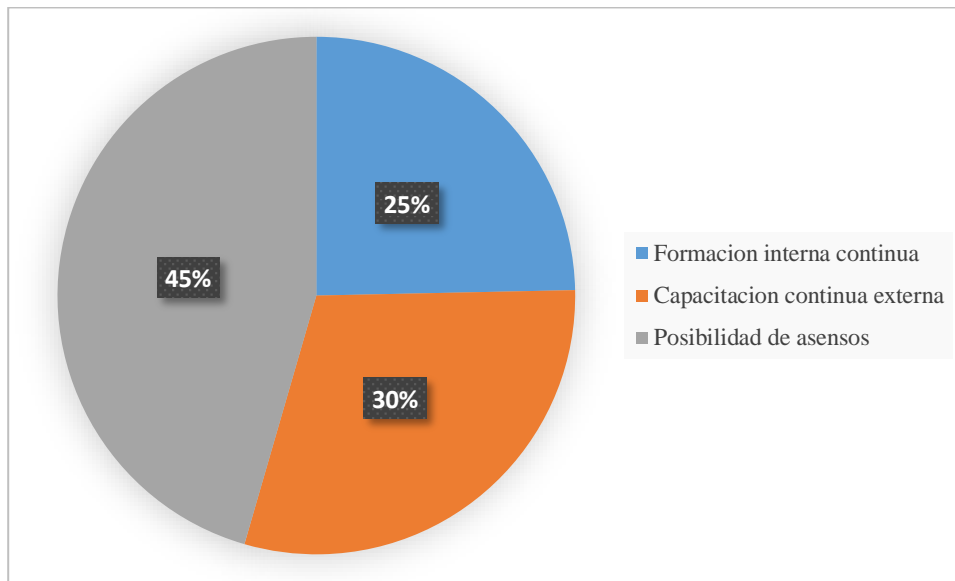


Nota: de los cuatros variables personales se destaca Capacitación en finanzas personales.

Interpretación figura 16

Se pudo observar que, en lo que respecta al desarrollo personal, la variable más solicitada fue la capacitación en finanzas personales, con un 34%, seguida de la capacitación en emprendimiento, con un 29%. Esto refleja el fuerte interés de los encuestados en el ámbito empresarial. Por otro lado, los programas de menor interés incluyen los aprendizajes de temáticas alternativas, con un 19%, y, en último lugar, el incentivo deportivo, con un 18%. A partir de estos datos, se puede deducir que hay un escaso interés en aprender sobre temáticas que no están relacionadas con el ámbito empresarial.

Figura 17
Variables de Desarrollo Profesional

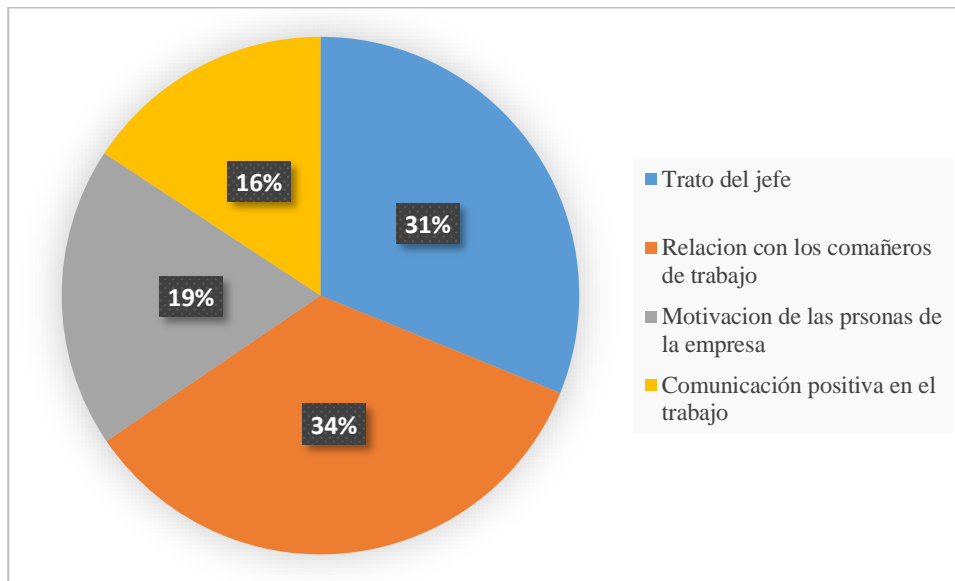


Nota: la variable destacada es la posibilidad de ascensos

Interpretación figura 17

Se pudo observar en la figura anterior que la posibilidad de ascensos ha tenido un predominio de importancia dentro de la satisfacción de los empleados con un 45%, seguido de una capacitación continua externa con un 30% y por último la formación interna continua con un 25%, por lo que es la valoración del mercado laboral sobre el desarrollo profesional que la empresa ofrece.

Figura 18
Variables de Ambiente Laboral



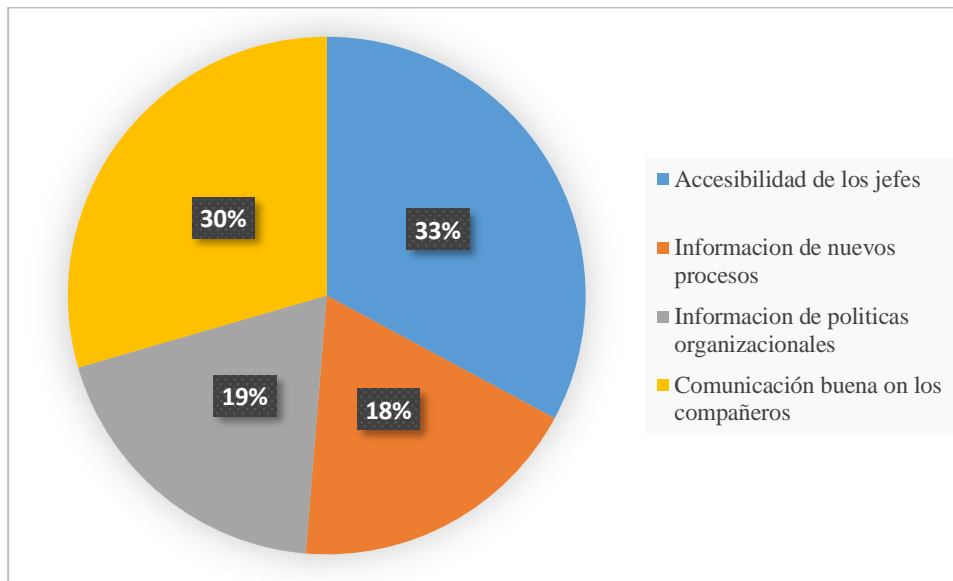
Nota: la relación con compañeros de trabajo y el trato con el jefe es esencial para un buen ambiente laboral

Interpretación figura 18

En la imagen, se pudo observar las variables relacionadas con el ambiente laboral. La variable de mayor predominio fue la relación con los compañeros de trabajo, con un 34%. Este aspecto se consideró como un eje vital. Le siguió el trato del jefe, con un 31%, lo que resalta la importancia de las relaciones humanas en esta dimensión. En tercer lugar, encontramos la motivación de las personas, con un 19%. Por último, la comunicación positiva en el trabajo, con un 16%, resultó ser la variable menos solicitada por el mercado. Estos datos ofrecen una visión clara de la importancia de las relaciones interpersonales en el entorno laboral.

Figura 19

Variable de Comunicación Organizacional



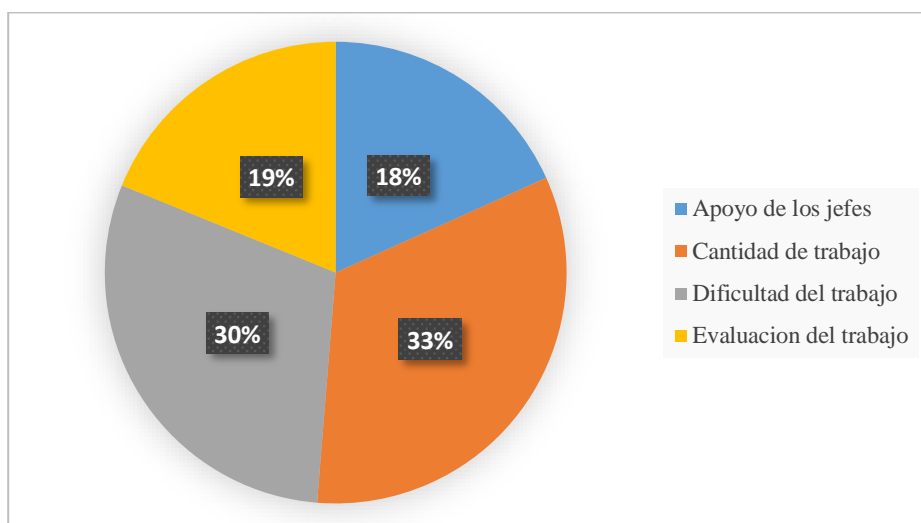
Nota: para una buena comunicación organizacional se necesita la accesibilidad de los jefes

Interpretación figura 19

En la figura, se pudo analizar cómo la accesibilidad de los jefes tuvo una gran importancia en la comunicación dentro del lugar de trabajo, con un 33% de aceptación. A continuación, se encontró la comunicación con los compañeros de trabajo, que obtuvo un 30% de respuestas positivas. Esto confirma la vital importancia de la comunicación, ya sea horizontal o jerárquica, para los participantes.

Además, resultó relevante destacar que la información sobre políticas organizacionales fue considerada importante por el 19% de los estudiantes, al igual que informar sobre nuevos procesos en la empresa, con un 18% de respuestas positivas. De esto se deduce que la comunicación organizacional desempeñó un papel fundamental en la elección de un empleo, influenciando significativamente la percepción de los encuestados.

Figura 20
VARIABLES DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO



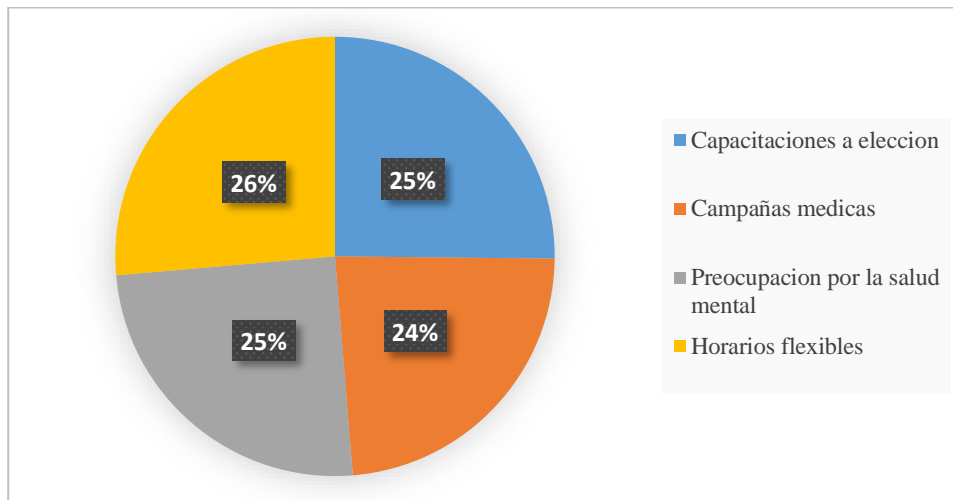
Nota: la ejecución del trabajo la cantidad de trabajo juega un papel importante

Interpretación figura 20

Como se observó en la figura anterior, en relación a la ejecución del trabajo, se obtuvo cierta paridad en la cantidad del trabajo, con un 33%, y la dificultad del trabajo, con un 30%. De esto se dedujo que la población especificó que la dificultad del trabajo y su cantidad influyeron en la elección de un lugar de trabajo.

En cuanto a las variables de la evaluación del trabajo realizado, que obtuvo un 19% de impacto, y el apoyo de las jefaturas, que obtuvo un 18%, se analizó que son aspectos a considerar a pesar de tener una menor influencia en la población. Por lo tanto, se puede concluir que la dependencia de los jefes no fue un factor mayoritariamente considerado por la población en su elección de lugar de trabajo.

Figura 21
Variable de Beneficios Adicionales



Nota: un beneficio adicional importante es un horario flexible para capacitaciones

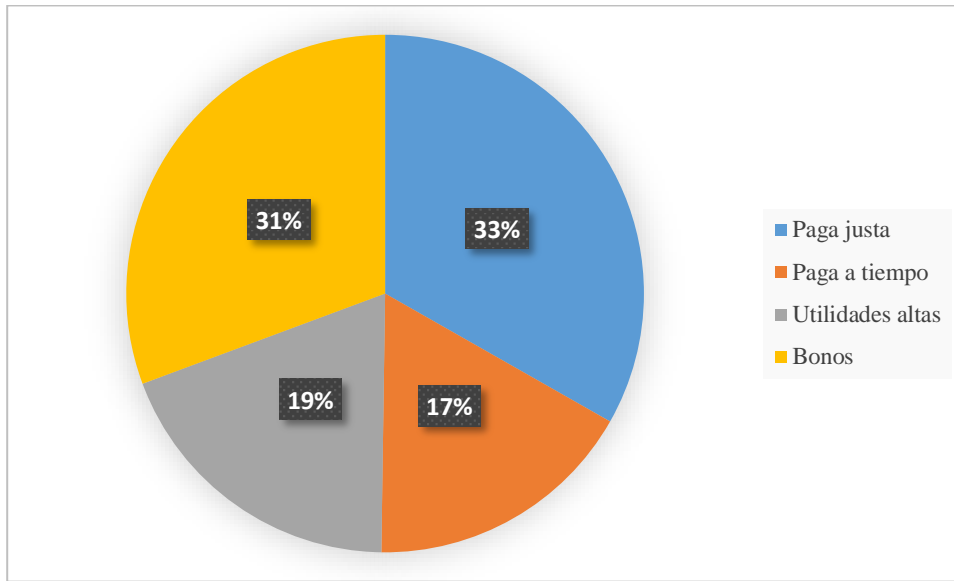
Interpretación figura 21

Como se observó, hubo homogeneidad en los resultados de esta variable, lo que llevó a considerar que todas las opciones fueron importantes para los participantes. El resultado de mayor aceptación fue la opción de horarios flexibles, con un 26%. Le siguió, con un 25%, la preocupación por la salud mental y la posibilidad de elegir capacitaciones. Por último, las campañas médicas obtuvieron un 24% de aceptación.

Estos resultados indicaron que todas las opciones fueron importantes para el mercado laboral, y, por lo tanto, no se debe descartar ninguna de ellas en la creación de la marca empleadora.

Figura 22

Variable de Beneficios Económicos



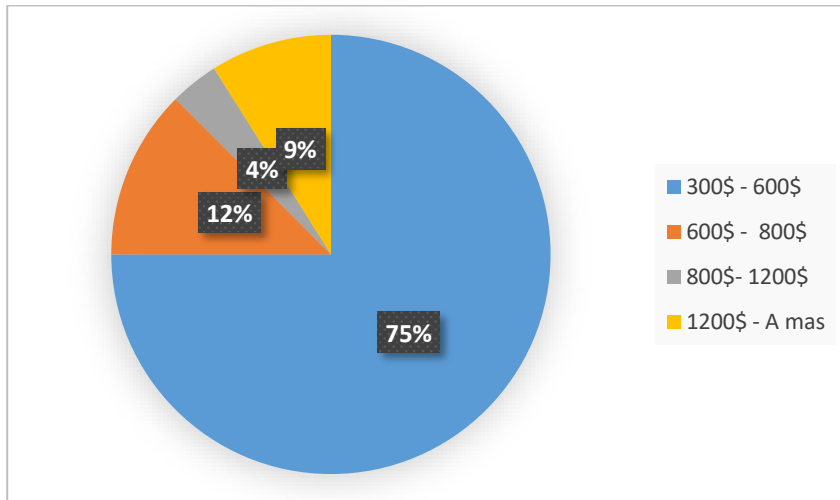
Nota: la paga justa es uno de los mejores beneficios económicos escogidos por los participantes

Interpretación figura 22

En la ilustración, se pudo analizar que los estudiantes mostraron preferencia por una paga justa por el trabajo que se realizaría en la empresa, con un 33% de aceptación. Sin embargo, se observó un alto interés por los bonos, que obtuvieron un 31% de respaldo por parte de la población, lo que los convierte en un factor a considerar. La tercera elección más común fue la posibilidad de obtener utilidades altas, con un 19%, seguida de la puntualidad en el pago, que recibió un 17% de apoyo, aunque no tuvo un impacto significativo en la perspectiva del mercado laboral.

En consecuencia, se dedujo que la remuneración ofrecida y la inclusión de bonos extras deben ser aspectos clave a considerar en la creación de la marca empleadora.

Figura 23
Aspiración Salarial



Nota: dentro de la aspiración salarial fue de 300\$ a 600\$

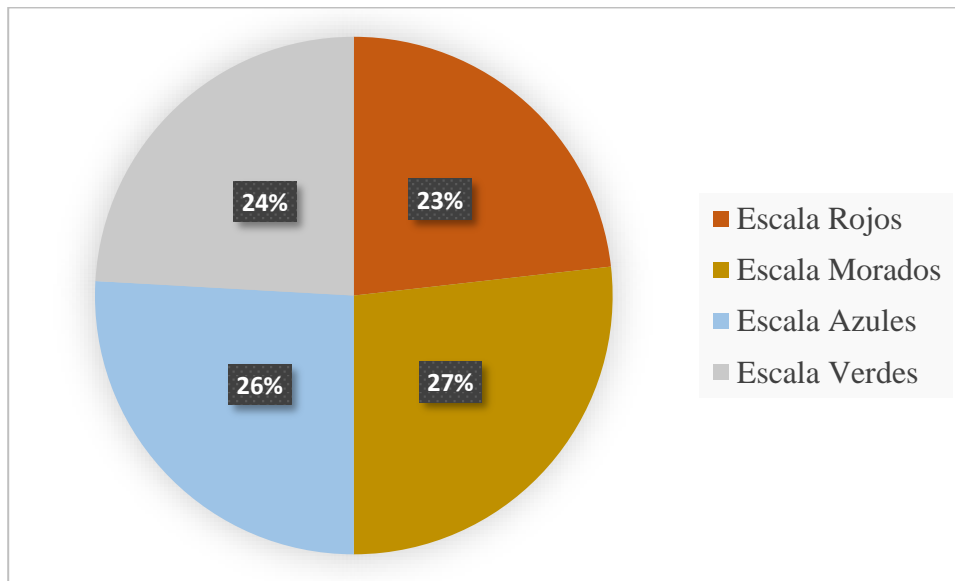
Interpretación figura 23

En la figura, se obtuvo una perspectiva más amplia sobre la aspiración salarial de la población. El 75% de los estudiantes se conformó con un sueldo de 300\$ a 600\$, lo que indica que la aspiración salarial no es alta. El 12% de ellos manifestó aspirar a un rango de 600\$ a 800\$, mientras que solo el 4% aspira a un rango de 800\$ a 1200\$. Por último, un 9% de la población aspiró a un salario de 1200\$ o más. Esto demostró que el mercado laboral tiene expectativas salariales en el extremo más bajo del espectro.

Como último resultado, se obtuvo información sobre los colores que más atraen al mercado laboral para la creación de la marca empleadora.

Figura 24

Perspectiva de la Paleta de Colores para la Creación de una Marca de Empleador



Nota: el color escogido fue la escala de morados.

Interpretación figura 24

En la elección de la escala de colores, se observó que la de mayor aceptación fue la escala de color morado, con un 27% de preferencia, seguida de cerca por la escala de azules, que obtuvo un 26% de aceptación. Se pudo apreciar que la diferencia entre estos dos colores es mínima. La escala de verdes también fue bien recibida, con un 24% de aceptación por parte del mercado laboral. En contraste, la escala de rojos obtuvo solo un 23% de aceptación, lo que indicó una preferencia más baja por parte de los participantes.

Discusión

El estudio destaca que la satisfacción laboral en la entidad bancaria se ve fuertemente influenciada por diversos factores. La variable de mayor impacto es el ambiente laboral, seguido de la excelencia laboral y la puntualidad, que son valores cruciales para la empresa. Asimismo, la comunicación asertiva de políticas empresariales y la reducción de la burocracia contribuyen positivamente al ambiente laboral. Como se pudo observar estas variables son de alto impacto para considerar escoger un lugar de trabajo para el mercado laboral de la generación de *milenials*. En relación al estrés y la cantidad de procesos según Sánchez (2014) la relación entre el compromiso de los empleados y el estrés que influye en los empleados es un efecto causal para los empleados, se pudo evidenciar esto por una crisis económica. La cantidad de trabajo y el estrés es una arista crucial para que el mercado laboral elija un lugar de trabajo y se comprometa en él. El estrés es un factor multidimensional que afecta en el desempeño de los trabajadores, enfermándolos a largo plazo, considerando al estrés en el trabajo como la enfermedad del siglo y por medio de los métodos de la correlación de *Pearson* y la regresión lineal se pudo determinar que las políticas empresariales son aquellas que plasman que cultura empresarial genera dicho riesgo laboral. (Motjaba, 2019)

La relación con los superiores se percibe como más influyente que la relación con los compañeros, aunque el 60% de los empleados considera el ambiente laboral favorable. Sin embargo, la falta de oportunidades de ascenso constituye una preocupación significativa. Los beneficios económicos, junto con la atención a la salud mental y física, también se destacan como aspectos clave para la satisfacción laboral. Según Villacres y López (2018) en una entidad bancaria en la ciudad de Quito-Ecuador se pudo determinar que los estilos de liderazgo más asertivos deben de generar una identidad de orgullo en los empleados y estos son el estilo orientativo y el imitativo, lo cual genera este sentimiento de identificación y

orgullo. Por ende, se puede decir que existen estilos de liderazgo que deben de ser destacados para crear una marca de empleador o en si la retención de talento.

La comunicación organizacional es de los factores más importantes a considerar dentro de la elección de un trabajo para la generación de los *milenials*. Según Varona (2007) La comunicación organizacional tienen influencia de la cultura por lo que se comparó la comunicación en México y Finlandia, donde se afirma que en México la comunicación es mucho más abierta y el lenguaje no verbal tiene más influencia que en Finlandia, sin embargo, en el país europeo tiene un estilo de comunicación más pasivo, reservado y menos expresivo. Cabe recalcar que la cultura de la sociedad en donde se encuentran las empresas son claves para poder aplicar un modelo dentro de una empresa, por lo que lo principal que deben de hacer las empresas es poder identificar qué tipo de comunicación maneja dentro de la empresa. Según Quaranta (2019) la importancia de la comunicación asertiva genera sinergia positiva y un mayor desempeño laboral en cualquier tipo de empresa, por lo que debe de ser valorada.

En el ámbito del mercado laboral, la capacitación en áreas financieras, la relación con los compañeros y la accesibilidad de los jefes son considerados aspectos importantes. Existe una paridad en la importancia de beneficios adicionales como capacitaciones, campañas médicas y horarios flexibles, aunque este último no se aplica de manera universal en la entidad bancaria. En relación a la salud y las campañas médicas que la empresa considera crucial para sus empleados podemos observar que es algo valorado por los empleados. Según (Gea) 2018 las empresas son el medio correcto para poder ejercer la medicina, puesto que la salud mental se ve deteriorada por condiciones precarias laborales, teniendo en cuenta que no es un gasto preocuparse por la salud de los empleados, más bien se la considera una inversión importante a tener en cuenta.

Por otro lado, fue considerado la flexibilidad de la empresa para la promoción de una marca de empleadora, por lo que es algo que las nuevas generaciones toman muy en cuenta para la elección de un trabajo, esta flexibilidad se ve evidenciada en los procesos de la empresa, el lugar de trabajo y el horario de trabajo. La flexibilidad de la empresa es influida por el mercado laboral porque las nuevas generaciones suelen tener el apoyo digital y las empresas deben aprender a manejar estos cambios generacionales, sin embargo las empresas que a los empleados que laboran dentro de áreas de atención al cliente deben considerar que no exista un abuso de actividades o que estas radiquen en trabajar en diferentes lugares de trabajo u horarios diferentes, puesto que esto puede generar estrés en los colaboradores (González, 2011). Es crucial tener en cuenta que la flexibilidad es una variable muy delicada para ser cambiada de manera drástica, por lo que se deben considerar las actividades que se realizan en la empresa y poder analizar cuál de estas puede tener mayor flexibilidad.

Como desarrollo profesional la capacitación es un proceso clave para el desarrollo de los empleados y a la vez para mejorar el rendimiento empresarial general, por lo que una empresa que pueda mejorar su perspectiva del mercado laboral. Según Gonzales (2020) las empresas que consideran a la capacitación como un incentivo para el mejor desempeño laboral son consideradas dentro del programa de excelencia laboral y el desempeño de los trabajadores. Como dice el autor la entidad bancaria resalto la excelencia laboral como aporte crucial para el desarrollo de una futura marca empleadora. La creación de oportunidades de ascenso y una comunicación clara son igual de importantes para el desarrollo profesional, sin embargo, las entidades bancarias no ofrecen este tipo de crecimiento exponencial, más bien un crecimiento continuo por medio de otras herramientas más que los ascensos, por lo que existen en menor medida

Desde la perspectiva económica, la paga justa y a tiempo es prioritaria tanto para los empleados como para el mercado laboral. El banco cuenta con una ventaja al ofrecer

utilidades altas y bonos. La aspiración salarial del mercado laboral se alinea mayormente con el presupuesto del banco. Según Palacio y Hipólito (2004) el nivel de educación es un factor que influye dentro de la aspiración salarial, por otro lado, el género es un factor que ha perdido peso con los años sin embargo los hombres aun aspiran un sueldo superior al género femenino. Por esto, se identifican brechas de información en los estudiantes de bachiller sobre los escalafones salariales establecidos por la ley. La preferencia de colores entre los estudiantes está dividida, destacando el morado, lo que sugiere diversidad de preferencias en la entidad bancaria. Uno de los factores muy importantes para tener en cuenta en la aspiración salarial es la cantidad de ofertas laborales en la sociedad, por lo que dependiendo de esto para que el mercado laboral sea conformista o exigente al escoger un lugar de trabajo (Palacio & Hipólito, 2004).

Conclusión

La entidad bancaria fue muy rigurosa con la confidencialidad y en brindar información, por lo que fue dificultoso obtener la información necesaria. Con el mercado laboral fue sencillo obtener los datos.

En el estudio se supo que las variables de satisfacción de los empleados de la entidad bancaria se relacionan en su mayoría con la del mercado laboral selecto, las excepciones se encuentran en la flexibilidad de horarios y la ejecución de la actividad en sí. Recalcando que en la generación estudiada son *milenials* sabemos que diferencias tienen a los empleados de la entidad bancaria, por ende, las necesidades laborales son otras.

Un punto crítico a considerar de manera negativa, es que el mercado laboral en un 45% valora los asensos dentro de la empresa, cosa que el banco ofrece en muy bajo porcentaje, considerando que son empleados con varios años de labor en la entidad bancaria y con un alto desempeño, por lo que sería contraproducente constar esta arista.

Para la creación de la marca de empleador se basó en los datos recolectados por los participantes dentro del mercado laboral y en las herramientas de los autores, es decir el slogan y el *storytelling*, se basó la creación de la marca de empleador en los planes de marketing de las instituciones en donde pertenece el mercado laboral, es decir las universidades de la ciudad de Cuenca.

Anexos

Anexo 1

Manual de imagen corporativa



Manual de imagen corporativa

SEBAND BANK



En este manual se presenta la identidad visual

Selband aspira a transformar la imagen corporativa tradicional, buscando la innovación a partir de las necesidades del mercado laboral actual mediante el uso de herramientas de marketing y la asociación con el talento humano. Nos comprometemos a expandir el interés en el mercado laboral, integrándonos en las empresas y estableciendo una conexión significativa entre este mercado y nuestra cultura organizacional.



SELBAND
BANK



Logotipo

Logotipo

El cerdo no solo es el ícono de Selband, ¡es nuestro espíritu financiero! Sabemos que los millennials, que son el futuro del trabajo, buscan maneras modernas y amigables de ahorrar y manejar su dinero. Por eso, elegimos al cerdo como nuestro compañero perfecto, ¡es como el gurú del ahorro!

La carita seria del cerdo no es porque no le guste divertirse, ¡es porque se toma muy en serio lo del ahorro! Así como nosotros en Selband nos tomamos en serio el compromiso con nuestros clientes y la formalidad que merece el mundo financiero.

Queremos ser la mejor opción y confiable para los millennials que buscan una relación honesta con su banco. Con el cerdo, no solo ahorras, ¡también te aseguras de que tu dinero esté en buenas manos! ¡Únete a Selband y convierte tu experiencia financiera en algo fácil, moderno y hasta divertido!



SELBAND
BANK



Colores principales

El morado en nuestro banco es como una explosión de energía y creatividad. Representa la innovación y la modernidad en el mundo financiero. Queremos que tu experiencia con nosotros sea emocionante y diferente a lo tradicional. El morado es el toque fresco que le da vida a tus finanzas, mostrando que no somos un banco aburrido, ¡sino una experiencia financiera única!

Por otro lado, el blanco simboliza la pureza y la transparencia. Queremos que tengas claridad en todo lo relacionado con tu dinero. El blanco representa nuestra honestidad y la facilidad con la que te ayudamos a entender tus finanzas. Nuestro compromiso es ser abiertos y transparentes en cada paso, para que puedas confiar plenamente en nosotros.

Juntos, el morado y blanco en nuestra entidad bancaria crean una combinación poderosa: la emoción de lo moderno y la transparencia de lo puro. ¡Bienvenido a un mundo financiero donde la innovación se encuentra con la honestidad para brindarte la mejor experiencia posible!

<p>Principal 1</p> <p>#FF5757 RGB CMYK</p>	<p>Principal 2</p> <p>#222525 RGB CMYK</p>
--	--



Slogan

Aquí, no solo te damos un trabajo, te ofrecemos un espacio donde puedes florecer, aprender y evolucionar.

Cuando decimos "Crecemos Contigo", estamos destacando que no estás solo en este camino. La empresa no solo está interesada en lo que aportas, sino también en tu crecimiento individual y profesional. Es un llamado a que te veas a ti mismo no solo como un empleado, sino como parte esencial de nuestra comunidad laboral.

Este enfoque no solo impulsa el crecimiento profesional, sino que también nutre un sentido de pertenencia profundo. Queremos que sientas que tu éxito está entrelazado con el de la empresa. Así que, en resumen, nuestro slogan va más allá de palabras pegajosas; es un compromiso tangible de hacer de tu tiempo aquí un viaje significativo, colaborativo y exitoso. ¡Bienvenido a un espacio donde el crecimiento es más que una meta, es una realidad compartida!

**CRECEMOS
CONTIGO**

SELBAND
BANK



Tipografía

Optamos por el estilo de letra "Chau Philomene" para nuestro logo porque suena elegante y formal, lo que encaja bien con el rol serio de una entidad bancaria. Además, ¡los colores blanco y morado se ven geniales juntos!

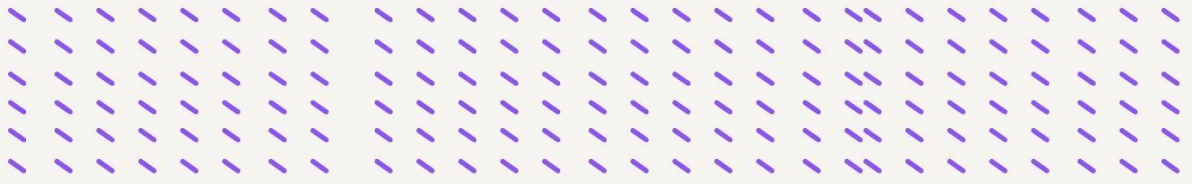
Lo importante es que el tamaño de la letra no es gigante para que nuestro logo se destaque sin ser demasiado llamativo. Así que elegimos un tamaño moderado, como 50 en mayúsculas, para que sea justo lo suficientemente grande.

Queremos que, al ver nuestro logo, pienses en algo moderno y serio pero sin ser aburrido. La combinación de fuente y tamaño se trata de encontrar ese equilibrio perfecto. ¡Así nos aseguramos de que nuestro banco se vea bien y sea fácilmente reconocible!



SELBAND
BANK

SELBAND
BANK



Storytelling

Este tipo de herramientas ya redactadas en el marco teórico nos ayuda a relacionar el propósito de la empresa con los empleados, por ende, estas deben de ser expuestas en espacios físicos y los jefes deben comunicarlas.

“Un planeta dentro de nuestro universo bancario con tiempo y demostrando su potencial algún día podrá ser un sol iluminando a los demás planetas”.

“Aprendemos enseñando, y enseñamos aprendiendo un equipo siempre crece si colaboramos entre todos y conseguimos los objetivos que nuestro universo desea, ¡VAMOS!, crece con nosotros”.

Referencias

Adalid, G. M. M. (2020). Employer branding digital y la atracción y retención de talento. Especial referencia al Plan de Igualdad. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 8(4), 222–244.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7757343>

Barbolla, J. O. (2020). Transformación digital, redes sociales y comercio electrónico en la estrategia empresarial frente a la covid-19. *Economistas*, 170, 140–155.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7667900>

Barati, M. (2019). Factors identification affecting job stress (Case study: Branches of Trade Bank of Khorasan Razavi). *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(13), 224–234.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8273937>

Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA journal of human resource management*, 9(1), 298–309. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>

Configuration of personnel marketing based on market research internal labor market. (2020). *Revista Inclusiones*, 535–542.

<https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1777>

Crespo, C. (2015). El Storytelling para comunicar mi marca como empleador. *Capital Humano*, 28(299), 24–26.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=112872825&lang=es&site=ehost-live>

Gavilan, D. G., Avello, M., & Fernández-Lores, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *AD research*, 07(07), 58–75.

<https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/view/56/138>

Giraldo Palacio, J. P. (2014). EMPLOYER BRANDING – por Juan Pablo Giraldo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 1(2), 23–27.

<https://doi.org/10.22579/23463910.127>

González, M. C. (2011). Fusiones y flexibilidad laboral en la banca universal venezolana. *Revista venezolana de gerencia*, 16(53), 138–166.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29018414008>

Hernández, M. I. S. (2013). Compromiso laboral y estrés en los empleados de Bancos y Cajas. *Pecunia Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León*, 16, 85–100.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4765558>

Lacy, L. (2022). Marketing, Meet Human Resources. *Adweek*, 63(23), 10–10.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=160346843&lang=es&site=ehost-live>

Manobanda, D. N. C., Urbano, M. F. S., Flores, J. A., & Vaca, J. E. J. (2023). Employer branding en la gestión de atracción y retención del talento humano: un análisis del sector del calzado. *Revista Eruditus*, 4(1), 75–90.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8809167>

Martínez Reinoso, O. L., & Vargas Fernández, T. (2019/05/may-aug2019).

Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y desarrollo*, 7(2), 225–242.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=138642315&lang=es&site=ehost-live>

Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques: revista de la Universidad Adventista del Plata*, 31(1), 21–46.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7143959>

Reinoso, O. L. M., & Fernández, T. V. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y desarrollo*, 7(2), 225–242.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7013656>

Saltos-Cruz, J., & Espinoza-Freire, R. (2020). La marca del empleador como estrategia de marketing para la empresa de bebidas Cervecería Nacional Ambato-Ecuador. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(5), 146–158. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.265>

Ttito, G., & de Serenazgo, Y. M. C. y. D. L. en T. (s/f). *Capacitación y desempeño laboral en trabajadores de Serenazgo*. Redalyc.org. Recuperado el 21 de

noviembre de 2023, de

<https://www.redalyc.org/journal/6378/637869118004/637869118004.pdf>

Vanyan, D. N., Karsliev, I. A., Nikitina, A. V., & Vukovich, G. G. (2020). Configuration of personnel marketing based on market research internal labor market. *Revista Inclusiones*, 7(19), 535–542.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7870166>

Varona, F. (2007). Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados finlandeses y mexicanos cuando se comunican con sus jefes: un estudio comparativo. *Signo y pensamiento*, XXVI(51), 137–149.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005113>

Villacrés-Almeida, J., & López-Paredes, H. (2018). Incidencia del Tipo de Liderazgo en el Clima Laboral. Caso del Área de Cajas de las Agencias de Quito de una Entidad Financiera. *Economía y Negocios*, 9(1), 01–09.

<https://doi.org/10.29019/eyn.v9i1.429>