



**MARCA EMPLEADOR Y ATRACTIVO ORGANIZACIONAL**

Estudio de la valoración de atributos según perfiles de segmento

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumno: Macarena Valeska Liu Rivas**

**Profesor Guía: Leslier Maureen Valenzuela Fernández**

**Santiago, Abril 2015**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1 IMPORTANCIA DEL TEMA A INVESTIGAR .....	13
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	20
1.3 ALCANCE DEL ESTUDIO .....	21
1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
1.5 CONTRIBUCIÓN DEL ESTUDIO AL CONOCIMIENTO .....	27
<b>CAPITULO 2: CONTEXTO ACTUAL DEL MERCADO LABORAL .....</b>	<b>30</b>
2.1 LAS CRISIS Y EL DESEMPLEO .....	30
2.2 MOVILIDAD LABORAL .....	33
2.3 BRECHA DE TALENTO .....	37
<b>CAPITULO 3: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>42</b>
3.1 DESAFÍOS PARA LAS ORGANIZACIONES .....	42
3.2 EL PAPEL DEL MARKETING INTERNO.....	46
3.3 IMPORTANCIA DEL BRANDING .....	49
<b>CAPITULO 4: “EMPLOYER BRANDING” O MARCA EMPLEADOR.....</b>	<b>54</b>
4.1 ALGUNAS DEFINICIONES .....	54
2.2 CONCEPTO DE PROPUESTA DE VALOR DE EMPLEADOR (PVE) (EMPLOYER VALUE PROPOSITION) .....	58
<b>CAPÍTULO 6: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>61</b>
6.1 MODELO E HIPÓTESIS.....	61
6.2 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA .....	71
6.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
<b>CAPÍTULO 7: RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
7.1 RESULTADOS .....	79

7.2 DISCUSIONES .....	90
7.3 LIMITACIONES.....	98
<b>CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES .....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> TASA DE DESOCUPACIÓN DE LA POBLACIÓN ENTRE 15-29 AÑOS .....	31
<b>FIGURA 2:</b> ÍNDICE DE MOVILIDAD LABORAL GLOBAL.....	34
<b>FIGURA 3:</b> CAUSAS PARA LA MOVILIDAD LABORAL EN CHILE.....	35
<b>FIGURA 4:</b> PORCENTAJE DE EMPLEADORES CON ESCASEZ DE TALENTO..	38
<b>FIGURA 5:</b> PUESTOS MÁS DIFÍCILES DE CUBRIR.....	39
<b>FIGURA 6:</b> MODELO INTEGRADO DE VALOR DE MARCA .....	51
<b>FIGURA 7:</b> DIMENSIONES DEL EBBE.....	56
<b>FIGURA 8:</b> FACTORES QUE AFECTAN LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS RESPECTO DE LA REPUTACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA .....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1:</b> REVISIÓN DE LITERATURA DE MARCA EMPLEADOR .....	54
<b>TABLA 2:</b> ESTRATOS DE LA POBLACIÓN TOTAL.....	71
<b>TABLA 3:</b> ESTRATOS DE LA MUESTRA.....	72
<b>TABLA 4:</b> FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....	73
<b>TABLA 5:</b> RESULTADOS AFE PARA LOS CONSTRUCTOS INT, SOC, EC .....	78
<b>TABLA 6:</b> RESULTADOS AFE PARA LOS CONSTRUCTOS DES, APL.....	79
<b>TABLA 7:</b> RESULTADOS AFE PARA EL MODELO DE ATRACTIVO ORGANIZACIONAL.....	82
<b>TABLA 8:</b> LAMBDA DE WILKS PARA VARIABLES INDEPENDIENTES .....	83
<b>TABLA 9:</b> PRUEBAS DE EFECTOS INTER-SUJETOS .....	84
<b>TABLA 10:</b> COMPARACIONES MÚLTIPLES PARA VARIABLE DEPENDIENTE DE DESARROLLO .....	85
<b>TABLA 11:</b> ANOVA DE FACTORES RESPECTO DE ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL .....	87

## RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años, las organizaciones se han visto enfrentadas a una serie de cambios; crisis económicas y financieras, un aumento en el desempleo a nivel mundial, una cada vez más común movilidad laboral, y la inminente brecha de talentos, que atentan contra el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Los empleados calificados escasean en el mercado laboral, y las organizaciones han comenzado una fuerte lucha por atraer, retener y motivar a los mejores empleados. Esta tarea no ha sido fácil, y la búsqueda de sinergias a través la integración de distintas áreas dentro de las organizaciones se ha vuelto una práctica común y bastante efectiva como solución a los problemas anteriormente descritos. Es así como los Recursos Humanos y el Marketing se unen para dar paso al concepto de *Employer Branding* o Marca Empleador (ME), definido como una estrategia para gestionar el *awareness* y las percepciones de empleados actuales y potenciales respecto de una empresa en particular, de manera que esta parezca más atractiva para los empleados y los esfuerzos de captación y retención tengan una mayor probabilidad de éxito.

En base a lo anterior, se vuelve relevante estudiar la tendencia actual en cuanto a la valoración de atributos de ME, de manera que las organizaciones puedan potenciar sus atributos de marca como empleadores, así como también desarrollar y comunicar una propuesta de valor única para sus clientes internos, los empleados. La diferenciación de la fuerza de trabajo o la segmentación de los clientes internos cobra especial importancia como una clave estratégica en la gestión de recursos humanos; las organizaciones deben invertir sus recursos escasos únicamente en aquellos individuos que esperan les darán retornos mayores. En este sentido, los esfuerzos dirigidos de las organizaciones les significarán menores costos y una mayor efectividad en la atracción y retención de talentos.

Diversos autores han estudiado las diferencias que existen en cuanto a las preferencias de potenciales empleados respecto del atractivo de una organización en particular. No obstante, estos estudios han fallado en la tarea de dar una mirada holística del tema. Este estudio pretende analizar el atractivo organizacional y las preferencias de jóvenes profesionales desde una perspectiva distinta, integrando las materias de recursos humanos y el

marketing. Así, las organizaciones serán capaces de responder el problema de cómo aumentar el valor de su marca desde una arista distinta a la financiera o de mercado externo; el valor de marca podrá ser incrementado a partir de la propia visión del mercado interno.

Por consiguiente, el problema de investigación planteado para guiar este estudio es: ¿Qué diferencias se observan en la percepción del atractivo organizacional desde la perspectiva de empleados y potenciales empleados, específicamente jóvenes profesionales? ¿Qué atributos de las empresas como empleadores son valorados por los distintos perfiles de segmentos, y por lo tanto cuáles son los atributos que las empresas deben potenciar y comunicar de manera de formular una propuesta de valor única para su grupo objetivo?

Se lleva a cabo una investigación de carácter cuantitativo, utilizando como método de recolección de datos una encuesta auto-administrada online, durante el período de Febrero-Marzo, que busca medir el Atractivo Organizacional a través de la escala EmpAt desarrollada por Berthon et. al (2005). El muestreo es por cuotas, usando las variables de establecimiento y

nivel educacional para formar 4 estratos que representan la población total; jóvenes profesionales con estudios universitarios completos, entre 21 y 36 años de edad, residentes de la Región Metropolitana y parte de la fuerza laboral activa.

La muestra está conformada por 250 elementos. Esta contiene igual cantidad de hombres y mujeres. En cuanto a la edad, un 78,8% de la muestra se concentra entre las edades de 24 y 28 años. Las carreras predominantes son del área de las Ciencias Sociales y Derecho (53,6%) y el área de Ingeniería, Industria y Construcción (23,6%). Además, dos tercios de la muestra se encuentra trabajando. Entre los atributos más valorados respecto de la ME se encuentran: “Ambiente dinámico y creativo” y “Constantes retos laborales”, ambas con un 16,8%.

Para analizar la información recopilada a través de la muestra descrita, se realiza primero un Análisis Factorial Exploratorio y el estadístico de Alpha de Cronbach, para determinar la validez y fiabilidad de la escala usada. Luego, se procede a realizar un análisis MANOVA para determinar la existencia de diferencias entre grupos, según las variables antes

mencionadas de Establecimiento Educativo, Nivel Educativo y Experiencia Laboral. Estas diferencias mostrarían las distintas percepciones que se encuentran, según el perfil de individuos, respecto de la importancia relativa de las 5 dimensiones que componen el Atractivo Organizacional. Por último, se realiza un ANOVA como análisis complementario al MANOVA de manera de tener cuenta de posibles diferencias en las tendencias observadas.

De las hipótesis planteadas en esta investigación se advierten distintos resultados a partir del MANOVA y ANOVA. En el primero de estos análisis, se comprueba únicamente una hipótesis; el Atractivo Organizacional, y específicamente la valoración de la dimensión de Desarrollo, depende significativamente de la variable de Experiencia Laboral (H3). Aquellos individuos que tienen más de 5 años de experiencia laboral, son los que más valoran el aspecto de Desarrollo alcanzado luego de trabajar en una empresa en particular. Los siguen a estos, individuos con menos de 1 año de experiencia, y por último, los que menos valoran esta dimensión son aquellos entre 1 y 5 años de experiencia laboral. El ANOVA muestra resultados similares al MANOVA, sin embargo se comprueba

también la H2; la dimensión de Valor Económico depende significativamente del tipo de establecimiento educacional en el que haya estudiado el individuo en particular. Aquellos empleados que asistieron a universidades privadas valoran más el factor económico que aquellos que estudiaron en universidades tradicionales.

Finalmente, aún cuando el tipo de establecimiento educacional y la experiencia laboral muestran ser variables demográficas significativas para hacer una segmentación, se propone que las empresas debieran enfocarse en otro tipo de variables, como conductuales o psicográficas. Estas variables probablemente tendrán una mayor incidencia en la valoración de los distintos atributos de marca empleador, permitiendo a las empresas gestionar mejor su imagen como empleadores a partir de esta información valiosa. Por otra parte, este tipo de variables tiene una dificultad mayor de ser evaluadas antes de una entrevista de trabajo, por lo tanto las implicancias que esto tendría para las organizaciones es que estas debieran poner foco en el desarrollo de una propuesta de valor para sus clientes internos actuales, logrando una mayor retención de estos mismos. La

atracción de los talentos se daría posteriormente como resultado de la reputación e imagen de la organización respecto de su mercado interno.

## **CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN AL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 IMPORTANCIA DEL TEMA A INVESTIGAR**

En los últimos años, el mercado laboral ha estado experimentando ciertos cambios a nivel mundial, con una economía que se ha expandido muy por debajo de lo esperado antes de la crisis global en el 2008, y con significativas brechas de empleo y sociales emergiendo a su paso (Organización Internacional del Trabajo, 2015). La reciente crisis financiera tuvo bastante que ver en el aumento de las tasas de desempleo; en economías más desarrolladas como Grecia y España, la situación es más crítica, alcanzando tasas de desempleo de hasta un 27% y un desempleo juvenil superior al 50%. En países en desarrollo el escenario es similar, y se suman a este altas tasas de empleo informal y una enorme brecha de género en el empleo (Naciones Unidas, 2014). Según el informe de Comparaciones Internacionales de Estadísticas Anuales de la Fuerza Laboral (The Conference Board, 2014), el desempleo prolongado junto con una potencial caída en las tasas de participación podrían generar un mercado laboral rígido, haciendo más difícil para las empresas la tarea de encontrar

candidatos calificados para sus puestos de trabajo. Además, el aumento progresivo y prevaencia de la movilidad laboral ha caracterizado la época actual y se ha convertido en una de las mayores problemáticas para las organizaciones (Rodríguez & Mearns, 2012). Según el Workmonitor de 2014, estudio sobre el mercado del trabajo realizado por la consultora Randstad, en el tercer trimestre de ese año Chile alcanzó 128 puntos en el índice de movilidad laboral. Esta última vendría siendo la segunda cifra más alta que se registra desde que se realiza el estudio en el país (2010). Si se compara incluso con el promedio del indicador a nivel mundial, Chile estaría 18 puntos por sobre este número, siendo también de los países con un mayor aumento registrado en ese trimestre, junto con Nueva Zelanda, Austria y China. Asimismo, un estudio sobre la dinámica laboral llevado a cabo por el Banco Central, ubica a Chile dentro de los países con mayor movilidad laboral (Banco Central de Chile, 2012).

Lo anterior supone un gran desafío para las empresas en lo que respecta a la gestión del capital humano, considerando además la importancia que tiene esta gestión al ser un factor clave en el éxito de las organizaciones (Giambardella, Panico, & Valentini, 2015). Sivertzen, Nilsen y Olafsen

(2013) declaran que las organizaciones deben buscar ventajas competitivas sostenidas para tener ganancias económicas y sobrevivir en un mercado globalizado y cada vez más competitivo. Por consiguiente, desde un punto de vista basado en los recursos, el factor humano y la inversión de capital humano es un activo fundamental que representa una fuente de ventajas competitivas (Macías G. & Aguilera M., 2012). Así, al contratar y desarrollar talentos, y “sinergizando” sus contribuciones dentro del paquete de recursos de la empresa, la gestión de recursos humanos sentaría las bases para las ventajas competitivas sostenidas (Boxall, 1996). Igualmente, Macías y Aguilera (2012) señalan que el enfoque actual de la gestión humana asume el diseño de un sistema integrado de actividades clave que aseguren la adecuada utilización del talento humano para lograr los objetivos estratégicos de las empresas. El reclutamiento y selección, la evaluación de desempeño, los planes de formación y carrera, y los sistemas de compensación, son algunas de las actividades de gestión de recursos humanos que tendrían directa relación con el desempeño organizacional.

En este sentido, las organizaciones están cada vez más familiarizadas con la noción de Marketing Interno, el cual surge como respuesta a la

creciente preocupación por una mejor gestión de personas, con un explícito reconocimiento de que la satisfacción de los clientes externos depende de las acciones de los clientes internos de la empresa, sus empleados (Ferrell & Hartline, 2012). Ferrel y Hartline (2012) definen el marketing interno como “el uso de un enfoque tipo marketing para motivar, coordinar e integrar a los empleados en la implementación de la estrategia de marketing de la empresa”. Por otro lado, Juan Antonio Esteban, en su artículo sobre la Creación de Valor en Recursos Humanos (2012), expresa que las organizaciones han perdido la capacidad de controlar su entorno, lo que se ve reflejado en la dificultad para acceder a financiamiento, restricciones por parte de los consumidores, quienes han aumentado sus exigencias con el pasar del tiempo, y la necesidad de gestionar empleados enormemente decepcionados. Debido a esto, Esteban (2012) pone énfasis en el concepto de “cliente interno” como descripción de lo que los trabajadores deben ser para los directivos de las empresas, evidenciando como una cuestión crítica la generación de valor hacia los empleados a través de estrategias de marca. Asimismo, Gounaris (2006) habla sobre la importancia que tiene la Orientación al Mercado Interno (OMI), comprendiendo esta como la medida en que las empresas se comprometen a producir valor para sus

empleados a través de un manejo efectivo de las relaciones entre empleados, supervisores y gerencias. La OMI emerge entonces como un complemento a la Orientación al Mercado Externo, aumentando la efectividad de respuestas a cambios en el mercado externo y permitiendo alinear de mejor manera los objetivos de mercado externo con las capacidades internas (Gounaris, 2006).

En el contexto de la repercusión y trascendencia que tienen los clientes internos en el desempeño de las organizaciones, la selección de aquellos clientes internos, -o empleados-, como activos estratégicos de la compañía, no es algo arbitrario ni trivial. Dicho de otro modo, las empresas no solo deben identificar a su potencial candidato u “objeto de deseo”, sino que también deben conquistarlo, atraerlo (Alles, 2005). Así, en este proceso de selección, Alles (2005) declara que son ambos los que eligen, tanto la empresa como el postulante. Para lograr esto, el *Branding*, definido por Kotler (1999) como “la promesa de un vendedor a la entrega de un set específico de características, beneficios y servicios consistentes con las necesidades del comprador”, toma un papel protagonista. El vendedor vendría siendo entonces el empleador y el comprador sus empleados; el

*branding* tendría la tarea de favorecer la internalización de los valores organizacionales por parte de los empleados y ayudar en la atracción y retención de talentos (The Conference Board, 2001).

A este tipo de *branding* se le llama *Employer Branding* o Marca Empleador (ME) y tiene como objetivos prioritarios atraer talento hacia la organización y comprometerlo (Gavilan, Avelló y Fernández, 2013), comunicar lo que es trabajar para una organización en particular y el propósito de esta misma; en otras palabras, es una propuesta de valor única para los empleados potenciales y existentes (Love & Singh, 2011). Según Ambler y Barrow (1996), la ME se refiere a la aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos, con el objetivo de fortalecer las relaciones entre la empresa - como marca empleadora -, y el empleado - como cliente interno -. Así, la definen como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que provee el empleo, y que se identifican con la empresa empleadora”. Backhaus y Tikoo (2004) incluyen en su definición la importancia de la visión de los empleados, y no solo de los actuales, sino también de los potenciales. En este sentido, precisan el concepto de ME como una estrategia dirigida, de largo plazo,

que busca gestionar el conocimiento de marca y las percepciones de los empleados, potenciales empleados y stakeholders, respecto de una empresa en particular. Este conocimiento de marca incidirá directamente en el Atractivo Organizacional, como medida medular del éxito del *Employer Branding* (Turban & Cable, 2003).

Finalmente, con una fuerza de trabajo cada vez más global y diversa, los departamentos de Recursos Humanos han comenzado a notar la ineffectividad de tratar con cada empleado de la misma manera (The Conference Board, 2014). De hecho, la noción de considerar a cada empleado como parte de un segmento distinto se ha propuesto como una buena práctica en la Gestión de Recursos Humanos (Enz & Sigaw, 2000). Las funciones de RRHH incluso han sido criticadas por su lentitud en comprender las implicancias que tienen las diferentes expectativas y preferencias de los empleados (Yarnall, 1998). De ahí que la relevancia del tema se explica por la necesidad que tienen las empresas para desarrollar y comunicar de manera efectiva una propuesta de valor única para sus empleados potenciales y existentes, que les permita mejorar sus procesos de

recursos humanos, a través de una búsqueda y selección más asertiva y una mayor probabilidad de retención.

Ante el presente escenario en la gestión de recursos humanos en las empresas modernas, el problema de investigación que surge es: ¿Qué diferencias se observan en la percepción del atractivo organizacional desde la perspectiva de empleados y potenciales empleados, específicamente jóvenes profesionales? ¿Qué atributos de las empresas como empleadores son valorados por los distintos perfiles de segmentos, y por lo tanto cuáles son los atributos que las empresas deben potenciar y comunicar de manera de formular una propuesta de valor única para su grupo objetivo?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El objetivo general de la presente investigación es estudiar la valoración de atributos de la “Marca Empleador” por parte de jóvenes profesionales y se pretende responder de manera más específica lo siguiente:

- Cómo pueden las organizaciones potenciar sus atributos de marca (como empleadores) para construir una Marca Empleador que logre

captar y retener a los mejores talentos de forma efectiva y eficiente, consiguiendo superar la brecha de talento existente.

- Cómo desarrollar una propuesta de valor única para empleados y potenciales empleados de manera de obtener un buen fit entre el perfil de candidatos que busca el empleador y las características que estos tengan, permitiendo su adecuada segmentación e identificando determinadas preferencias respecto de la marca empleador para cada uno de los perfiles de segmentos definidos.
- Cuál es la importancia que tiene para las empresas la gestión de capital humano y la elaboración de estrategias comunicacionales que logren transmitir al mercado (laboral) las buenas prácticas internas, potenciando la atracción de talentos y su posterior fidelización, lo que contribuirá con el buen desempeño organizacional.

### **1.3 ALCANCE DEL ESTUDIO**

El presente estudio se lleva a cabo mediante una investigación cuantitativa realizada a jóvenes profesionales, concernientes a la fuerza laboral activa, de entre 21 y 36 años de edad, con estudios universitarios

completos, y residentes en la Región Metropolitana. Se obtuvo una muestra diversa, con jóvenes egresados de más de 20 universidades distintas, tanto tradicionales como privadas, algunos de los cuales cuentan con estudios de postgrado. La experiencia laboral que estos tienen varía bastante; habiendo personas con menos de un año de experiencia laboral, entre 1 y 5 años, y con más de 5 años. Las empresas en las que estos jóvenes trabajan pertenecen a múltiples sectores económicos; industriales, de servicios, transporte público, telecomunicaciones y de minería, entre otros. El estudio no se limitó a profesionales de determinadas carreras universitarias tampoco, con el fin de obtener un mayor alcance y así considerar al mercado laboral con toda su diversidad, de manera de evitar perder información relevante para las empresas sobre sus empleados y potenciales candidatos.

El alcance obtenido permite en cierta medida extrapolar los resultados a una parte de la población de jóvenes profesionales chilenos, dando una primera aproximación a las tendencias actuales que se observan en las preferencias respecto de empresas en su rol de empleadores.

## 1.4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.4.1 Método de recolección de datos y descripción de la muestra

La metodología es de carácter cuantitativo, utilizando como método de recolección de datos una encuesta auto-administrada a través de Internet<sup>1</sup>. El muestreo es no probabilístico por cuotas basado en la experiencia del investigador. La investigación se realiza mediante un diseño transversal simple en el que se extrae una muestra de la población meta, que se puede dividir en varios estratos, los cuales son representativos de los mismos estratos de la población total.

La muestra está conformada por 250 elementos, todos los cuales son jóvenes profesionales (entre 21 y 36 años de edad), con estudios universitarios completos, que residen en la Región Metropolitana y son parte de la fuerza laboral, es decir, se encuentran trabajando o buscando trabajo de manera activa. El total de la muestra se divide en partes iguales respecto de la variable sexo, con igual cantidad de hombres y mujeres. En

---

<sup>1</sup> Para conocer con mayores detalles el formato de la encuesta que se utilizó en esta investigación, revisar Anexo 1 – Capítulo 1.

cuanto a la edad, un 78,8% de la muestra se concentra entre las edades de 24 y 28 años. Las carreras predominantes son del área de las Ciencias Sociales y Derecho, con un 53,6% de la muestra. En segundo lugar estarían las carreras del área de Ingeniería, Industria y Construcción, con un 23,6%. Además, dos tercios de la muestra se encuentra trabajando, mientras que el restante tercio está buscando trabajo de manera activa. Entre los atributos que los individuos escogieron como determinantes para tomar la decisión de trabajar en una empresa, se encuentran en primer lugar con igual porcentaje (16,8%) “Ambiente dinámico y creativo” y “Constantes retos laborales”; en segundo lugar, con un 12,4% “Ambiente de trabajo amigable”; lo sigue con un “Oportunidad de alcanzar puestos de liderazgo” (8,4%); “Éxito en el mercado” e “Ingresos futuros elevados” ocuparían ambos el cuarto lugar, con un 6%. Para la elaboración de las cuotas se utilizaron las variables demográficas de establecimiento y nivel educacional, dando como resultado cuatro estratos.

Posteriormente se incorporó al análisis la variable de experiencia laboral, la cual no se encontraba especificada en la encuesta CASEN (2013). Así, un 90,4% de la muestra correspondería a profesionales sin postgrado, y un

56% de la muestra total habría completado sus estudios en un establecimiento educacional privado. Por otro lado, un 60,4% del total tendría una experiencia laboral entre 1 a 5 años. Estas variables independientes explicarían, sólo en parte, las diferencias en la valoración de atributos de Marca Empleador.

#### 1.4.2 Diseño de la investigación

En esta investigación, la primera etapa consistió en una revisión de literatura correspondiente a los temas de interés; Marketing Interno, Branding, y los modelos de Marca Empleador y Atractivo Organizacional. Este tipo de investigación exploratoria tiene como objetivo primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema de investigación, o reunir ciertos *insights* para desarrollar una aproximación al problema a investigar (Malhotra, 2008). Así, el estudio es dividido en distintos capítulos que buscan abarcar con mayor profundidad los temas que se mencionaron anteriormente.

La segunda etapa de esta investigación tiene como finalidad testear y corroborar las hipótesis planteadas. Por consiguiente, la medición del estudio se basa en una adaptación de la escala de Atractivo Organizacional (EmpAt) desarrollada por Berthon, Ewing y Hah (2005). Esta contiene 25 ítems divididos en 5 constructos, los que medirán las preferencias de los encuestados respecto de la Marca Empleador, a través de una escala de Likert de 7 puntos. Para probar la validez y confiabilidad del constructo se utiliza el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach y el Análisis Factorial Exploratorio.

Por último, para comprobar las hipótesis descritas se realiza un ANOVA Multivariado (MANOVA), en base a las variables de nivel educacional, establecimiento educacional, y experiencia laboral, con el fin de evaluar la existencia de diferencias significativas en la valoración de atributos de la marca empleador entre los distintos grupos. Pruebas post-hoc, específicamente DMS (diferencias menos significativas), se utilizan luego para determinar qué medias difieren entre sí.

## 1.5 CONTRIBUCIÓN DEL ESTUDIO AL CONOCIMIENTO

A través de este estudio se busca complementar el conocimiento que existe respecto de la Marca Empleador. La información que aquí se detalla podría ser usada por las empresas para empezar a cuestionarse el hecho de contar con estrategias de Marca Empleador que permitan atraer y retener a los mejores talentos, y en el caso que efectivamente estas se estuvieran llevando a cabo por algunas empresas chilenas, poder ver si es que la estrategia para la construcción de ME está siendo dirigida en la actualidad según la tendencia indicada. Esto último no es menor, si se considera los cambios que se observan en las preferencias según las diferencias culturales. Downing Teal, consultora global de reclutamiento, manifiesta que los aspectos que valoran los jóvenes profesionales varían bastante dependiendo del país en el que estos se encuentren. En el 2012, la compañía mejor rankeada en USA respecto de su atractivo como empleador fue Google, que es asociada con Innovación y Creatividad. En China en cambio, la empresa mejor rankeada fue Bank of China, como el empleador que provee más Estabilidad y Seguridad Laboral (Downing Teal, 2013) . En este sentido, sería relevante evaluar de qué manera se comportan las

preferencias de jóvenes profesionales chilenos, según su cultura y contexto actual.

Si bien el *branding* es un concepto bastante antiguo que se usaba originalmente para diferenciar productos tangibles, este ha evolucionado enormemente en cuanto a sus aplicaciones (Peters, 1999). Las actividades de branding son recientemente dirigidas a otros stakeholders; como proveedores, accionistas, comunidades y particularmente empleados (Hult, Mena, Ferrell, & Ferrell, 2011). Por tanto, en el ámbito académico, la ME es un término relativamente nuevo sobre el que se debe profundizar, especialmente por su creciente importancia como foco de atención estratégico para las gerencias de Recursos Humanos (Kunerth & Mosley, 2011). Así, pese a que diversos estudios analizan el tema de atractivo organizacional y las preferencias, necesidades o motivaciones de los propios empleados (Cable & Graham, 2000; Turban & Cable, 2003; Rau & Adams, 2005; Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer, & Dijkers, 2011; Smola & Sutton, 2002; Lievens & Highhouse, 2003; Walker, Feild, Giles, Bernerth, & Jones-Farmer, 2007), el concepto de atractivo organizacional no se ha visto desde una perspectiva del marketing, respondiendo a la problemática

de cómo las empresas pueden aumentar su atractivo como empleadores potenciando el valor de su marca. Asimismo, varios de los estudios empíricos que hay sobre el tema de las preferencias y motivaciones de los jóvenes respecto del trabajo se han enfocado en estudiantes (p. ej. Lievens, Decaesteker, Coetsier, & Geirnaert, 2001; Cable & Graham, 2000), por lo que se vuelve interesante analizar estas preferencias y motivaciones desde la perspectiva de la fuerza laboral activa (Kultahlati & Viitala, 2015). En consecuencia, este estudio pretende ampliar la literatura actual y dar paso a estudios complementarios posteriores.

## **CAPITULO 2: CONTEXTO ACTUAL DEL MERCADO LABORAL**

### **2.1 LAS CRISIS Y EL DESEMPLEO**

En los últimos años se ha observado una desaceleración en el crecimiento económico global, impulsado principalmente por el debilitamiento continuado de economías desarrolladas, como es el caso de Europa (Organización Internacional del Trabajo, 2014). Según la ILO, en las economías en desarrollo, entre ellas Latinoamérica y el Caribe, el escenario es similar mostrando tasas de crecimiento menores que en años anteriores. Muchos de estos países en desarrollo se encuentran incluso luchando con las consecuencias de infraestructuras inadecuadas y un acceso limitado a capital humano. En suma, estos shocks producidos por la recesión de la economía han tenido un fuerte impacto negativo en el empleo a nivel internacional (Baussola & Mussida, 2014).

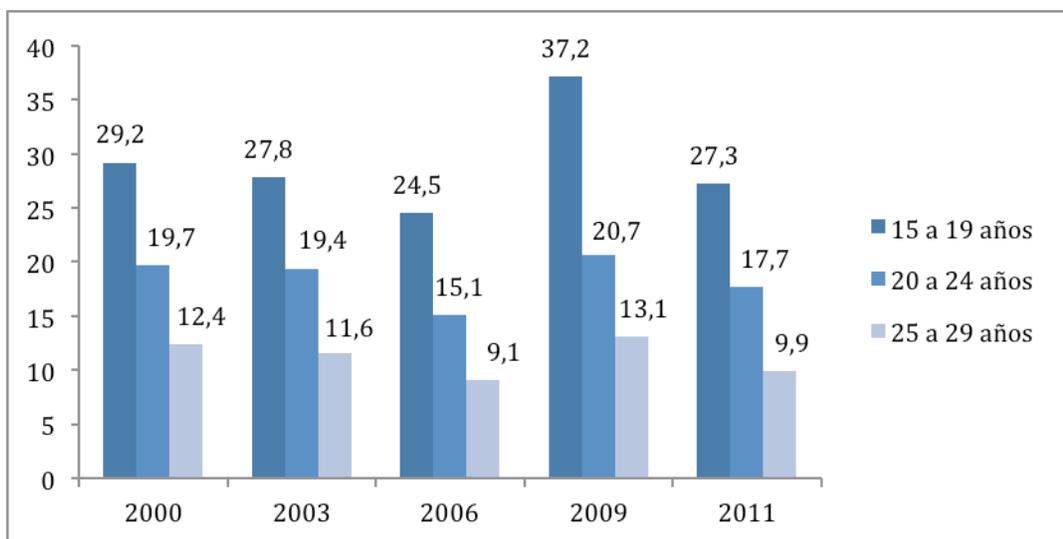
Por lo demás, no solo se trata de un aumento en las tasas de desempleo, sino también de un desempleo de largo plazo, donde los desempleados

llevan buscando empleo por más de 12 meses. Estos largos períodos de desempleo exponen a los individuos a un empobrecimiento, llevan a un decaimiento y deterioro de sus habilidades y a un desapego del mercado laboral (The World Bank, 2014). El Banco Mundial, en su publicación sobre la exclusión en el mercado laboral (2014), manifiesta una especial preocupación en el aumento de las tasas de desempleo en la población joven, teniendo estos que enfrentar mayores riesgos de exclusión y pobreza. Esto también tiene implicancias en el crecimiento, en vista de que la educación y productividad de una generación de personas no está siendo explotada en su máximo potencial (CEPAL, 2006).

En América Latina, la tasa de desempleo juvenil es entre 2,0 y 4,3 veces mayor a la tasa de los adultos de 25 años y más. Chile no es la excepción a esto, con una tasa de desempleo juvenil del 16,8%, siendo este porcentaje 3,7 veces superior a la tasa de los adultos de 25 años y más. Así, los problemas en cuanto a inserción laboral juvenil persisten, lo que genera preocupación por las consecuencias reales que esto tiene sobre este segmento de la población, y por sus efectos negativos sobre el desarrollo de

los países (Instituto Libertad, 2014), tal como se mencionaba anteriormente. En la siguiente figura se observa el escenario del desempleo juvenil en Chile:

**Figura 1: Tasa de desocupación de la población entre 15-29 años**



Fuente: Casen 2011

En suma, hay una serie de problemas que surgen a partir de lo anterior. En primer lugar, el desempleo prolongado junto con una potencial caída en las tasas de participación podrían generar un mercado laboral rígido, haciendo más difícil para las empresas la tarea de encontrar candidatos calificados para sus puestos de trabajo. Luego, sin las oportunidades de

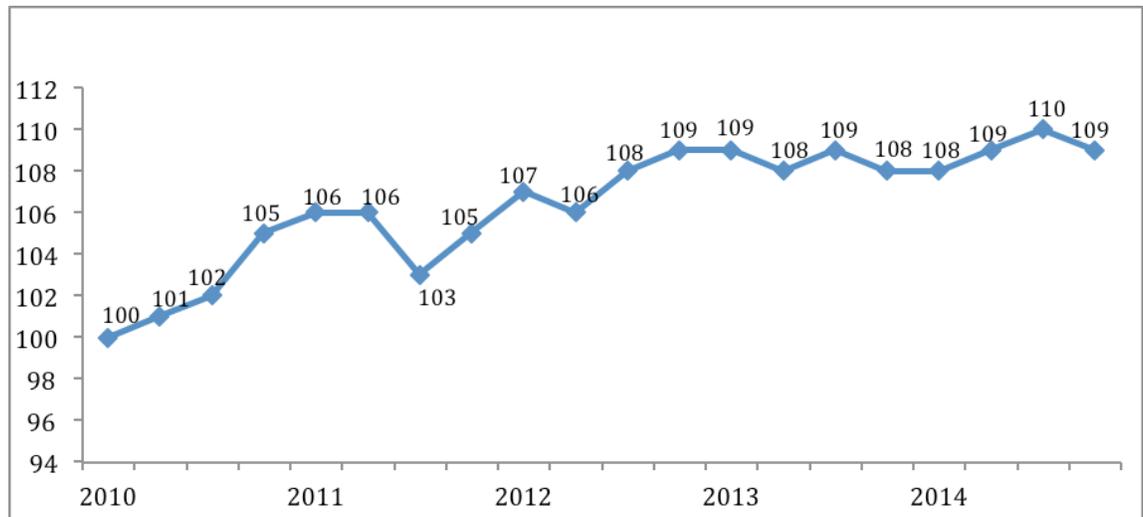
adquirir experiencia laboral la juventud desempleada carecería de las habilidades y competencias para aplicar a trabajos futuros (The Conference Board, 2014). Por otro lado, gran parte del desempleo podría explicarse en realidad por lo que Kahn (2015) llama como “Desempleo Estructural”, entendiendo por este los desajustes entre las habilidades demandadas por las empresas y las suministradas por los trabajadores. Si este fuera el caso, el desempleo podría remediarse con un aumento de las habilidades de los trabajadores o mejorando los procesos de correspondencia del mercado laboral. Todo esto supone un gran desafío tanto para las entidades públicas, como para las organizaciones, respecto de la creación de empleos y la productividad.

## **2.2 MOVILIDAD LABORAL**

Ahora bien, la movilidad laboral es otro de los problemas que enfrenta el actual mercado laboral. La consultora multinacional de Recursos Humanos Randstad lleva a cabo el Workmonitor desde el año 2010 en Chile. Este, es un estudio trimestral de tendencias del mercado del trabajo que exhibe las

tendencias de distintos países en cuanto a Expectativas de los Empleados, Movilidad Laboral, Satisfacción y Motivación Personal. Específicamente en cuanto a Movilidad Laboral, los resultados del tercer trimestre del 2014 en Chile son históricos, alcanzando 128 puntos en el índice de movilidad laboral, 7 puntos más que en el período inmediatamente anterior, y la segunda cifra más alta desde que se realiza el estudio en el país. Esta cifra además ocupa el segundo lugar a nivel latinoamericano, siendo superada únicamente por Brasil, quien obtuvo 131 puntos en este mismo índice. Más aún, la consultora declara que Chile siempre ha mantenido un índice alto, si se compara con el promedio mundial desde 2010 hasta la fecha, con 14 puntos por encima de este último. La figura a continuación, muestra los movimientos del Índice de Movilidad Laboral a lo largo de los años:

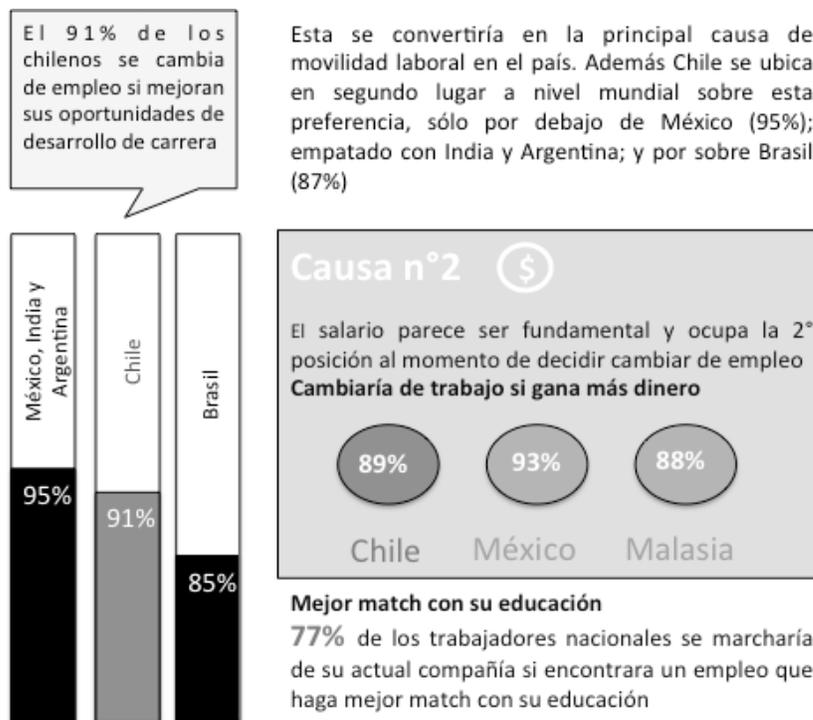
**Figura 2: Índice de movilidad laboral global**



Fuente: Workmonitor, 2014

Otra de las tendencias que se observan en el mercado laboral chileno es que la fuerza laboral, principalmente los jóvenes, permanecen en promedio un año en sus puestos de trabajo (Hernández, 2010). Dentro de las principales razones por las que las personas dejan sus empleos se pueden mencionar: mejores oportunidades de desarrollo de carrera, mejores salarios y un mejor match con la carrera estudiada. Estas razones se resumen en la figura siguiente:

**Figura 3: Causas para la Movilidad laboral en Chile**



Fuente: Workmonitor, 2014

Por añadidura, según un sondeo realizado por Trabajando.com el 97% de los hombres y el 96% de las mujeres que entra al mundo laboral, no permanece, en promedio, más de 12 meses en un empleo. Es más, dentro de las mujeres entre 25 a 35 años, el 25% afirma estar entre uno y dos años en la misma empresa. De esta forma, la población joven se comporta con una mayor rotación, es decir, hay una búsqueda de empleabilidad más que de permanencia, lo que genera una dificultad mayor para las empresas para

ejecutar proyectos de largo plazo. En consecuencia, la calidad de los empleos se ve mermada, al violar la característica de “motor de progreso material” de un empleo de calidad (Weller & Roethlisberger, 2011).

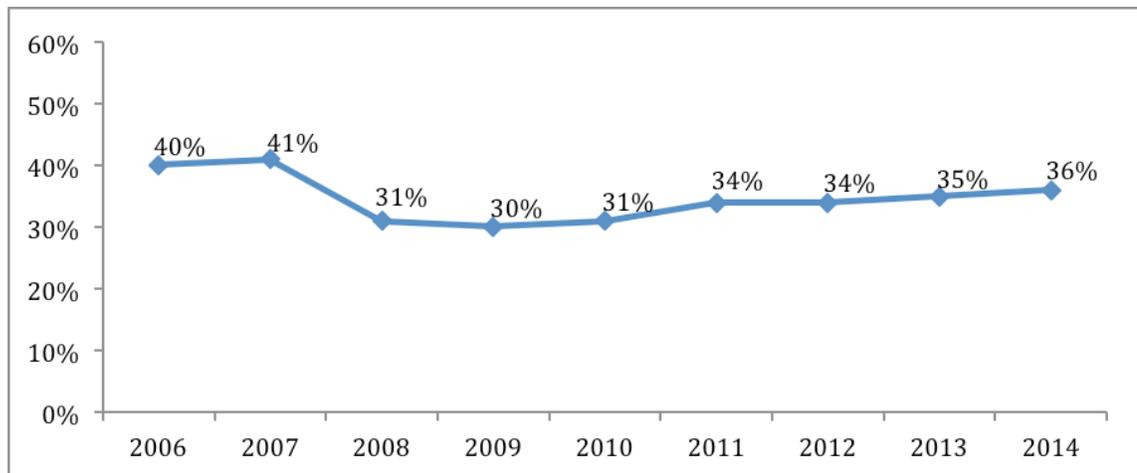
### **2.3 BRECHA DE TALENTO**

En los lugares de trabajo, el desarrollo de empleados y líderes, el aprendizaje organizacional, y el saber cómo traspasar el entrenamiento a las personas adecuadas es la clave del éxito de las organizaciones. Los programas de desarrollo de líderes han sido muy criticados por su carencia de impacto en el apoyo de quienes son capacitados para liderar con la constante presión de las demandas organizacionales (Beal, 2015). Según un estudio sobre las expectativas de los empleados, de la consultora Randstad, estos no solo sienten que los empleadores están siendo más demandantes sobre sus competencias, sino que también creen que los requerimientos de los empleos serán más demandantes, de aquí a 5 años (Workmonitor, 2013). Hatum (2009), se refiere al contexto actual como “la era del caos del talento”, donde la heterogeneidad de la fuerza laboral y entornos

cambiantes son características de esta época; el talento, o la escasez de este, se ha convertido en un tema organizacional que atañe tanto a altos mandos, gerentes de línea y departamentos de Recursos Humanos.

Según la novena Encuesta Anual de Escasez de Talento desarrollada por Manpower Group, consultora internacional de Recursos Humanos, en el 2014 un 36% de los empleadores a nivel mundial presentaron escasez de talento. Este porcentaje fue el más alto en 7 años, como se puede ver a continuación en la figura que comprende los porcentajes entre los años 2006 y 2014:

**Figura 4: Porcentaje de empleadores con escasez de talento**



Fuente: Manpower Group, 2014

Más de uno de cada cinco empleadores en el mundo, aún no toman medidas para enfrentar la escasez de talento. La solución a esto se encuentra en recursos humanos, siendo, según Manpower, el único grupo capaz de asegurar una fuerza de trabajo sostenible.

Ahora bien, respecto de los puestos de trabajo más difíciles de cubrir, el estudio señala que por tercer año consecutivo los empleadores mundiales enfrentan la mayor escasez de talento en oficios manuales calificados. Las ingenierías se ubicarían en segundo lugar, por tercer año consecutivo. El

resto de los 10 puestos de trabajo más difíciles de cubrir, se encuentran en la figura siguiente:

**Figura 5: Puestos más difíciles de cubrir**



Fuente: Manpower Group, 2014

Por otro lado, según este estudio, más de la mitad de los empleadores que indican tener escasez de talento, afirman que esta influye de manera significativa en su capacidad para cubrir las necesidades de sus clientes, lo que ubica al talento como un factor clave para el cumplimiento de los

objetivos estratégicos del negocio. Según expresan Nohria, Joyce y Roberson (2003), un empleado talentoso puede ser tan valioso y difícil de reemplazar que un cliente fiel.

## **CAPITULO 3: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

### **3.1 DESAFÍOS PARA LAS ORGANIZACIONES**

Como se mencionó en el capítulo anterior, factores como el desempleo, la movilidad laboral y la brecha de talentos, han obligado a los Recursos Humanos al planteamiento de nuevos desafíos y a la adaptación a estos cambios que caracterizan el mercado laboral actual. Los efectos de la globalización son también aparentes, y los departamentos de RRHH han comenzado a adoptar nuevas responsabilidades y a enfrentarse a distintos retos; como el despliegue de equipos multinacionales sustentables, el suministro de recursos a las operaciones internacionales en mercados competitivos, y el desarrollo de patrones de carrera y requerimientos de entrenamiento, entre otros (J. Hurn, 2014). El cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones está a su vez en manos de las gerencias de RRHH; estos últimos deben diseñar los sistemas de gestión, las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos (HRM) que se necesitan para preparar a los empleados en el compromiso y contribución efectiva con la realización de los objetivos (Dubois & Dubois, 2012). En

palabras de Ulrich (1998), para confrontar estas fuerzas competitivas es necesaria la excelencia organizacional a través de un foco en aprendizaje, calidad, trabajo en equipo y reingeniería; que solo se puede lograr con el trabajo de los RRHH. Así, los RRHH no debieran definirse por lo que hacen, sino por lo que entregan; resultados que enriquecen los valores de la organización para los clientes, inversionistas y empleados (Ulrich, 1998). En este sentido, un manejo efectivo de los recursos humanos puede contribuir de manera importante al desempeño organizacional; los asuntos de recursos humanos son centrales en la creación de ventajas competitivas sostenidas (Grant, 2013).

Más aún, en los próximos 10 años, las organizaciones tendrán que enfrentar un gran número de empleados retirándose; para este 2015 un 33% de la fuerza de trabajo americana estarán en su derecho de jubilarse, según un estudio realizado por la Administración de Seguridad Social de los Estados Unidos (2012). Con el retiro de los llamados *Baby-boomers*, aquellas personas nacidas entre 1946 y 1964, las funciones de HRM deberán atraer y comprometer a una generación de jóvenes profesionales,

que está uniéndose recientemente a la fuerza laboral (Kultahlati & Viitala, 2015). Estos jóvenes profesionales, también denominados como la Generación Y o *Millennials* representan la nueva generación de empleados; son talentosos, proactivos y orientados a la tecnología, pero también un poco controversiales en lo que a sus *drivers* de empleo se refiere (Howe & Strauss, 2009). La Gen-Y ha sido descrita como una generación impulsada por el éxito y con una amplia gama de opciones de trabajo, lo que los ha vuelto más demandantes que sus contrapartes en los lugares de trabajo (Levenson, 2010). Según un estudio realizado por el Pew Research Center, la Gen-Y representará un 50% de la fuerza de trabajo estadounidense para el 2020 y un 75% de la fuerza de trabajo global para el 2030, de manera que el foco en Recursos Humanos deberá estar puesto en cómo introducirlos a la fuerza laboral, y como mantenerlos satisfechos una vez que ya estén ahí (Kuhl, 2014) teniendo en consideración la gran movilidad laboral que caracteriza a esta generación, como se comentaba anteriormente. Como expresa Kuhl (2014), los líderes de las organizaciones han de empezar a poner atención en la desconexión que hay entre la búsqueda de talento y la abundante cantidad de talento futuro existente; solo de esta forma comprenderán por qué están fallando en hacer este *match*. De hecho,

algunas publicaciones ya han empezado a notar como las prácticas empresariales están cambiando para adaptarse a los valores de trabajo de la Gen-Y (Alsop, 2008). Algunas empresas incluso han comenzado a adherir ciertos servicios e instalaciones relacionados con factores como el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, relajación y actividades de ocio; otras, han tratado de atraer a la generación joven a través de prácticas sociales que van más allá de sus propios productos o misión (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). El desabastecimiento del talento, que se ha visto agravado por la tecnología rápidamente cambiante y por la dinámica de los negocios, ha dado como resultado un mercado laboral sumamente competitivo, donde las empresas luchan por atraer a los mejores candidatos (Manpower Group, 2014).

Finalmente, la crisis económica, la hipercompetencia y la incorporación de diversas generaciones a la fuerza laboral, son factores que obligan a las organizaciones a cambiar radicalmente la forma en que se gestiona el talento (Hatum, 2009). Los departamentos de RRHH entonces deben jugar

un rol de liderazgo en permitir que las organizaciones hagan frente a estos factores (Ulrich, 1998).

### **3.2 EL PAPEL DEL MARKETING INTERNO**

Ahora bien, surgen aquí varias preguntas en relación a lo anterior: ¿Qué es el Marketing Interno y cómo se explica su relevancia en este contexto? ¿De qué forma pueden las organizaciones, a través de este, hacer frente a los desafíos antes planteados?

El concepto de Marketing Interno (IM) surge en los 70' como una solución para las compañías que buscaban ofrecer un servicio al cliente superior (Gounaris, 2006). La Orientación al Mercado Interno (IMO), que surge como un equivalente a la Orientación al Mercado, podría aumentar la efectividad de las respuestas a condiciones de mercado externas en vista de que permite a las gerencias de la organización alinear de mejor manera los objetivos de mercado con las capacidades internas, según explica Gounaris (2006). Algunas definiciones sitúan al IM como “el proceso de atraer,

desarrollar, motivar y retener a empleados calificados a través de trabajos/productos que satisfagan sus necesidades” (Berry & Parasuraman, 1991), o el “manejo efectivo de la cadena de valor de servicio y las relaciones internas entre los trabajadores” (Gummerson, 1987). Kotler y Armstrong (1999), por su parte, hablan sobre la construcción de una orientación al cliente entre los empleados, entrenando y motivando tanto a los que se encuentran en contacto con el cliente, como a aquellos que sirven como apoyo, para que juntos trabajen como un equipo. Así, lo que tienen en común estas distintas definiciones, es que resuelven que el foco no solo debe estar puesto en el cliente, sino en otro tipo de stakeholders, como lo son los empleados. Muchos investigadores han estudiado el impacto que tienen los encuentros entre empleados y clientes en aumentar la satisfacción de estos últimos, y argumentan que un adecuado foco en el personal de servicio es un elemento significativo del marketing mix de las empresas (Gronroos, 2006). El Marketing Interno nace entonces como un enfoque conductual-instrumental; una estrategia de marketing dirigida de manera interna, enfocada en el trabajo (como producto interno) para satisfacer las necesidades y deseos de los empleados (como clientes internos), abordando a la vez los objetivos de la organización (Berry L. , 1981).

De esta forma, la atracción de los mejores talentos, retención y motivación se vuelven aspectos de importancia crítica, ya que son estos mismos talentos los que permitirán crear y potenciar una ventaja competitiva consiguiendo clientes más satisfechos y fieles (Lings & Greenley, 2005). En palabras de Bremen y Davenport, en The Conference Board Review (2014), los empleados ya no son personal, costos o trabajadores, sino que más bien se ha de llamarlos asociados, activos, pensadores; estos son hoy día enlaces clave en la cadena de valor del cliente. Por añadidura, con las nuevas generaciones de empleados entrando al mercado, estos se han vuelto más móviles, educados, “tecnológicos” y con una mentalidad más cortoplacista, lo que ha hecho que sus preferencias y expectativas estén continuamente cambiando. La vida corporativa se ha convertido en el mercado, y los empleados en sus consumidores, con una enorme cantidad de opciones ante ellos (The Conference Board, 2014). Bremen y Davenport (2014) añaden que es justamente aquí donde la segmentación puede jugar un rol valioso; así como las organizaciones segmentan a sus clientes externos, pueden segmentar a sus empleados para poder explorar sus valores, actitudes y preferencias. La aplicación de las técnicas de segmentación de mercados son recomendadas como una manera

óptima de segmentar a la población de empleados y determinar una propuesta de valor que logre diferenciar a la empresa, de otros empleadores, así como también satisfacer las necesidades de su población objetivo (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011). Los clientes (en este caso internos) deben ver de manera convincente el valor agregado que pueden esperar al elegir determinada marca/producto (en este caso el empleador/empleo) como la mejor opción; la propuesta de valor no solo debe ser construida de manera efectiva, sino también comunicada, para poder contribuir de manera significativa a la estrategia de negocio y desempeño de la organización (Anderson, Narus, & Van Rossum, 2006).

### **3.3 IMPORTANCIA DEL BRANDING**

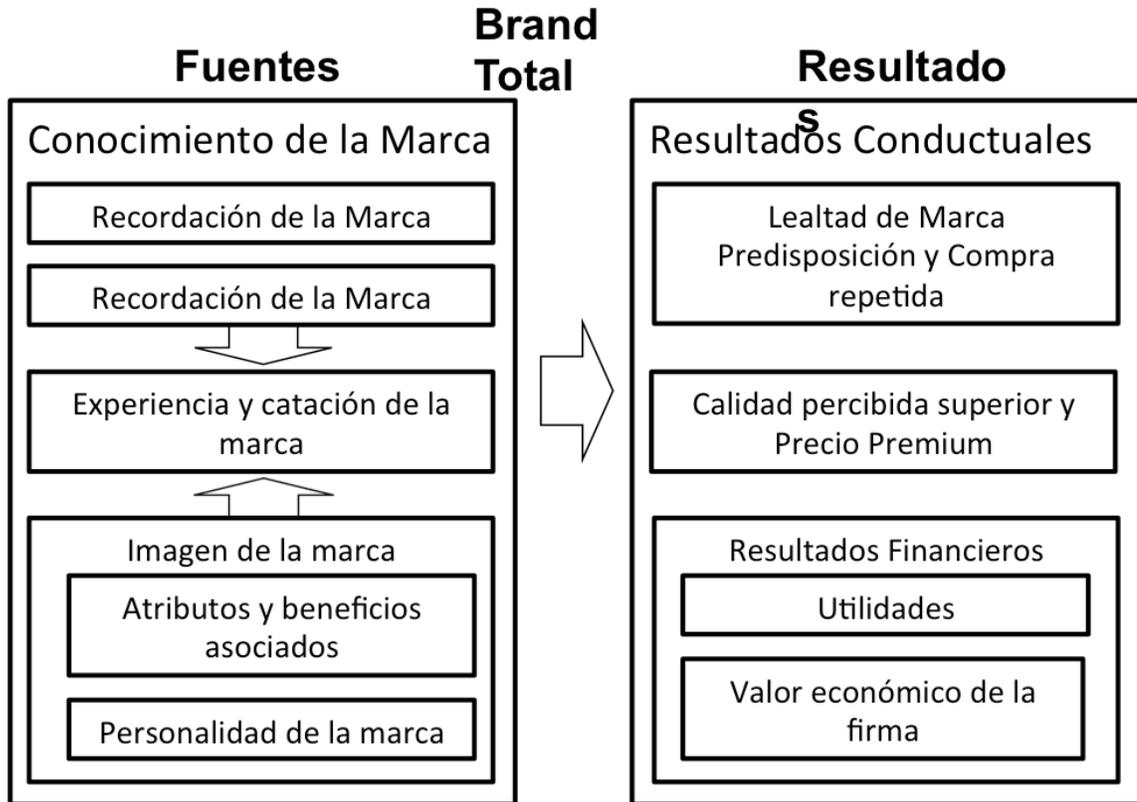
Como se mencionó anteriormente en varios capítulos, hoy en día, la habilidad de las empresas para atraer y retener empleados calificados del mercado laboral se ha convertido en un componente estratégico del desempeño organizacional; son las habilidades y conocimiento de los empleados, como “recursos operantes”, los que proveen las ventajas competitivas de una organización (King & Grace, 2009). Para atraer a los

talentos de manera efectiva, las organizaciones han comenzado a emplear los principios y prácticas del branding en el área de la gestión de recursos humanos (Backhaus & Tikoo, 2004). Pero, ¿Qué es el branding y de qué forma aporta valor a las gerencias de recursos humanos en la búsqueda de mejorar la eficacia de las estrategias de atracción de talento?

En el mundo del marketing, el conocimiento de marca o el *awareness* son factores fundamentales en la creación de productos o servicios exitosos (Love & Singh, 2011). El conocimiento de marca se relaciona con la representación cognitiva de una marca en particular (Keller, 2003). Se calcula que nuestra memoria retiene más de 10.000 marcas (Franzen & Bouwman, 2001) por lo que representa un gran reto para el marketing influir en el recuerdo y estar presente en la mente del consumidor (Serrano & De Balanzo, 2012). Así, la memoria se ve afectada por “estímulos emocionales”, es decir, toda información en el entorno que provoca un cambio en el estado afectivo interno del organismo. Estos influyen a la memoria en el número de eventos recordados, en la viveza de los eventos recordados y en la cantidad de información detallada recordada de experiencias previas (Kensinger & Schacter, 2010). Por consiguiente, el

*awareness* o reconocimiento ocurre cuando el consumidor se familiariza con una marca y sostiene asociaciones de marca favorables, fuertes y únicas en la memoria (Keller, 1993). Para Olavarrieta, Pavez y Reveco (2002) el valor de marca está fuertemente ligado a factores psicológicos como conocimiento, significado, experiencias y disposición afectiva hacia la marca. Los autores describen un modelo conceptual que orienta la construcción de marcas y establece los aspectos centrales para poder medir el valor estratégico de una marca. El modelo al que se refieren es el BrandTotal, adaptado de un modelo de Keller (1998), que se muestra en la figura a continuación:

**Figura 6: Modelo Integrado de Valor de Marca**



Fuente: Olavarrieta (2002)

Love y Singh (2011) afirman que las distintas dimensiones del conocimiento de marca; entre ellas el *awareness*, atributos, beneficios, imágenes, pensamientos, emociones, actitudes y experiencias, tienen relación directa sobre las asociaciones de marca y la lealtad de marca. Señalan además que el valor de marca se crea cuando los clientes tienen un alto nivel de *awareness* de la marca; asociaciones fuertes, positivas y

únicas; actitudes positivas hacia la marca; lealtad y compromiso intenso hacia la marca; y un alto grado de actividad de marca. Así, el branding es esencial para que las organizaciones puedan comunicar el valor de su marca de manera efectiva, y de esta forma aumentar el atractivo organizacional percibido por los potenciales candidatos.

## **CAPITULO 4: “EMPLOYER BRANDING” O MARCA EMPLEADOR**

### **4.1 ALGUNAS DEFINICIONES**

Las actividades de branding que se mencionaban en el capítulo anterior, han evolucionado bastante en los últimos años, y ya no solo se enfocan en el cliente externo, sino que también llegan a otros stakeholders, como proveedores, accionistas, comunidades e incluso empleados (Hult, Mena, Ferrell, & Ferrell, 2011). El mercado laboral se está encogiendo y la competencia global por personal calificado ha obligado a las empresas a pensar en nuevas formas de competir (Turban & Cable, 2003). Según Capelli (2001), en mercados competitivos grandes y abiertos, la marca y la reputación corporativa son cruciales para atraer a los mejores empleados. Es así como nace el *Employer Branding* o Marca Empleador, como una gestión proactiva de la imagen de las organización como empleador, percibida por empleados actuales y potenciales (Rampl & Kenning, 2014). Otras definiciones de la marca empleador se pueden observar en la tabla a continuación:

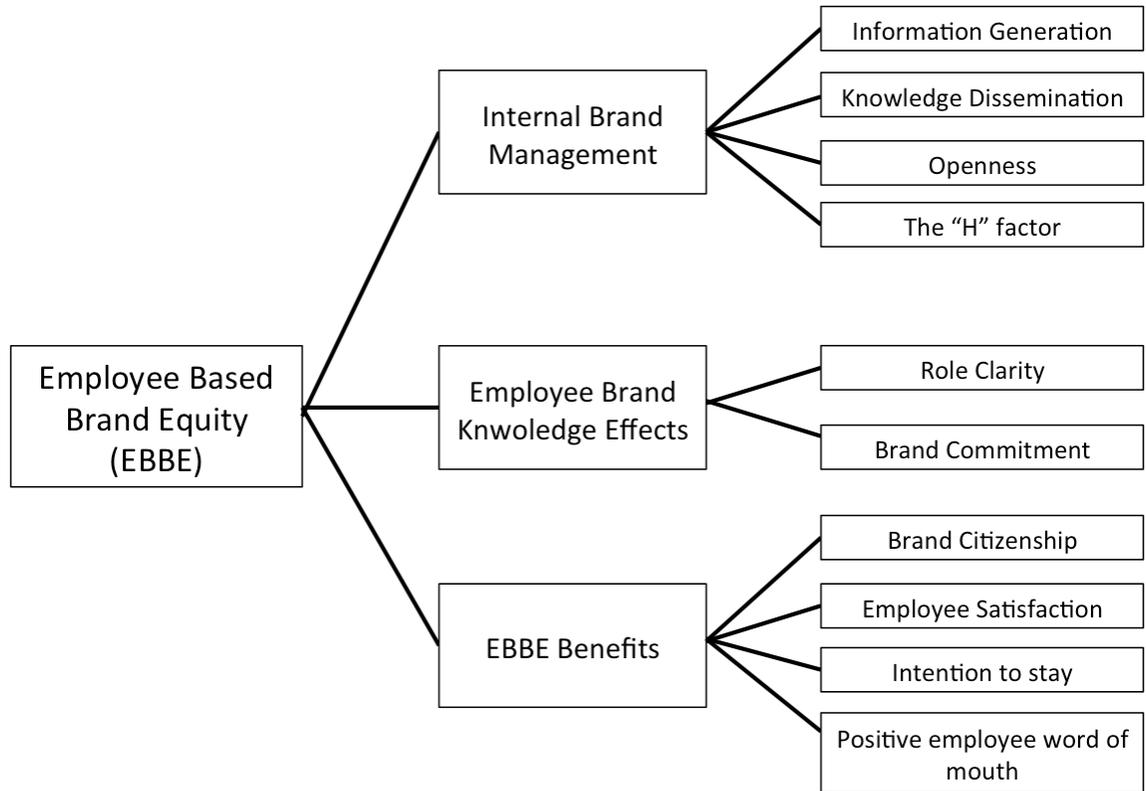
**Tabla 1: Revisión de literatura de Marca Empleador**

Autor	Planteamiento
Backhaus & Tikoo, (2004)	La marca empleador corresponde al proceso de construir una identidad de empleador única e identificable; es el concepto de la empresa que la diferencia de los competidores.
Ambler & Barrow, (1996)	La Marca Empleador es el paquete de beneficios funcionales, económicos y simbólicos, que provee un empleo, y que se identifican con la compañía empleadora.
Edwards, (2010)	La ME son todas las actividades donde los principios de marketing, específicamente el branding, son usados para iniciativas de recursos humanos dirigidas a empleados actuales y potenciales.
Martin, Beaumont, Doig, & Pate, (2005)	La ME refiere a cómo la organización se expone al exterior y cómo otros la evalúan como potencial empleador.
Peters, (1999)	La ME corresponde a la diferenciación de las empresas con respecto a características como empleador.
(Baruch, 2004)	La ME es un nuevo contrato psicológico entre el empleador y el empleado donde la empresa provee de entrenamiento y desarrollo y el empleado de esfuerzo y flexibilidad.

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

Para King y Grace (2009), el desarrollo de una marca empleadora, considerada como un conglomerado de beneficios funcionales y emocionales, es una necesidad esencial para la sustentabilidad organizacional. Estos manifiestan que es a través de los beneficios emocionales de la marca que los recursos operantes son reflejados, y que por lo tanto proveen los elementos diferenciadores. En su modelo *Employee-Based Brand Equity* (EBBE), estos autores afirman que las marcas exitosas deben medir el valor de su marca. Estas deben tener una mirada de múltiples perspectivas, en donde se tomen en cuenta a todos los stakeholders para determinar el valor de marca. De esta forma, el empleador debe comprender las actitudes y capacidades de los empleados para poder ser capaz de entregar la promesa de marca; para esto, debe contar con la información necesaria para poder responder a las necesidades y deseos del mercado de empleados. El modelo EBBE de King y Grace (2009) se puede observar con mayor detalle en la figura a continuación:

**Figura 7: Dimensiones del EBBE**



Fuente: King & Grace (2009)

Para Backhaus y Tikoo (2004), la marca empleador pone de manifiesto una imagen mostrando a la organización como un buen lugar de trabajo. Así, la marca empleador involucra la promoción de la marca tanto dentro como fuera de la empresa. Aggerhol, Andersen y Thomsen (2011) conceptualizan la marca empleador como “comunicativa, constructora de relaciones y procesos interdisciplinarios; que crea, negocia y promulga

relaciones empleado-empleador sustentables; es decir, relaciones de largo plazo entre una organización y sus potenciales y existentes empleados”.

## **2.2 CONCEPTO DE PROPUESTA DE VALOR DE EMPLEADOR (PVE) (EMPLOYER VALUE PROPOSITION)**

Ahora bien, en la sección anterior se habló bastante sobre las preferencias y necesidades de los empleados, y de cómo la marca empleadora debe abordarlas a través del ofrecimiento de ciertos beneficios funcionales, económicos y psicológicos. No obstante, se hace necesario también la aplicación de técnicas de segmentación de mercado, de manera de determinar el valor de empleador más apropiado que logrará diferenciar la oferta para el empleador (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011). Esta segmentación puede hacerse en base a variables demográficas, geográficas, sicográficas y de comportamiento (Kotler & Armstrong, 1999). Por consiguiente, una Propuesta de Valor de Empleador (PVE) diferenciada agrega impulso a la ME; describe un futuro deseado relativo a los objetivos estratégicos de la compañía, declaran Botha et al. (2011). Estos definen la

PVE como un set único de atributos y beneficios que motivarán a los candidatos *target* a unirse a la empresa, y a los actuales candidatos a quedarse en esta misma. Finalmente, la PVE se compone de cinco dimensiones principales: el ambiente de trabajo y la afiliación (valores, cultura, calidad de colegas, gerentes y líderes); contenido del trabajo, incluyendo qué tan desafiante es el trabajo en sí, y el equilibrio entre vida laboral y personal; beneficios que incluyen el desarrollo como profesional y la proyección de carrera (premio financiero indirecto); y la remuneración (premio financiero directo) (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011). Estas dimensiones se condicen con la teoría de necesidades en el lugar de trabajo de Alles (2005), que manifiesta que el ser humano necesita que sus necesidades sean satisfechas en 5 aspectos esenciales: necesidades fisiológicas, seguridad, sentido de pertenencia, estima y desarrollo del potencial.

La escala de Atractivo Organizacional desarrollada por Berthon, Ewing, y Hah (2005) que se usó en este estudio, para medir la Marca Empleador,

tiene relación con las teorías antes descritas y se desarrolla con más detalle en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO 6: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

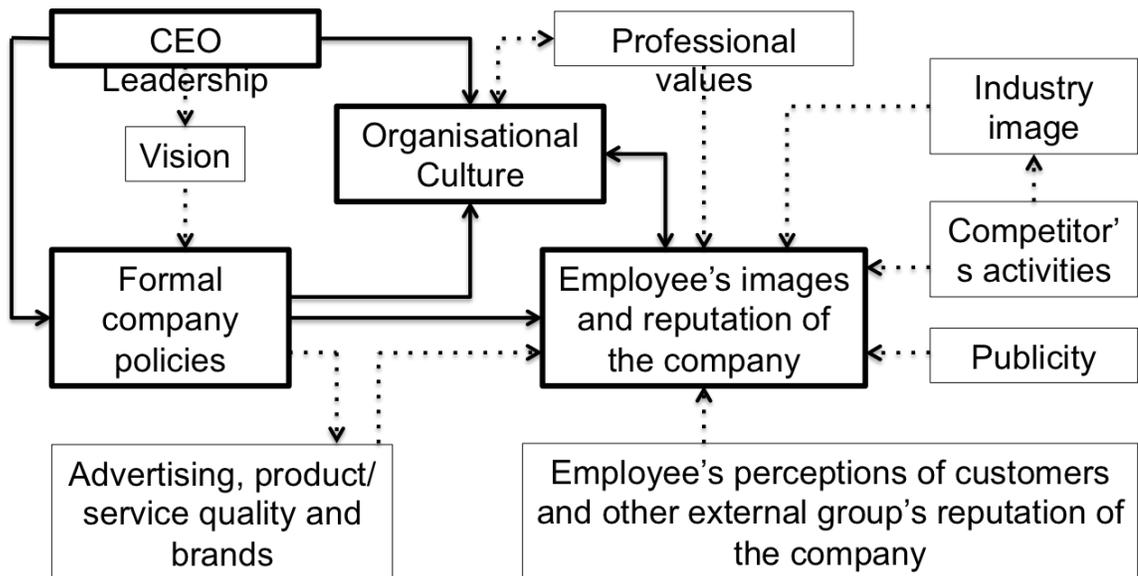
### **6.1 MODELO E HIPÓTESIS**

El presente modelo pretende determinar si existen o no diferencias significativas en la valoración de atributos de Marca Empleador. Se estudiarán las diferencias en base a ciertas características específicas de los potenciales empleados como Nivel Educativo, Establecimiento Educativo y Experiencia Laboral. Estas tres variables corresponderían a información a la cual los departamentos de recursos humanos de las empresas tienen acceso, a través del Curriculum Vitae del potencial candidato. En este sentido, estas variables permitirían a las gerencias de RRHH segmentar a priori a los candidatos que llegan a la empresa en particular, de manera de poder entregar una propuesta de valor que al candidato le haga sentido, permitiendo una diferenciación por parte de la empresa empleadora y logrando, en el candidato, una mejor percepción del atractivo de la empresa respecto de sus otras opciones de empleadores.

El Atractivo Organizacional en este estudio es medido a través de una escala desarrollada por Berthon, Ewing y Hah (2005) a la cual se le denomina EmpAt. Estos consideran el “Atractivo Organizacional” como una dimensión del Marketing Interno, y específicamente, de la Marca Empleador. El Atractivo Organizacional es definido por los autores como “los beneficios que un empleado imagina o prevé que tendrá al trabajar en una determinada empresa”. Berthon et al. (2005) creen que este concepto es especialmente relevante en un contexto basado en el conocimiento, en donde la atracción de empleados con habilidades y conocimiento superiores constituye una fuente de ventajas competitivas. Además, los autores afirman que el concepto de Atractivo Organizacional se relaciona con la Marca Empleador al ser el primero de estos un antecedente de lo que se denomina como Valor de Marca Empleador (VME) o *Employer Brand Equity*; mientras más atractiva se percibe una empresa para sus potenciales empleados, más fuerte es el VME de esa organización en particular. Por consiguiente, el Atractivo Organizacional sería evaluado por los potenciales empleados en base a una serie de atributos de Marca Empleador, los que se encuentran descritos en la escala antes mencionada.

La escala EmpAt se basa en el modelo de Ambler y Barrow (1996) de Marca Empleador. Estos hacen un símil entre los beneficios obtenidos por los consumidores de un determinado producto/servicio, y los beneficios que obtienen los empleados (como clientes internos), de una marca empleadora. Los beneficios de funcionalidad, rareza (escasez o precio de mercado) y beneficios psicológicos para los consumidores, se traducen en beneficios de marketing interno para los empleados; desarrollo, compensación y visión/propósito, respectivamente (Ambler & Barrow, 1996), los que influirían en las percepciones de los empleados respecto del atractivo de la empresa en cuestión. La Figura 7 muestra como una serie de características del empleador (los valores profesionales, la cultura organizacional, las políticas de la empresa, la calidad de los servicios/productos, la imagen de la empresa en la industria, actividades de la competencia, publicidad y la imagen que tienen los empleados de los consumidores y otros stakeholders) influyen sobre las percepciones de los empleados:

**Figura 8: Factores que afectan la percepción de los empleados respecto de la reputación e imagen corporativa**



Fuente: Ambler y Barrow, 1996

A partir de lo anterior, Berthon et al. (2005) desarrollan su escala de atractivo organizacional que, luego de una depuración en base a estadísticos de fiabilidad y validez, mantiene 25 ítems que explican 5 factores. Estos factores corresponden a los constructos a continuación:

- i. Valor de interés: valor que describe a un individuo que es atraído por una empresa que tiene un ambiente de trabajo excitante, prácticas de trabajo novedosas, y hace uso de la creatividad de sus empleados para crear productos y servicios de alta calidad e innovadores.

- ii. Valor Social: valor que describe a un individuo que es atraído por empresas que proveen un ambiente de trabajo entretenido y alegre, buenas relaciones entre colegas y una buena atmósfera de equipo.
- iii. Valor Económico: valor que describe a un individuo que es atraído por una empresa que provee salarios por encima del promedio de mercado, un paquete de compensación, seguridad laboral y oportunidades de ser ascendido.
- iv. Valor de Desarrollo: valor que describe a un individuo que es atraído por un empleador que da reconocimiento, autoestima y confianza, además de una carrera laboral que permite mejorar la experiencia y que es un “trampolín” para futuros empleos.
- v. Valor de Aplicabilidad: valor que describe a un individuo que es atraído por un empleador que da la oportunidad al este individuo de aplicar lo aprendido, enseñando a otros en un ambiente que es tanto orientado al cliente, como humanitario.

Estos valores intrínsecos tendrían un sustento en las dimensiones propuestas por Ambler y Barrow (1996); los valores de Interés y Social corresponderían a la dimensión Sicológica; los valores de Aplicabilidad y

Desarrollo a la dimensión Funcional; y el valor Económico a la dimensión de Rareza, que también cuenta con un componente económico.

Por otra parte, se ha observado que en los últimos años diversos estudios han analizado el tema de las diferencias generacionales que existen respecto de las expectativas y preferencias de los empleados en los lugares de trabajo (Wong et al., 2008; Twenge et al., 2010; Levenson, 2010; Deal, Atman & Rogelberg, 2010; Kuhl, 2014). Varios autores afirman que existen diferencias claves en los valores y creencias que tienen sobre el trabajo empleados de distintas generaciones, y que fracasos en abordar estas diferencias podrían llevar a conflictos en el lugar de trabajo, incompreensión y falta de comunicación, así como también baja productividad y problemas en el bienestar de los empleados y en su comportamiento con sus pares (Smola & Sutton, 2002). Wong, Gardiner, Lang, y Coulon (2008) encontraron diferencias generacionales en ciertos *drivers* de personalidad y motivación en el trabajo; los resultados del estudio sugieren una orientación mayor de los jóvenes profesionales a buscar avances/desarrollo significativo en sus carreras laborales. A su vez, los autores encontraron diferencias en el nivel de afiliación de las distintas generaciones; los individuos de la Gen-Y

mostraron ser más sociables que las otras generaciones. Por su parte, Smola y Sutton (2002) hallaron una tendencia de los jóvenes profesionales a ser menos leales con sus compañías empleadoras, y más orientados a ellos mismos. Luego, en cuanto a los valores de trabajo, Twenge J. , Campbell, Hoffman y Lance (2010) encontraron que la Gen-Y mantiene valores más fuertes respecto de su tiempo de ocio, y otorgan mayor valor a los trabajos que dan premios extrínsecos.

En base a lo señalado, se puede tener una primera aproximación a las diferencias generacionales que existen. Sin embargo, la literatura existente no responde del todo la pregunta sobre diferencias de percepción entre individuos de una misma generación con distintas características. Con el retiro próximo de los *Baby boomers* y el acercamiento de los Gen-Y al mundo laboral, ¿No sería relevante profundizar sobre qué es lo que quieren los *Millennials* y cuáles son los factores que los mueven?, ¿De qué forma pueden las organizaciones atraer, motivar y retener de manera efectiva a esta nueva generación de jóvenes profesionales tan diversos entre sí?, ¿Existirán diferencias entre estos mismos, que permitan a las

organizaciones desarrollar y comunicar una propuesta de valor única en base a estas diferencias, para así aumentar su atractivo organizacional?

Randstad, consultora internacional de RRHH, lleva a cabo un estudio anual que recopila las percepciones de más de 200.000 personas, respecto de los empleadores más importantes a nivel mundial. Algunas preguntas presentes en este estudio están relacionadas con aspectos importantes a la hora de decidirse a trabajar para una empresa determinada, *awareness* y percepciones de las empresas, y atributos de marca empleador. Algunos hallazgos importantes tienen relación con diferencias en las percepciones y motivaciones en base a variables demográficas; “las personas con mayor formación se sienten más atraídas por el contenido del trabajo, mientras que aquellas menos formadas buscan más seguridad laboral”, “menos esfuerzo físico y estrés motivan más a los trabajadores de la producción, en tanto que a los trabajadores de oficina les motiva una cantidad menor de horas de trabajo”, “las personas menores de 40 años valoran más los atributos de accesibilidad e innovación, mientras que los mayores de 40 años ven un mayor valor en el salario, seguridad laboral y carrera profesional”, entre otros (Randstad, 2014).

Por otro lado, la segmentación o diferenciación de la fuerza de trabajo se ha vuelto un factor clave en el desarrollo de una gestión de recursos humanos estratégica (Capelli & Keller, 2014). Según estudios de Capelli y Keller (2014), la diferenciación de los empleados tiene su raíz en una perspectiva basada en recursos que sugiere que el valor del capital humano depende directamente de del potencial que tengan estos para contribuir en las ventajas competitivas o competencias centrales de una organización. En este sentido, los autores sugieren que las organizaciones debieran invertir sus recursos en aquellos empleados que efectivamente logren influir de manera positiva en el desempeño de estas. Estos empleados son los que Capelli y Keller (2014) llaman *top performers*. ¿Pero qué se necesita para ser un empleado de alto desempeño? ¿Cuáles son las características que estos deben tener?

Varios autores en la literatura existente exponen que los años de servicio en una empresa, o en otras palabras, la experiencia laboral incide significativamente en el desempeño que tengan los empleados en sus trabajos (Ng & Feldman, 2010). De hecho, los autores declaran que la

relación positiva entre experiencia laboral y desempeño se da en la mayoría de las medidas de desempeño, y que esta relación es aún más fuerte para empleados jóvenes. En cuanto al nivel educacional, Ng y Feldman (2010) señalan que esta es complementaria con la experiencia laboral en la construcción de capital humano, por lo que es muy probable que una educación formal provea un conocimiento más profundo y analítico que mejore el desempeño del empleado. Asimismo, el tipo de universidad a la que asistió el empleado, influiría en la calidad de su educación, y por lo tanto en su nivel educacional, teniendo un impacto directo en su desempeño.

Lo anterior manifiesta la relevancia de analizar las diferencias que existen en la valoración de dimensiones de atractivo organizacional según ciertas variables demográficas, las que podrían tener una influencia positiva en el desempeño que tengan los mismos empleados dentro de las organizaciones. Así, las hipótesis que se estudian en esta investigación son las siguientes:

H1: “Los niveles percibidos de importancia de los componentes de atractivo organizacional varían según el nivel educacional de los individuos”

H2: “Los niveles percibidos de importancia de los componentes de atractivo organizacional varían según el tipo de establecimiento educacional de los individuos”

H3: “Los niveles percibidos de importancia de los componentes de atractivo organizacional varían según la experiencia laboral de los individuos”

## **6.2 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS Y DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA**

La metodología de esta investigación es de carácter cuantitativo, utilizando como método de recolección de datos una encuesta auto-administrada a

través de Internet<sup>2</sup>, por medio de correos electrónicos y redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter, entre otros. El muestreo es no probabilístico por cuotas basado en la experiencia del investigador. Para la elaboración de las cuotas se utilizaron las variables demográficas de establecimiento y nivel educacional, dando como resultado cuatro estratos representativos de la población, la cual a su vez se encuentra representada por la Encuesta CASEN de 2013. La población estudiada debió pasar los siguientes filtros:

- Jóvenes profesionales, entre 21 y 36 años de edad
- Estudios universitarios completos
- Residencia en la Región Metropolitana
- Fuerza laboral activa: Trabajando o buscando trabajo de forma activa

La siguiente tabla muestra los estratos y la cantidad de casos en cada uno de estos:

**Tabla 2: Estratos de la población total**

Universidad/Nivel Educativo	Estudios profesionales	Estudios de postgrado	TOTAL
--------------------------------	---------------------------	--------------------------	-------

<sup>2</sup> Para conocer con mayores detalles el formato de la encuesta que se utilizó en esta investigación, revisar Anexo 1 – Capítulo 1.

<b>Privada</b>	556	47	<b>603</b>
<b>Tradicional</b>	419	55	<b>474</b>
<b>TOTAL</b>	<b>975</b>	<b>102</b>	<b>1077</b>

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo los mismos porcentajes, se elaboraron los estratos para la muestra, la cual tiene un tamaño total de 250. Así, se gestionó la cantidad de respuestas para cada estrato de manera que los porcentajes fueran los mismos y la muestra resultara representativa de la población. La cantidad de individuos por estrato en la muestra son los siguientes:

**Tabla 3: Estratos de la muestra**

<b>Universidad/Nivel Educativo</b>	<b>Estudios profesionales</b>	<b>Estudios de postgrado</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Privada</b>	129	11	<b>140</b>
<b>Tradicional</b>	97	13	<b>110</b>
<b>TOTAL</b>	<b>225</b>	<b>24</b>	<b>250</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir de estos estratos se analizan las diferencias en las percepciones de ME. Posteriormente se incorporó al análisis la variable de experiencia laboral, la cual no se encontraba especificada en la encuesta CASEN (2013). En la tabla a continuación se puede ver un resumen con la ficha técnica del estudio realizado:

**Tabla 4: Ficha técnica de la investigación empírica**

<b>Unidad muestral</b>	Jóvenes profesionales parte de la fuerza laboral activa, entre 21 y 36 años de edad, con estudios universitarios completos
<b>Ámbito geográfico</b>	Región Metropolitana, Chile
<b>Metodología</b>	Encuesta auto-administrada online
<b>Tamaño de la población objetivo<sup>3</sup></b>	1077
<b>Tamaño de la muestra</b>	250 encuestas válidas (501 encuestas totales)
<b>Tipo de muestreo</b>	Muestreo por conglomerados (No probabilístico)
<b>Fecha de realización</b>	Febrero-Marzo 2015

Fuente: Elaboración propia

<sup>3</sup> Datos a partir de CASEN 2013

Así, un 90,4% de la muestra corresponde a profesionales sin postgrado, y un 56% de la muestra total completó sus estudios en un establecimiento educacional privado. Por otro lado, un 60,4% del total tiene una experiencia laboral entre 1 a 5 años.

De los 250 individuos que respondieron la encuesta, la variable sexo se distribuye en partes iguales, con 125 hombres y 125 mujeres. En cuanto a la edad, un 78,8% de la muestra se concentra entre las edades de 24 y 28 años. Las carreras predominantes son del área de las Ciencias Sociales y Derecho, con un 53,6% de la muestra. En segundo lugar estarían las carreras del área de Ingeniería, Industria y Construcción, con un 23,6%. Además, dos tercios de la muestra se encuentra trabajando, mientras que el restante tercio está buscando trabajo de manera activa. Los sectores en los que estos trabajan corresponden principalmente a Servicios, dentro de los que se pueden mencionar los educacionales, de consultoría, financieros, médicos, entre otros. Las restantes empresas corresponden empresas de los sectores de Retail, Telecomunicaciones, Construcción e Industrial. Los cargos que se mencionan corresponden principalmente a cargos de mandos medios. Por otra parte, entre los atributos que los individuos escogieron como

determinantes para tomar la decisión de trabajar en una empresa, se encuentran en primer lugar con igual porcentaje (16,8%) “Ambiente dinámico y creativo” y “Constantes retos laborales”; en segundo lugar, con un 12,4% “Ambiente de trabajo amigable”; lo sigue con un “Oportunidad de alcanzar puestos de liderazgo” (8,4%); “Éxito en el mercado” e “Ingresos futuros elevados” ocuparían ambos el cuarto lugar, con un 6%.

### **6.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En esta investigación, la primera etapa consistió en una investigación exploratoria, a través de la revisión de literatura correspondiente a los temas de interés; Marketing Interno, Branding, y los modelos de Marca Empleador y Atractivo Organizacional. Así, el estudio es dividido en distintos capítulos que buscan abarcar con mayor profundidad los temas que se mencionaron anteriormente.

La segunda etapa de esta investigación tiene como finalidad testear y corroborar las hipótesis planteadas en una sección previa. Por consiguiente, la medición del estudio se basa en una adaptación de la escala de Atractivo

Organizacional (EmpAt)<sup>4</sup> desarrollada por Berthon, Ewing y Hah (2005). Esta contiene 25 ítems divididos en 5 constructos, los que medirán las preferencias de los encuestados respecto de la Marca Empleador, a través de una escala de Likert de 7 puntos. Para probar la validez y confiabilidad del constructo se utiliza el coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach y el Análisis Factorial Exploratorio, de manera de dilucidar si existe una reducción de ítems, lo que demostraría que cierto ítem no se correlaciona con el resto de los ítems y con el constructo que intenta explicar. El Análisis Factorial Exploratorio se realiza con el método de extracción de Componentes Principales, con rotación VARIMAX.

Luego, para comprobar las hipótesis descritas se lleva a cabo un Análisis de Varianza Multivariado (MANOVA), el cual proporciona un análisis de regresión y un análisis de varianza para variables dependientes múltiples por una o más variables de factor. En este caso, las variables dependientes vendrían siendo las 5 dimensiones del Atractivo Organizacional: Valor de Interés, Valor Social, Valor Económico, Valor de Desarrollo y Valor de Aplicabilidad. Las variables que explicarían las diferencias en la valoración

---

<sup>4</sup> La escala completa se puede revisar en el Anexo 1 Capítulo 1

serían: nivel y establecimiento educacional, y experiencia laboral. El fin del MANOVA es entonces evaluar la existencia de diferencias significativas entre las medias de las distintas categorías antes mencionadas (SPSS Inc., 2007). Por último, una vez que se ha establecido que existen diferencias entre las medias, se usa la prueba de comparación múltiple post hoc DMS (diferencia menos significativa) para determinar qué medias difieren. Esta se realiza por separado para cada variable dependiente y es equivalente a varias pruebas t individuales entre todos los pares de grupos.

## CAPÍTULO 7: RESULTADOS

### 7.1 RESULTADOS

En esta sección, se presenta una tabla resumen que muestra los principales resultados obtenidos a partir de los análisis descritos anteriormente, para cada uno de los constructos del modelo de Atractivo Organizacional (Int, Soc, Ec, Des y Apl)<sup>5</sup>. Posteriormente se analiza el modelo completo de Atractivo Organizacional, para luego examinar la existencia de diferencias significativas en las medias de las distintas dimensiones del modelo.

**Tabla 5: Resultados AFE para los constructos Int, Soc, Ec**

	<b>Int</b>	<b>Soc</b>	<b>Ec</b>
<b>Media</b>	5,16	5,50	4,98
<b>Desv. Estandar</b>	1,361	1,265	1,445

<sup>5</sup> En el Anexo 1 del Capítulo 7 se puede ver un mayor detalle de los análisis.

	Correlación (*)	> 0,396	> 0,714	> 0,434	
	KMO y prueba de Barlett	0,817 / 0,00	0,891 / 0,00	0,831 / 0,00	
	Extracción Componentes Principales	1 comp. / 64%	1 comp. / 82%	1 comp. / 66 %	
	Cargas Factoriales (**)	> 0,751	> 0,873	> 0,766	
	Análisis de Fiabilidad	Constructo	0,861	0,945	0,871
		Dos Mitades	0,823 / 0,710	0,928 / 0,878	0,722 / 0,785
		Ítem (***)	0,847 > X > 0,821	0,940 > X > 0,927	0,857 > X > 0,828

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6: Resultados AFE para los constructos Des, Apl**

		<b>Des</b>	<b>Apl</b>
AFE	Media	5,22	5,19
	Desv. Estandar	1,491	1,354
	Correlación (*)	> 0,432	> 0,435
	KMO y prueba de Barlett	0,811 / 0,00	0,844 / 0,00
	Extracción Componentes Principales	1 comp. / 66%	1 comp. / 62 %
	Cargas Factoriales (**)	> 0,742	> 0,750
	Análisis de Fiabilidad	Constructo	0,868
Dos Mitades		0,823 / 0,693	0,770 / 0,722
Ítem (***)		0,861 > X > 0,824	0,824 > X > 0,799

Fuente: Elaboración propia

(\*) Representa la cota inferior de las correlaciones entre los ítems del constructo.

(\*\*) Representa la cota inferior de las cargas factoriales de los ítems del constructo.

(\*\*\*) Representa el rango en que se mueve el valor de estadístico Alfa de Cronbach.

En base a los resultados obtenidos a partir del Análisis Factorial Exploratorio (AFE), se puede ver que las medias de los constructos antes mencionados son positivas, fluctuando entre 4,98 y 5,50, con desviaciones estándar que varían entre 1,265 y 1,445. La cota inferior de la media y la cota superior de la desviación estándar, corresponden a la dimensión de Valor Económico, mientras que la cota superior de la media y la cota inferior de la desviación estándar corresponden a la dimensión de Valor Social. Esto indicaría que el Valor Económico es la dimensión menos valorada (menor media), en promedio, por la muestra estudiada, sin embargo, es la dimensión en la que existe un mayor grado de desacuerdo entre los encuestados (mayor desviación estándar), respecto de las afirmaciones planteadas en cada constructo. En el caso contrario del Valor Social, esta dimensión es la más valorada con el mayor grado de acuerdo. Luego, en cuanto a las correlaciones entre los ítems de cada constructo, se puede observar que estas son mayores a 0,396 en todos los casos, evidenciando la existencia de interrelaciones positivas para cada uno de los casos. Por otra parte, la prueba de KMO y esfericidad de Barlett, con valores mayores a 0,811 y significativa (Sig = 0,000) en todos los constructos, muestra que la aplicación del Análisis Factorial es adecuada

para cada uno de los constructos en vista de que se rechaza la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es igual a la matriz identidad, por lo que existen correlaciones suficientes para realizar el análisis. Luego, a partir de una extracción de Componentes Principales, se observa que para cada constructo se extrae un solo componente (un solo eigenvalue mayor a 1). Los factores de todos los constructos explican al menos  $2/3$  de la varianza total, a excepción del constructo de Aplicabilidad, cuya varianza se explica en un 62%, por lo que debiera haber algunos ítems que no están siendo considerados en este constructo. A su vez, las cargas factoriales de estos ítems son todas mayores a 0,742. Por último, respecto del análisis de fiabilidad, que se mide a través del Alpha de Cronbach, se puede ver que este estadístico es mayor a 0,846 en cada constructo, lo que demuestra que estos son fiables. Además, no existen grandes diferencias en el estadístico en dos mitades, exceptuando el constructo de Desarrollo. No obstante, se analiza el Alpha de Cronbach del constructo eliminando ciertos ítems, pero este no mejora en ningún caso, por lo que finalmente ningún ítem es eliminado ni en este constructo, ni en los restantes cuatro.

Seguidamente, se analizan los resultados obtenidos para el modelo de Atractivo Organizacional. La siguiente tabla resumen muestra los principales hallazgos después de los análisis estadísticos:

**Tabla 7: Resultados AFE para el modelo de Atractivo Organizacional**

		<b>EmpAt</b>
Correlación (*)		> 0,623
KMO y prueba de Barlett		0,880 / 0,00
Extracción Componentes Principales		1 comp. / 79%
Cargas Factoriales (**)		> 0,861
Análisis de Fiabilidad	Constructo	0,934
	Dos Mitades	0,868 / 0,907
	Ítem (***)	0,927 > X > 0,903

Fuente: Elaboración propia

(\*) Representa la cota inferior de las correlaciones entre los ítems del constructo.

(\*\*) Representa la cota inferior de las cargas factoriales de los ítems del constructo.

(\*\*\*) Representa el rango en que se mueve el valor de estadístico Alfa de Cronbach.

En base a los resultados mostrados en la tabla anterior, se concluye que el modelo es adecuado; las correlaciones son altas, mayores a 0,623 entre todos los ítems del modelo; la prueba KMO y esfericidad de Barlett muestran que es certero el uso del AFE; se extrae un solo componente con

eigenvalue superior a 1 y los ítems explican un 79% de la varianza del modelo; las cargas factoriales son todas superiores a 0,861; y la fiabilidad, medida a través del Alpha de Cronbach es de un 0,934, habiendo diferencias marginales respecto del estadístico de dos mitades y entre los distintos ítems.

Por consiguiente, a partir de los resultados antes descritos, se concluye que no es necesaria la modificación del modelo de Atractivo Organizacional propuesto por Berthon, Ewing y Hah (2005), en vista de la fiabilidad y validez de este mismo. Por esta razón, el uso de esta escala para el análisis de diferencias en la valoración de atributos de marca es adecuado.

A continuación, se procede a realizar un MANOVA. En la tabla de resumen a continuación se pueden observar los principales hallazgos en base a las tres variables independientes utilizadas:

**Tabla 8: Lambda de Wilks para variables independientes**

Pruebas multivariantes
------------------------

Variables independientes		Establecimiento educacional	Nivel educacional	Experiencia laboral
Lambda de Wilks	Valor	0,976	0,989	0,917
	Sig.	0,316	0,741	0,019

Fuente: Elaboración propia

En base a la tabla anterior y observando el estadístico de Lambda de Wilks, se puede determinar que la única variable para la cual no se puede rechazar la hipótesis de que las dimensiones de atractivo organizacional dependan de ella, es la variable de experiencia laboral, con una significancia menor a 0,05. Luego, se llevan a cabo pruebas de efectos inter-sujetos para saber cuáles son las dimensiones del atractivo organizacional que se ven afectadas por la variable de experiencia laboral:

**Tabla 9: Pruebas de efectos inter-sujetos**

Pruebas de efectos Inter-sujetos					
Variable dependiente	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Interés	79,798	2	39,899	1,534	0,218
Social	69,919	2	34,96	1,202	0,302
Económico	142,945	2	71,472	2,524	0,082

Desarrollo	179,513	2	89,757	3,393	0,035
Aplicabilidad	69,746	2	34,873	1,18	0,309

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se deduce que las diferencias en las medias son únicamente significativas para la variable dependiente de Desarrollo, con una significancia de 0,035, inferior a 0,05. Así, se realizan las pruebas Post Hoc, específicamente de DMS, para saber cuáles son las medias que difieren entre sí:

**Tabla 10: Comparaciones Múltiples para variable dependiente de Desarrollo**

Comparaciones múltiples (DMS)							
Variable dependiente	(I) Experiencia laboral	(J) Experiencia laboral	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Desarrollo	Menos de un año	Entre 1 a 5 años	1,4678*	0,73324	0,046	0,0236	2,912
		Más de 5 años	-0,7866	1,17473	0,504	-3,1004	1,5272
	Entre 1 y 5 años	Menos de un año	-1,4678*	0,73324	0,046	-2,912	-0,0236
		Más de 5 años	-2,2545*	1,09215	0,04	-4,4056	-0,1034
	Más de 5 años	Menos de un año	0,7866	1,1747	0,50	-	3,1004

				3	4	1,5272	
		Entre 1 a 5 años	2,2545*	1,0921 5	0,04	0,1034	4,4056

Fuente: Elaboración propia

Se basa en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática (Error) = 29,542

\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel

Luego, según los resultados de la tabla 9, se concluye que los grupos que muestran diferencias en sus medias, con significancias menores a 0,05, son: el grupo de aquellos individuos con menos de 1 año de experiencia laboral y aquellos con experiencia laboral entre 1 y 5 años, con una diferencia de 1,4678 en sus medias; y los individuos con más de 5 años de experiencia laboral y el grupo de individuos que tienen entre 1 y 5 años de experiencia laboral, con una diferencia de 2,2545 (mayor que la diferencia entre los otros dos grupos) en la media de la valoración de la variable Desarrollo. De esta forma, los únicos grupos que no muestran diferencias en sus medias, respecto de la variable dependiente de Desarrollo, son los grupos de menos de un año de experiencia laboral y aquellos con más de 5 años de experiencia laboral, dicho de otro modo, los valores extremos de la variable dependiente de Experiencia Laboral tendrían un comportamiento similar respecto de su valoración en la variable dependiente.

En una instancia posterior, se lleva a cabo un ANOVA de manera de comparar los resultados de este con los resultados obtenidos del MANOVA. El ANOVA<sup>6</sup> se realiza para cada una de las dimensiones antes descritas, en base a las mismas variables independientes: establecimiento educacional, nivel educacional y experiencia laboral. En general, los resultados son similares, con diferencias significativas en las medias respecto de la variable de experiencia laboral, donde las medias específicas que difieren son las mismas que en el MANOVA. La única diferencia importante se encuentra presente en la siguiente tabla, donde se puede observar que la dimensión de Valor Económico se ve afectada de manera significativa por la variable Establecimiento educacional:

**Tabla 11: ANOVA de Factores respecto de Establecimiento Educacional**

ANOVA						
Variable dependiente	Grupos	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Interés	Entre grupos	41,630	1	41,630	1,598	,207

<sup>6</sup> Los resultados de este se pueden observar en el Anexo 3.

	Dentro de grupos	6462,726	248	26,059		
	Total	6504,356	249			
Social	Entre grupos	33,225	1	33,225	1,141	,286
	Dentro de grupos	7221,511	248	29,119		
	Total	7254,736	249			
Económico	Entre grupos	118,063	1	118,063	4,172	,042
	Dentro de grupos	7017,861	248	28,298		
	Total	7135,924	249			
Desarrollo	Entre grupos	28,148	1	28,148	1,044	,308
	Dentro de grupos	6686,208	248	26,961		
	Total	6714,356	249			
Aplicabilidad	Entre grupos	23,245	1	23,245	,785	,376
	Dentro de grupos	7343,271	248	29,610		
	Total	7366,516	249			

Fuente: Elaboración propia

Con una significancia menor a 0,05 (0,042) se establece que la variable independiente de Establecimiento Educativo influye en las diferencias de medias que se observan en el factor de Valor Económico. Específicamente, aquellos individuos que se educaron en universidades privadas valoran más el aspecto Económico al evaluar el atractivo de un potencial empleador.

## **7.2 DISCUSIONES**

Los resultados obtenidos muestran que el Atractivo Organizacional efectivamente está compuesto de 5 dimensiones: Valor de Interés, Valor Social, Valor Económico, Valor de Desarrollo y Valor de Aplicabilidad; en otras palabras, estas dimensiones influyen en qué tan atractiva es percibida una empresa por sus respectivos empleados y potenciales candidatos. En este sentido, el modelo que se usa en el estudio está avalado por los resultados obtenidos del Análisis Factorial, en el que no se hizo reducción de factores y la escala de 25 ítems resultó ser válida y fiable, aún cuando la

varianza explicada de los constructos podría haber sido mejor (con la más baja de estas de un 62%) añadiendo una mayor cantidad de ítems.

Por otro lado, el MANOVA mostró que no existen diferencias significativas en alguna de las 5 dimensiones de atractivo organizacional antes mencionadas cuando se evaluaron las variables independientes de Establecimiento educacional y Nivel educacional, por lo que las H1 y H2 de este estudio se rechazan; el tipo de universidad al que asisten los empleados y el nivel de estudios completos que estos tengan no tienen incidencias significativas en la importancia que atribuyen estos mismos a los distintos factores del atractivo de una organización.

Al realizar un ANOVA como análisis complementario, los resultados son similares, sin embargo, la variable Establecimiento Educacional muestra un impacto en las diferencias de las medias en la valoración de las dimensiones, por lo que únicamente se rechazaría la H2 del estudio, según este análisis.

En el caso de la variable “Nivel educacional”, es importante mencionar que para cumplir con el comportamiento de las estratos de la población en el muestreo y con el fin de que los conglomerados de la muestra fueran una fiel representación de la realidad, se incluyeron únicamente 24 individuos con estudios de postgrado, menos de un 10% de la muestra total. En este sentido, sería interesante analizar si la valoración de las distintas dimensiones por parte de jóvenes profesionales con postgrado continuara mostrando la misma tendencia que en este estudio se observó, en la medida que la cantidad de datos fuera aumentando.

Luego, respecto de la tercera variable independiente, Experiencia Laboral, muestra que influye de manera significativa en las diferencias de las medias de las distintas dimensiones de Atractivo Organizacional tanto en el MANOVA como en el ANOVA, con lo que se corroboraría la H3 de esta investigación. Cuando esta incidencia es analizada más a fondo, se observa que la variable independiente antes mencionada tiene directa relación con las diferencias que se observan en la dimensión de Valor de

Desarrollo, específicamente. Esta última variable dependería directamente de la Experiencia Laboral; es decir, individuos con distintos años de experiencia laboral, valorarían el aspecto de Desarrollo de las organizaciones de distinta forma, otorgándole algunos una mayor importancia respecto de otros grupos.

Después, se observó cuáles eran los grupos que diferían entre sí, llegando al resultado de que los grupos que mostraban diferencias en esta dimensión eran aquellos individuos con menos de un año de experiencia laboral y aquellos con experiencia entre 1 y 5 años; y a su vez, estos últimos con aquellos individuos que tienen más de 5 años de experiencia. Al analizar las medias marginales entre grupos, se llegó a la conclusión que el grupo de individuos que muestra una mayor valoración por el aspecto de Desarrollo del Atractivo Organizacional es aquel con experiencia laboral mayor a 5 años. A este lo siguen los que tienen experiencia laboral menor a 1 año y por último los que tienen entre 1 y 5 años de experiencia, que serían los que menos valoran el aspecto de Desarrollo.

En un intento de explicar las diferencias que se presentan en este estudio, se analiza primeramente cuáles son los ítems que componen esta dimensión del atractivo organizacional. Para ilustrar, esta dimensión tiene que ver con la autoconfianza y autoestima que sienten los empleados luego de trabajar en una empresa particular; la experiencia profesional que se adquiere en el trabajo, las oportunidades de empleo futuro que se generan a partir de este y el reconocimiento al esfuerzo del empleado por parte de la empresa empleadora.

Según la pirámide de Necesidades de Maslow, luego de las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, se encuentra la necesidad de ego. Factores importantes relacionados con este, son la autoconfianza y autoestima, y estos a su vez están relacionados con la autonomía, en este caso, en el trabajo (Schwalbe, 1985). En este sentido, cuando los individuos están recién integrándose a un lugar de trabajo, hay un período de adaptación y de aprendizaje donde estos no experimentan una gran autonomía en el trabajo, lo que según Schwalbe (1985), se ve reflejado una serie de restricciones de libertades (movimiento, establecimiento de planes

para el cumplimiento de tareas, atención de los supervisores). Estos individuos más bien se apoyan en sus superiores para aprender en el nuevo entorno; las organizaciones actúan como entidades pedagógicas durante la carrera profesional de los trabajadores, especialmente en el inicio cuando la capacidad de aprender con autonomía es más importante (Onstenk, Sin fecha). Así, una persona que tiene menos de un año de experiencia laboral, probablemente valore más una organización que, a través de la autonomía, influya de manera positiva en la autoconfianza y autoestima, al ser estas necesidades básicas de los seres humanos. El reconocimiento, según Maslow, también sería parte de estas necesidades. Estos factores explicarían entonces la mayor valoración de la dimensión de desarrollo (principalmente autoestima, autoconfianza y reconocimiento) por parte de los individuos con experiencia laboral menor a un año.

Por su parte, aquellos profesionales con más de 5 años de experiencia se han formado profesionalmente y tienen una mayor claridad de lo que quieren en su trabajo, por lo que poseen a su vez una visión más orientada al futuro debido al grado de madurez que han alcanzado junto con sus años

de experiencia laboral. De esta forma, estos profesionales presentan una mayor valoración por la experiencia profesional que adquieren en la empresa en cuestión, y por las oportunidades de trabajo futuro que se generan al trabajar en determinada empresa. Asimismo, aquellos profesionales con más de 5 años de experiencia laboral conocen la importancia de poder diferenciarse de la competencia, por lo que valoran más la experiencia laboral como una forma de diferenciación.

Otros estudios señalan que existe una directa relación entre los años de experiencia laboral y la edad (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010). Twenge et. al (2010) indican que aquellos trabajadores de más edad, y por lo tanto de mayor experiencia laboral, darían una mayor importancia a valores intrínsecos dentro de la empresa. Según Kraemer y Gouthier (2014), el orgullo organizacional sería un fuerte motivador intrínseco, el cuál estaría directamente relacionado con la auto-confianza y auto-estima. En conclusión, aquellos individuos de más de 5 años de experiencia laboral valoran más los factores intrínsecos dentro de una organización, y

específicamente la auto-confianza y la auto-estima que consiguen al trabajar en una organización en particular.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos del ANOVA, se muestra que efectivamente se pueden encontrar diferencias en la valoración de las dimensiones de atractivo organizacional dependiendo del establecimiento educacional al que los individuos hayan asistido. Específicamente, aquellos individuos que se educaron en un establecimiento privado, tienen una mayor valoración por el aspecto económico que un potencial empleador puede ofrecerles, es decir, remuneraciones sobre el nivel de mercado; paquete de compensaciones y seguridad y estabilidad laboral. Estas diferencias podrían explicarse por varias razones. En primer lugar, desde una perspectiva económica, se esperaría que aquellos individuos que invirtieron una mayor cantidad de recursos en su educación tendieran a buscar trabajos mejor remunerados de manera de obtener un retorno positivo a su inversión. Por otro lado, las diferencias observadas podrían deberse a la mayor probabilidad que tienen aquellos que asistieron a universidades privadas a ocupar puestos de trabajo de mayor estatus y mejor pagados

(Crawford & Vignoles, 2014). Una tercera razón podría estar dada por el mayor “inventario de títulos” que tienen las universidades privadas, en donde el tipo de programas o carreras ofrecidas enfocan su atención en ámbitos de estudio que son más prácticos en términos de la empleabilidad (Chen, 2015).

### **7.3 LIMITACIONES**

La primera limitación de esta investigación tiene que ver con el uso de una muestra no probabilística. Lo ideal hubiera sido recabar información a partir de una muestra probabilística, de manera de poder analizar con mayor detalle las relaciones observadas; ver efectivamente qué variables tienen incidencia en las dimensiones y en qué magnitud, a través de una regresión. Por temas monetarios y de tiempo esto no fue posible, no obstante, el uso de una muestra no probabilística permitió de todas formas el análisis de tendencias dentro de la población estudiada.

En segundo lugar, al realizar un muestreo por cuotas que fueran representativas de la población total, las cuotas de profesionales con postgrado tanto para universidades privadas como para tradicionales resultaron en un número muy pequeño. Para poder tener un tamaño muestral que permitiera sacar conclusiones válidas respecto de este tipo de profesionales, el número de encuestas válidas tendría que haber sido muchísimo mayor, lo que no se pudo lograr por las mismas razones antes descritas; tiempo y dinero.

Por último, la traducción de la escala EmpAt usada, del inglés al español, podría haber generado diferencias de interpretación en ciertos ítems. Estas diferencias darían significados distintos a ciertos ítems afectando la composición de las dimensiones del atractivo organizacional. Así, es muy probable que los resultados de este estudio difieran a los resultados obtenidos en el estudio original realizado por Berthon et. al (2005).

## **CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES**

En secciones anteriores, se habló bastante sobre como las organizaciones deben captar y retener a los mejores talentos de manera de poder conseguir ventajas competitivas y lograr un buen desempeño organizacional a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. Los objetivos de este estudio se relacionaban con cómo lograr una segmentación tal de los empleados potenciales y actuales, para que las organizaciones pudieran desarrollar y comunicar una propuesta de valor única para sus candidatos. La segmentación entonces debiera hacerse de acuerdo a las variables que muestran diferencias significativas en la valoración de atributos de marca empleador, para así poder hacer un buen match entre el ofrecimiento de la organización como empleador, y las necesidades y deseos de sus candidatos. No obstante, solamente una de las

variables propuestas como variables de segmentación en las hipótesis resultó ser significativas en el caso del MANOVA, la Experiencia Laboral.

En base al análisis complementario realizado, el ANOVA, dos de las tres variables resultaron ser significativas, tanto la Experiencia Laboral, como el Establecimiento Educativo.

De todas formas se cree que una segmentación psicográfica podría ser más acertada, evaluando la similitud existente entre la personalidad y valores del candidato con los de la empresa; o conductual, evaluando los beneficios buscados por parte del empleado hacia el empleador. Estas variables de segmentación podrían discriminar de mejor manera a los candidatos y en base a estas diferencias, la propuesta de valor del empleador hacia estos candidatos sería más certera. Por lo demás, si las organizaciones lograran comunicar de manera efectiva su cultura y valores o los potenciales beneficios para los empleados, probablemente habría una auto-selección por parte de los candidatos al elegir su empleador de elección. Otra de las implicancias que tiene este estudio para las organizaciones, es la segmentación como potencial estrategia de retención y

motivación de los empleados actuales. Aún cuando se había pensado que esta diferenciación de la fuerza laboral se debiera hacer previo al proceso de selección y reclutamiento, se llega a la conclusión que es incluso más efectivo realizarla para los clientes internos de las organizaciones, de manera de ofrecer una propuesta de valor única para estos empleados. Esta propuesta de valor tendría un fuerte impacto en la satisfacción de estos con su trabajo, y por lo tanto en su desempeño. Además, la diferenciación de estos empleados podría servir para determinar qué empleados son los *top performers*, y en este sentido, en cuáles debe invertir una mayor cantidad de recursos la empresa en cuestión.

Por otro lado, existen variables demográficas que no fueron estudiadas, como el sexo o la nacionalidad, que sería interesante analizar en estudios posteriores, de manera de dilucidar si efectivamente este tipo de variables falla en explicar las diferencias que se encuentran en la valoración de marca empleador. Asimismo, la valoración de la marca empleador podría verse afectada por la valoración que se tiene de la marca como clientes externos. De esta forma, la reputación de marca empleadora se vería también

influenciada por la reputación que tiene esta misma marca en el mercado externo. Este efecto no se estudia en esta investigación, pero podría tener implicancias importantes para las empresas.

Finalmente, se debe hacer notar que existe un notorio cambio de las preferencias de atributos con respecto a otras generaciones; la Generación Y pone su foco en el aspecto Social de las empresas, como lo son el ambiente y las relaciones de trabajo, y deja el aspecto Económico como algo secundario. Esto debiera servir como un primer indicio para que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos en hacer de estas mismas un buen lugar para trabajar que busque la colaboración entre sus partes, así como también el trabajo en equipo. Por otro lado, el equilibrio entre la vida personal y la vida laboral es también otro factor muy valorado por los jóvenes profesionales, por lo que debiera ponerse énfasis en este factor también. Solo potenciando estas características, las empresas podrán captar, retener y motivar a candidatos calificados, incentivando una mayor lealtad y compromiso, que a su vez apoye en la tarea de comunicar las estrategias de branding haciendo de este proceso un círculo virtuoso en el que tanto empleados actuales como empleados potenciales se ven beneficiados.

## BIBLIOGRAFÍA

Aggerhol, H., Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising EB in sustainable organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 105-123.

Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Santiago: Ediciones Granica de Chile SA.

Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grow Up: How the Millennial Generation is Shaking up the Workplace*. New York: Jossey-Bass.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 185-206.

Anderson, J., Narus, J., & Van Rossum, W. (Marzo de 2006). Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*, 1-3.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (1 de Agosto de 2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Banco Central de Chile. (Enero de 2012). *Working Papers Central Bank of Chile*. Recuperado el Marzo de 2015, de Banco Central de Chile: <http://www.bcentral.cl/eng/studies/working-papers/pdf/dtbc659.pdf>

Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow: Prentice Hall.

Baussola, M., & Mussida, C. (2014). Transitions in the Labour Market: Discouragement Effect and Individual Characteristics. *Labour*, 28(2), 209-232.

Beal, B. (5 de Enero de 2015). This is Knowledge, Pass it On! *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(1), 27-29.

Berry, L. (Marzo de 1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.

- Berry, L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Free Press.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding . *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An Employer Brand Predictive Model for Talent Attraction and Retention. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-12.
- Cable, D., & Graham, M. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behaviour*, 929-947.
- Capelli, P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*, 139-146.
- Capelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges . *Journal of Organizational Behaviour*, 305-331.
- CEPAL. (Julio de 2006). *Juventud y Mercado Laboral: Brechas y Barreras*. Recuperado el Marzo de 2015, de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: [http://www.giz-cepal.cl/files/juventud\\_y\\_mercado\\_laboral.pdf](http://www.giz-cepal.cl/files/juventud_y_mercado_laboral.pdf)
- Chen, G. (Marzo de 2015). *Community Colleges vs. State Schools: Which One Results in Higher Salaries?*. Recuperado el Abril de 2015, de Community College Review: <http://www.communitycollegereview.com/blog/community-colleges-vs-state-schools-which-one-results-in-higher-salaries>
- Crawford, C., & Vignoles, A. (2014). *Graduates from private universities earn higher salaries*. *Quartz: New American Economy*.
- Downing Teal. (2013). *Employer Branding*. Recuperado el Marzo de 2015, de Fundación Chile: [http://www.fundacionchile.com/archivos/Downing\\_Teal\\_Employer\\_Branding\\_CESCO.pdf](http://www.fundacionchile.com/archivos/Downing_Teal_Employer_Branding_CESCO.pdf)
- Dubois, C., & Dubois, D. (1 de Noviembre de 2012). Strategic HRM as Social Design for Environmental Sustainability in Organization. *Human Resource Management*, 51(6), 799-826.

- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 5-23.
- Enz, C. A., & Siguaw, J. A. (2000). Best Practices in Human Resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 48-61.
- Esteban, J. A. (Marzo de 2012). Creación de Valor en Recursos Humanos a través del Desarrollo de Marca como Empleador . *Harvard Deusto Business Review*, 45-50.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing*. Santa Fe, México: Cengage Learning Editores.
- Franzen, G., & Bouwman, M. (2001). *The Mental World of Brands*.
- Giambardella, A., Panico, C., & Valentini, G. (1 de Enero de 2015). Strategic Incentives to Human Capital. *Strategic Management Journal*, 37-52.
- Gounaris, S. (2006). Internal-Market Orientation and its Measurment. *Journal of Business Research*, 432-448.
- Grant, D. (1 de Septiembre de 2013). Realizing the Strategic Potential of e-HRM. *The Journal of Strategic Information Systems*, 22(3), 187-192.
- Gronroos, C. (Septiembre de 2006). Adopting a Service Logic for Marketing. *Marketing Theory*, 317-333.
- Gummerson, E. (1987). Lip Service: A Neglected Area in Service Marketing. *Journal of Service Marketing*, 1(1), 19-24.
- Hatum, A. (Agosto de 2009). El Caos del Talento: Gestión del Talento para Sobrevivir a las Turbulencias. *Harvard Business Review*, 18-30.
- Hernández, F. (19 de Junio de 2010). *Mas del 90% de los jóvenes dura un año en su empleo*. Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de La Tercera: [http://www.latercera.com/contenido/659\\_269378\\_9.shtml](http://www.latercera.com/contenido/659_269378_9.shtml)
- Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.
- Hult, G. T., Mena, J. A., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (Marzo de 2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Review*, 1(1), 44-65.

Instituto Libertad. (30 de Julio de 2014). *Desempleo Juvenil: ¿Deserción Escolar Vs Deficiente Inserción Laboral?* Recuperado el 29 de Marzo de 2015, de Instituto Libertad: <http://www.institutolibertad.cl/no-48-desempleo-juvenil-desercion-escolar-vs-deficiente-insercion-laboral/>

J. Hurn, B. (30 de Septiembre de 2014). The Challenges Facing International HRM in an Increasingly Globalised Environment. *Industrial and Commercial Training*, 46(7), 371-378.

Kahn, L. M. (Marzo de 2015). Skill Shortages, Mismatches and Structural Unemployment. *ILR Review*, 68(2), 247-250.

Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Prentice Hall.

King, C., & Grace, D. (2009). Building and measuring employee-based brand equity. *Services Marketing Quarterly*, 122-147.

Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R., & Dijkers, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 197-225.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

Kraemer, T., & Gouthier, M. (2014). How organizational pride and emotional exhaustion explain turnover intentions in call centers. *Journal of Service Management*, 125-148.

Kuhl, J. S. (1 de Diciembre de 2014). Investing in Millennials for the Future of your Organization. *Leader to Leader*, 2014(71), 25-30.

Kultahlati, S., & Viitala, R. (9 de Febrero de 2015). Generation Y-Challenging Clients form HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.

Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying Employer Brand Management to Employee Engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-26.

Levenson, A. (1 de Junio de 2010). Millennials and the World of Work. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 257-264.

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 75-102.
- Lievens, F., Decaesteker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 30-51.
- Lings, I., & Greenley, G. (2005). Measuring Internal Market Orientation . *Journal of Service Research* , 7(3), 290-305.
- Love, L., & Singh, P. (8 de Mayo de 2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage through "Best Employer" Surveys. *Journal of Business Psychology*, 175-181.
- Macías G., C., & Aguilera M., A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Revista de Estudios Gerenciales*, 28(123), 133-148.
- Malhotra, N. K. (2007). *Investigación de Mercados*. Prentice Hall.
- Manpower Group. (2014). *La Escasez de Talento Continúa*. Recuperado el Marzo de 2015, de Manpower Group: [http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez\\_Talento2014.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento2014.pdf)
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding:: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 76–88.
- Ministerio de Desarrollo Social. (24 de Enero de 2015). Encuesta CASEN 2013. Santiago, RM, Chile.
- Naciones Unidas. (2014). *World Economic Situation and Prospects 2014*. Recuperado el Marzo de 2015, de Development Policy and Analysis Division: [http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp\\_current/2014wesp\\_es\\_sp.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_es_sp.pdf)
- Ng, T., & Feldman, D. (2010). Organizational Tenure and Job Performance . *Journal of Management* , 1220-1250.
- Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (Julio de 2003). What Really Works. *Harvard Business Review*, 1-35.
- Olavarrieta, S., Pavez, A., & Reveco, R. (2002). Informe Ranking de Marcas 2002. *Escuela de Negocios para Ejecutivos*, 21-29.

- Onstenk, J. (Sin fecha). Formación profesional. *Revista Europea*, 34-42.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *World employment and social outlook: Trends 2015*. Recuperado el Marzo de 2015, de International Labour Organization: <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>
- Peters, T. J. (1999). *The Brand You 50 (Reinventing Work)*. Nueva York: Alfred A. Knopf Inc. .
- Rampl, L., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to EB attractiveness. *European Journal of Marketing*, 218-236.
- Randstad. (Diciembre de 2014). *Workmonitor*. Recuperado el Marzo de 2015, de Randstad: <http://www.randstad.cl/tendencias/estudios/workmonitor.html>
- Ranstad. (2014). *Employer Branding: Resultados Randstad Award* . España: Randstad.
- Rau, B., & Adams, G. (2005). Attracting retirees to apply: desired organizational characteristics of bridge employment. *Journal of Organizational Behavior*, 649-660.
- Rodriguez, J. K., & Mearns, L. (28 de Septiembre de 2012). Problematising the interplay between employment relations, migration and mobility. *Employee Relations: An International Journal*, 580-593.
- Schwalbe, M. (Diciembre de 1985). Autonomy in work and self-esteem. *The Sociological Quarterly*, 26(4), 519-535.
- Serrano, N., & De Balanzo, C. (2012). Neuromarketing y Memoria: Implicaciones para la Comunicación Publicitaria . *Pensar la Publicidad* , 6(2), 297-313.
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (25 de Octubre de 2013). Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media. *Journal of Product & Brand Management* , 22(7), 473-483.
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium . *Journal of Organizational Behavior* , 363-382.
- Social Security Administration. (Febrero de 2012). *Do 10,000 Baby Boomers Retire Every Day?* Recuperado el Marzo de 2015, de The Washington Post : <http://www.washingtonpost.com/blogs/fact-checker/wp/2014/07/24/do-10000-baby-boomers-retire-every-day/>
- SPSS Inc. (2007). *SPSS Advanced Statistics 17.0* . Chicago, IL, EEUU.

The Conference Board. (19 de Abril de 2001). *Engaging Employees Through Your Brand*. Recuperado el 28 de Marzo de 2015, de The Conference Board of Canada: <http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=871>

The Conference Board. (2014). *International Comparisons of Annual Labor Force Statistics*. Recuperado el Marzo de 2015, de The Conference Board: <http://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=2829>

The Conference Board. (2014). *Treat your Employees as Consumers*. Recuperado el Marzo de 2015, de The Conference Board Review: <http://www.tcbreview.com/tcbr-human-capital/treat-your-employees-like-consumers.html?showall=1&limitstart=>

The World Bank. (Agosto de 2014). *Portraits of Labor Market Exclusion*. Recuperado el Marzo de 2015, de The World Bank: <http://documents.worldbank.org/curated/en/docsearch?query=unemployment>

Turban, D. B., & Cable, D. M. (Septiembre de 2003). Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(6), 733-751.

Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (Septiembre de 2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.

Ulrich, D. (Enero de 1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 1-20.

Walker, J., Feild, H., Giles, W., Bernerth, J., & Jones-Farmer, A. (2007). An assessment of attraction toward affirmative action organizations: investigating the role of individual differences. *Journal of Organizational Behavior*, 485-507.

Weller, J., & Roethlisberger, C. (Abril de 2011). *La Calidad del Empleo en América Latina*. Recuperado el Marzo de 2015, de División de Desarrollo Económico, CEPAL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan045745.pdf>

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.

Yarnall, J. (1998). Line Managers as Career Developers: Rhetoric or Reality? *Personnel Review*, 27(5), 378-395.

## ANEXOS

### CAPITULO 1

#### Anexo 1: Encuesta utilizada en la investigación cuantitativa

I. Preguntas de filtro: Marque con una cruz (X) donde corresponda

Indique la región en la que reside actualmente:

Región de residencia	
I: Tarapacá	
II: Antofagasta	
III: Atacama	
IV: Coquimbo	
V: Valparaíso	
VI: Libertador General Bernardo O'Higgins	
VII: Maule	
VIII: Bío Bío	
IX: La Araucanía	

X: Los Lagos	
XI: Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	
XII: Magallanes y de la Antártica Chilena	
R.M.: Metropolitana de Santiago	
XIV: Los Ríos	
XV: Arica y Parinacota	
Otra / Fuera de Chile	

Indique el rango de edad en el que se encuentra

Rango etario	
Menos de 21 años	
21-36 años	
Más de 36 años	

Indique el nivel educacional más alto alcanzado

Nivel educacional	
Técnico nivel superior incompleto	

Técnico nivel superior completo	
Profesional incompleto	
Profesional completo	
Postgrado incompleto	
Postgrado completo	
Otro	

¿Se encuentra usted trabajando o buscando trabajo de manera activa?

Fuerza laboral	
Sí	
No	

## II. Atractivo Organizacional

Indique el grado de importancia que tiene cada uno de los factores a continuación al considerar una empresa como potencial empleador. Marque con una cruz (X) el cuadro correspondiente, según la siguiente escala de evaluación:

Escala de medición	
1	Sin importancia
2	Muy poco importante
3	Poco importante
4	Neutral

5	Importante
6	Muy importante
7	Extremadamente importante

Indicador	1	2	3	4	5	6	7
Los productos y servicios que la empresa desarrolla son innovadores.							
La empresa es innovadora, tiene prácticas de trabajo novedosas y visión de futuro.							
La empresa valora y hace uso de la creatividad de sus empleados.							
Los productos y servicios que la empresa desarrolla son de alta calidad.							
El ambiente de trabajo es emocionante/excitante.							
Hay una buena relación con los pares dentro de la empresa.							
Hay una buena relación con los superiores dentro de la empresa.							
Los pares se dan apoyo y alientan entre sí.							
El ambiente de trabajo es entretenido.							
El ambiente de trabajo es bueno.							
La empresa ofrece un paquete de compensación atractivo.							

El sueldo base que ofrece la empresa está sobre el promedio de mercado.							
La empresa ofrece estabilidad laboral.							
Hay buenas oportunidades de proyección laboral en la empresa.							
La empresa posibilita la experiencia práctica inter-departamental.							
Los empleados se sienten más confiados como resultado de trabajar en la empresa.							
Los empleados se sienten bien con ellos mismos como resultado de trabajar en la empresa.							
Se adquiere una buena experiencia profesional trabajando en la empresa.							
La empresa sirve como un medio para acceder a un empleo futuro.							
La gerencia de la empresa reconoce/aprecia el esfuerzo de los empleados.							
Es posible enseñar a otros lo que se ha aprendido en la empresa.							
Es posible aplicar lo que se ha aprendido en la empresa en otras instituciones.							
La empresa tiene fuerte orientación al cliente.							
La empresa tiene un perfil humanitario, retribuyendo a la sociedad.							
La empresa incentiva la aceptación y pertenencia.							

### III. Datos personales, educacionales y laborales

¿Se encuentra usted trabajando actualmente?

Sí	
No	

Si respondió “Sí” en la pregunta anterior, por favor señale lo siguiente:

Datos laborales	
Nombre de la empresa en la que trabaja actualmente	
Cargo Actual en el que se desempeña	

¿Cuál de los siguientes atributos consideraría usted más importante para tomar la decisión de trabajar en una empresa en particular? Elija solo UNA de las siguientes alternativas:

Atributos	
Innovación	
Prestigio	
Éxito en el mercado	
Estándares éticos	

Responsabilidad corporativa	
Oportunidad de viajes al extranjero	
Alto nivel de responsabilidad en el cargo	
Constantes retos laborales	
Control sobre las horas de trabajo	
Seguridad laboral	
Ambiente de trabajo amigable	
Ambiente dinámico y creativo	
Reconocimiento de méritos de rendimiento	
Respeto por los empleados	
Líderes que apoyan el desarrollo	
Compensación por horas extra	
Ingresos futuros elevados	
Oportunidad de alcanzar puestos de liderazgo	
Patrocinio de formación futura	

Indique los años de experiencia laboral que tiene:

Años de experiencia laboral	
Menos de un año	
1-5 años	
Más de 5 años	

Por favor indique lo siguiente respecto de su educación:

Datos educacionales	
Establecimiento educacional en donde completó sus estudios	
Carrera que estudió	

Por favor, marque con una cruz (X) la alternativa que corresponda:

Sexo	
Hombre	
Mujer	

Edad	
------	--

## CAPITULO 7

### Anexo 1: Análisis Factorial Exploratorio (AFE)

#### Constructo 1: Interés (I)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
I1	Los productos y servicios que la empresa desarrolla son innovadores.
I2	La empresa es innovadora, tiene prácticas de trabajo novedosas y visión de futuro.
I3	La empresa valora y hace uso de la creatividad de sus empleados.
I4	Los productos y servicios que la empresa desarrolla son de alta calidad.
I5	El ambiente de trabajo es emocionante/excitante.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis
I1	4,74	1,353	250
I2	5,43	1,292	250
I3	5,81	1,272	250
I4	5,68	1,240	250
I5	5,86	1,218	250

Matriz de correlaciones					
Pregunta	I1	I2	I3	I4	I5
I1	1,000	,680	,541	,583	,396
I2	,680	1,000	,606	,527	,500
I3	,541	,606	1,000	,551	,595
I4	,583	,527	,551	1,000	,550
I5	,396	,500	,595	,550	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,817
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	557,436
	Gl	10
	Sig.	,000

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,214	64,285	64,285	3,214	64,285	64,285
2	,660	13,208	77,494			
3	,481	9,611	87,104			
4	,365	7,292	94,396			
5	,280	5,604	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
I1	,801
I2	,831
I3	,824
I4	,800
I5	,751
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,861	5

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,823
		N elementos	3 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	0,710
		N elementos	2 <sup>b</sup>
N Total de elementos			5
Correlación entre formas			0,693
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,819
	Longitud desigual		0,824
Dos mitades de Guttman			0,773
a. Los elementos son I1, I2 y I3			
b. Los elementos son I4 y I5			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
I1	22,78	16,799	,676	,833
I2	22,09	16,831	,719	,821
I3	21,72	17,072	,707	,824
I4	21,85	17,543	,678	,832
I5	21,66	18,257	,613	,847

**Constructo 2: Social (S)**

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
S1	Hay una buena relación con los pares dentro de la empresa.

S2	Hay una buena relación con los superiores dentro de la empresa.
S3	Los pares se dan apoyo y alientan entre sí.
S4	El ambiente de trabajo es entretenido.
S5	El ambiente de trabajo es bueno.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	N° Análisis
S1	6,06	1,146	250
S2	5,98	1,179	250
S3	5,84	1,230	250
S4	5,73	1,240	250
S5	5,97	1,168	250

Matriz de correlaciones					
Pregunta	S1	S2	S3	S4	S5
S1	1,000	,869	,786	,728	,799
S2	,869	1,000	,785	,714	,773
S3	,786	,785	1,000	,738	,773
S4	,728	,714	,738	1,000	,784
S5	,799	,773	,773	,784	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,891
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	1181,212
	Gl	10
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,101	82,025	82,025	4,101	82,025	82,025
2	,337	6,738	88,763			
3	,233	4,662	93,425			
4	,200	3,997	97,423			
5	,129	2,577	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
S1	,925
S2	,916
S3	,902
S4	,873
S5	,912
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,945	5

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,928

		N elementos	3 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	0,878
		N elementos	2 <sup>b</sup>
	N Total de elementos		5
Correlación entre formas			0,853
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,921
	Longitud desigual		0,923
Dos mitades de Guttman			0,886
a. Los elementos son S1, S2 y S3			
b. Los elementos son S4 y S5			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
S1	23,53	19,045	,877	,927
S2	23,60	18,908	,862	,929
S3	23,74	18,651	,844	,933
S4	23,85	18,914	,805	,940
S5	23,62	19,009	,860	,930

### Constructo 3: Económico (E)

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
E1	La empresa ofrece un paquete de compensación atractivo.
E2	El sueldo base que ofrece la empresa está sobre el promedio de mercado.
E3	La empresa ofrece estabilidad laboral.
E4	Hay buenas oportunidades de proyección laboral en la empresa.
E5	La empresa posibilita la experiencia

	práctica inter-departamental.
--	-------------------------------

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis
E1	5,11	1,323	250
E2	5,17	1,297	250
E3	5,46	1,299	250
E4	5,73	1,267	250
E5	5,08	1,403	250

Matriz de correlaciones					
Pregunta	E1	E2	E3	E4	E5
E1	1,000	,623	,627	,526	,538
E2	,623	1,000	,566	,517	,434
E3	,627	,566	1,000	,699	,579
E4	,526	,517	,699	1,000	,649
E5	,538	,434	,579	,649	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0,831	
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	605,788
	Gl	10
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado

1	3,308	66,170	66,170	3,308	66,170	66,170
2	,641	12,822	78,992			
3	,421	8,412	87,404			
4	,371	7,424	94,827			
5	,259	5,173	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
E1	,814
E2	,766
E3	,860
E4	,838
E5	,785
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,871	5

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,822
		N elementos	3 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	0,785
		N elementos	2 <sup>b</sup>
N Total de elementos			5
Correlación entre formas			0,701
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,824
	Longitud desigual		0,829
Dos mitades de Guttman			0,799
a. Los elementos son E1, E2 y E3			

b. Los elementos son E4 y E5

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
E1	21,44	18,850	,701	,842
E2	21,38	19,650	,637	,857
E3	21,08	18,495	,759	,828
E4	20,82	18,984	,731	,835
E5	21,47	18,692	,659	,854

**Constructo 4: Desarrollo (D)**

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
D1	Los empleados se sienten más confiados como resultado de trabajar en la empresa.
D2	Los empleados se sienten bien con ellos mismos como resultado de trabajar en la empresa.
D3	Se adquiere una buena experiencia profesional trabajando en la empresa.
D4	La empresa sirve como un medio para acceder a un empleo futuro.
D5	La gerencia de la empresa reconoce/aprecia el esfuerzo de los empleados.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis
D1	5,05	1,325	250
D2	5,39	1,298	250
D3	5,96	1,193	250
D4	5,42	1,324	250
D5	5,71	1,276	250

Matriz de correlaciones					
Pregunta	D1	D2	D3	D4	D5
D1	1,000	,734	,483	,432	,607
D2	,734	1,000	,603	,457	,646
D3	,483	,603	1,000	,632	,565
D4	,432	,457	,632	1,000	,531
D5	,607	,646	,565	,531	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,811
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	619,556
	Gl	10
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,282	65,640	65,640	3,282	65,640	65,640
2	,716	14,316	79,956			
3	,399	7,986	87,942			
4	,369	7,376	95,318			
5	,234	4,682	100,000			

Método de extracción: Análisis de componentes principales

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
D1	,808

D2	,857
D3	,809
D4	,742
D5	,830
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,868	5

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,823
		N elementos	3 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	0,693
		N elementos	2 <sup>b</sup>
N Total de elementos			5
Correlación entre formas			0,736
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,848
	Longitud desigual		0,852
Dos mitades de Guttman			0,816
a. Los elementos son D1, D2 y D3			
b. Los elementos son D4 y D5			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
D1	22,48	17,584	,686	,841
D2	22,14	17,178	,753	,824
D3	21,56	18,424	,695	,839

D4	22,11	18,330	,607	,861
D5	21,82	17,629	,719	,833

**Constructo 5: Aplicación (A)**

Ítems	
Nomenclatura	Pregunta
A1	Es posible enseñar a otros lo que se ha aprendido en la empresa.
A2	Es posible aplicar lo que se ha aprendido en la empresa en otras instituciones.
A3	La empresa tiene fuerte orientación al cliente.
A4	La empresa tiene un perfil humanitario, retribuyendo a la sociedad.
A5	La empresa incentiva la aceptación y pertenencia.

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis
A1	5,16	1,361	250
A2	5,50	1,265	250
A3	4,98	1,445	250
A4	5,22	1,491	250
A5	5,19	1,354	250

Matriz de correlaciones					
Pregunta	A1	A2	A3	A4	A5
A1	1,000	,636	,525	,509	,570
A2	,636	1,000	,435	,458	,521
A3	,525	,435	1,000	,502	,513
A4	,509	,458	,502	1,000	,567
A5	,570	,521	,513	,567	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,844
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	476,924
	Gl	10
	Sig.	0,0

Varianza Explicada						
Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,098	61,968	61,968	3,098	61,968	61,968
2	,619	12,370	74,338			
3	,513	10,269	84,607			
4	,421	8,412	93,019			
5	,349	6,981	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
	1
A1	,829
A2	,776
A3	,750
A4	,769
A5	,809
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad
------------------------

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,845	5

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,770
		N elementos	3 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	0,722
		N elementos	2 <sup>b</sup>
N Total de elementos			5
Correlación entre formas			0,697
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		0,822
	Longitud desigual		0,827
Dos mitades de Guttman			0,801
a. Los elementos son A1, A2 y A3			
b. Los elementos son A4 y A5			

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
A1	20,89	19,313	,704	,799
A2	20,55	20,690	,634	,818
A3	21,07	19,670	,611	,824
A4	20,82	19,112	,633	,819
A5	20,85	19,564	,683	,804

**Escala EmpAt:** Atractivo Organizacional (EmpAt)

Ítems	
Nomenclatura	Constructo
Int	Valor de Interés

Soc	Valor Social
Ec	Valor Económico
Des	Valor de Desarrollo
Apl	Valor de Aplicabilidad

Estadísticos Descriptivos			
Pregunta	Media	Desviación	Nº Análisis
Int	27,5240	5,11096	250
Soc	29,5840	5,39773	250
Ec	26,5489	5,35335	250
Des	27,5240	5,19281	250
Apl	26,0440	5,43915	250

Matriz de correlaciones					
Pregunta	Int	Soc	Ec	Des	Apl
Int	1,000	,728	,623	,759	,732
Soc	,728	1,000	,707	,806	,704
Ec	,623	,707	1,000	,814	,699
Des	,759	,806	,814	1,000	,831
Apl	,732	,704	,699	,831	1,000

KMO y Prueba de Esfericidad de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		0,880
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	1076,631
	Gl	10
	Sig.	0,0

Varianza Explicada
Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Suma de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,966	79,314	79,314	3,966	79,314	79,314
2	,386	7,719	87,034			
3	,298	5,956	92,990			
4	,229	4,581	97,571			
5	,121	2,429	100,000			
Método de extracción: Análisis de componentes principales						

Matriz de componentes	
Variable	Componente
Int	,861
Soc	,886
Ec	,863
Des	,948
Apl	,892
Método de extracción: Análisis de componentes principales.	
Método de rotación: Sólo se ha extraído un componente. La solución no puede ser rotada.	

Análisis de fiabilidad	
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,934	5

Estadísticos de fiabilidad			
Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	0,868
		N elementos	3 <sup>a</sup>
	Parte 2	Valor	0,907
		N elementos	2 <sup>b</sup>
N Total de elementos			5
Correlación entre formas			0,884

Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual	0,939
	Longitud desigual	0,941
Dos mitades de Guttman		0,912
a. Los elementos son Int, Soc, Ec		
b. Los elementos son Des, Apl		

Estadísticos Total – Elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Int	109,7	374,058	,785	,927
Soc	107,64	358,657	,819	,920
Ec	110,676	365,497	,785	,927
Des	109,7	350,966	,912	,903
Apl	111,18	356,341	,826	,919

## Anexo 2: MANOVA

**Variable independiente:** Establecimiento educacional

Factores inter-sujetos		
Variable	Etiqueta de valor	N
Universidad	Tradicional	110
	Privada	140

Estadísticos descriptivos				
Dimensión	Universidad	Media	Desviación estándar	N
Interés	Tradicional	27,0636	5,57398	110
	Privada	27,8857	4,70433	140
	Total	27,5240	5,11096	250

Económico	Tradicional	29,1727	5,82916	110
	Privada	29,9071	5,03069	140
	Total	29,5840	5,39773	250
Social	Tradicional	25,7727	5,79569	110
	Privada	27,1571	4,91404	140
	Total	26,5480	5,35335	250
Desarrollo	Tradicional	27,1455	5,64035	110
	Privada	27,8214	4,81196	140
	Total	27,5240	5,19281	250
Aplicabilidad	Tradicional	25,7000	5,55300	110
	Privada	26,3143	5,35245	140
	Total	26,0440	5,43915	250

Pruebas Multivariante					
Efecto	Valor	F	Gl de hipótesis	Gl de error	Sig.
Traza de Pillai	,024	1,188	5,000	244,000	,316
Lambda de Wilks	,976	1,188	5,000	244,000	,316
Traza de Hotelling	,024	1,188	5,000	244,000	,316
Raíz mayor de Roy	,024	1,188	5,000	244,000	,316

**Variable independiente:** Nivel Educacional

Factores inter-sujetos		
Variable	Etiqueta de valor	N

Nivel educacional	Profesional completo	226
	Postgrado completo	24

Estadísticos descriptivos				
Dimensión	Nivel educacional	Media	Desviación estándar	N
Interés	Profesional completo	27,5310	4,95145	226
	Postgrado completo	27,4583	6,55398	24
	Total	27,5240	5,11096	250
Económico	Profesional completo	29,5752	5,35961	226
	Postgrado completo	29,6667	5,86565	24
	Total	29,5840	5,39773	250
Social	Profesional completo	26,5796	5,18591	226
	Postgrado completo	26,2500	6,86041	24
	Total	26,5480	5,35335	250
Desarrollo	Profesional completo	27,6106	5,02692	226
	Postgrado completo	26,7083	6,62983	24
	Total	27,5240	5,19281	250
Aplicabilidad	Profesional completo	26,1239	5,24109	226
	Postgrado completo	25,2917	7,13521	24
	Total	26,0440	5,43915	250

Pruebas Multivariante					
Efecto	Valor	F	Gl de hipótesis	Gl de error	Sig.

Traza de Pillai	,011	,546	5,000	244,000	,741
Lambda de Wilks	,989	,546	5,000	244,000	,741
Traza de Hotelling	,011	,546	5,000	244,000	,741
Raíz mayor de Roy	,011	,546	5,000	244,000	,741

**Variable independiente:** Experiencia laboral

Factores inter-sujetos		
Variable	Etiqueta de valor	N
Experiencia laboral	Menos de un año	73
	Entre 1 y 5 años	151
	Más de 5 años	26

Estadísticos descriptivos				
Dimensión	Experiencia laboral	Media	Desviación estándar	N
Interés	Menos de un año	27,4932	4,51886	73
	Entre 1 y 5 años	27,2583	5,22489	151
	Más de 5 años	29,1538	5,86305	26
	Total	27,5240	5,11096	250
Económico	Menos de un año	30,3288	4,97788	73
	Entre 1 y 5 años	29,1656	5,50930	151
	Más de 5 años	29,9231	5,82356	26
	Total	29,5840	5,39773	250
Social	Menos de un año	26,7260	4,88268	73

	Entre 1 y 5 años	26,1060	5,42359	151
	Más de 5 años	28,6154	5,87930	26
	Total	26,5480	5,35335	250
Desarrollo	Menos de un año	28,3288	4,72598	73
	Entre 1 y 5 años	26,8609	5,15886	151
	Más de 5 años	29,1154	6,11442	26
	Total	27,5240	5,19281	250
Aplicabilidad	Menos de un año	26,1507	5,53191	73
	Entre 1 y 5 años	25,7417	5,30216	151
	Más de 5 años	27,5000	5,92115	26
	Total	26,0440	5,43915	250

Pruebas Multivariante					
Efecto	Valor	F	Gl de hipótesis	Gl de error	Sig.
Traza de Pillai	,085	2,164	10,000	488,000	,019
Lambda de Wilks	,917	2,156 <sup>b</sup>	10,000	486,000	,019
Traza de Hotelling	,089	2,148	10,000	484,000	,020
Raíz mayor de Roy	,050	2,452 <sup>c</sup>	5,000	244,000	,034

Pruebas de efectos Inter-sujetos					
Variable dependiente	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Interés	79,798	2	39,899	1,534	0,218
Social	69,919	2	34,96	1,202	0,302

Económico	142,945	2	71,472	2,524	0,082
Desarrollo	179,513	2	89,757	3,393	0,035
Aplicabilidad	69,746	2	34,873	1,18	0,309

Medias marginales estimadas					
Variable dependiente	Experiencia laboral	Media	Error estándar	Intervalo de confianza al 95%	
				Límite inferior	Límite superior
Interés	Menos de un año	27,493	,597	26,317	28,669
	Entre 1 y 5 años	27,258	,415	26,441	28,076
	Más de 5 años	29,154	1,000	27,184	31,124
Social	Menos de un año	30,329	,631	29,085	31,572
	Entre 1 y 5 años	29,166	,439	28,301	30,030
	Más de 5 años	29,923	1,058	27,840	32,006
Económico	Menos de un año	26,726	,623	25,499	27,953
	Entre 1 y 5 años	26,106	,433	25,253	26,959
	Más de 5 años	28,615	1,044	26,560	30,671
Desarrollo	Menos de un año	28,329	,602	27,143	29,515
	Entre 1 y 5 años	26,861	,419	26,036	27,685
	Más de 5 años	29,115	1,009	27,129	31,102
Aplicación	Menos de un año	26,151	,636	24,898	27,404
	Entre 1 y 5 años	25,742	,442	24,871	26,613
	Más de 5 años	27,500	1,066	25,401	29,599

Comparaciones múltiples (DMS)							
Variable dependiente	(I) Experiencia laboral	(J) Experiencia laboral	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Desarrollo	Menos de un año	Entre 1 a 5 años	1,4678*	0,73324	0,046	0,0236	2,912
		Más de 5 años	-0,7866	1,17473	0,504	-3,1004	1,5272
	Entre 1 y 5 años	Menos de un año	-1,4678*	0,73324	0,046	-2,912	-0,0236
		Más de 5 años	-2,2545*	1,09215	0,04	-4,4056	-0,1034
	Más de 5 años	Menos de un año	0,7866	1,17473	0,504	-1,5272	3,1004
		Entre 1 a 5 años	2,2545*	1,09215	0,04	0,1034	4,4056

Se basa en las medias observadas.

El término de error es la media cuadrática (Error) = 29,542

\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel

### Anexo 3: ANOVA

**Variable independiente:** Establecimiento educacional

Estadísticos descriptivos				
Dimensión	Universidad	Media	Desviación estándar	N
Interés	Tradicional	27,0636	5,57398	110
	Privada	27,8857	4,70433	140
	Total	27,5240	5,11096	250

Económico	Tradicional	29,1727	5,82916	110
	Privada	29,9071	5,03069	140
	Total	29,5840	5,39773	250
Social	Tradicional	25,7727	5,79569	110
	Privada	27,1571	4,91404	140
	Total	26,5480	5,35335	250
Desarrollo	Tradicional	27,1455	5,64035	110
	Privada	27,8214	4,81196	140
	Total	27,5240	5,19281	250
Aplicabilidad	Tradicional	25,7000	5,55300	110
	Privada	26,3143	5,35245	140
	Total	26,0440	5,43915	250

ANOVA						
Variable dependiente	Grupos	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Interés	Entre grupos	41,630	1	41,630	1,598	,207
	Dentro de grupos	6462,726	248	26,059		
	Total	6504,356	249			
Social	Entre grupos	33,225	1	33,225	1,141	,286

	Dentro de grupos	7221,511	248	29,119		
	Total	7254,736	249			
Económico	Entre grupos	118,063	1	118,063	4,172	,042
	Dentro de grupos	7017,861	248	28,298		
	Total	7135,924	249			
Desarrollo	Entre grupos	28,148	1	28,148	1,044	,308
	Dentro de grupos	6686,208	248	26,961		
	Total	6714,356	249			
Aplicabilidad	Entre grupos	23,245	1	23,245	,785	,376
	Dentro de grupos	7343,271	248	29,610		
	Total	7366,516	249			

**Variable independiente:** Nivel educacional

Estadísticos descriptivos				
Dimensión	Nivel educacional	Media	Desviación estándar	N
Interés	Profesional completo	27,5310	4,95145	226

	Postgrado completo	27,4583	6,55398	24
	Total	27,5240	5,11096	250
Económico	Profesional completo	29,5752	5,35961	226
	Postgrado completo	29,6667	5,86565	24
	Total	29,5840	5,39773	250
Social	Profesional completo	26,5796	5,18591	226
	Postgrado completo	26,2500	6,86041	24
	Total	26,5480	5,35335	250
Desarrollo	Profesional completo	27,6106	5,02692	226
	Postgrado completo	26,7083	6,62983	24
	Total	27,5240	5,19281	250
Aplicabilidad	Profesional completo	26,1239	5,24109	226
	Postgrado completo	25,2917	7,13521	24
	Total	26,0440	5,43915	250

ANOVA						
Variable dependiente	Grupos	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Interés	Entre grupos	,114	1	,114	,004	,947
	Dentro de grupos	6504,242	248	26,227		

	Total	6504,356	249			
Social	Entre grupos	,181	1	,181	,006	,937
	Dentro de grupos	7254,555	248	29,252		
	Total	7254,736	249			
Económico	Entre grupos	2,358	1	2,358	,082	,775
	Dentro de grupos	7133,566	248	28,764		
	Total	7135,924	249			
Desarrollo	Entre grupos	17,663	1	17,663	,654	,419
	Dentro de grupos	6696,693	248	27,003		
	Total	6714,356	249			
Aplicabilidad	Entre grupos	15,027	1	15,027	,507	,477
	Dentro de grupos	7351,489	248	29,643		
	Total	7366,516	249			

**Variable independiente:** Experiencia laboral

Estadísticos descriptivos				
Dimensión	Experiencia laboral	Media	Desviación estándar	N
Interés	Menos de un año	27,4932	4,51886	73
	Entre 1 y 5 años	27,2583	5,22489	151
	Más de 5 años	29,1538	5,86305	26
	Total	27,5240	5,11096	250
Económico	Menos de un año	30,3288	4,97788	73
	Entre 1 y 5 años	29,1656	5,50930	151
	Más de 5 años	29,9231	5,82356	26
	Total	29,5840	5,39773	250
Social	Menos de un año	26,7260	4,88268	73
	Entre 1 y 5 años	26,1060	5,42359	151
	Más de 5 años	28,6154	5,87930	26
	Total	26,5480	5,35335	250
Desarrollo	Menos de un año	28,3288	4,72598	73
	Entre 1 y 5 años	26,8609	5,15886	151
	Más de 5 años	29,1154	6,11442	26
	Total	27,5240	5,19281	250
Aplicabilidad	Menos de un año	26,1507	5,53191	73
	Entre 1 y 5 años	25,7417	5,30216	151
	Más de 5 años	27,5000	5,92115	26

	Total			26,0440	5,43915	250
ANOVA						
Variable dependiente	Grupos	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Interés	Entre grupos	79,798	2	39,899	1,534	,218
	Dentro de grupos	6424,558	247	26,010		
	Total	6504,356	249			
Social	Entre grupos	69,919	2	34,960	1,202	,302
	Dentro de grupos	7184,817	247	29,088		
	Total	7254,736	249			
Económico	Entre grupos	142,945	2	71,472	2,524	,082
	Dentro de grupos	6992,979	247	28,312		
	Total	7135,924	249			
Desarrollo	Entre grupos	179,513	2	89,757	3,393	,035
	Dentro de grupos	6534,843	247	26,457		

	Total	6714,356	249			
Aplicabilidad	Entre grupos	69,746	2	34,873	1,180	,309
	Dentro de grupos	7296,770	247	29,542		
	Total	7366,516	249			

Comparaciones múltiples (DMS)							
Variable dependiente	(I) Experiencia laboral	(J) Experiencia laboral	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Desarrollo	Menos de un año	Entre 1 a 5 años	1,46784*	,73324	,046	,0236	1,46784*
		Más de 5 años	-,78662	1,17473	,504	-3,1004	-,78662
	Entre 1 y 5 años	Menos de un año	-1,46784*	,73324	,046	-2,9120	-1,46784*
		Más de 5 años	-2,25446*	1,09215	,040	-4,4056	-2,25446*
	Más de 5 años	Menos de un año	,78662	1,17473	,504	-1,5272	,78662
		Entre 1 a 5 años	2,25446*	1,09215	,040	,1034	2,25446*