



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Implementación de estrategias de Employer Branding para mejorar la atracción y retención de talento humano mediante el compromiso organizacional

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al
título de:

Magister en Dirección del Talento Humano

Por la estudiante:
Psc. Karen Salvador M.

Bajo la dirección de:
Msc. Isabel Cárdenas

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Mayo del 2018

MDTH-OL-A-2018

Implementación de estrategias de Employer Branding para mejorar la atracción y retención de talento humano mediante el compromiso organizacional

1
2

Resumen

Contar con talento humano de calidad aporta a las organizaciones en el desarrollo eficiente de sus actividades. Además, esta condición puede perdurar al retenerse dicho talento. Este fenómeno se asegura al atraer personal y fomenta su retención entregando una buena proyección de su cultura organizacional. Se cumple con tales consideraciones al aplicar correctamente estrategias de Employer Branding (EB) que, se destinan a fortalecer el compromiso de los colaboradores al construir una marca para el empleador. La investigación gira en torno al fenómeno descrito, se indaga sobre una empresa de elaboración de productos dermo-cosméticos en la ciudad de Guayaquil. Así, se pretende determinar cómo las estrategias de EB se relacionan con el compromiso organizacional de los empleados de una empresa. La importancia del trabajo radica en que, esta situación entrega resultados al interno de la organización, al mejorar la productividad del recurso humano y de los procesos, a la vez que da una mejor imagen de la empresa, que se vuelve más atractiva para dentro del mercado laboral para atraer talento humano más competitivo. Se realiza a primera instancia una investigación bibliográfica que guíe el desarrollo de la investigación, de modo que se aborda un capítulo con la construcción metodológica para llegar a la consecución del objetivo. La metodología se centra en una investigación no experimental, de enfoque cuantitativo con carácter descriptivo y explicativo. La técnica teórica considera es hipotética-deductiva mientras que las técnicas empíricas son el cuestionario de compromiso organizacional por Meyer y Allen (1991) y un temario para EB.

Palabras clave:

Employer branding, compromiso organizacional, atracción y retención de talento humano, ventaja competitiva.

Abstract

Having quality human talent contributes to the organizations in the efficient development of their activities. In addition, this condition may persist when said talent is withheld. This phenomenon ensures personal attraction and encourages retention by providing a good projection of their organizational culture. Such considerations are met by correctly applying Employer Branding (EB) strategies that are intended to strengthen the commitment of employees to build a brand for the employer. The investigation revolves around the described phenomenon; it is investigated on a company of elaboration of dermo-cosmetic products in the city of Guayaquil. Thus, it is intended to determine how EB strategies relate to the organizational commitment of employees of a company. The importance of the work lies in the fact that this situation delivers results within the organization,

¹ Ingeniera en Gestión Empresarial Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – Ecuador. E-mail @uees.edu.ec.

² Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

by improving the productivity of human resources and processes, while at the same time giving a better image of the company, which becomes more attractive within the company. labor market to attract more competitive human talent. First of all, a bibliographical research is carried out to guide the development of the research, so that a chapter is approached with the methodological construction to achieve the objective. The methodology focuses on non-experimental research, with a quantitative approach with a descriptive and explanatory nature. The theoretical technique considered is hypothetical-deductive while the empirical techniques are the organizational commitment questionnaire by Meyer and Allen (1991) and a syllabus for EB.

Key words

Employer branding, organizational commitment, attraction and retention of human talent, competitive advantage.

Clasificación JEL
JEL Classification

INTRODUCCIÓN

En la actualidad para las organizaciones es un desafío atraer y retener potenciales talentos para su fuerza laboral. Se considera como tal porque “conservar el talento humano es una de las variables críticas de competitividad hoy en día” (Jiménez & Aravena, 2015). Por esto, las compañías no solo deben posicionarse como marca ante sus clientes o consumidores, sino que, deben también ser vistos como excelente empresa empleadora para los prospectos de empleados.

En este desafío, las compañías buscan convertirse en una marca empleadora atractiva para los talentos actuales y futuros. “Desde que nació el concepto de talento, entendido como capacidades y herramientas que una persona tiene, las empresas comenzaron a preocuparse cada vez más por la correcta gestión de las personas dentro de ellas” (Di Girolamo, pág. 38). Las organizaciones están recurriendo a la aplicación de Employer Branding, en donde construir una reputación de buen empleador entreluce como principal objetivo. La noción que persigue es tanto para futuros colaboradores, como a los integrantes actuales de una organización. Para ello, se puntualiza como necesaria la mejora de políticas de recursos humanos y el fomento de una buena cultura y clima organizacional; generando el compromiso por parte de los colaboradores.

En este punto, cabe destacar que los colaboradores al presente, se concentran en profesionales nacidos entre los años 80 y 90 (Panchano, 2013). Es decir, a primera por personas nacidas a finales de los años que las clasificarían como Generación X, mas no concuerdan específicamente con sus características, debido a hallarse en la brecha de transición entre la etapa análoga y digital. En segunda instancia por las personas pertenecientes concretamente a la generación de los Millennials, debido a que su clasificación se extiende hasta 1997. Panchano (2013) explica que tales profesionales son considerados como nativos digitales, que aprecian su tiempo libre, su poder adquisitivo, la innovación, salir de lo cotidiano, el buen clima laboral, la proyección de la carrera y el equilibrio entre vida/trabajo.

La Generación X y de los Millennials es la que actualmente ingresa al mercado laboral. Su deseo por un clima organizacional en equilibrio con la vida personal es un atributo que no ha fomentado la retención de los recursos humanos en las empresas, ya que; estos no llegan a percibir todo ambiente organizacional como el apropiado para desenvolverse

profesionalmente. Por tanto, no conservan una fidelidad hacia la empresa donde laboran. Su insatisfacción apunta constantemente a tomar la decisión de abandonar las organizaciones.

Las actividades laborales dentro de empresas que no tienen buenas condiciones laborales, son vistas como un puente para llegar a una organización que si las ofrezca. Los atributos que tiene una organización se asocian a la intención conductual de búsqueda de trabajo (Roque & Neves, 2016, pág. 224). Por eso se consideran como la oportunidad de ganar experiencia, mas no de mantenerse y fidelizarse en ellas.

Cuando los talentos se desvinculan de la compañía, representan una pérdida, no solo por el talento ya capacitado que se va de la compañía sino también, por el tiempo que la organización invirtió en la formación para el puesto. “El costo de la rotación de personal no solo implica pagar un anuncio o el servicio de una agencia de colocación, los costos más fuertes se dan en los procesos productivos y de servicios desajustados por la inestabilidad del personal”. (Álvarez & Ojeda, 2017, pág. 3)

Las personas no renuncian por un mejor sueldo, si no por aspectos no salariales que influyen en su decisión. Por lo general, estos aspectos no salariales se resumen en un clima laboral adecuado, posibilidades de crecimiento, y beneficios corporativos, que hacen que los colaboradores en general se sientan motivados y productivos, y así toman la decisión de quedarse en la compañía (Escobedo, 2013).

Consecuentemente, surgen las estrategias y esfuerzos para para crear planes de retención de talentos. Esta noción ha pasado a considerarse parte necesaria de la gestión organizacional. **Por tal razón, el este trabajo se resalta la importancia de implementar estrategias de Employer Branding.**

A este panorama, se suma la competitividad con la que se hallan los profesionales en el mercado laboral. En este orden, también es de gran interés poder atraer al talento humano de gran capacidad. “Se puede decir que el éxito empresarial se encuentra ligado al reclutamiento de personas capaces y con altos niveles de motivación hacia el trabajo” (Agreda, 2014, pág. 67). Así, las estrategias de Employer Branding aprovechan dicha circunstancia y torna los procesos de selección más efectivos. Esto disminuye los índices de rotación del personal y mejora el clima y compromiso laboral.

El término Employer Branding hace su aparición en la década de los 90'. Simón Barrow Tim Amber lo define como aplicación de técnicas de marketing para el área de recursos humanos (Como se citó en Campanario, 2014). Su función es de atraer, retener y comprometer a al talento humano, de mayor capacidad, con los objetivos estratégicos de la empresa.

En general, "las marcas se encuentran entre los más valioso activos de una compañía y por ello, la gestión de la marca es una de las actividades clave dentro de la mayoría de las empresas" (Blasco, Rodríguez, & Fernández, 2014, pág. 34). Tradicionalmente, los esfuerzos destinados a construir la marca se centran en el desarrollo de productos o servicios a entregar por la organización. Este Branding dentro de un enfoque interno a la organización, aunque se puede verdaderamente usar el marketing dentro de la organización, es decir; enfocándose en los colaboradores que se desenvuelven en la empresa.

Desarrollado este punto, se pasa a denominar Employer Branding. Tal noción busca gestionar el conocimiento y la percepción que tienen los colaboradores de la organización, así como los posibles colabora que observan el actuar de la empresa en el mercado (Sullivan, 2004). Aplicar las estrategias de marketing a nivel interno, se repercute en la percepción del cliente externo, especialmente en el talento humano que busca opciones de empleo.

Sullivan (2004) describe que:

Un esfuerzo exitoso en la gestión de la marca de empleo aumenta tanto la cantidad como la calidad de los solicitantes, reduce la tasa de rotación entre los mejores empleados y aumenta la productividad general de la fuerza de trabajo. (pág. 1)

Para conseguir lo planteado el autor Sullivan (2004) indica como elementos para la gestión de la marca; la cultura de intercambio y de mejora continua. También, un equilibrio entre correcta gestión y alta productividad. Por último, los reconocimientos y las compensaciones. Los esfuerzos para este planteamiento, les permitirían a las organizaciones convertirse en una empresa de referencia para el mercado laboral.

En otras palabras, el Employer Branding busca promover acciones efectivas para generar una cultura que predisponga al desarrollo profesional, y a un buen clima organizacional; característico de buena comunicación interna, trabajo en equipo y condiciones óptimas de trabajo que ayude a los colaboradores a

sentirse comprometidos con la compañía y sus objetivos.

Contar con una fuerza laboral comprometida implica un mejoramiento de la productividad y competencia con la que ésta se desenvuelve en el ambiente organizacional. La productividad ligada a la competitividad, entrega una ventaja competitiva a las empresas en su actividad de negocio. Pero, esta ventaja acarreada con estrategias de Employer Branding se dan también a nivel del mercado laboral. Vista de una manera atractiva para este campo, la organización gana atención por parte del talento humano con mayor capacidad, en contraste a otras empresas que no trabajan en su Branding para la parte de recursos humanos.

De manera puntual el valor que se genera con el fomento de la percepción interna, resultante en la retención y desarrollo del recurso humano, se presenta de acuerdo a Araque, Sánchez, & Uribe (2017) en:

- Aumento de rendimiento financiero;
- El potencial de los trabajadores;
- El mejoramiento del clima laboral;
- La satisfacción del clima laboral;
- La orientación al cliente;
- El compromiso organizacional. (2017, pág. 97)

Para el enfoque externo, Sousa, Arriscado, Ferreira, & Quesado (2016) recalcan en que es una forma de que las ofertas laborales sean más atractivas en el mercado laboral. (pág. 39)

El presente trabajo de investigación pretende analizar la implementación de estrategias de Employer Branding para mejorar la atracción y retención de talento humano mediante el compromiso organizacional. Para esto, la investigación se propone como **objetivos específicos: Explicar cómo una compañía al implementar el Employer Branding puede atraer, retener y potenciar talento humano para su organización. Para luego analizar cómo las estrategias del Employer Branding les permite tener mayor ventaja dentro del mercado laboral. Con el fin de determinar la relación que existe entre las estrategias del Employer Branding y el compromiso organizacional.**

Los objetivos detallados se valieron de una construcción metodológica para una investigación no experimental de enfoque cuantitativo, debido al manejo que la información va a tener. Se considera el enfoque cuantitativo debido a que en el carácter descriptivo y explicativo se aplicarán la técnica empírica dada por Meyer y Allen (1991) con su cuestionario de compromiso Organizacional, a

lo que se le suma un cuestionario de Employer Branding diseñado en particular para la investigación propuesta. Claramente, luego de haber realizado una investigación bibliográfica que guíe todo el proceso se cumplirá con un razonamiento hipotético-deductivo para generar conclusiones sobre el tema y de acuerdo a los objetivos.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

EMPLOYER BRANDING

Dentro del ámbito laboral el Employer Branding aparece como un interés genuino en comunicar y atraer a futuros colaboradores a la compañía, según sus objetivos estratégicos, fortalezas y propuesta de valor, donde el principal objetivo es atraer potenciales talentos para que se conecten con los objetivos de la organización. Así mismo, estas estrategias de Employer Branding o marca empleadora también permitirán retener a los talentos que forman parte de la empresa (Ramón, 2016).

Campanario (2014) afirma que el Employer Branding se fundamenta en la aplicabilidad de estrategias y conceptos de marketing en la dirección del capital humano, cuya finalidad es atraer, retener y fidelizar a los mejores talentos dentro de la compañía, donde la marca supone una ventaja competitiva. Éste, al igual que una marca comercial, busca captar nuevos clientes, pero en este caso busca ser una empresa atractiva para los talentos, sean estos colaboradores que ya pertenecen a la empresa o futuros colaboradores.

En ese sentido, Jiménez, Pimentel y Echeverría (2010) explican que el Employer Branding o marca empleadora se produce a partir de la cultura organizacional que se encuentra establecida dentro de cada empresa. Es un proceso que aplica estrategias de marketing interno donde se beneficia a los colaboradores. No obstante, esta promoción interna será apreciada desde una perspectiva externa que permitirá que los futuros empleados o potenciales talentos se sientan identificados e interesados para laborar en aquella compañía.

Para esto, Laínez (2016) explica que “la esencia del Employer Branding es la expresión externa de la cultura interna” (pág. 4). Esto quiere decir, que esta tendencia comprende al empleo como tal, al empleador, al compromiso, al clima y la cultura organizacional, así como a los empleados, de tal manera que dentro de estos factores se gestionan estrategias que fomenten el desarrollo de los talentos, y, éste a su vez es apreciado por las personas externas, que comienzan a percibir que aquella compañía es el mejor lugar para trabajar.

Por su parte López, Rodríguez, y Fernández (2015) refieren que “el concepto de Employer Branding puede ser enmarcado dentro de las actividades clásicas de marketing interno, aunque va más allá” (pág. 36). Por lo tanto, el Employer Branding no solo utiliza herramientas estratégicas del endomarketing, sino que más bien se complementa con la marca del empleador, donde la principal intención es crear una marca que logre atraer y retener a los potenciales talentos. Estas autoras también realizaron una investigación empírica donde incorporan cuatro conceptos claves que son necesarios para la construcción de una marca empleada. En primer lugar, resaltan que debe existir la transmisión de valores y la transmisión de ventajas de la compañía a los empleados actuales y potenciales, y luego refieren que es necesario fomentar una buena comunicación interna, así como gestionar el sentido de pertenencia que los empleados tienen hacia la marca del empleador.

La Revista Ekos (2011) publicó que el Employer Branding “surge a partir de la necesidad de crear equipos de trabajo más competitivos” (pág. 1). Por lo que la empresa invierte para posesionarse como una organización de buena reputación que fomenta el clima laboral. En ese sentido, la cultura organizacional cobra una importancia fundamental puesto que no solo regula los procesos, sino, que promueve el compromiso y la identificación de la empresa con los colaboradores y viceversa.

La marca dentro del Employer Branding.

La marca puede formar parte de los indicadores de calidad dentro de la gestión del área de recursos humanos, Según Alles (2015) hay que considerar dos definiciones: la primera, la marca de recursos humanos y segundo, la marca empleadora. También explica que:

La marca de recursos humanos, que identifica la valoración positiva dentro de una organización posee el área, es un producto de la eficacia de su gestión, [en cambio]. La expresión inglesa employer branding (marca empleadora) implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una buena reputación como empleador tanto entre colaboradores actuales como entre las personas que en el futuro podrían incorporarse a la organización. (Alles, 2015, pág. 71)

En otras palabras, la marca empleadora se convierte en una marca reconocida en el mercado laboral, donde se proyecta la personalidad e imagen corporativa, este punto

es clave para los candidatos o colaboradores al momento de decidir entre permanecer o pertenecer a la empresa. Esto se refiere a las expectativas que tiene el talento o futuro talento de vivir dentro de la organización, alineándose a sus metas individuales y así asumiendo el reto de pertenecer a la misma, es decir, que los potenciales talentos se comprometan con la compañía. (Andersen, 2007)

Para esto Minchington (Como se citó en Campanario, 2014) indica que:

La marca es la imagen que refleja la organización como un gran lugar para trabajar. Se dirige tanto a empleados actuales como al mercado externo. El arte y la ciencia de la marca de empleador son la suma de un compendio de iniciativas; atracción, compromiso y retención destinadas a mejorar la marca de empleador dentro de la compañía. (pág. 2)

“Desde este ámbito, se propone el concepto de marca como elemento diferenciador frente a los competidores con la intención de captar talento” (Costa & Carmen, 2015, pág. 14). De tal manera, que la marca cumple un papel fundamental que formará parte de la percepción externa que los consumidores, clientes y candidatos tengan de la compañía, en general, la organización establece valores, visión y misión, cultura, sistemas y comportamientos dentro de sus funciones, mismos elementos que se presentan como ventajas al momento de promover un clima laboral favorable y ofrecer beneficios tanto económicos como emocionales a los colaboradores con la intención de retener a los mejores talentos y atraer a futuros candidatos.

Entonces se puede decir, que la marca es una mezcla de aquellos atributos tangibles e intangibles que ofrece la empresa a sus colaboradores, y que se reconocen como beneficios de trabajar en aquel lugar. Por lo tanto, se convierte en un proceso dinámico donde la compañía se esfuerza por ofrecer una propuesta de valor a sus empleados, como estrategia que mejore su imagen externa e interna, y, a cambio los colaboradores se comprometen a trabajar en pro del desarrollo de la compañía.

Importancia del Employer Branding.

La importancia radica en mostrarse ante el mercado laboral de manera visible, que los posibles colaboradores tengan acceso a la información de la misión y visión de la empresa, su cultura, metodología de trabajo, que tipo de colaborador buscan incorporar, y así despertar

afinidad con los futuros talentos, siendo más competitivos con otras ofertas. (Beck, 2015)

Ramón (2016) explica que:

Hoy hablar de marca empleador es algo muy natural y cotidiano; igualmente lo es contar con una clara estrategia de comunicación en redes sociales y apps especializadas, donde los empleados actuales y futuros tengan acceso a información relevante de sus compañías. (pág. 2)

Es decir, que estas estrategias haciendo uso de las tecnologías de la información apuntan a candidatos que sean nativos digitales y estén a la vanguardia en temas tecnológicos. Siendo estos los nacidos durante el período de los años 80 y 90, como se ha mencionado con anterioridad. Ya que son usuarios de las redes sociales y demás herramientas, con la finalidad de atraer, retener y crear publicidad para la compañía.

Por su parte Soto (2015), hace una comparación entre las ventajas y desventajas del employer branding, donde manifiesta que entre los principales beneficios está el conseguir nuevos talentos, retener a los empleados, lograr que la compañía se aprecie como un buen lugar donde trabajar, mejorar el compromiso y cultura organizacional, así como aumentar la productividad de la compañía y de los colaboradores. Por otro lado, esta autora indica que pueden existir desventajas como que termine siendo un proceso largo que realice mejoras de manera paulatina, y puede ser costoso, pues se requiere un departamento especializado dedicado a cumplir con estas estrategias. Sin embargo, las ventajas conllevan beneficios positivos para cualquier compañía.

Campanario (2014) también refiere que los beneficios del employer branding son significativos e inciden en la productividad de la compañía, pues, además, mejora la reputación de la empresa, reduce los costos de reclutamiento, disminuye el absentismo y la rotación, los empleados se sienten más comprometidos y se convierten en los principales embajadores de la marca. Por lo que, las estrategias del employer branding promueven los atributos funcionales de la compañía, el aporte económico y los beneficios psicológicos, estos elementos se traducen en una cultura organizacional de intercambio que fomente el buen clima laboral.

Atracción y retención del talento humano.

Mina (2015) refiere que la gestión del talento humano constituye una ventaja competitiva

dentro de un mundo globalizado, además indica que existen muchos factores que facilitan a la atracción y retención del capital humano, entre estos, destaca que los candidatos y colaboradores aprecian las oportunidades de desarrollo profesional, salarios competitivos, así como los incentivos económicos y otros beneficios propios de la compañía, y, sobre todo la marca del empleador.

El sitio Web Merco Talento Colombia (2015), publicó que para que una empresa sea atractiva para el talento disponible en el mercado responde a tres esferas de la organización. La primera, responde a la calidad laboral que engloba el sueldo, las posibilidades de crecimiento, la motivación y el reconocimiento, así como la relación con los jefes inmediatos, y el balance entre trabajo y vida. En segundo lugar, se presenta la marca del empleador, esto se refiere a cómo es vista en la sociedad la empresa, recomendaciones como el lugar para trabajar, el éxito de la empresa y el giro de negocio. Por último, la reputación hace referencia a los valores éticos y profesionales, la igualdad, la diversidad, a directivos con una buena reputación, al sentido de pertenencia y a la misión personal y empresarial alineada.

Asimismo, Campanario (2014) enfatiza que el employer branding en su alcance interno se encarga de retener talento, y en su alcance externo busca atraer potenciales talentos, es decir, que dentro del nivel interno las estrategias que se aplican buscan:

Reforzar el compromiso, motivar a los empleados y hacer que los empleados se sientan parte de la marca, crear una visión positiva de la empresa como empleador, aumentando así, el vínculo afectivo entre empresa-empleado, puesto que el empleado siente que sus expectativas se cumplen, aumentando su nivel de satisfacción. Propiciar el bienestar de los empleados, aportarles seguridad y fomentar un buen ambiente de trabajo, en el cual la creatividad ostente un papel importante, para que los empleados disfruten con lo que hacen y tengan autonomía (pág. 2).

Por otro lado, las estrategias a nivel externo pretenden posicionar a la empresa en el mercado de laboral, fomentar la una imagen de marca atractiva para trabajar, así como establecer estrategias de atracción y captación del talento, convirtiendo a la compañía como un lugar deseoso para trabajar. (Campanario, 2014)

Es decir, que estos elementos de entrada y salida favorecerán a la productividad de la compañía, pues generan un verdadero interés en el desarrollo del colaborador ofreciéndole un salario económico y emocional que favorecerá al clima organizacional, y esto a su vez, creará excelentes expectativas en los posibles candidatos quienes se esforzarán por formar parte de dicha compañía.

Plan de employer branding

Soto (2015) especifica siete pasos que se deben realizar al momento de diseñar una estrategia de employer branding. Primero, definir las metas y los objetivos, que pueden ser atraer y retener e incentivar talento, mejorar el clima o reforzar la marca dentro del sector productivo de la empresa. Segundo, esta autora refiere que las compañías deben plantearse la siguiente pregunta: ¿Qué ofrezco como empresa que la competencia no ofrece? Esto puede ser mejor cultura organizacional, oportunidades de crecimiento laboral, mejor salario económico y emocional, entre otros beneficios. Tercero, establecer los canales de difusión de la oferta de trabajo. Este paso hace énfasis en el uso de las redes sociales para gestionar la vacante y llamar la atención de candidatos potenciales. Cuarto, la redacción de la oferta, es decir que los anuncios deben transmitir la propuesta de valor a las personas, especificando el perfil que se busca y los servicios que la empresa ofrece. Quinto, se refiere al proceso de selección como tal. Lo ideal es demostrarle al candidato lo importante que significa para la compañía. Sexto, una vez contratados los nuevos talentos es necesario que la compañía se cerciore que está cumpliendo con todo lo ofrecido, pues las estrategias de employer branding no se basan en ofrecer falsas promesas. Y, por último, el séptimo paso indica que es primordial medir los resultados del desempeño laboral, calidad de empleados, grado de satisfacción laboral, entre otros.

Para esto, Corral (2007) indica que el plan de acción se debe pensar como una propuesta de valor dirigida a los empleados (actuales y potenciales) en función de la marca interna que se desea proyectar, por lo que, para llevar a la práctica tales estrategias no solo es necesario elaborar un proyecto sino que es primordial que las áreas de recursos humanos, comunicación interna y dirección general, se reúnan para definir los programas que se van a ejecutar. Es decir, que es necesario relacionar al employer branding con otros elementos como la cultura, el clima y el compromiso organizacional, ya que están implícitos en el accionar de dichas estrategias.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Es un conjunto de significados y creencias compartidas por un colectivo de personas. La cultura de las organizaciones es de gran interés para los directivos ya que tiene un impacto en la productividad de esta (Cújar, 2013). Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo (2009) afirman que la cultura organización es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, mitos, normas, política, clima y comportamientos que se suscitan dentro de la compañía. Es decir, que los miembros de la organización determinan la cultura de una empresa, sin embargo, el clima organizacional influye en las percepciones de los empleados que funcionan dentro de este sistema, llamado organización.



Figura 1. Elementos de la cultura organizacional. Tomado de "Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública". Williams, (2013).

En el gráfico presentado, se puede apreciar que la cultura por factores de mejora continua, profesionalidad, visión del trabajo, compromiso y comunicación se desarrolla dentro de un contexto interno de la organización que puede facilitar o dificultar la toma de decisiones, la solución de conflictos, la adaptación al entorno y la integración.

Para esto, Williams (2013) indica que la cultura organizacional:

Otorga identidad organizacional a sus miembros, es una importante fuente de estabilidad y seguimiento de la organización, ayuda a los nuevos elementos del equipo a entender lo que sucede dentro de la empresa, siendo esto lo que enmarca y da el contexto necesario a los acontecimientos. (pág. 12)

es de resaltar que al hablar de cultura organizacional, se está ante comportamiento humano, creencias, valores, conductas y que cada organización tiene un conjunto de estos elementos que la hacen única en su estructura y

su proceso, y es enriquecida cada día de esos elementos.

La cultura organizacional, tiene una relación entre los objetivos estratégicos de la empresa, los procedimientos, la dirección y el desempeño de sus empleados, por lo que, la cultura suele mantenerse estática y estable. Cada organización posee elementos únicos que integran la cultura. Ayudan a alcanzar los objetivos debido a que las empresas se ven enriquecidas por debido a que los factores conformantes de la cultura han única su estructura y procesos (Gutiérrez, Montañez, & Santamaría, 2017, pág. 11). En relación con las estrategias del employer branding, la cultura organizacional forma parte de la reputación interna que es necesario fomentar y mejorar, es decir, que la cultura requiere lograr una identificación de parte de los empleados con la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, además busca ofrecer un ambiente laboral ameno que favorezca al desarrollo de sus colaboradores y de la compañía.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Se refiere a cómo describen los colaboradores el contexto social del cual forman parte, y sus percepciones coincidentes de políticas, prácticas y procesos de la empresa, formales e informales (Vega, Salazar, Huerta, & Nuñez, 2008). "Uno de los factores que de acuerdo con la literatura influye en las percepciones y opiniones de las personas es precisamente el clima organizacional" (Bernal, Pedraza, & Sánchez, 2015, pág. 9). A esto añade Williams (2013) exponiendo que el clima organizacional hace referencia a la percepción personal que cada colaborador tiene en relación con su lugar de trabajo, así como las relaciones sociales, la comunicación, la toma de decisiones, entre otros.

Así, el clima organizacional se relaciona con la motivación y con el comportamiento demostrado por los integrantes de una empresa. "De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales" (Iglesias & Sánchez, 2015, pág. 456). Pero el desempeño de los trabajadores a más de los factores organizaciones con los que se relaciona, se basa netamente en el sentido de la percepción.

Por su parte, Koys y Cottis (como se citó en Williams, 2013) refiere que existen nueve dimensiones dentro del clima laboral, estas son: autonomía, confianza, cohesión grupal, presión, apoyo, reconocimiento, justicia e innovación. Dichos elementos son percibidos de manera individual, no obstante, se aprecian en forma

grupales de acuerdo con el departamento o equipo de trabajo. Asimismo, Salazar, Guerrero, Machado, y Cañedo (2009) indican que el clima organizacional posee una noción multidimensional, basada en el ambiente físico, el cual comprende las instalaciones de la empresa y las herramientas de trabajo, entre otros, también se encuentra el ambiente social que abarca aspectos de la comunicación, compañerismo y conflictos entre colaboradores, por otro lado, se encuentran las características estructurales que definen las jerarquías y las características personales propias de cada individuo, elementos como aptitudes, actitudes, expectativas y motivación. Finalmente, se menciona el comportamiento organizacional, que tiene relación a la productividad, rotación, satisfacción laboral, entre otros.

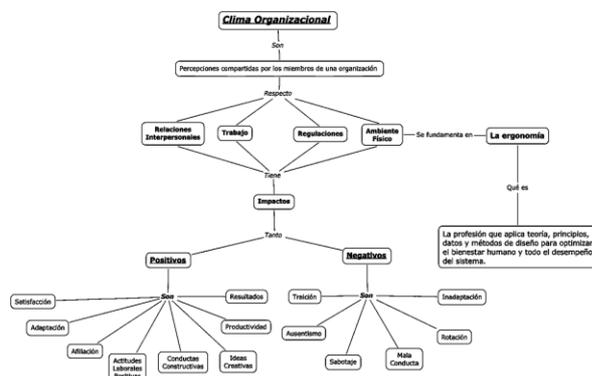


Figura 2. Clima laboral de las organizaciones. Tomado de "Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública". Williams, (2013).

Por otro lado, Reddin (2004) afirma que "es importante identificar y cultivar el clima organizacional para poder influir en la efectividad y en los resultados estratégicos" (pág. 80). Cabe destacar que el clima organizacional es dinámico y desde una posición ecléctica combina distintos elementos que intervienen entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que a la vez tiene consecuencias sobre la organización.

El clima organizacional juega un papel fundamental dentro del accionar de las estrategias del employer branding, pues contiene elementos que favorecen a la formación de una percepción positiva en los empleados, y esto a su vez, fomenta una buena reputación de la compañía, pues los empleados no solo se sentirán satisfechos o motivados, sino que se sentirán comprometidos con la compañía, convirtiéndose en los principales voceros de los beneficios que reciben de parte de la empresa, logrando así una publicidad

fidedigna que sitúa a la compañía como un excelente lugar para trabajar.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso a nivel organizacional se refiere a la responsabilidad y entrega con la que laboran los empleados dentro de una empresa. Frías (2014) hace mención de que "no es suficiente con tener a talentosos trabajadores que hagan bien sus trabajos, ya que además se necesita retenerlos por largos periodos de tiempo para que así la organización pueda beneficiarse de sus esfuerzos" (pág. 9). Por lo tanto, el compromiso organizacional surge como la interiorización de los objetivos estratégicos de la compañía en los empleados, de tal manera, que se apropien de ellos y trabajen en función de lograrlo y contribuir a la productividad.

Entre las diferentes investigaciones para el fenómeno del compromiso organizacional se ha consensado en que este es explicado como constructo multidimensional (Calderón, 2016, pág. 242). En la siguiente figura se grafica como interactúan los antecedentes del compromiso. Donde si bien la satisfacción es el principal factor que modifica el compromiso; este no es el único que ejerce poder sobre el mismo.

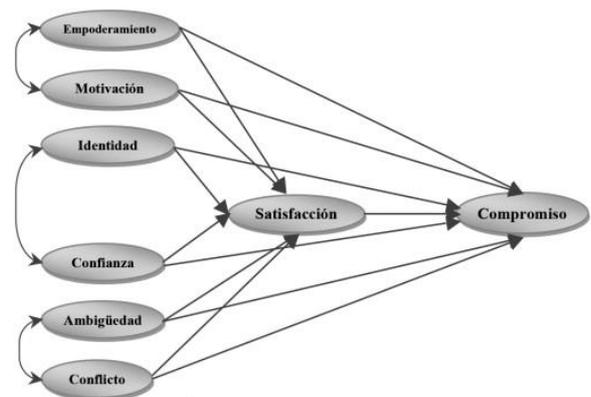


Figura 3. Modelo de compromiso organizacional Carreón, Hernández, Quintero, & García, (2017).

En concordancia con el gráfico expuesto, las estrategias de employer branding recomiendan promover la confianza, la identificación y la motivación en los empleados, solucionando los conflictos y actualizando procesos ambiguos, con la intención que generen satisfacción laboral en sus colaboradores, donde el principal objetivo es lograr que los potenciales talentos se sientan comprometidos con la compañía. Lo cual es un proceso detallado y muchas veces costoso, inversión que muchas empresas están dispuestas a realizar para lograr crecer dentro del mercado laboral.

Chiavenato (2004) refiere que el compromiso organizacional se aprecia como un factor volitivo que incide en el comportamiento y actitudes de los empleados favoreciendo a la compañía y fomentando el logro de las metas planteadas. Donde el proceso inicia con la identificación, motivación y confianza que el empleado recibe de la compañía, lo que se traduce en satisfacción y da lugar al compromiso laboral, que se puede considerar como la clave para la retención de talentos.

Meyer y Allen (1997) por su parte, estudian al compromiso organizacional desde un enfoque tridimensional; pudiendo ser clasificado como compromiso de continuidad, compromiso afectivo y compromiso normativo.

El compromiso de continuidad por parte de los empleados es una noción de sentido de obligación con su trabajo a causa de lo que pueden obtener del mismo, ya sea porque necesita el trabajo o recibe un beneficio atractivo para él. Lo mueve la recompensa o lo económico, además, se maneja un contrato psicológico transaccional, y puede provocar un mínimo desempeño laboral, absentismo e incluso rotación y abandono de trabajo.

En cambio, en el compromiso afectivo aparecen sentimientos de pertenencia hacia la compañía, y es entonces cuando el colaborador quiere laborar, pero desde un enfoque emocional, se maneja un contrato psicológico relacional de vínculo afectivo, este tipo de compromiso evidencia que los colaboradores sienten satisfacción laboral y deseo de permanencia.

Por último, el compromiso normativo se caracteriza por la lealtad puesto que el empleado está determinado a contribuir con los fines de la organización, pues lo toma como un valor moral, el contrato psicológico relacional de fidelización y vínculo racional, este tipo de contrato contribuye a los objetivos de la compañía, además, los empleados buscan un desarrollo personal orientado hacia la excelencia lo que fomenta la cultura organizacional positiva que incluso puede despertar en las personas externas el deseo de trabajar en aquella empresa.

Respecto al compromiso de continuidad, también es reconocido como por conveniencia. Claramente, su vinculación difiere del compromiso afectivo y el normativo grandemente, al no incluir un sentimiento favorable sobre la organización para la que labora. “En el compromiso de conveniencia dicha vinculación está condicionada al costo beneficio, por lo que el sentimiento de retiro o

permanencia está latente”. (Loli, y otros, 2015, pág. 109)

Por su parte Meyer, Allen & Topolnytsky (Como se citó en Calderón, Laca, Pando, & Pedroza, 2015) puntualizan que sobre el compromiso organizacional una mayor influencia los factores situacionales al generar una experiencia laboral y entregue favorablemente un compromiso afectivo y normativo (pág. 270).

Con relación a la revisión bibliográfica realizada y de haber expuesto los principales tópicos, cabe indicar que el presente trabajo pretende establecer si la aplicación de las estrategias de employer branding no solo sirve como ventaja competitiva, sino que favorecen al desarrollo del compromiso organizacional y a la retención de talentos.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

La presente investigación es no experimental, y de enfoque cuantitativo. Además, posee alcance descriptivo y explicativo, usando el método de razonamiento hipotético-deductivo, y como técnicas empíricas se emplearon dos instrumentos, el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991), y, un cuestionario de employer branding diseñado para esta investigación. Asimismo, se realizó una revisión bibliográfica e investigación de campo dentro de la empresa objeto de estudio.

Hernández, Fernández, y Baptista (2010) mencionan que “el enfoque cuantitativo usando recolección de datos para probar nuestra hipótesis con base en la mediación numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento” (pág. 6). Por lo tanto, este enfoque permitirá corroborar o descartar la hipótesis planteada, con la intención de verificar si las estrategias del employer branding promueven el compromiso dentro de la organización.

En cambio, el alcance refiere a la profundidad de la investigación. El alcance descriptivo, presenta de manera estadística las variables analizadas, mientras que el alcance explicativo, demuestra la relación que existe entre las variables estudiadas. (Sampieri, 2006)

El método hipotético-deductivo es la forma de razonamiento lógico con la cual será procesada la información, además Cegarra (2004) refiere que el método hipotético-deductivo “consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas” (pág. 82). Para esto, a continuación, se establecen las variables

del presente estudio, siendo la variable independiente el employer branding y las variables dependientes el compromiso organizacional y la retención de talento.

Para llevar a cabo este trabajo se realizó una investigación documental. En el Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales, publicado por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2002) la investigación bibliográfica se define como: “el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos” (pág. 15). Es decir, que esta revisión literaria sirve como fundamento teórico para la presente investigación.

Por otro lado, dentro de la presente investigación también se llevará a cabo un trabajo de campo, que consiste en la recolección de información. Montes (2011) refiere que la investigación de campo consiste en el levantamiento de la información mediante el análisis, la comprobación, y la aplicación de técnicas e instrumentos para obtener conclusiones.

Participantes

El presente estudio fue realizado en una empresa que se dedica al desarrollo, elaboración y comercialización de productos dermatológicos y cosméticos, que se encuentra ubicada en la Ciudad de Guayaquil. Por lo tanto, la población seleccionada como grupo objeto de estudio fueron los colaboradores de esta con un total de 120 personas. Se entiende que son trabajadores mayores a 18 años, hombres y mujeres que laboran en las distintas áreas y departamentos de la empresa.

Procedimiento

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario realizar una revisión bibliográfica de los principales tópicos a desarrollar, por lo que posteriormente se realizó el trabajo de campo mediante la recolección de datos. De manera que, los instrumentos escogidos fueron aplicados directamente a las 120 personas participantes.

El primer instrumento que se aplicó fue el cuestionario de Meyer y Allen (1991). Para atender a la recolección de datos a las personas conformantes de la organización se debió aplicar el instrumento en grupos de 20 participantes para no retrasar la actividad económica de la organización en general.

Además, por la disponibilidad de reunir a los empleados en un solo sitio; se cumplió con las encuestas al total de 120 personas solo al realizar 6 sesiones.

La importancia de reunir a los empleados y así aplicar el instrumento de manera presencial fue para asegurar respuestas bajo la comprensión total de los ítems puestos en el formulario. Aun cuando la investigación se realiza bajo el apoyo de un instrumento ya validado y traducido, fue pertinente corroborar que no se presente dudas o la falta de comprensión al leer los ítems.

Por tal procedimiento, se consideró realizar dicha jornada aplicando el instrumento en intervalos de dos días de diferencia entre cada grupo **debido al acceso que se permitió por parte de la empresa.** Se les presentó a los participantes algunos enunciados cerrados, los cuales tenían que responder indicando la alternativa que mejor se adecuase a su sentimiento hacia la organización. Fue necesario desarrollar un ejemplo con los participantes para comprobar que estos hayan entendido la consigna.

El segundo instrumento aplicado fue una encuesta que recogía datos sociodemográficos, información laboral de los encuestados, y, sobre todo su percepción acerca de las estrategias de employer branding que utiliza la empresa donde laboran. La evaluación se realizó en conjunto con el cuestionario de compromiso organización. Por lo tanto acarrea las mismas consideraciones para los intervalos de recolección de datos que dicho instrumento. En las sesiones con grupos de 20 empleados por intervalos de dos días se les informaba a los participantes sobre los objetivos y los temas que contenía la encuesta.

Cabe indicar que las herramientas metodológicas que se usarán para esta investigación serán la síntesis bibliográfica, y la observación científica y los resultados medidos a través de estadística descriptiva y gráficos.

Instrumento

Se aplicó el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997) traducido por Arciniega y González (2006), y compuesto por 18 preguntas. Este cuestionario determina si existe un compromiso afectivo, continuo o normativo, dentro de la institución objeto de estudio. Específicamente las preguntas 1, 3, 7, 10, 11, 12, 15 identifican el compromiso afectivo, mientras que las preguntas 4, 8, 13, 16, 17 determinan el compromiso continuo, y, por último, las preguntas 2, 5, 6, 9, 14, 18 miden el compromiso normativo. La escala de respuesta

es de tipo Likert de cinco opciones donde: 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.

El segundo instrumento fue diseñado de acuerdo con las necesidades de la investigación, siendo una encuesta que contiene siete preguntas de selección múltiple donde las seis primeras identifican variables como: edad, género, nivel de estudio, experiencia laboral, departamento donde labora el encuestado, y, los atributos que el empleado considera importante al momento de tomar la decisión de laborar en una empresa. Sin embargo, la pregunta número siete contiene 12 enunciados que abordan las estrategias de employer branding que utiliza la empresa. La escala de respuesta de esta pregunta es de tipo Likert de cinco opciones donde: 1= Totalmente en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.

En cuanto a la validación y confiabilidad de los instrumentos mencionados, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, mismo que fue elaborado por Lee Josep Cronbach en el año de 1951, quien fue un psicólogo estadounidense, conocido por sus análisis de psicometría (Bohórquez, López, Hernández, & Jiménez, 2013). Cálculo estadístico que se realizó de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

K: Es el número de ítems

S_i^2 : Es la sumatoria de las varianzas de los ítems

S_T^2 : Es la varianza de la suma de los ítems

a: Es el coeficiente Alfa Cronbach

Verificación del instrumento A

El test de Compromiso Organizacional propuesto por Meyer y Allen ha sido sometido a distintos estudios para afirmar su validez y confiabilidad. Para esto Montoya (2014) realizó un estudio para confirmar su validación utilizando “las escalas de Cronbach de .79 de compromiso afectivo, .77 de compromiso continuo y .72 de compromiso normativo” (pp. 15-16). Lo que demuestra la fiabilidad del instrumento. Por tanto, de acuerdo con la fórmula del coeficiente de Alfa de Cronbach, a continuación, se presentan los valores en reemplazo de la fórmula planteada.

Reemplazando los valores:

$$a = \frac{18}{18-1} \times 1 - \frac{31.2184}{164.0289}$$

$$a = 1.0588 \times 1 - 0.8096$$

$$a = 0.8573$$

A continuación, en la tabla se muestran los resultados de la escala de Cronbach de acuerdo con la prueba realizada a 120 empleados de la empresa en mención, esta escala indica que cuanto más se aproxime su valor a 1 mayor es la fiabilidad del instrumento.

Tabla 1. Escala de verificación del instrumento Alfa de Cronbach.

Dimensión	Alfa de Cronbach
<i>Compromiso afectivo</i>	.82
<i>Compromiso de continuidad</i>	.79
<i>Compromiso normativo</i>	.78
Promedio Global	.86

Como se evidencia en la tabla anterior, el instrumento presenta un 0.86 de confiabilidad tomando en referencia los 18 ítems que contiene, por otro lado, también se realizó el cálculo de acuerdo con cada dimensión, lo que muestra que los valores son superiores a 0.6 lo que garantiza la fiabilidad de cada categoría.

Verificación del instrumento B

En cuanto a este instrumento, solo se ha considerado para la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach, la pregunta #7 que abarca doce variables, en reemplazo de la fórmula tenemos:

$$a = \frac{12}{12-1} \times 1 - \frac{48.2184}{64.0289}$$

$$a = 1.0909 \times 1 - 0.7530$$

$$a = 0.8214477$$

Por lo tanto, el puntaje de 0.82 indica que existe un alto índice de confiabilidad al momento de aplicar este instrumento, donde la pregunta número siete, encierra las principales variables del employer branding, desde la óptica del trabajador. Cabe indicar, que estos resultados fueron obtenidos a través de una prueba piloto aplicada a 20 colaboradores dentro de la organización.

Análisis de datos

El análisis de datos fue netamente estadístico con la intención de obtener datos cuantitativos confiables. Los instrumentos fueron aplicados a 120 colaboradores. En cuanto al test de Meyer y Allen se procedió a realizar un análisis univariado de los resultados obtenidos. Dichos resultados fueron divididos en tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Por otro lado, el cuestionario dos, determina variables propias del trabajador y características del employer branding.

RESULTADOS

En el siguiente apartado se presentan los resultados de los instrumentos utilizados: test de Meyer y Allen, y, el cuestionario de Employer Branding Donde el test de Meyer y Allen miden compromiso organizacional, y, el cuestionario dos, expresa características del employer branding que la empresa en cuestión emplea o no emplea.

Cuestionario de Employer Branding

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario que fue diseñado para efectos de la presente investigación, mismo que determinó variables como edad, género, nivel de estudio, experiencia laboral, departamento donde labora el encuestado, y, los atributos del employer branding que el colaborador reconoce.

Variable 1: Sexo (pregunta #1)

En el primer apartado de la encuesta se clasifico a los empleados de acuerdo a su género, en la tabla 2 se muestran los resultados:

Tabla 2. Resultados pregunta #1 – Cuestionario de Employer Branding.

PREGUNTA #1: Sexo de los encuestados		
Selección Múltiple	Resultados Absolutos	Resultados Relativos
Hombre	96	80%
Mujer	24	20%
TOTAL	120	100%

Elaborado por: Autora.

Con relación a esta variable se determinó que de las 120 personas encuestadas el 80% pertenece a la población masculina y solo el 20% pertenece a la población femenina, denotando que existe predominancia de personal masculino dentro de la organización.

Variable 2: Edad (pregunta #2)

En relación con la edad de los colaboradores encuestados se los dividió en seis grupos, en la tabla 3, se muestran los resultados.

Se evidenció que la edad predominante en los colaboradores de la empresa es de 31 a 35 años, representado el 28% del total de la población, seguido de un 20% que corresponde a edades de 26 a 30 años, y, un 18% que corresponde a edades entre los 36 a 40 años, así como un 16% que corresponde a edades entre los 18 a 25 años. Es decir, que los colaboradores de la empresa tienden a ser personas jóvenes con vastos conocimientos en el área que laboran.

Tabla 3. Resultados pregunta #2 – Cuestionario de Employer Branding.

PREGUNTA #2: Edad de los encuestados		
Selección Múltiple	Resultados Absolutos	Resultados Relativos
18 – 25	19	16%
26 – 30	24	20%
31 – 35	34	28%
36 – 40	22	18%
41 – 45	11	9%
46 – en adelante	10	8%
TOTAL	120	100%

Elaborado por: Autora.

Variable 3: Escolaridad (pregunta #3)

En cuanto al nivel de instrucción profesional de la población encuestada, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 4. Resultados pregunta #3 – Cuestionario de Employer Branding.

PREGUNTA #3: Escolaridad de los encuestados		
Selección Múltiple	Resultados Absolutos	Resultados Relativos
Primaria	2	2%
Secundaria	7	6%
Bachillerato	57	48%
Superior	25	21%
Técnico	15	13%
Posgrado	14	12%
TOTAL	120	100%

Elaborado por: Autora.

De los 120 colaboradores encuestados el 48% son bachilleres, seguido del 21% que poseen estudios superiores, mientras que el 13% poseen un título tecnológico y solo el 12% de los encuestados poseen un posgrado. Lo cual determina que los participantes poseen un nivel de medio de estudio, considerando que algunos se encuentren estudiando para ser profesionales.

Variable 4: Experiencia laboral (pregunta #4)

Con respecto a la experiencia laboral de los encuestados se obtuvieron los siguientes resultados:

Del total de los colaboradores encuestados que laboran dentro de la compañía se destaca que el 51% tiene un periodo de 1 a 5 años laborando en la empresa, mientras que un 23% que posee más de 5 años en colaboración de la compañía, seguido de un 16% que tienen menos de un año, y, solo un 11% de los trabajadores posee más de 10 años laborando en la organización.

Tabla 5. Resultados pregunta #4 – Cuestionario de Employer Branding.

PREGUNTA #4: Experiencia laboral de los encuestados		
Selección Múltiple	Resultados Absolutos	Resultados Relativos
Menos de un año	19	16%
1 a 5 años	61	51%
Más de 5 años	27	23%
Más de 10 años	13	11%
TOTAL	120	100%

Elaborado por: Autora.

Variable 5: Departamento donde laboran los encuestados (pregunta #5)

Los resultados de la pregunta 5 con respecto al departamento donde laboran los encuestados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6. Resultados pregunta #5 – Cuestionario de Employer Branding.

PREGUNTA #5: Departamento / Área de Trabajo		
Selección Múltiple	Resultados Absolutos	Resultados Relativos
Administrativo	15	13%
Comercial	30	25%
Operativo	62	52%
Gerencial	13	11%
TOTAL	120	100%

Elaborado por: Autora.

De los 120 colaboradores se obtuvo que un 52% laboran en el área operativa, seguido de

25% que laboran en el área comercial, un 13% corresponden al área administrativa, y, solo un 11% pertenece la parte gerencial, evidenciando que el área con mayor necesidad de fuerza laboral en la operativa.

Variable 6: Atributos importantes (pregunta #6)

Esta interrogante posee 13 opciones de respuesta y en muchos casos, las respuestas fueron varias, por lo tanto, los porcentajes son muy elevados en ciertos atributos. En la siguiente tabla se exponen los resultados:

Los participantes indicaron que el atributo que ellos en su mayoría consideran al momento de escoger una empresa donde trabajar es el ambiente laboral, representando el 95% del total de los encuestados. El 91% de los participantes valora los reconocimientos e incentivos que se le da en la empresa. Seguido a este atributo están los ingresos elevados y el éxito en el mercado con un 88% de valoración cada uno, indicando que los participantes pretenden laboral en la compañía si se le ofrece un salario competitivo al mercado y así mismo si se les ofrece que se obtendrá éxito dentro del mismo. El 83% de los participantes considera que las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa son de gran importancia ya que muchos pretenden entrar a un área de trabajo con la finalidad de ir escalando puestos.

Tabla 7. Resultados pregunta #6 – Cuestionario de Employer Branding.

PREGUNTA #6: Atributos importantes		
Selección Múltiple	Resultados Absolutos	Resultados Relativos
Ambiente laboral	114	95%
Reconocimientos e incentivos	109	91%
Éxito en el mercado	105	88%
Ingresos elevados	105	88%
Oportunidades de desarrollo	99	83%
Compensaciones	97	81%
Innovación	85	71%
Prestigio	77	64%
Retos laborales	72	60%
Estándares éticos	57	48%
Responsabilidad corporativa	45	38%
Otros	22	18%
Oportunidad de viajes al extranjero	62	16%

Elaborado por: Autora.

Variable 7: Estrategias de employer branding (pregunta #7)

Esta variable está compuesta por 12 enunciados que expresan las características o estrategias de Employer Branding que aplica la empresa en mención. La Tabla 8, exponen los resultados de cada enunciado correspondiente

a esta variable. Del total de los encuestados el 30,49% estuvieron de acuerdo con respecto a las preguntas realizadas en cuanto a lo que la empresa realiza, si el ambiente de trabajo es excelente, si existe una buena comunicación interna y de que se ofrece buena estabilidad laboral, seguido del 26,60% que estuvieron en total acuerdo con las preguntas efectuadas, así mismo se puede observar que el 12,29% estuvieron en total desacuerdo con las preguntas formuladas, ya sea porque sienten que la empresa no les ofrece una estabilidad

laboral, no creen que exista un buen ambiente de trabajo o que los servicios que esta oferta no son de alta calidad y necesita innovación.

Sin embargo, el 12,99% se muestra neutral frente a las estrategias de employer branding empleadas. Las estrategias que presentan resultados poco favorables responden a que no existe una buena comunicación dentro de la organización, además que los empleados consideran que la empresa no tiene una orientación hacia los clientes.

	En Total desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo , ni en acuerdo	De acuerdo	En total de acuerdo	Total
1. Los productos y servicios que la empresa desarrolla son innovadores.	0	13	23	34	50	120
2. La empresa es innovadora, tiene prácticas de trabajo novedosas y visión de futuro.	1	9	6	39	65	120
3. Los productos y servicios que la empresa desarrolla son de alta calidad.	0	17	19	36	48	120
4. El ambiente de trabajo es excelente.	2	12	34	33	39	120
5. Existen buena comunicación interna.	43	34	21	19	3	120
6. La empresa ofrece estabilidad laboral.	2	25	9	44	40	120
7. Se adquiere una buena experiencia profesional trabajando en la empresa.	1	21	10	56	32	120
8. La empresa sirve como un medio para acceder a un empleo futuro.	0	26	10	41	43	120
9. Es posible aprender y enseñar a otros lo que se ha aprendido en la empresa.	2	20	2	51	45	120
10. La empresa tiene fuerte orientación al cliente	54	29	15	20	2	120
11. La empresa tiene un perfil humanitario, retribuyendo a la sociedad.	48	34	15	21	2	120
12. La empresa incentiva la aceptación y pertenencia.	24	14	23	45	14	120
Resultado Absoluto	177	254	187	439	383	1400
Resultado Relativo	12,29%	17,64%	12,99%	30,49%	26,60%	100%

Elaborado

por:

Autora

Test de Compromiso Organizacional

A continuación, se presentan los resultados del test de Meyer y Allen, mismo que especifica tres dimensiones: el compromiso afectivo, normativo y continuo.

Dimensión 1: Compromiso afectivo

En la dimensión de compromiso afectivo se encuentran las siguientes preguntas:

1. Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad
3. Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa

7. Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.

10. Me siento como parte de una familia en esta empresa.

11. Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.

12. Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.

15. Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo

Esta dimensión es sumamente importante ya que muestra cómo se sienten los empleados

dentro de la empresa y lo que ellos esperan de ella, y como se ve en los resultados no existe ese compromiso fuerte por parte de los empleados ante la empresa considerando el cálculo de la media que para esta dimensión fue de 24 pts. y a pesar de ello posea una desviación respecto a la misma media de 12,5 que resulta ser la menor en comparación con las demás (Tabla 9).

Dimensión 2: Compromiso de continuidad

Dentro de esta dimensión se encuentran enmarcadas las preguntas:

4. Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí

8. Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.

13. Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.

16. Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.

17. Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.

Con relación al compromiso de continuidad el análisis estadístico mostró que mantiene la mayor de las medias con 97 pts. (Tabla 9). Respecto a ello los encuestados manifestaron que laboran porque las prestaciones que le ofrece la empresa es lo mejor que pueden encontrar, además, indicaron que dentro del mercado laboral existen pocas opciones para conseguir un trabajo igual o mejor, y, por último, la mayoría concuerda que si llegasen a renunciar sus actividades se verían interrumpidas, pues consideran que su trabajo es importante para su vida.

Dimensión 3: Compromiso Normativo

Dentro de las preguntas de compromiso normativo están:

2. Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella

5. Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto.

6. Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.

9. Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.

14. La empresa donde trabajo merece mi lealtad.

18. Creo que le debo mucho a esta empresa.

Con relación a la última categoría, misma que se refiere al compromiso normativo, el análisis estadístico mostró el cálculo de una media de 64 pts. siendo la segunda (Tabla 9) por lo que los colaboradores manifestaron no consideran que laboran por alguna obligación moral o ética, sin embargo, indicaron también que consideran que la compañía merece su lealtad.

Tabla 9. Análisis de Dimensiones

	Media	Desviación Típica
Compromiso Afectivo	24	12,5
Compromiso de Continuidad	97	134,18
Compromiso Normativo	64	51,76



Elaborado por: Autora

DISCUSIÓN

Al analizar las estrategias de employer branding como mejora de atracción y retención del talento humano se ha conseguido resultados que aportan a los objetivos de la investigación. Se realizó una revisión literaria, observación y procesamiento de datos que arrojaron datos interesantes en la temática de estudio. Se describe a continuación los principales resultados.

Al aplicar estrategias de employer branding, se hace uso de herramientas de endomarketing, para fortalecer la marca de la empresa. Los esfuerzos hacia el employer branding se direccionan hacia el cliente interno y se apoya del endomarketing porque pretenden cambiar el clima organizacional. Tal enfoque es válido debido a que un cambio en esta temática se relaciona fuertemente con la perspectiva que los clientes internos tienen del ambiente institucional con el que cuenta.

Que los empleados perciban un buen ambiente organizacional aporta al compromiso con el que ellos se puedan desenvolver, por tanto, su aporte a la organización es mayor, o al menos en un contexto como este, no se halla factores que limiten el accionar de los empleados. Los colaboradores se comprometen con el crecimiento de la empresa, y trabajan en post de su crecimiento e innovación. Conexo a tal planteamiento, las empresas se tornan en un lugar donde laborar es una gran oportunidad de crecer profesionalmente, pero de además tener una armonía con la vida personal y la laboral que es una de las cualidades de un trabajo, al que se fijan los jóvenes de la generación X y millennials. principalmente.

En orden del primer objetivo específico de tomar una empresa a manera de ejemplificación para las estrategias de employer branding; se evidenció cómo las estrategias de employer branding tienen incidencia para la retención de talentos. Además, se puede entrever las características propias de los empleados y de las estrategias de la organización.

Se verificó que en el contexto laboral se desenvuelven con mayor prontitud, personas jóvenes, siendo en su mayoría, dentro de la empresa en estudio, personas entre 18 a 35 años. También se identificó la poca experiencia laboral con la que cuentan estas personas. Así se confronta a los estudio y datos previos conocidos y que se replican en la empresa de estudio. Es destacable también que gran parte de las personas halladas en el mercado laboral tienen una educación de tercer nivel. Pero a su mayoría los jóvenes tienen apenas educación en bachillerato. Incluso se considera que estas personas no tienen un gran nivel de experiencia para demandar puestos de trabajo con las condiciones actuales del mercado. Particularmente el 48% y el 21% corresponden a estos niveles de educación de los empleados.

Que se encuentre solo un 21% con estudios de educación superior no le quita beneficio al tema y a su desarrollo. Al considerar qué atributos de la organización para la que trabajan fomentaría su permanencia en su labora actual. Se tuvo gran apoyo, por el 95% a la noción de que el ambiente laboral es el atributo más representativo. Le sigue a este atributo el reconocimiento e incentivos por el 91% de los empleados, éxito en el mercado con el apoyo del 88 % e ingresos elevados por el 88% también. Se entrevé dentro de esta selección a atributos que generan beneficios para los empleados en términos económicas. Así, los atributos que guían el compromiso que los empleados pudieran tener se fomenta por el ambiente labora, sin embargo, se tiene gran

interés por el beneficio económico que pudieran obtener. Con menor relevancia para optar por una labor dentro de na organización se hallan los retos laborales, estándares éticos, responsabilidad corporativa. Esto da cabida a aseverar que el desenvolvimiento de los empleados no se ve ligado a una cultura organización con valores; como los estándares éticos y la responsabilidad corporativa.

El interés que remarcan los empleados por los beneficios que puedan obtener de la empresa donde desean laborar se refleja en la percepción que tienen de las características de la empresa de estudio. En otras palabras, los ítems con los que se describe los puntos de actuación del Employer Branding atienden a los intereses de obtención de beneficios. Pero cabe considerar que este tipo de atención no se ve favorable para la retención del talento humano a largo plago, además de contar con todo su rendimiento y productividad.

El 30,49% de los empleados se ha mostrado de acuerdo con las estrategias de employer branding. Resalta como más favorable las características de “prácticas de trabajo novedosas y visión de futuro”, seguida por “es posible aprender y enseñar a otros lo que se ha aprendido en la empresa”. Características de la organización fomentadas por el Employer Branding que mejorar el ambiente el ambiente laboral y la percepción que tienen los empleados del mismo.

Otros ítems con los que se mostraron de acuerdo integrantes de la organización fueron que “Los productos y servicios que la empresa desarrolla son innovadores”, seguido por “los productos y servicios que la empresa desarrolla son de alta calidad”, “la empresa ofrece estabilidad laboral”, “se adquiere una buena experiencia profesional trabajando en la empresa” y “la empresa sirve como un medio para acceder a un empleo futuro”. Esta información aporta a construir la idea de que, las áreas fuertes de las estrategias de Employer Branding de la empresa en estudio se ligan a satisfacer la necesidad por beneficios del cliente interno.

Vistos desde una primera perspectiva, las cualidades que ha fomentado la empresa se muestran atractivas para el cliente interno y para prospectos futuros de talento humano para la empresa. Pero visto desde un segundo punto de vista, estas atienden a un compromiso de continuidad que no permitiría hacer ver a la organización como un lugar para mantenerse por largo tiempo.

Las perspectivas escritas sobre la realidad de la empresa que apuntan a un compromiso por continuidad no son netamente el reflejo de los intereses de los empleados. Para llegar a dicha conclusión se debe hacer hincapié en que la empresa ha descuidado su “comunicación interna”, “orientación al cliente” y “perfil humanitario y retribución a la sociedad”. Por lo tanto, las condiciones planteadas no fomentan un compromiso afectivo o normativo.

Al evaluar el compromiso de la organización mediante el test de compromiso organizacional se reflejó la situación descrita anteriormente respecto a las estrategias de employer branding de la empresa. La dimensión de compromiso afectivo con apenas llevó 24 puntos de 185 del total repartidos entre las tres dimensiones de compromiso. En el caso del compromiso normativo se puntuó con 64, a diferencia con el de continuidad que sumó conforme al test de Meyer y Allen con 97 puntos.

Por lo tanto, el compromiso con el que se halla la organización en la empresa objeto de estudio mantiene un compromiso de continuidad. La actividad e imagen de la empresa sobresale por su las prestaciones o beneficios que entrega al cliente interno. El compromiso que los empleados han demostrado en la organización se relaciona de manera concreta con las condiciones que la empresa mantiene y forman parte de su employer branding. Así, mediante el test de Meyer Allen se pudo analizar cómo las estrategias de Employer Branding modifican el interés que tiene el recurso humano por la empresa. Además de determinar la relación que tienen con el compromiso organizacional.

Visto el caso anterior, es importante considera que la influencia de la marca del empleador hacia el compromiso laboral, no se enfoca únicamente en atraer y retener talentos, sino que se puede potenciar la productividad de los empleados, por ello, es posible que el capital humano, pueda abrirle nuevas oportunidades a la empresa dentro del mercado en que esta lleva acabo su operación comercial.

Aun cuando el Employer Branding brinda estas oportunidades de crecimiento a través de la captación de talentos, esta no resulta una solución cuando en el medio/ciudad/país en el que se desarrollan las organizaciones, no cuentan con el personal debidamente capacitado o la escasez de talentos están perennes en el corto y mediano plazo, por ello el desarrollo educativo y técnico resulta una limitante al desarrollo de este tipo de herramientas.

Posterior a la observación de la experiencia en el uso de Employer Branding sobre la que se constituye el trabajo, sugieren los siguientes ítems para futuras investigaciones:

Comparar los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, con diferentes microempresas, es decir, con un menor número de empleados, con el objetivo de identificar si existe la misma dispersión presentada en dicho estudio.

Adicionalmente, se recomienda contrastar estos resultados con entidades y grandes organizaciones en el que laboren más mujeres, para comprobar la hipótesis de que los hombres muestran liderazgo en el desarrollo, elaboración y comercialización de los productos que oferta una empresa.

Se propone que, en futuros estudios, antes de implementar las estrategias se realice una entrevista al Gerente de Recursos Humanos sobre la importancia de tener personas jóvenes con vastos conocimientos en el área que laboran como colaboradores de la organización.

Determinar cómo puede afectar la falta de compromiso afectivo en la productividad y rotación del personal en una organización con un menor número de empleados o pymes.

Es recomendable extender la presente investigación a una que evalúe una mayor cantidad y variedad de organizaciones en donde se aplican estrategias de Employer Branding. Una vez conocidos los principales aspectos apreciados por las personas en el mercado laboral, destacando el buen ambiente y la oportunidad de desarrollo de habilidades. Además, que el enfoque que se plantee la empresa para dirigir su negocio, como lo es el enfoque en resultados, inciden en que las estrategias se transformen en ventajas competitivas.

Es propicio identificar el efecto de las Estrategias de Employer Branding, en diferentes tipos empresas, con características, estructura organizacional y procesos diferenciados. Es necesario el involucramiento continuo de los empleados en las actividades y planificación estratégica de las empresas. Esto a través de acciones a nivel interno y buenos canales de comunicación. De manera que se influya directamente en la motivación de los empleados, como uno de los factores menos atendido en acciones de Employer Branding para retener a los empleados con que las organizaciones cuentan. Por lo tanto, tal motivación se direcciona a que fomente el compromiso organizacional afectivo con la empresa.

CONCLUSIÓN

Finalmente, este trabajo de investigación permitió analizar cómo las estrategias de Employer Branding mejoran la atracción de talento humano, utilizamos el compromiso organizacional como parte de la medición del estudio, se logró determinar que existe una relación directa entre las estrategias de Employer Branding, el fortalecimiento del compromiso organizacional y la atracción de talentos nuevos.

Podemos concluir nuestra investigación indicando, que es vital para las compañías grandes medianas y pymes, desarrollar estrategias de employer branding para mejorar su marca empleadora y de esta manera atraer al mejor talento, el estudio ha demostrado que implementar estas estrategias generan un aporte positivo para la gestión de las compañías.

BIBLIOGRAFÍA

- Agreda, S. (2014). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1), 66 - 74.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH. Vol I - (3a ed.): Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Álvarez, D., & Ojeda, F. (2017). Branding laboral un factor considerado para la atracción y retención de personal en Celaya Guanajuato. *Revistas Caderno Professional de Marketing - Unimep*, 05 (02), 1 - 14. Obtenido de <http://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/101/80>
- Andersen, K. (2007). *Work Place Reputations. Anual Conference of Reputation Institute*. Norweian: Leson Fron Scandinavia.
- Araque, D., Sánchez, J., & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Generales*(33), 95 - 101. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Arciniega, L., & González, L. (2006). What is the influence of work values relative to other. *Revista de Psicología Social*, 35-50.
- Arellano, A. (2013). *La competencia por tener a los mejores empleados*. Obtenido de Investigación-Consultoría: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/la-competencia-por-tener-a-los-mejores-empleados/>
- Beck, M. (2015). Impulsar la Marca del Empleador. *Global Network Content Services*.
- Bernal, I., Pedraza, N., & Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8 - 19. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>
- Blasco, F., Rodríguez, A., & Fernández, S. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del emprendedor*. Madrid:

- Universia Business Review. Obtenido de <https://ubr.universia.net/article/view/974/employer-branding-estudio-multinacional-la-construccion-la-marca-empleador>
- Bohórquez, J., López, L., Hernández, M., & Jiménez, E. (2013). *Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab*. Obtenido de Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology: <http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Calderón, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: Una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 21(03), 239 - 247. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29248182003.pdf>
- Campanario, C. (2014). *Employer Branding: "Marca" la diferencia como empleador para retener y atraer el mejor talento*. Obtenido de Personas y empresas: <http://carmencampanariolopez.blogspot.com/2014/06/employer-branding-marca-la-diferencia.html>
- Carreón, J., Hernández, J., Quintero, M., & García, C. (2017). *Volumen 12 No. 2 (Julio-Diciembre 2017): 9-17 INVURNUS "En busca del conocimiento" ANÁLISIS Confiabilidad y validez de un instrumento que mide la colaboración organizacional en un universidad pública de Huehuetoca*. México: Editorial UNISON.
- Cegarra, J. (2004). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México : Thomson .
- Como se citó en Calderón, J., Laca, F., Pando, M., & Pedroza, F. (2015). Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos. *Psicogente*, 267 - 277. doi:<http://doi.org/10.17081/psico.1834.503>
- Como se citó en Campanario, C. (2014). *Employer Branding: "Marca" la diferencia como empleador para retener y atraer el mejor talento*. Obtenido de Personas y empresas: <http://carmencampanariolopez.blogspot.com/2014/06/employer-branding-marca-la-diferencia.html>
- Corral, J. (2007). *Dirección de personas: escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores*. España: Gesbiblo, S. L.
- Costa, C., & Carmen, J. (2015). LinkedIn para seleccionar y captar talento. *Prisma Social*(14), 187 - 221. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3537/353744530007.pdf>
- Cújar, A. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición/Organizational culture: developments in. *Universidad Icesi*.
- Di Girolamo, S. (s.f.). *Gestión del talento global: Retos y estrategias de las multinacionales españolas*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4390/TFG001227.pdf?sequence=1>
- Escobedo, A. (2013). *Rotación de personal*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>
- Frías, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Santiago: Universidad de Chile.

- Gutiérrez, S., Montañez, G., & Santamaría, C. (2017). La Responsabilidad Social y la Cultura Organizacional en las Empresas Familiares. *Neumann Business Review*, 4 - 22.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Iglesias, A., & Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 13 (03), 445 - 457. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1800/180039699016.pdf>
- Jiménez, A., & Aravena, V. (2015). Desafíos de fomentar estrategias personales e incorporar políticas de conciliación trabajo - familia en las organizaciones. *Pensamiento Psicológico*, 13(02), 123 - 135. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/801/80143106009.pdf>
- Jiménez, A., Pimentel, M., & Echeverría, M. (2010). *Mercado laboral: proyecciones e implicaciones empresariales*. España: Díaz de Santos.
- Laínez, J. (2016). *El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual*. Obtenido de TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA: http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ_CASTRO_JOHANNA_ELIZABETH_MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf
- Loli, A., Montgómery, W., Cerón, F., Del Carpio, J., Navarro, V., & Llacho, K. (2015). Compromiso organizacional y sentimiento de permanencia de los profesionales en las organizaciones públicas y privadas de Lima Metropolitana. *Revista IIPSI*, 18(1), 105 - 123.
- López, F.; Rodríguez, A.; Fernández, S. (2015). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador/Employer*. España: UNIVERSIA BUSINESS REVIEW.
- Merco Talento Colombia. (2015). El desafío de retener a los mejores empleados. *El tiempo*.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage publications.
- Meyer, J., & Natalie, A. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Toronto: ELSEVIER. doi:10.1016/1053-4822(91)
- Mina, P. (2015). *Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT*. Argentina: Instituto Tecnológico de Buenos Aires.
- Montes. (2011). *Trabajo de campo*. Obtenido de Depositos de Documentos de la FAO: <http://www.fao.org/docrep/008/ae578s/AE578S04.htm>
- Panchano, S. (2013). *El desafío de ser una marca empleadora*. Obtenido de La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1649878-el-desafio-de-ser-una-marca-empleadora>
- Ramón, M. (2016). *¿El Talento se seduce?* Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/talento-se-seduca/>
- Reddin, W. (2004). *Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad*. Obtenido de CUADERNOS DE MANAGEMENT PARA UNA DIRECCIÓN EFICAZ N° 120: http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf
- Revista Ekos. (2011). *La importancia del Employer Branding*. Obtenido de Grandes Empleadores:

- <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/3.pdf>
- Roque, D., & Neves, J. (2016). Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 223 - 234. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/272675524>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de ACIMED: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sampieri, R. (2006). Capitulo I EL proceso de investigacion y los enfoques cuantitativos y cualitativo. En C. C. Sampieri Hernandez, *Metodología de la Investigacion* (págs. 9 - 24). Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Soto, B. (2015). *Qué es el employer branding y todos los beneficios que tiene para tu negocio*. Obtenido de Gestión : https://www.gestion.org/recursos-humanos/40435/que-es-el-employer-branding/#Que_es_el_employer_branding
- Sousa, B., Arriscado, P., Ferreira, P., & Quesado, H. (2016). The role of employer branding on attracting, developing and retaining talent : the case of a leading Portuguese business group. *Revista portuguesa de marketing*, 19(36), 23 - 42.
- Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. Obtenido de ERE Recruiting Intelligence: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2002). *Manual de Trabajos de Grado, de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. Venezuela : FEDUPEL.
- Vega, M., Salazar, M., Huerta, P., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. *Universum v.23 n.2 Talca*. Obtenido de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext&lng=en
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Monterrey: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.

ANEXOS

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Sres. Directivos

Empresa BASSA S.A.

Por medio de la presente solicito su permiso para desarrollar un trabajo investigativo, donde es necesario aplicar una prueba psicometría a sus colaboradores. Es necesario resaltar que el presente estudio TITULADO: “Implementación de estrategias de Employer Branding para mejorar la atracción y retención de talento humano mediante el compromiso organizacional” se realiza con fines educativos - investigativos previos a la obtención de un trabajo de titulación en Magister en Dirección del Talento Humano.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria y anónima garantizándole expresamente que la información recolectada se utilizará, en su totalidad, con fines de investigación, salvaguardando su identidad e integridad del contenido, además, usted será

informado de los resultados obtenidos. Si tiene alguna duda sobre el estudio, puede hacer preguntas en cualquier momento contactándose al e-mail @uees.edu.ec

De estar de acuerdo con la petición, por favor firmar el presente documento. Gracias.

KAREN SALVADOR

Estudiante

Rolando Naranjo

Jefe Talento Humano

BASSA S. A.

ENCUESTA 1 DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

Test de Meyer y Allen

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria y anónima garantizándole expresamente que la información recolectada se utilizará, en su totalidad, con fines de investigación, salvaguardando su identidad e integridad del contenido.

Instrucciones: Por favor lea detenidamente, a continuación, se presenten una serie de afirmaciones con relación al lugar en que trabaja, responda de acuerdo con la escala del 1 al 5 exprese por favor su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases

N.-	Marque con una (X) teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación: (1) En Total desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni en desacuerdo, ni en acuerdo; (4) De acuerdo; (5) En total de acuerdo.	(1) En Total desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	(4) De acuerdo	(5) En total de acuerdo
	ENUNCIADOS					
1.	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad					
2.	Una de las principales razones por las que continué trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella					
3.	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.					
4.	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí					
5.	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto.					

6.	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.					
7.	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.					
8.	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.					
9.	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.					
10.	Me siento como parte de una familia en esta empresa.					
11.	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.					
12.	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.					
13.	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
14.	La empresa donde trabajo merece mi lealtad.					
15.	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.					
16.	Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
17.	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.					
18.	Creo que le debo mucho a esta empresa.					

ENCUESTA 2 DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria y anónima garantizándole expresamente que la información recolectada se utilizará, en su totalidad, con fines de investigación, salvaguardando su identidad e integridad del contenido.

Instrucciones: Por favor lea detenidamente, a continuación, se presentan preguntas de selección múltiple.

1. Seleccione su género:

Masculino Femenino

2. Seleccione el rango de su edad:

18 – 25 31 – 35 41 – 45
 26 – 30 36 – 40 46 – en adelante

3. Nivel de estudio:

Primaria Secundaria
 Bachillerato Superior
 Técnico Posgrado

4. Años de experiencia laboral:

Menos de un año	<input type="checkbox"/>	1 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Mas de 5 años	<input type="checkbox"/>	Mas de 10 años	<input type="checkbox"/>

5. Departamento donde labora:

Administrativo	<input type="checkbox"/>	Comercial	<input type="checkbox"/>
Operativo	<input type="checkbox"/>	Gerencial	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cuáles son los atributos que consideraría importante al momento de tomar la decisión de trabajar en una empresa?:

Innovación	<input type="checkbox"/>	Prestigio	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad corporativa	<input type="checkbox"/>
Éxito en el mercado	<input type="checkbox"/>	Estándares éticos	<input type="checkbox"/>	Oportunidad de viajes al extranjero	<input type="checkbox"/>
Retos laborales	<input type="checkbox"/>	Ambiente laboral	<input type="checkbox"/>	Reconocimientos	<input type="checkbox"/>
Compensaciones	<input type="checkbox"/>	Ingresos elevados	<input type="checkbox"/>	Oportunidad de desarrollo	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>				

7. A continuación, indique el grado de acuerdo o desacuerdo que tiene cada enunciado, en cuanto a considerar a su empresa como una marca empleadora

Marque con una (X) teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación: (1) En Total desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni en desacuerdo, ni en acuerdo; (4) De acuerdo; (5) En total de acuerdo.	(1) En Total desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	(4) De acuerdo	(5) En total de acuerdo
ENUNCIADOS					
Los productos y servicios que la empresa desarrolla son innovadores.					
La empresa es innovadora, tiene prácticas de trabajo novedosas y visión de futuro.					
Los productos y servicios que la empresa desarrolla son de alta calidad.					

El ambiente de trabajo es excelente.					
Existen buena comunicación interna.					
La empresa ofrece estabilidad laboral.					
Se adquiere una buena experiencia profesional trabajando en la empresa.					
La empresa sirve como un medio para acceder a un empleo futuro.					
Es posible aprender y enseñar a otros lo que se ha aprendido en la empresa.					
La empresa tiene fuerte orientación al cliente					
La empresa tiene un perfil humanitario, retribuyendo a la sociedad.					
La empresa incentiva la aceptación y pertenencia.					