



PROYECTO DE GRADO

Lina Sofía Falla Argoty

María Paula Restrepo Martínez

UNIVERSIDAD ICESI

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SANTIAGO DE CALI

2022



EMPLOYER BRAND: LAS ESTRATGIAS QUE ATRAEN TALENTOS

LINA SOFÍA FALLA ARGOTY

MARÍA PAULA RESTREPO MARTÍNEZ

PROYECTO DE GRADO

**DIRECTORA DEL PROYECTO:
INGRID PAOLA CORTÉS PARDO, PhD.**

UNIVERSIDAD ICESI

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

SANTIAGO DE CALI

2022

Resumen

El *Employer Branding* es cada vez más importante, ya que no sólo trata sobre la identidad de la empresa como empleadora, sino también de las políticas y comportamientos dirigidos hacia la atracción, motivación y retención de los empleados actuales y potenciales. Muchos sectores han decidido implementarlo, logrando grandes mejoras en sus equipos de trabajo, que por ende terminan afectando positivamente sus labores cotidianas. En el caso de los restaurantes, muchos se han esforzado en crear y mantener estrategias de marketing con el objetivo de venderse en el mercado laboral como una empresa deseable. Se ha evidenciado que estas acciones promueven un ambiente ameno y elevan la satisfacción del personal de trabajo, quienes, al verse recompensados, aumentan la calidad y el buen servicio del restaurante.

Palabras clave: *Employer Branding*, Empleados, Restaurantes, Estrategias, Mercadeo.

Abstract

Employer branding is becoming increasingly important, as it is not only about the company's identity as an employer, but also about policies and behaviors directed towards attracting, motivating, and retaining current and potential employees. Many sectors have decided to implement it, achieving great improvements in their work teams, which therefore end up positively affecting their daily work. In the case of restaurants, many have made an effort to create and maintain marketing strategies with the aim of selling themselves in the labor market as a desirable company. It is shown that these actions promote a pleasant environment and increase the satisfaction of the work staff, who, being rewarded, increase the quality and good service of the restaurant.

Keywords: Employer Branding, Employees, Restaurants, Strategies, Marketing.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	7
2. Objetivos	8
2.1 General	8
2.2 Específicos.....	8
3. Justificación.....	9
4. Marcos de referencia	11
4.1 Marco contextual	11
4.2 Marco conceptual.....	16
4.2.1 Organización	16
4.2.2 Estructura organizacional	16
4.2.3 Administración	17
4.2.4 Capital humano.....	18
4.2.5 Talento Humano	19
4.2.6 Identificación de talento.....	19
4.2.7 Atracción de talento	20
4.2.8 Mercadeo.....	21
4.2.9 Marca	22
4.2.10 Branding.....	23
4.2.11 Employer branding.....	24
4.3 Marco teórico.....	25
4.3.1 Teoría de la Administración Científica (Frederick W. Taylor)	25
4.3.2 Teoría clásica de la Administración o Fayolismo (Henri Fayol)	26
4.3.3 Teoría de la Administración por Objetivos (Peter F. Drucker)	27
4.3.4 Teoría de Recursos y Capacidades (Jay B. Barney)	28
5. Metodología.....	29
5.1 Investigación.....	29
5.2 Población	29
5.3 Muestra.....	30

5.4 Procedimiento	30
6. Resultados.....	31
6.1 Resultados Prueba Piloto	31
6.2 Resultados generales.....	32
7. Conclusiones.....	41
Bibliografía.....	43

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. ¿La empresa difunde las dinámicas del ambiente laboral?	322
Gráfica 2. Si su respuesta fue sí, ¿cómo lo hace?	322
Gráfica 3. ¿Cómo realizan las convocatorias del personal?	333
Gráfica 4. ¿Es relevante que los empleados tengan un equilibrio entre trabajo y vida persona?	344
Gráfica 5. ¿Por qué?.....	344
Gráfica 6. ¿Cuál es el principal atractivo diferenciador de la empresa?	344
Gráfica 7. ¿Ofrece algún beneficio diferente al económico?	355
Gráfica 8. Grado de oportunidad de crecimiento laboral	366
Gráfica 9. Razones del grado de crecimiento Alto	366
Gráfica 10. Razones del grado de crecimiento Mediano	36
Gráfica 11. Razones del grado de crecimiento Bajo.....	366
Gráfica 12. ¿Miden el ambiente laboral?	377
Gráfica 13. ¿Cómo lo hace?	377
Gráfica 14. ¿Cada cuánto lo hace?.....	37
Gráfica 15. ¿La rotación del personal en la empresa es alta?.....	37
Gráfica 16. ¿Ha tomado medidas para reducir el %de renuncia?	377

Gráfica 17. ¿Cuáles medidas ha implementado?.....	388
Gráfica 18. ¿Por qué no lo hacen?	388
Gráfica 19. ¿Realiza seguimiento a las razones de permanencia?.....	388
Gráfica 20. ¿Por qué sí?	388
Gráfica 21. ¿Por qué no?	388
Gráfica 22. ¿Cuál es la principal razón de permanencia en la empresa?	399
Gráfica 23. Principal motivador para trabajador joven.....	399
Gráfica 24. ¿Realiza seguimiento de las razones de abandono?	404
Gráfica 25. ¿Cuál es la principal razón?	400
Gráfica 26. ¿Está interesado en las nuevas generaciones?.....	400
Gráfica 27. ¿Por qué SÍ le interesa?.....	400
Gráfica 28. ¿Por qué NO le interesa?.....	40

1. Introducción

Es un hecho que las marcas representan un activo muy valioso dentro de una empresa, por tal razón, la gestión de marca o más conocido como *branding*, se ha convertido en una de las acciones más importantes en la mayoría de organizaciones. Aunque, es muy común que se enfoquen todos los esfuerzos de construcción de marca para crear conexiones con los clientes e influir en sus decisiones de compra, también se puede usar como marketing interno, que va dirigido a la fuerza laboral.

Dicho lo anterior, surge el término “*Employer Branding*” en estados Unidos a finales de los años 80, como una respuesta de las empresas a la necesidad de encontrar jóvenes valiosos. Según Sullivan (2004), se refiere a una estrategia de largo plazo destinada a persuadir las percepciones de los empleados actuales y potenciales sobre una organización específica. De este modo, la marca empleadora es una estrategia novedosa que le permite a la empresa diferenciarse de los demás, y logrando así una ventaja competitiva en el saturado mercado laboral.

La siguiente investigación se centra en analizar el *employer branding* que se lleva a cabo en el sector de restaurantes, con el fin de determinar cuáles son las estrategias de marketing que implementan a la hora de atraer y retener al personal de trabajo, y, además, identificar aquellas que son más eficientes. De lo que no cabe duda, es que los restaurantes que demostraron tener una verdadera preocupación por sus empleados, logran que el equipo se mantenga motivado y satisfecho en el desempeño de sus funciones, provocando a su vez, un mayor rendimiento y productividad en el establecimiento.

2. Objetivos

2.1 General

Identificar cuáles son las estrategias de atracción y retención implementadas por diferentes empresas caleñas, para ser más atractivas a las nuevas generaciones y que sus equipos humanos cuenten con los mejores talentos.

2.2 Específicos

1. Seleccionar las empresas caleñas que participarán en el estudio, a partir de la consulta en bases de datos de la Universidad Icesi.
2. Recopilar las estrategias que emplean las empresas seleccionadas para la atracción y retención de nuevos talentos.
3. Indagar cuáles son los factores determinantes para las nuevas generaciones a la hora de formar parte de una empresa.

3. Justificación

En el mundo organizacional los roles entre las empresas y trabajadores han cambiado; anteriormente las compañías escogían a quienes contratar, pero ahora las personas son las que seleccionan a qué empresa pertenecer.

Desde el punto de vista de las organizaciones, se buscan individuos que puedan aportar significativamente y tengan un conocimiento más avanzado que les permita ir más allá de los trabajos manuales. Sin embargo, este tipo de personas son las más deseadas en el mundo laboral, por lo que se ha vuelto una competencia entre las mismas empresas para atraer y retener talentos valiosos.

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas se preocupan cada vez más por cuidar y tratar de la mejor manera a sus empleados justo como lo hacen con sus clientes, debido a que el factor que determina el éxito de una empresa es su Talento humano. Por tal motivo, el *Employer Branding* se ha destacado, pues si los talentos logran tener una buena percepción de una empresa, entonces será más fácil que la consideren como una buena opción y, aparte, atraerán muchos más candidatos que aporten un valor significativo con su trabajo.

Ahora bien, las empresas están muy interesadas en tener en su equipo humano jóvenes visionarios, con ideas frescas e innovadoras que impulsen el desarrollo de la compañía y los mantenga vigentes en el mercado. No obstante, estas buscan atraerlos y retenerlos a través de estrategias “antiguas”, las cuales se enfocan en la reputación y poder de remuneración de la organización.

Por lo contrario, deberían de tener en cuenta que las nuevas generaciones crecieron bajo otros valores e ideales que hacen de su captación y retención una tarea cada vez más difícil, ya que sus motivaciones laborales responden a un contexto totalmente distinto en el que ya no es el salario el

principal estímulo laboral, sino que entra a tomar relevancia la flexibilidad horaria, el buen ambiente laboral, el reconocimiento, la posibilidad de crecimiento profesional, la estabilidad emocional y otros aspectos.

Como se ha dicho, el poder identificar aquellas estrategias de atracción y retención que generan una mayor respuesta en el público joven, ayudará a las empresas a potencializar sus atractivos mediante la implementación de estrategias corporativas focalizadas en la retención de nuevos talentos mucho más asertivas que les permitan ser relevantes y competitivos en el mercado laboral, para así formar un equipo sólido, productivo y hábil en el potencial desarrollo de la empresa.

Por consiguiente, el poder identificar aquellas estrategias de atracción y retención, ayudará a las empresas a destacarse entre su competencia mediante la implementación de tácticas corporativas. Lo anterior, les permitirá llegar al público joven de una manera más apropiada, con el fin de formar un equipo sólido y productivo que contribuya al desarrollo de la empresa.

4. Marcos de referencia

4.1 Marco contextual

El interés de esta investigación es descubrir cuáles son las diferentes estrategias implementadas por empresas caleñas para atraer y retener a los nuevos talentos. Sin embargo, antes se debe de conocer la situación general del país, el cual hace varios años ha presentado una situación precaria en el empleo debido a diferentes crisis, y, además, se agravó fuertemente con la llegada de la pandemia del COVID-19. Cabe agregar que, estas crisis han dejado estragos en muchos otros sectores de la economía, los cuales siguen en proceso de recuperación, aún dos años después que inició la pandemia. Así pues, todo lo anterior será de gran ayuda para entender cómo está el empleo y porqué representa un gran reto para la economía colombiana.

La historia del mercado laboral en Colombia ha tenido altos y bajos debido a diferentes acontecimientos, y a continuación se rescatarán algunos de los más importantes en la historia reciente. Para empezar, durante la segunda mitad de los años noventa, Colombia vivió una desaceleración económica afectado por la crisis financiera en Asia, esto conllevó a que en 1999 se presentara una caída del PIB del 4,2% (Portafolio, Portafolio, 2019). Ahora bien, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el momento de la crisis la tasa de desempleo aumentó hasta llegar a valores del 20%, la cual fue reduciendo en los años siguientes ya que en el año 2000 hubo una mejoría en la producción de los sectores y permitió que el PIB creciera. Sin embargo, la demanda interna se recuperaba lentamente, lo que generó un deterioro muy fuerte en la creación de empleo y para el 2001 la tasa de desempleo se ubicó en 15%.

En el año 2002 se presentó una recuperación de la demanda interna y, según datos del Fondo Monetario Internacional, el PIB para ese año se ubicó en 2,5% mientras que para el 2003 la

economía creció 3,9%. Es así como paulatinamente fueron presentándose indicadores económicos positivos, y en el caso de la tasa de desempleo, ésta estuvo disminuyendo hasta 2007 en donde alcanzó un 11,4% (Otero, 2011). No obstante, el país detuvo ese crecimiento expansivo que estaba teniendo la actividad económica, debido a la crisis de las hipotecas¹ *subprime* en 2008. Durante ese año se redujo el PIB en 5 puntos comparado con 2007, pasado de 7,5% a 2,5%. Lo anterior registró un deterioro del mercado laboral, ya que en 2010 la tasa de desempleo se ubicó en 12,4%, la más alta que presentaba el país desde el 2005 (Otero, 2011). A pesar de eso, Colombia salió relativamente bien librada de la crisis mundial y el desempleo no se disparó como en países más avanzados en donde alcanzaron tasas del 20% y PIB negativos.

Si bien entre los años 2000 y 2010 la tasa de desempleo descendió en gran medida, no quita el hecho de que siga consolidándose en niveles de dos dígitos, mientras que otros países de América Latina como Honduras, Venezuela, Panamá, Bolivia, etc. presentaban tasas de un solo dígito. Por esta razón, según informó en 2010 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Colombia es uno de los países con peores indicadores del mercado laboral de la región, ya que presentaba el índice de desempleo más alto de América del Sur, y, además, preocupa su baja calidad de los puestos de trabajo.

Por otra parte, en los siguientes años hasta el 2015, la tasa de desempleo iba descendiendo consecutivamente hasta que se ubicó en 8,9%. Sin embargo, de acuerdo con el DANE, la desocupación volvió a subir en el 2016 y arrojó una tasa de 9,2% para el año completo (Tiempo, 2017). Este resultado se explica por la elevada tasa de participación en el mes de enero, la menor dinámica en la generación de empleo del sector de construcción en marzo y el paro de transporte

¹ Hipoteca es un acuerdo entre usted y el prestamista, que le da al prestamista el derecho a tomar su propiedad si usted no paga el dinero que le ha prestado, más los intereses. (*Consumer Finance*, 2017)

de carga en el mes de julio. Posteriormente, según el DANE el desempleo volvió a subir y se ubicó en 10,5% en 2019, siendo 0,8 puntos más alto que el 9,7% de 2018. Además, la cifra de individuos desocupados ascendió a 2,6 millones, es decir, 209.000 personas más que el 2018. Cabe resaltar que La Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (Cepal) advirtió sobre:

El deterioro progresivo del empleo es otro motivo de preocupación" en Colombia, pues en 2019 ocurrieron "considerables pérdidas de puestos de trabajo, al parecer relacionadas con el desaliento laboral de trabajadores de baja productividad y las vinculaciones precarias por la acentuada presión de la migración venezolana. (Portafolio, 2020)

Como se ha visto, la situación laboral en Colombia no es la más atractiva y ésta sólo empeoró con la llegada de la pandemia del COVID-19. Debido a dicha crisis, en 2020 se perdió una década de avance en empleo, puesto que la tasa de desempleo cerró en 15,9%, según informó el DANE, siendo la más alta desde la crisis de las hipotecas *subprime*. Esta situación se explica principalmente por las restricciones que se les impusieron a los locales, y los sectores más afectados fueron comercio, reparación de vehículos, actividades de entretenimiento, alojamiento, servicios de comidas e industrias manufactureras (Portafolio, 2021).

En cuanto al empleo, Colombia venía presentando una mejoría en los primeros meses del 2021. Sin embargo, el paro y los bloqueos frenaron esa recuperación haciendo que la tasa de desocupación se ubicara en 15,6% en mayo. Además, en abril quedaban por restablecer 1,4 millones de puestos de trabajo para volver a niveles pre-pandemia, mientras que en mayo aumentó ese número a 1,7 millones. (Portafolio, 2021)

Aunque el país ha presenciado una fuerte recuperación en su economía, esto no se ve reflejado en aspectos como el empleo ya que su avance es más lento. El balance presentado por el DANE

muestra que, la tasa de desempleo fue del 14,6% para enero de 2022, y aunque mostró una reducción de 2,9 puntos porcentuales si se compara con la tasa de 17,5% de enero de 2021, los ciudadanos aún siguen clamando por alguna oportunidad por parte de las empresas. Este problema se presenta principalmente en los jóvenes, quienes tienen que “rebuscarse” los medios para subsistir, ya que las actividades que más los contratan como comercio, agricultura e industria, se han visto afectadas en gran medida por la crisis de los contenedores ocasionada por la pandemia. Según Juan Daniel Oviedo, director del DANE, “el deterioro de la situación económica de dichas actividades fue la protagonista de la contracción del -6,8% que tuvo la economía en el año 2020, lo cual llevó a que casi el 50% del empleo se viera perjudicado.”

Sin embargo, existen otros factores que explican el problema de desempleo en Colombia, como lo es la migración de extranjeros en el país, ya que aumenta la población económicamente activa en las ciudades y asimismo el empleo informal. Según un reportaje realizado por Liliana Pinzón Garzón para RCN Radio en 2019, el panorama laboral en Colombia es cada vez más preocupante ya que la migración masiva de extranjeros, principalmente venezolanos, ha causado una reducción en las oportunidades laborales.

De acuerdo con un estudio realizado en 2019 por la Universidad del Externado (Farné & Sanín, 2020) en el cual se analizó el impacto de la migración venezolana al panorama laboral, el empleo de los colombianos “se ha precarizado en los últimos cinco años (2014 – 2019), registrando que en la actualidad el 75% de los venezolanos, que recibe un sustento económico, lo logra a través de la informalidad. Solo el 25% cuenta con un contrato de trabajo.”

Ahora bien, al hacer un comparativo entre las condiciones laborales de los colombianos y los venezolanos, se evidencia que sin importar si están ejerciendo un tipo de trabajo formal o informal,

estos últimos suelen laborar con menos condiciones y con un salario un 12% inferior al de los colombianos, lo cual ha hecho de esta mano de obra altamente atractiva para negocios informales.

Lo anterior, hace que la búsqueda de oportunidades laborales bajo condiciones óptimas sea cada vez más difícil para los colombianos, por lo que la sensación de incertidumbre respecto a la estabilidad laboral del país está cada vez más presente en la mente de los trabajadores en Colombia.

Es por esto que, el uso de las herramientas digitales como LinkedIn se ha convertido en la red social empresarial más reconocida a nivel mundial que conecta empresas y empleados, a la vez que permite establecer contactos profesionales, crear una identidad laboral con credibilidad y postularse a los cientos de oportunidades que hay en el mercado.

Es por esto que de acuerdo al artículo “Retención del talento en las empresas, el gran reto” (APD, 2022) el Director de Bosch *Service Solutions* España menciona que «nuestro punto de vista es basarnos en la experiencia de nuestros empleados, escuchándoles y preguntándoles con frecuencia para poder adaptarnos y caminar en una misma dirección. De hecho, junto con la experiencia de cliente, la experiencia de empleado es un pilar de la estrategia de nuestra organización. Y es que opinamos que nuestros trabajadores son el valor diferencial para ofrecer servicios excelentes con la máxima calidad y satisfacción en los usuarios finales».

Lo anterior, permite evidenciar un poco como el mundo laboral ha evolucionado y como las empresas deben adaptarse al entorno cambiante. Las empresas deben interesarse en las verdaderas necesidades de sus empleados si quieren construir una marca corporativa que interese y atraiga a los nuevos talentos del mundo laboral.

4.2 Marco conceptual

4.2.1 Organización

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), mencionan en su libro *La Administración: una perspectiva global y empresarial* que “para la mayoría de los gerentes en funciones el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos.” (pág. 200)

Henri Fayol describe en su libro *Administración industrial y general* (1971) lo siguiente: “Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa” (pág. 10)

De acuerdo con lo mencionado por Hall (1983) en su libro *Organizaciones: estructura y proceso*, define que “Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias y cárceles.” (pág. 30)

Desde el punto de vista de W. Richard Scott (1974), profesor de la Universidad Stanford y especializado en ciencias de la organización, afirma que “las organizaciones están definidas como colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continúa.”

4.2.2 Estructura organizacional

De acuerdo con Robbins y Coulter (2005), definen a la estructura organizacional como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización.” (pág. 234)

Como señala Hodge (2003) en su libro *Teoría Organizacional*, un enfoque estratégico, alude que:

La estructura organizacional es representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad (...) además, describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización. (págs. 18 y 34)

También se tiene en cuenta la definición que se da en la revista (La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica, 2009) en donde los autores mencionan que “la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.” (pág. 99)

4.2.3 Administración

En este concepto se encontró que los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012), consideran que la “Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (pág. 4)

En la revista científica llamada Semestre Económico, la autora Jenny Martínez (2005) afirma que “la función básica de la Administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados, guiar y dirigir a la organización hacia su logro.” (Pág. 70).

En el reconocido libro Administración Industrial y General del autor Fayol (1987), éste afirma que “Administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.” (pág. 10)

Chiavenato (2005) afirma que “La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos) para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño.” (pág. 4)

Según el autor considerado padre de la administración moderna, Peter Drucker (2002), plantea en su libro *Los desafíos de la Administración en el siglo XXI*, que la administración “trata del comportamiento de las personas y de las instituciones humanas”. Además, sostiene que ésta no opera con leyes universales como las ciencias naturales, sino que está expuesta a cambios continuos, por lo que afirma que “las suposiciones que ayer eran válidas pueden resultar nulas e incluso totalmente erróneas en un tiempo muy corto.” (pág. 6)

4.2.4 Capital humano

Chiavenato (2011) considera que: “el capital humano es el capital de gente, talentos y competencias. (...), se compone de las personas que forman parte de una organización.” (pág. 33)

Citando a Dessler y Varela (2011) en su libro llamado *Administración de recursos humanos: enfoque Latinoamericano*, expresan que “El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los colaboradores de una organización.” (pág. 9)

En el artículo *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor*, Briceño (2012) define al capital humano como “todos los activos en los cuales la organización invierte y se evidencia en: experiencia, salud, salarios, vivienda, calidad de trabajo, y educación.” (pág. 64)

4.2.5 Talento Humano

De acuerdo con Chiavenato (2011), sostiene que la Administración de Recursos Humanos cede su lugar a un nuevo enfoque llamado Gestión del Talento Humano, en donde “Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y se les considera seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera” (pág. 8)

Según Briceño (2012) en su artículo El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones, afirma que “cuando una organización no invierte en su talento humano obviamente no podrá esperar calidad de productos o servicios; por lo tanto, no se debe ver como un gasto sino como una inversión.” (pág. 63)

En un artículo de la revista Daena, los autores Briceño, Fidel, Godoy, y Elsy (2012) definen que el “talento humano está caracterizado por la individualidad y diversidad de profesiones u ocupaciones, a quienes se les determinan sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas) y por tanto identificar el potencial individual que poseen.” (pág. 61)

El periódico español Levante-EMV (2014) realizó un artículo sobre Roberto Luna llamado, Las empresas que apuesten por la gestión del talento y la diversidad serán más competitivas. En el cuál Luna destacó que “las empresas que gestionan el talento y con ello la diversidad tienen mayor probabilidad de tener los siguientes resultados organizativos: mayor productividad, mayor innovación y, sobre todo, una mejora del clima organizativo”. (pág. 8)

4.2.6 Identificación de talento

De acuerdo con los autores Werther, Davis y Guzmán (2019) en el libro La Administración del Capital Humano, definen lo siguiente: “Se llama identificación de talento al proceso de ubicar e

interesar a candidatos capacitados y competentes para llenar las vacantes de la organización.” (pág. 95)

Chiavenato (2011) plantea en su libro *Administración de Recursos Humanos*, que identificar talento es “buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (pág. 144).

Desde el punto de vista de Álvarez, Briones y Alfaro (2019), en su trabajo *Gestión de talento humano*, describen que identificar talento es:

Una parte de la administración de recursos humanos que se ocupa del proceso de llenar una vacante, que incluye la examinación del puesto, la valoración de las fuentes de las cuales pueden obtenerse candidatos, la forma de contactar a los candidatos, así como la atracción de aspirantes. (pág. 22).

4.2.7 Atracción de talento

Como afirman Werther, Davis y Guzmán (2019), existen dos tipos de atracción de talento. El primero es denominado atracción interna y la definen como “aquella que se realiza entre el personal de una empresa”, el segundo es atracción externa, la cual es “aquella que se realiza entre el capital humano disponible en el mercado de trabajo externo.” (pág. 96)

De acuerdo con Madero y Flores (2013), “se tienen que crear las condiciones para atraer talento a las organizaciones mediante diversas acciones” y algunos factores de atracción son:

(1) La flexibilidad de los horarios de trabajo, (2) La libertad para tomar decisiones al momento de realizar sus actividades laborales, (3) La autonomía y libertad en sus lugares de trabajo, (4) La opción de trabajar desde su casa, (5) Usar vestimenta casual, (6) Tener un esquema de retribución basado en el desempeño y en las aportaciones individuales, (7) Eliminar las jerarquías y los signos de poder en la estructura organizacional, (8) Realizar actividades recreativas en los tiempos libres y (9) Poder diseñar personalmente los esquemas de pagos. (pág. 5).

Citando a los autores Méndez y Buitrago (2011), mencionan que:

Cuando se habla de atracción del Talento Humano quizás se piensa en una competencia por poder llegar a tener los mejores dentro de la organización (...), atraer muchas veces se convierte en un negocio donde queremos tener los mejores con las mayores ventajas posibles para que lleguen a ser parte de nuestra organización y poder obtener los beneficios que estos profesionales pueden brindar. (pág. 6).

4.2.8 Mercadeo

De acuerdo con la última definición de la Asociación Americana de Mercadeo (AMA) aprobada en 2017 por la *American Marketing Association Board of Directors*, “El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general” (Association, 2017).

Ahora bien, para Armstrong & Kotler (2013), “El *marketing* es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás”, por lo que define el *marketing* como “El

proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes”. (Ibíd. pág. 5)

Por otro lado, Peter Drucker, denominado el abuelo del marketing, consideraba que “El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio encaje como solución de sus problemas y se venda por sí mismo”. (Guimera, 2019)

4.2.9 Marca

En el libro Fundamento de Marketing (Armstrong & Kotler, 2013) se menciona que;

Las marcas son más que sólo nombres y símbolos. Son un elemento fundamental en las relaciones de la empresa con los consumidores. Las marcas representan las percepciones de los consumidores y sus sentimientos acerca de un producto y su rendimiento todo lo que significa el producto o el servicio para los consumidores. (pág. 215).

También Armstrong & Kotler (2013), mencionan que cuando se habla de marca, se hace referencia a un “Nombre, término, señal, símbolo, diseño o combinación de dichos elementos, que identifica los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia de los de la competencia”. (pág. G7)

De acuerdo con la última definición de la Aebrand (Asociación Española de Empresas de Branding), “La marca es lo que los demás piensan que eres. Una percepción fundamentada sobre cómo te ven, qué sentimientos despiertas en su interior y que dicen de ti” (2017), por lo que el cuidar esa imagen que proyecta es un aspecto fundamental para las empresas.

4.2.10 Branding

Según una reseña de Sivianes (2009) acerca del libro *¿Qué es el Branding?* Escrito por Matthew Healey:

El *branding* es el proceso de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada a propósito con unos conceptos clave, con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después. Puede implicar la identificación o la definición de estos conceptos; prácticamente siempre, supone el desarrollo creativo de una identidad. (pág. 168)

De acuerdo con lo mencionado por Kotler durante su conferencia en el Foro Mundial de Marketing y Ventas en 2010:

Branding es un ejercicio de comunicación para definir lo que eres, pues cada compañía quiere estar en la mente de sus consumidores, sin embargo, hay que tener cuidado en confundir *branding* con marketing, pues este no representa todas las tareas de mercadotecnia que una marca realiza. (Merca2.0 , 2010)

Citysem el diccionario de marketing digital define el *branding* como

El proceso de definición y construcción de una marca mediante la gestión planificada de todos los procesos gráficos, comunicacionales y de posicionamiento que se llevan a cabo... Es la gestión global de todos los elementos tangibles e intangibles que rodean a la marca... Entre éstos se incluyen la imagen corporativa, los colores empresariales, la identidad corporativa y las normas de estilo empleadas en la comunicación general de la empresa. (Citysem, 2020).

4.2.11 Employer branding

De acuerdo con el artículo *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*, de la Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, “se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular” (2014).

En el libro *The Employer Brand* escrito por Simon Barrow and Richard Mosley (2005), mencionan que en 1996 junto con Tim Ambler definieron el *employer branding* como “un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos derivados del empleo e identificados con la compañía empleadora” donde “El papel principal de la marca empleadora es proporcionar un marco coherente para que la gerencia simplifique y enfoque las prioridades, aumente la productividad y mejorar el reclutamiento, la retención y el compromiso” (pág. 16 Prefacio).

Ahora bien, basándose en la definición de Ambler y Barrow, la revista *Icade* (2017) plantea que el *employer branding* “no sólo determina la identidad de la empresa como empleadora, sino que, comprende todo el sistema de valores de la misma, así como sus políticas y comportamientos dirigidos a la atracción, motivación y retención de sus empleados actuales y potenciales” (Ibíd. pág. 2).

4.3 Marco teórico

4.3.1 Teoría de la Administración Científica (Frederick W. Taylor)

En 1911 Frederick Winslow Taylor publicó el libro Principios de la Administración Científica, siendo ésta la obra más reconocida del autor. La teoría se enfoca en la gestión del trabajo y los trabajadores, la cual por medio de una serie de métodos y leyes científicas le permite a la organización aprovechar de una mejor manera la jornada laboral, evitando pérdidas de tiempo y dinero en el proceso de producción. (Martín, 2019)

De acuerdo con Federico A. Sosa (2016), el objeto de estudio de Taylor fueron los obreros y operarios, ya que su investigación se centraba en el trabajo que estos realizaban. Además, sostenía que se debía guiar y controlar al obrero para que lograra desarrollar su labor de un modo más eficiente. Según Taylor (1973):

La mayoría de estas personas creen que los intereses fundamentales de empleados y patronos son forzosamente antagónicos. Por el contrario, la Administración Científica tiene, como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son únicos y los mismos; que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado, y viceversa; y que es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y al patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas. (pág. 20)

Así pues, se busca tener un mayor rendimiento, el cual se puede lograr por medio de una mayor productividad de hombres y maquinaria, y menores costos. Sin embargo, suele suceder que la ciencia de ciertos tipos de trabajos es tan complicada que los trabajadores son incapaces de realizar su labor, perjudicando a la empresa. Es por eso que, el deber de la administración es guiar al obrero,

enseñarle y brindarle la más amistosa ayuda, en vez de abandonarlo y dejarlo a sus propios medios. (Taylor, 1973). Según Frederick Taylor (1911), “Esta colaboración, estrecha, íntima y personal, entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la administración científica moderna.” (pág. 33).

4.3.2 Teoría clásica de la Administración o Fayolismo (Henri Fayol)

En 1916 Henri Fayol publicó el libro “Administración industrial y general” en donde describe su filosofía y propuestas. Para tener más claridad sobre la teoría, Sotomayor (2009) describe que:

El fayolismo parte del todo organizacional y de su estructura para conseguir la eficiencia. Constituye un enfoque sintético y universal de la organización en donde se especifican, de manera detallada, las operaciones y las funciones que las personas deben cumplir. Esta corriente plantea que todas las organizaciones requieren de elementos y principios para fortalecer el cuerpo social y facilitar su funcionamiento. (pág. 54).

Cabe resaltar que, Fayol centró su atención en las actividades de la gerencia y propone que la administración trata básicamente de planificación, organización, dirección, coordinación y control. Además, plantea 14 principios fundamentales de gestión, a los cuales denominó Principios Generales de la Administración. El autor hace énfasis en que los principios son flexibles y pueden adaptarse a cualquier situación que presenten las empresas; éstos se mencionan a continuación: división de trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, espíritu de grupo. (Sotomayor, 2009)

4.3.3 Teoría de la Administración por Objetivos (Peter F. Drucker)

En 1954 Peter Drucker propuso La Administración por Objetivos en su libro *The Practice of Management*, en donde busca la dirección por autocontrol, es decir, Drucker enfatiza que las acciones deben ser dirigidas por “objetivos” claramente expresados y no controlar por controlar.

Ésta teoría surge para afrontar los cambios acelerados de la sociedad y las organizaciones, además que durante los años 50 se vivió un contexto de crecimiento económico, en donde las empresas estadounidenses sufrían expansiones y descentralizaciones, (Harlez & Cadiat, 2016). Similarmente Ramón Ynfante (2009) plantea en su informe Administración Por Objetivos (APO) que ésta teoría “surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido”.

De acuerdo con Drucker (1978), los gerentes se centraban en sus rutinas diarias haciendo que perdieran la noción de hacia dónde dirigían la empresa. Por tal razón, se plantea tener objetivos claramente definidos, para que así cada departamento fuera capaz de decidir individualmente y gestionar cómo alcanzarlos. Lo anterior ofrece libertad de acción a la hora de tomar decisiones, haciendo que el proceso de planificación no pertenezca sólo a los directivos sino a toda la organización. Así pues, el autor plantea que:

Un negocio debe fijarse objetivos que expresen qué es deseable obtener, antes que (como lo supone el teorema de extremar las ganancias) tener por finalidad adecuarse a lo posible. Los objetivos deben fijarse por lo tanto enfocando las propias miras a lo deseable. Sólo entonces se puede tratar la cuestión de qué concesiones habrán de hacerse a lo posible. Esto hace necesario que la gerencia decida a qué negocio se dedica la empresa y a qué negocio debiera dedicarse.” (Ibíd. pág. 71)

4.3.4 Teoría de Recursos y Capacidades (Jay B. Barney)

El primer artículo que discute el tema y presenta un marco teórico que se puede entender fácilmente fue *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* (1991), hecho por Jay Barney, publicado en la revista *Journal of Management*. En el cual se precisan los dos supuestos fundamentales de la teoría, “el primero sobre la heterogeneidad de las empresas dada sus dotaciones de recursos y el segundo sobre la persistencia en la heterogeneidad de las dotaciones de recursos de las empresas dada su movilidad imperfecta.” (Fong, Flores, & Cardoza, 2017)

En relación con lo anterior, Wernerfelt (1984) afirma que los recursos en las operaciones de una empresa son tangibles como planta y equipos, o intangibles como propiedad intelectual, capacidades y competencias de las personas. Sin embargo, Barney (1991) sostiene que los recursos mencionados por Wernerfelt no crean ningún valor por sí solos, sino que debe existir una interacción entre ellos, además “deben cumplir con las siguientes características: ser difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir”. Lo anterior determinará la existencia de una ventaja competitiva y el potencial de obtener beneficios significativos en el largo plazo.

5. Metodología

5.1 Investigación

Para realizar el presente estudio, se decidió optar por implementar el método de investigación mixta, en decir, contiene técnicas cualitativas y cuantitativas. Lo anterior se decidió debido al alcance de los resultados que se pueden obtener al implementar ambas metodologías; como afirma Roberto Sampieri (2014), una investigación mixta permite “realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (pág. 534). Ahora bien, el implementar herramientas de investigación cualitativa como encuestas con preguntas abiertas, esto permite conocer cuáles son las estrategias de atracción que aplican las empresas y qué acciones llevan a cabo para atraer y retener a sus empleados. Por otro lado, en cuanto a las herramientas cuantitativas, las encuestas con preguntas cerradas ayudan a generar un análisis estadístico el cual sirve para entender si esas estrategias son eficientes.

5.2 Población

Según la base de datos EMIS University (2022), existen 62 sectores de empresas en Colombia que se dedican al Alojamiento y Servicios de Alimentación, dando un total de 2.638 empresas en el país. Teniendo en cuenta lo anterior, se decidió que lo más conveniente para la investigación es escoger el sector más representativo de la base de datos, el cual fue Servicios Especiales de Comida.

Ahora bien, para facilitar la recolección de datos, la investigación se enfocará en las empresas que se ubiquen dentro de la ciudad de Cali. Así pues, se realizó un filtro por regiones en la base descargada en Excel y se obtuvo un total de 82 empresas que pertenecen sólo al sector ya mencionado.

5.3 Muestra

Debido a que el tamaño de la población es finita, se determinará el tamaño de la muestra usando una fórmula que se obtuvo del libro “Técnicas de muestreo estadístico” (2010) del estadístico Cesar Pérez López.

n = Tamaño de la muestra buscada	
N = Tamaño de la población o Universo	$n = \frac{N * Z\alpha^2 P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z\alpha^2 P * Q}$
Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza	
e = Error de estimación máximo aceptado	$n = \frac{82 * 1.645^2 (0.5 * 0.5)}{0.05^2 * (82 - 1) + 1.645^2 (0.5 * 0.5)}$
P = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado	
Q = (1 - P) Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado	$n = 63$

Como se puede observar, para hallar la muestra se encontró una población objetivo de 82 empresas caleñas, un nivel de confianza del 90% equivalente a $Z = 1,645$, un error del 5% y se le asigna una probabilidad del 50% a “P” y un 50% a “Q”. Lo anterior arrojó como resultado una muestra óptima de 63 empresas.

5.4 Procedimiento

Para la recolección de los datos, se realizará una encuesta Google Forms que irá dirigida a los Analistas de Selección de cada empresa o en su defecto, a quien se encargue de definir las estrategias de selección de personal que se implementarán en la compañía. Esta encuesta implementará preguntas abiertas y de elección múltiple, además de preguntas de clasificación, escala de Likert y de escala semántica diferencial. Lo anterior, se llevará a cabo de la siguiente manera:

1. Desarrollo de la encuesta en Google Forms.
2. Ejecución de una prueba piloto asistida a 10 restaurantes.
3. Realizar entrevistas presenciales en diferentes zonas de comida de la ciudad.
4. Implementación de la encuesta.
5. Análisis de los resultados.

6. Resultados

6.1 Resultados Prueba Piloto

Una vez diseñada la encuesta, se realizó una prueba piloto a 10 trabajadores con conocimientos en el área de contratación de personal, con el propósito de identificar aquellas mejoras que permitan contar con preguntas más claras. Lo anterior, permitió realizar los siguientes cambios:

- Posterior a la pregunta “¿La empresa realiza seguimiento de las razones por las que los trabajadores abandonan la compañía?” se tenía la pregunta “Si su respuesta fue SÍ, ¿Cuál considera que es la principal razón por la que un trabajador abandona la empresa?”, sin embargo, en el transcurso de la encuesta se identificó que, aunque algunos restaurantes no realizaban seguimiento, sí tenían conocimiento de las razones.
- Posterior a la pregunta “¿La empresa realiza seguimiento de las razones por las que los trabajadores PERMANECEN en la compañía?” se agregó un “Si su respuesta fue SÍ, explique por qué” y un “Si su respuesta fue NO, explique por qué”, para que los encuestados pudieran ofrecer información relevante que sustente su respuesta.
- Se eliminó la pregunta “¿Considera que la empresa está en la capacidad de modificarse para las nuevas generaciones?” ya que confundía a los encuestados.
- Posterior a la pregunta “¿La empresa está interesada en adaptarse a los intereses de las nuevas generaciones?” se añadió un “¿Por qué SÍ le interesa?” y “¿Por qué NO le interesa?”, para conocer qué tan atractivo es el personal joven en el gremio de restaurantes y sus motivadores.

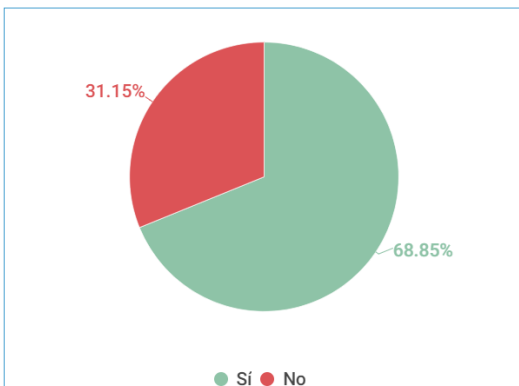
Una vez realizados los cambios, se puede apreciar una encuesta mucho más clara y completa que permite analizar más a fondo las estrategias implementadas por diferentes restaurantes de la ciudad de Cali a la hora de atraer o retener personal a su compañía.

6.2 Resultados generales

Como se ha mencionado anteriormente, se escogieron 63 restaurantes de la ciudad de Cali, tales como Storia D'Amore, Sonoma, Pampa Malbec, Il Forno, etc., y se entrevistó a la persona que tuviera el conocimiento sobre la contratación del personal; algo que hallamos fue que pocos negocios tenían área de Recursos Humanos, por lo que en la mayoría de casos era el Administrador, supervisor o coordinador quienes nos brindaban la información y se encargaban de toda la gestión del ambiente laboral.

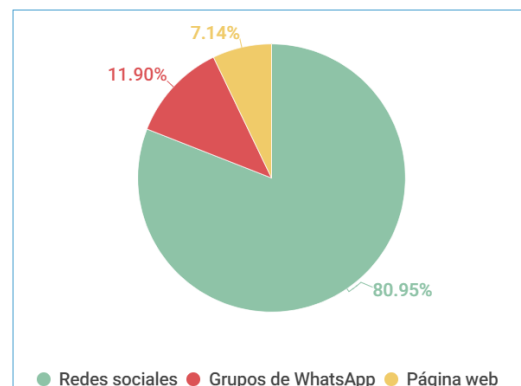
En cuanto a las dinámicas del ambiente laboral, se descubrió que el 68,9% de los restaurantes las difunden por tres diferentes medios, siendo Redes Sociales el más usado con un 81%, seguido de Grupos de WhatsApp con 11,9% y Página Web con 7,1% (ver gráfica 2). Esto pone en evidencia que muchos restaurantes consideran pertinente compartir contenido como el ambiente laboral, para hacerle saber a sus consumidores que no sólo el servicio que brindan es bueno sino también el trato que le dan a sus empleados. Por otro lado, quienes dijeron que no difundían las dinámicas del ambiente laboral, se debe a que lo manejan de forma interna. (ver gráfica 1).

Gráfica 1. ¿La empresa difunde las dinámicas del ambiente *laboral*?



Fuente: Elaboración propia

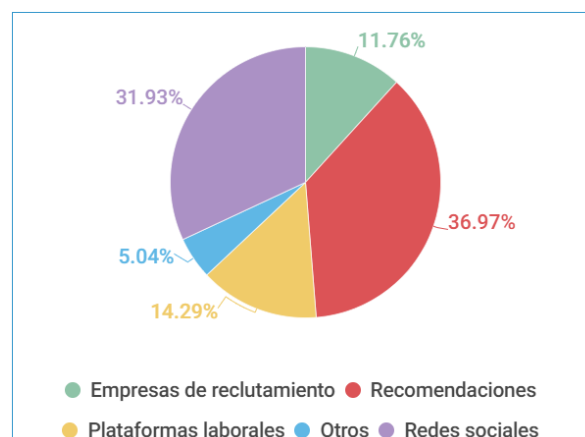
Gráfica 2. Si su respuesta fue sí, ¿cómo lo hace?



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se identificó que la manera más común de contratar a nuevo personal es por medio de recomendaciones con un 37%, esto se hace entre los mismos compañeros, entre restaurantes o familiares. También se encuentran las redes sociales con un 31,9%, dando a entender que muchos negocios dan un buen uso a éste medio publicando avisos de vacantes en sus historias o posts. Se puede decir que, éste sector se considera más informal a la hora de reclutar, ya que prefieren basarse en las sugerencias de personas conocidas, confiando en que al ser alguien recomendado entonces tendrá un buen desempeño (ver gráfico 3).

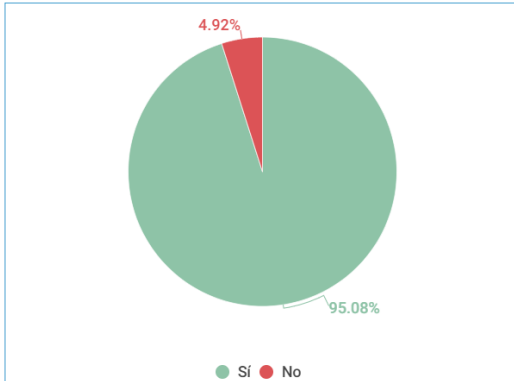
Gráfica 3. *¿Cómo realizan las convocatorias del personal?*



Fuente: Elaboración propia

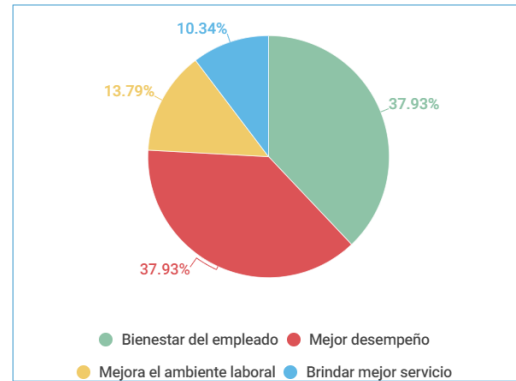
Ahora bien, se averiguó qué tanta importancia les daban a los empleados, por lo que preguntamos si era relevante para la empresa que ellos mantuvieran un equilibrio entre su vida personal y laboral, a lo que el 95,1% respondió que sí (ver gráfico 4). Sus dos principales razones fueron debido al Bienestar del empleado y Mejor desempeño con un 37,9% cada uno; aquí se destaca que los restaurantes son conscientes que los problemas o situaciones externas siempre afectarán en el trabajo, por lo cual muestran interés en hacer el ambiente más ameno para que el personal se sienta mejor consigo mismo (ver gráfico 5).

Gráfica 4. ¿Es relevante que los empleados tengan un equilibrio entre trabajo y vida persona?



Fuente: Elaboración propia

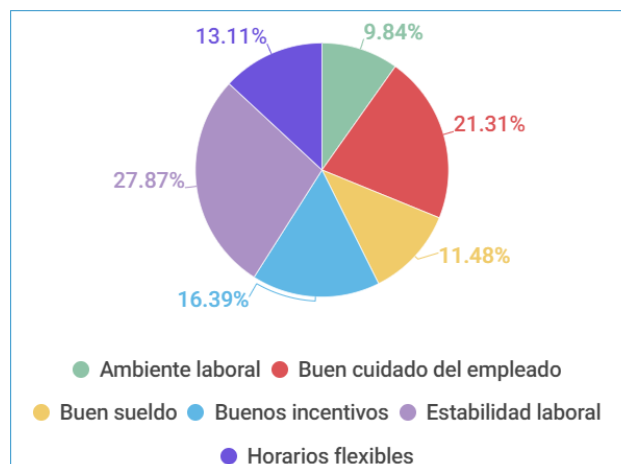
Gráfica 5. ¿Por qué?



Fuente: Elaboración propia

Con respecto al atractivo diferenciador en términos laborales, se evidencia que la Estabilidad Laboral es el mayor porcentaje con un 27,9%, aquí expresan que al ofrecer un contrato a término indefinido le brindan mayor seguridad al empleado, siendo esto una ventaja ya que la mayoría del sector sólo contrata por turnos (ver gráfico 6). Asimismo, está el Buen cuidado del empleado con un 21,3%, en donde se destacan por tratar con amor y respeto al empleado, y los hacen sentir como una parte valiosa de la empresa.

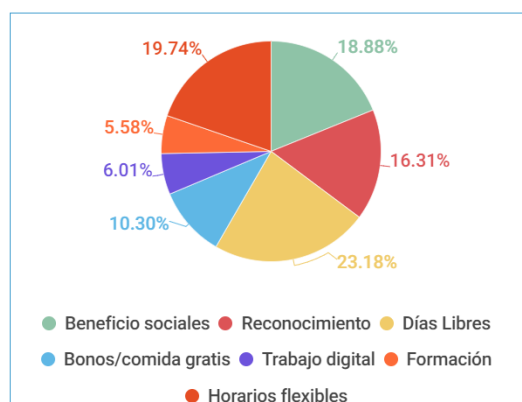
Gráfica 6. ¿Cuál es el principal atractivo diferenciador de la empresa?



Fuente: Elaboración propia

En relación con los beneficios que ofrecen, se puede observar que los Días libres, Horarios flexibles, Reconocimiento y Beneficios sociales fueron los que obtuvieron mayor voto con 23,2%, 19,7%, 18,9% y 16,3%, respectivamente. Se destaca que, algunas formas de realizar reconocimiento son por medio de regalos, paseos e invitar a toda la familia del empleado a comer. Por otro lado, se identificó que en éste sector el Trabajo digital no es común, ya que la esencia de un restaurante es brindar un buen servicio y se necesita a la persona a cargo para cualquier inconveniente.

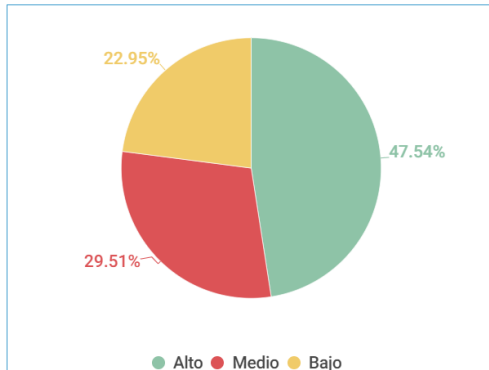
Gráfica 7. *¿Ofrece algún beneficio diferente al económico?*



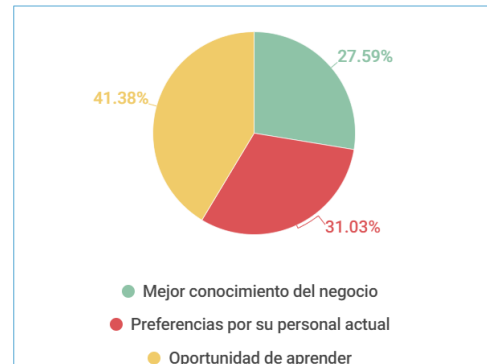
Fuente: Elaboración propia

Referente al grado de oportunidad de crecimiento laboral, se encontró que el 47,5% de los restaurantes permiten que sus empleados progresen dentro de la empresa (ver gráfico 8). Las principales razones son por darles Oportunidad de aprender 41,4%, Preferencias por su personal actual 31%, y Mejor conocimiento del negocio 27,6% (ver gráfico 9). Se evidenció que muchos negocios prefieren ascender al personal que ya conocen porque han construido una buena relación y existe una confianza mutua, además no desperdician tiempo o dinero capacitando a alguien nuevo. Por otro lado, algunas razones como que el restaurante sea pequeño o que no existan muchos cargos hacen que el crecimiento laboral sea Medio o Bajo (ver gráficas 10 y 11).

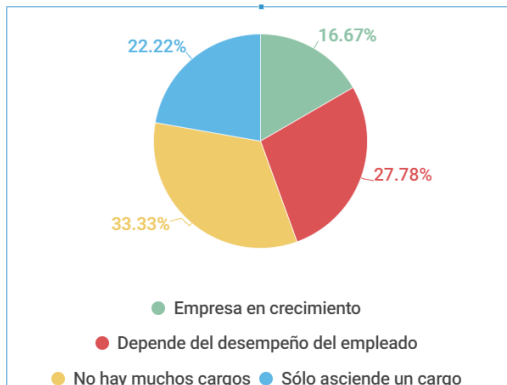
Gráfica 8. Grado de oportunidad de crecimiento laboral



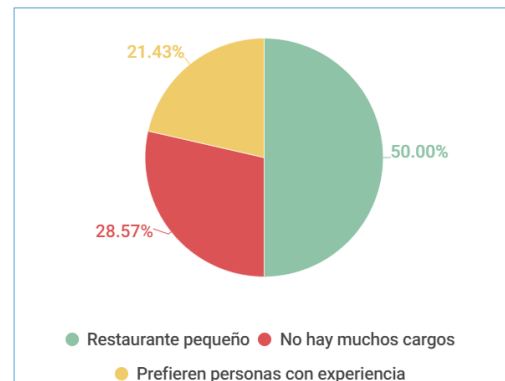
Gráfica 9. Razones del grado de crecimiento Alto



Gráfica 10. Razones del grado de crecimiento Mediano



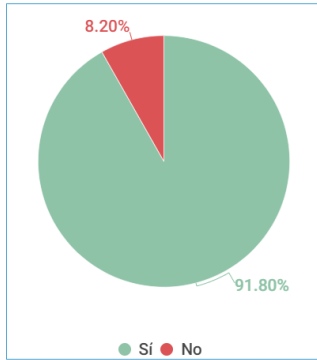
Gráfica 11. Razones del grado de crecimiento Bajo



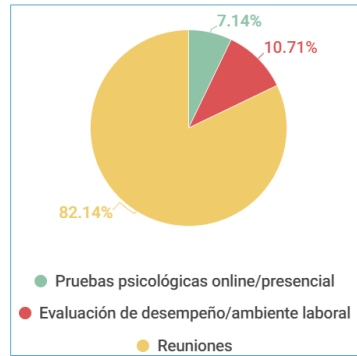
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se identificó que el 91,8% de los restaurantes miden cómo se sienten los empleados con el ambiente laboral (ver gráfico 12), por medio de Reuniones 82,1%, seguido de Evaluaciones de desempeño y Pruebas psicológica con 10,7% y 7% respectivamente (ver gráfico 13). El objetivo es conocerse a fondo, expresar cómo se sienten, solucionar problemas, encontrar oportunidades de mejora y promover la convivencia. Se suelen hacer de manera mensual 37,5% al programar paseos o actividades didácticas y semanal 30,4% para tener una comunicación constante y estar al tanto de todo (ver gráfico 14).

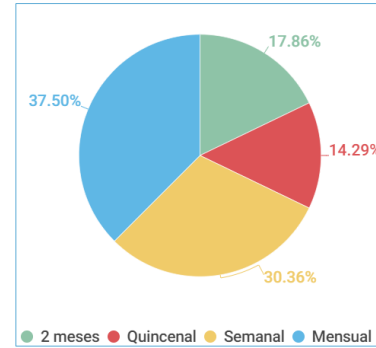
Gráfica 12. ¿Miden el ambiente laboral?



Gráfica 13. ¿Cómo lo hace?



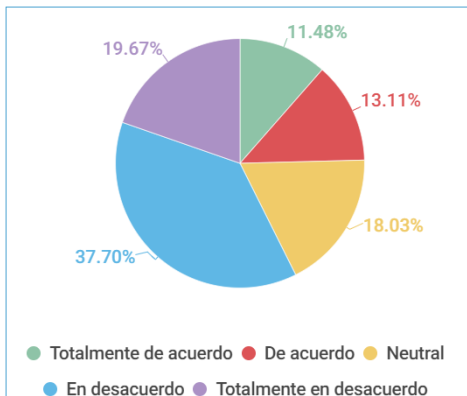
Gráfica 14. ¿Cada cuánto lo hace?



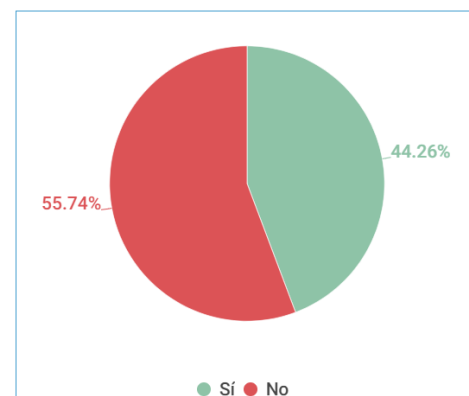
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la rotación del personal, el 57,4% presenta una rotación muy baja (ver gráfico 15). El 44,3% de restaurantes manifestaron que es importante retener a los buenos empelados, así que implementan medidas para evitar que estos se vayan (ver gráfico 16), por ejemplo, Brindar incentivos 33,3%, en donde ofrecen un mayor salario, ascenso o regalos en comida; también Brindar una solución específica 29,6%, como reubicación de sede, programa de turnos nocturnos o cambiar el tipo de contrato (ver gráfico 17). Se evidencia que muchos restaurantes se preocupan por tener un buen equipo de trabajo, y hacen lo posible para conservarlos.

Gráfica 15. ¿La rotación del personal en la empresa es alta?

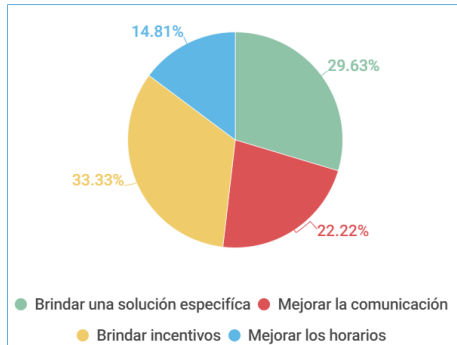


Gráfica 16. ¿Ha tomado medidas para reducir el %de

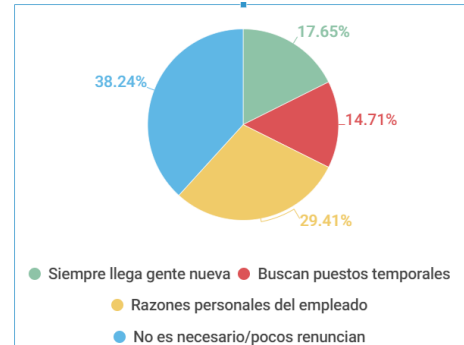


Fuente: Elaboración propia

Gráfica 17. ¿Cuáles medidas ha implementado?



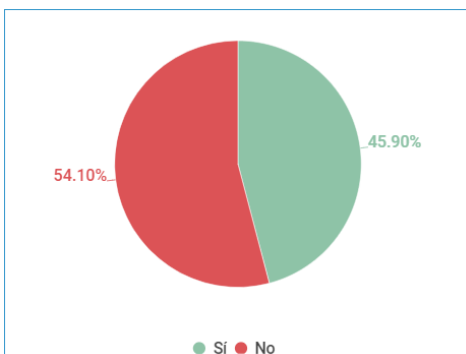
Gráfica 18. ¿Por qué no lo hacen?



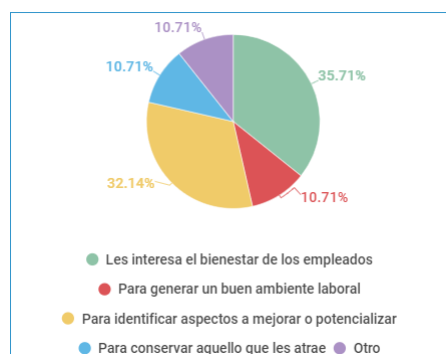
Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, al enfocarse en el personal de la Generación Z (jóvenes entre los 18-28 años), se encontró que el 45,9% de los restaurantes realiza un seguimiento de por qué estos trabajadores permanecen en su empresa y el principal motivador es interés en el bienestar de los empleados, siendo un 40%, seguido del deseo por identificar aspectos a mejorar o potencializar con un 36%. Por otro lado, de ese 54,1% que no implementa ningún tipo de seguimiento, la respuesta más obtenida corresponde al 36,4% que no lo considera relevante para el negocio, seguido de un 42,4% que dice no ser necesario debido a que es algo que se discute informalmente. Esto evidencia que, aunque muchos restaurantes desean conocer sus fortalezas como empleadores, aun así, no es fundamental para el éxito de su negocio.

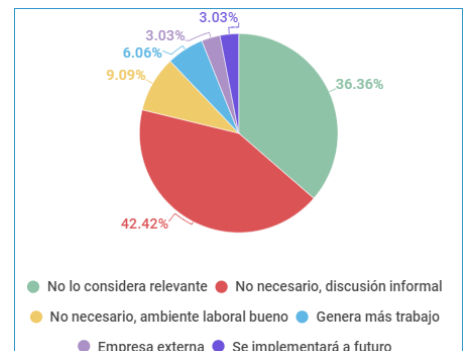
Gráfica 19. ¿Realiza seguimiento a las razones de permanencia?



Gráfica 20. ¿Por qué sí?



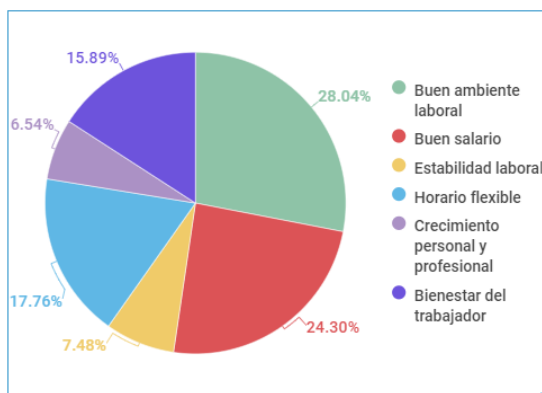
Gráfica 21. ¿Por qué no?



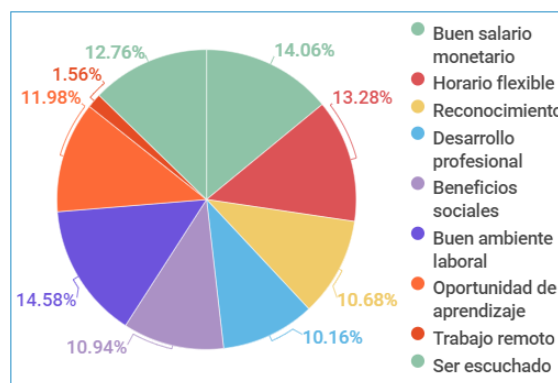
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las razones por las que los trabajadores jóvenes permanecen en el negocio, se encontró que en el 28% de los casos es debido a su satisfacción con el buen ambiente laboral, seguido del interés en el buen salario monetario con un 24% (Ver gráfica 22). Ahora bien, esto ha llevado a que, desde el punto de vista de los restaurantes, el 92% considere que el buen ambiente laboral es uno de los principales motivadores para los trabajadores más jóvenes, al igual que el buen salario monetario con un 88,5%. Se puede decir que, aunque los ingresos son importantes para los jóvenes, el ambiente laboral evidencia ser más determinante a la hora de permanecer en un trabajo (Ver gráfica 25).

Gráfica 22. ¿Cuál es la principal razón de permanencia en la empresa?



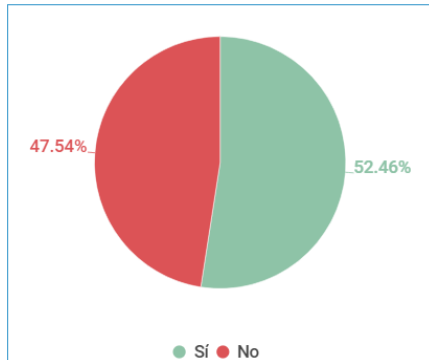
Gráfica 23. Principal motivador para trabajador joven



Fuente: Elaboración propia

Se encontró que, el 52,5% de restaurantes realizan seguimiento de las razones por las que los trabajadores se van (Ver gráfica 23), y uno de los principales motivos de renuncia es el surgimiento de mejores oportunidades con un 21%, como salario, estabilidad, dinámica laboral, etc., seguido del conflicto de horarios en un 21%, debido al estudio, falta de tiempo o prácticas (Ver gráfica 24). Esto permite evidenciar que, los jóvenes son poco conformistas en su vida laboral, ya que están en constante búsqueda de mejores oportunidades, por lo que aquellos restaurantes que sí realizan seguimiento de los motivos de renuncia tienen la ventaja competitiva de poder implementar estrategias efectivas de atracción y retención del personal.

Gráfica 24. ¿Realiza seguimiento de las razones de abandono?



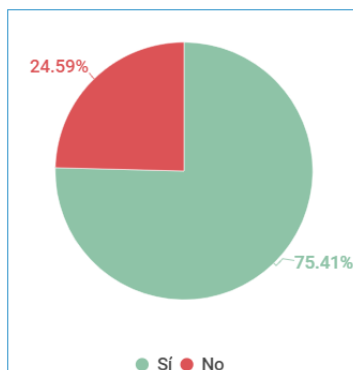
Gráfica 25. ¿Cuál es la principal razón?



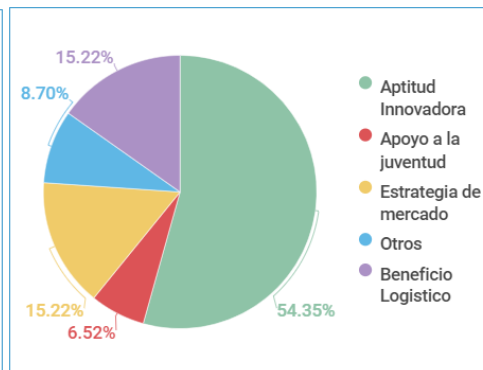
Fuente: Elaboración propia

Por último, se halló que el 75,4% de los restaurantes encuestados reconocen la importancia del capital de trabajo joven (Ver gráfica 26), principalmente por su aptitud innovadora 54% y a modo de estrategia de mercado en un 15% (Ver gráfica 27). Por otro lado, de los que no están interesados, hay un 66,7% que argumentan ser más conservadores por lo que prefieren mantener su estilo de trabajo tradicional debido a los buenos resultados (Ver gráfica 28). Se evidenció que, en general los restaurantes han identificado a los trabajadores jóvenes como un capital de trabajo valioso para el rendimiento de la empresa ya que son más productivos, innovadores y permiten conocer de cerca las nuevas tendencias del mercado, lo cual los ayuda a mantenerse vigentes y competitivos.

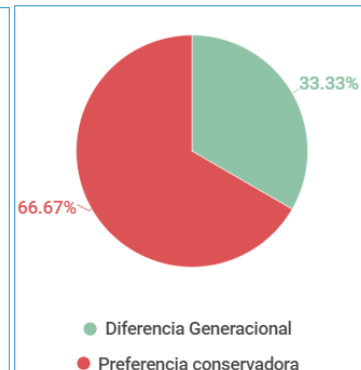
Gráfica 26. ¿Está interesado en las nuevas generaciones?



Gráfica 27. ¿Por qué SÍ le interesa?



Gráfica 28. ¿Por qué NO le interesa?



Fuente: Elaboración propia

7. Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados presentados previamente y los objetivos planteados al inicio de la investigación, se identificó que respecto al objetivo general sobre identificar las estrategias de atracción y retención implementadas por diferentes empresas caleñas para ser más atractivas a las nuevas generaciones, se concluyó que, los jóvenes son poco conformistas en su vida laboral y están continuamente en búsqueda de mejores oportunidades, por lo que aquellos restaurantes que implementen espacios para hablar sobre cómo se sienten, den oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, ofrezcan un contrato a término indefinido, escuchen las ideas que tienen por aportar y demuestren una sincera preocupación por sus empleados, tendrán una ventaja competitiva frente a los demás del sector.

En cuanto al objetivo específico 2 que busca recopilar las estrategias que emplean las empresas seleccionadas para la atracción y retención de nuevos talentos, se identificó que en su mayoría, los restaurantes del sector de Servicios Especiales de Comida ubicados en la ciudad de Cali reconocen la importancia de contar con un personal de trabajo motivado, por lo que han incursionado en la implementación de diferentes tipos de salarios emocionales como lo son los horarios flexibles, el reconocimiento y demás. Sin embargo, los restaurante no hacen suficiente seguimiento de los motivos de permanencia y renuncia de los trabajadores para idear estrategias acertivas a la hora de atraer y retener al personal de trabajo, lo cual conlleva a que los restaurantes no cuenten con el desarrollo de una estrategia de *employer branding* clara y ejecutable bajo las políticas de la empresa. En su mayoría, las herramientas implementadas para la motivación del personal y el conocimiento de sus necesidades para presentar mejoras, depende del estilo de liderazgo que tenga

el administrador u encargado de personal, lo que hace que sea ese rol, el verdadero encargado de velar por el bienestar de los empleados y el nivel de compromiso con la empresa.

Ahora bien, en cuanto al objetivo específico 3 que busca indagar cuáles son los factores determinantes para las nuevas generaciones a la hora de formar parte de una empresa, se evidencia que a diferencia de otras generaciones, para los jóvenes pertenecientes a la generación Z no solo es primordial un buen salario monetario, también le han otorgado un alto grado de valor al buen ambiente laboral en sus espacios de trabajo, siendo un gran determinante en su selección empresarial, por lo que aquellos restaurantes que busquen incluir ese tipo de personal, deben orientar las estrategias internas a la generación de un ambiente laboral que se base en el respeto mutuo, empatía y compañerismo. Adicionalmente, se identificó que los jóvenes que recurren al trabajo en restaurantes suelen estudiar simultáneamente por lo que la implementación de horarios flexibles que se ajusten a las jornadas de estudio representa un valor agregado como empleador y lo hace más apetecido en el mercado laboral juvenil.

Por último, esta investigación permite evidenciar que a términos generales se puede decir que la mayoría de los restaurantes perciben a los trabajadores más jóvenes como una oportunidad de mantenerse vigentes en el mercado, debido al grado de innovación, determinación y orientación al futuro que tiene la generación Z.

Bibliografía

- Álvarez, D., Briones, H., & Alfaro, O. (16 de Mayo de 2019). *Proceso de reclutamiento y selección del personal*. Obtenido de Repositorio UNAN-Managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/10994/1/19667.pdf>
- APD, R. (8 de Marzo de 2022). *Retención del talento en las empresas, el gran reto*. Obtenido de APD Colombia: Asociación para el profesore de la dirección: <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
- Arenas, T., & Gómez, R. (s.f.). *Citysem*. Obtenido de <https://citysem.es/que-es/branding/>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Association, A. M. (2017). Definiciones de Mercadotecnia. *Definiciones de Mercadotecnia*. Estados Unidos.
- Ballesteros, R. H. (2016). *Branding, El Arte de Marcar Corazones*. Bogotá: ECOE. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Branding.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Benavides, D. L., & Salmerón, J. L. (02 de Septiembre de 2017). *Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de Repositorio Institucional UNAN-Managua: <https://repositorio.unan.edu.ni/4814/>
- Blasco López, M. F., Rodríguez Tarodo, A., & Fernández Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 3.
- Briceño, M., Fidel, Godoy, & Elsy. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 57-67.
- Cerragería, L. M. (3 de Noviembre de 2013). *Actualidad Empresa*. Obtenido de <https://actualidadempresa.com/teorias-de-la-motivacion-teorias-de-procesos-parte-3/>
- Chiavenato, I. (2005). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Colombia, F. P. (2012). *Ley 905 de 2004*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>
- Consumidor, O. p. (22 de Febrero de 2017). *¿Qué es una hipoteca?* Obtenido de Consumer Finance: <https://www.consumerfinance.gov/es/obtener-respuestas/que-es-una-hipoteca-es-99/>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Estado de México: Pearson Education, Inc.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.
- Drucker, P. F. (1978). *La gerencia de empresas*. Barcelona: Edhasa.
- Falcó, C. P. (06 de Noviembre de 2017). *Branding ¿What Branding?* Obtenido de aebrand: <https://aebrand.org/branding-what-branding/>
- Farné, S., & Sanín, C. (Enero de 2020). *Panorama laboral de los migrantes venezolanos en Colombia 2014-2019*. Obtenido de Universidad Externado de Colombia: <https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2020/03/Panorama-laboral-de-los-migrantes.pdf>

- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. Ciudad de México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fong, C., Flores, E., & Cardoza, M. (29 de Mayo de 2017). *La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico*. Obtenido de Nova Scientia: <http://novascientia.delasalle.edu.mx/ojs/index.php/Nova/article/view/739/363>
- Guimera, A. (30 de Octubre de 2019). *El abuelo del marketing*. Obtenido de Marketing Esencial: <https://www.marketing-esencial.com/2019/10/30/el-abuelo-del-marketing/#:~:text=%E2%80%9CEl%20prop%C3%B3sito%20del%20marketing%20es,se%20venda%20por%20s%C3%AD%20mismo%E2%80%9D>.
- Hall, R. H. (1983). *Organizaciones, estructura y proceso*. Madrid: Prentice-Hall, Inc.
- Harlez, R. d., & Cadiat, A.-C. (2016). *Administración por objetivos: Alcance sus metas con empleados motivados*. 50minutos.es.
- Hodge, B. J., & L., A. W. (2003). *Teoría Organizacional, un enfoque estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Horstmann, L., & Martín, M. (29 de Septiembre de 2017). *Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas*. Obtenido de Comillas: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/144590/retrieve>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Ciudad de México: Mcgraw-Hill.
- Kotler, P. (2010). *Foro Mundial de Marketing y Ventas*. Ciudad de México, México. Obtenido de <https://www.merca20.com/hsm-2010-branding-no-es-lo-mismo-que-marketing-kotler/#:~:text=%E2%80%9CBranding%20es%20un%20ejercicio%20de,mencion%C3%B3%20Kotler%20a%20manera%20de>
- La Estrategia de Mercadotecnia. (Mayo de 2006). *La Estrategia de Mercadotecnia*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html>
- López, C. P. (2010). *Técnicas de muestreo estadístico*. Madrid: Ibergarceta Publicaciones, S.L.
- Madero, S. M., & Flores, R. (2 de Octubre de 2013). *Atracción y retención del talento e innovación como predictores de la transformación organizacional*. Obtenido de Facultad de Contaduría y Administración UNAM: <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/premio/2013/11.pdf>
- Martín, J. (22 de Octubre de 2019). *Taylor y la Administración Científica de las empresas*. Obtenido de Cerem, International Business School: <https://www.cerembs.co/blog/taylor-y-la-administracion-cientifica-de-las-empresas#:~:text=Se%20define%20como%20una%20metodolog%C3%ADa,por%20lo%20tanto%2C%20de%20prosperidad>.
- Martínez, J. (Diciembre de 2005). *Administración y Organizaciones, Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo*. Obtenido de Semestre Económico: <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/1099/1070>
- Méndez, Y. P., & Buitrago, C. D. (4 de Diciembre de 2011). *La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento*. Obtenido de Repositorio Institucional - UTADEO: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3996/La%20Ge%20sti%C3%B3n%20Del%20Talento%20Humano%20Desde%20La%20Atracci%C3%B3n>

- Thompson, I. (Mayo de 2006). *La Estrategia de Mercadotecnia*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html>
- Tiempo, E. (27 de Enero de 2017). *El 2016, año en el que el desempleo repuntó*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/tasa-de-desempleo-del-2016-en-colombia-31077>
- Torres, A. (2021). *La teoría de las motivaciones de David McClelland*. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>
- Unidos, A. M. (2017). *Definitions of Marketing*. Obtenido de American Marketing Association de Estados Unidos: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Universitaria, A. C. (s.f.). *Administración por Objetivos (APO)*. Obtenido de Corporación Universitaria de Asturias: https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/procesos_th_administrativas/unidad3_pdf2.pdf
- University, E. (2022). *EMIS University*. Obtenido de EMIS University: <https://nebulosa.icesi.edu.co:2113/php/industries/overview?indu=722>
- Valencia. (4 de Octubre de 2014). Las empresas que apuesten por la gestión del talento y la diversidad serán más competitivas. *Levante - EMV*.
- Wernerfelt. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 272-280.
- Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán, M. (2019). *Administración del Capital Humano*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Ynfante, R. (03 de Agosto de 2009). *Administración por objetivos*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/administracion-por-objetivos/>