



Relación entre el atractivo de la marca empleadora (Employer Branding) y la decisión de postulación para empleo de las generaciones X, Y, Z.

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

**Alumna: Natalia Lucero
Profesora Guía: Leslie Valenzuela**

Santiago, 25 de Agosto del 2020

Índice de Contenido

Resumen ejecutivo	5
1. Introducción	7
2. Antecedentes y Marco teórico	11
2.1 Employer branding o Marca empleadora (ME)	11
2.2 Atractivo del empleador (AE).....	13
2.3 Subdimensiones del atractivo del empleador	14
2.3.1 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	14
2.3.1.1 Percepción RSE para buscadores de trabajo	16
2.3.1.1.1 Dimensión Económica RSE.....	17
2.3.1.1.2 Dimensión Ético-legal RSE	17
2.3.1.1.3 Dimensión Discrecional RSE	17
2.3.1.1.4 Subdimensión RSE: Inclusión	17
2.3.1.1.5 Subdimensión RSE: Equidad de género	18
2.3.1.1.6 Subdimensión RSE: Diversidad sexual.....	19
2.3.1.1.7 Subdimensión RSE: Preocupación por el medio ambiente.....	20
2.3.2 Era Digital.....	21
2.4 Características de generaciones X, Y, y Z	21
2.4.1 Características de la generación X	22
2.4.2 Características de la generación Y	22
2.4.3 Características de la generación Z	24
2.5 Marketing interno	25
3. Modelo e Hipótesis	26
3.1 Hipótesis	28
4. Metodología de la investigación	32
4.1 Método y procedimiento muestral.....	32
4.1.1 Descripción de la muestra	32
4.2 Diseño de investigación	34
5. Objetivos	36
5.1 Generales	36
5.2 Específicos.....	36
6. Resultados.....	37
6.1 Método Cualitativo	37
6.2 Método Cuantitativo	40
6.2.1 Depuración de ítems	40
6.2.2 Validez divergente o discriminante	41
6.2.3 Estadísticos descriptivos para todos los constructos del modelo	42
6.3 Hipótesis y objetivos	43
6.4 Discusiones y limitaciones	62
7. Conclusiones del estudio.....	63
Referencias.....	65
Anexos	76
Datos Cualitativos	76
Datos Cuantitativos.....	101

Índice de Figuras

Figura 1: Estructura de la tesis.....	10
Figura 2: Modelo conceptual	26
Figura 3: Mentimeter Generación X.....	37
Figura 4: Mentimeter Generación Y	38
Figura 5: Mentimeter Generación Z	39
Figura 6: Variables de atractivo ordenadas según preferencia.....	59

Índice de Tablas

Tabla 1: Características de buscadores de trabajo de generaciones X, Y, Z	21
Tabla 2: Descripción de la muestra Total	32
Tabla 3: Descripción de la muestra Gen X	33
Tabla 4: Descripción de la muestra Gen Y	33
Tabla 5: Descripción de la muestra Gen Z	33
Tabla 6: Nuevos constructos a partir de Análisis factorial exploratorio	41
Tabla 7: Validez divergente con intervalo de confianza	41
Tabla 8: Estadísticos descriptivos constructos	43
Tabla 9a: Regresión dimensión del atractivo de la marca empleadora	43
Tabla 9b: Regresión dimensión del atractivo de la marca empleadora	44
Tabla 9c: Regresión dimensión del atractivo de la marca empleadora	44
Tabla 9d: Regresión dimensión del atractivo de la marca empleadora	44
Tabla 10a: Regresión dimensión de la intención de postular a un empleo en BCI	45
Tabla 10b: Regresión dimensión de la intención de postular a un empleo en BCI	46
Tabla 10c: Regresión dimensión de la intención de postular a un empleo en BCI	46
Tabla 10d: Regresión dimensión de la intención de postular a un empleo en BCI	46
Tabla 11a: Regresión dimensión de percepción RSE	47
Tabla 11b: Regresión dimensión de percepción RSE	48
Tabla 11c: Regresión dimensión de percepción RSE	48
Tabla 11d: Regresión dimensión de percepción RSE	49
Tabla 12a: Anova subdimensiones RSE	50
Tabla 12b: Anova subdimensiones RSE	51
Tabla 13: Preferencia Subdimensiones RSE Generación X	52
Tabla 14: Preferencia Subdimensiones RSE Generación Y	52
Tabla 15: Preferencia Subdimensiones RSE Generación Z	53
Tabla 16: Diferencia generaciones sobre importancia atractivo marca empleadora	53
Tabla 17a: Anova atributos del atractivo del empleador	54
Tabla 17b: Anova atributos del atractivo del empleador	56
Tabla 18: Resumen hipótesis	58
Tabla 19: Preferencias de las generaciones ordenadas según atractivo	58
Tabla 20: Características perfil y variables relevantes	59
Tabla 21: Políticas de atracción de organizaciones de distintos sectores empresariales	60

Resumen ejecutivo

Dada la contingencia actual a nivel nacional, primero el estallido social, luego la pandemia del Coronavirus, las organizaciones se verán enfrentadas a un millar de cambios, crisis económicas y recesiones que van de la mano con un aumento en el desempleo. Las organizaciones ya tenían una fuerte lucha por atraer y retener a los mejores talentos y la lucha por motivar a estos talentos se intensificará durante el próximo año, cuando pasada la pandemia surja posiblemente un nuevo estallido social en nuestro país.

Se les viene un proceso complicado a las marcas empleadoras en Chile, ya que a raíz de la crisis social, la gente está más consciente y exige más beneficios de manera de que no solo gane el empresario y sea un beneficio mutuo entre empresa y trabajador. El concepto de Employer Branding o Marca Empleadora (ME) tomará ahora más fuerza para mejorar las percepciones de empleados actuales y potenciales respecto de las empresas, de manera que parezcan más atractivas para los empleados y los esfuerzos de retención y captación tengan una mayor probabilidad de éxito.

Por consiguiente es relevante investigar y estudiar las tendencias actuales en cuanto a la valoración de atributos de la 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) y sus potenciales empleados.

Por ende, 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 los estudios de Capelli & 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 del potencial que tengan estos para contribuir en las ventajas competitivas o competencias centrales de una organización. En este sentido, estos autores sugieren que las organizaciones debieran invertir sus recursos en aquellos empleados que efectivamente logren influir de manera positiva en el desempeño de estas. ¿Pero qué se necesita para atraer a empleados de alto desempeño? ¿Qué querrá cada uno de ellos?

Bajo esta perspectiva, el problema de investigación planteado para esta tesis es: ¿En que basan el atractivo de la marca empleadora las distintas generaciones X, Y y Z en nuestro país? Y por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es determinar cuáles son las variables relevantes que influyen en el atractivo de la marca empleadora a la hora de buscar y seleccionar empleo para los diferentes perfiles de generaciones X, Y y Z en Chile.

Se realizaron dos métodos, primero uno cualitativo y luego uno cuantitativo para de esta manera poder validar lo encontrado en la fase exploratoria al contexto chileno. La muestra del estudio cualitativo, se

compuso de tres grupos (generación X, Y y Z) de 9 personas cada grupo incluyendo a la persona moderadora y a la observadora. En el caso del estudio cuantitativo, la muestra se compuso por 297 respuestas válidas, de las cuales un 14,1% son de la generación X, 69,7% de la generación Y, y un 16,2% de la generación Z. Entre los atributos más valorados respecto de la ME se encuentran el sueldo como el factor principal que se identifica del atractivo de la marca empleadora para las tres generaciones en estudio.

Por lo anteriormente mencionado, el propósito de esta investigación es conocer cómo atraer y retener a los empleados con talento para mejorar el desempeño y rentabilidad de la empresa. Por esta razón es importante lograr una reputación corporativa que atraiga y retenga talentos, ya que una buena reputación o valor de marca empleadora reduce la rotación, fomenta la creatividad y la innovación de los empleados. Por otra parte, establecer un estándar de calidad y un buen clima organizacional, aumenta la resistencia contra las recesiones o los choques del mercado como el que tuvimos inesperadamente en Octubre del 2019 y además proporciona niveles más altos de satisfacción y lealtad del cliente (Great Place to Work, 2019). Por ende esta investigación proveerá información relevante sobre los atributos y dimensiones más valoradas para las generaciones X, Y y Z en Chile. Esta información puede ser útil para las organizaciones en la toma de decisiones y gestionar la imagen de su marca empleadora con el fin de atraer y retener a los mejores talentos.

1. Introducción

El interés por recurrir a la atracción y retención de las personas con más talento no siempre ha sido una preocupación en las organizaciones. Desde las primeras décadas del S.XX hasta los años 50, toda la carrera profesional de un empleado se desarrollaba en una misma compañía, sin ninguna intención de buscar otra con mejores condiciones o desempeñar un puesto de trabajo más satisfactorio. Pero cuando la sociedad empezó a evolucionar hacia nuevos hábitos y diferentes modelos de consumo, elementos como las altas tasas de natalidad y la migración a las grandes ciudades dibujaron un perfil de empleado con diferentes aspiraciones, y por tanto una necesidad de cambio en la gestión de las personas dentro de las organizaciones. Las primeras iniciativas para construir una buena imagen como empleador, o estrategia de Employer Branding, surgen en los años 80 en Estados Unidos como respuesta a la necesidad de las organizaciones de convertirse en la mejor opción para trabajar, captando y reclutando a un colectivo específico de potenciales empleados por medio de acciones concretas (Goncer Rodríguez, 2014).

Se comienza a priorizar el estudio de estos temas para saber a qué conducirán los cambios generacionales y según la consultora ManPowerGroup (2016) a nivel global, para 2020 los millennials conformarán el 35% de la fuerza laboral mundial, similar a su generación anterior, conocida como la generación X y en pocos años más entrarán al mundo laboral fuertemente los empleados o colaboradores de la generación Z. Las tendencias en la fuerza de trabajo en estos últimos años a nivel global hablan de que los trabajadores consideran que las empresas deben contribuir con la creación de puestos de trabajo, con el cuidado del medio ambiente, con el impulso de la economía y deben tener conciencia de los problemas sociales, y por otro lado, le piden a las organizaciones que les den oportunidades para contribuir en la empresa, la capacidad de expresar sus ideas libremente, que acepten el fracaso como experiencia de aprendizaje y flexibilidad de horarios (The Global Shapers Annual Survey, 2017).

En la misma línea, pero a nivel país, según la última edición del Workmonitor Randstad (CNN Chile, 2019), creció la rotación laboral en Chile por parte de trabajadores jóvenes (ya que fueron éstos quienes más se movieron), personas entre 18 y 24 años (38%), seguidas por las de 25 a 34 (36,8%). Alcanzando 26,7% durante el primer trimestre de 2019, mostrando un alza de 5,2 puntos porcentuales (CNN Chile, 2019), lo que demuestra que los jóvenes son difíciles de retener actualmente en las empresas chilenas abriendo un nuevo desafío para éstas que denota la importancia de la recepción certera del mensaje de parte de estas nuevas generaciones (que se comportan de manera similar a nivel global), en estos tiempos que ha habido una constante evolución en el ámbito de las comunicaciones debido al avance tecnológico que repercute con implicancias en todos los aspectos de nuestras vidas.

Los jóvenes han crecido en una época caracterizada por los avances tecnológicos, tales como las redes sociales, Facebook, Twitter, etc., los cuales forman parte de su vida: los reconocen, los utilizan y los desarrollan (Barford & Hester, 2011). Según la Real Academia Española (RAE), comunicación es la “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. Dada la esencia de la comunicación, resulta evidente que el marketing tiene un rol clave a la hora de plantearnos la necesidad de comunicar ideas o conceptos de la forma más adecuada posible y con los mayores niveles de efectividad para cada tipo de persona. Las redes sociales, la generación de campañas digitales, videos u otras formas de expresar ideas, vienen a complementar los medios de difusión que se utilizaban antes del boom tecnológico, planteando nuevos desafíos a la hora de dar a conocer un mensaje claro a las actuales generaciones que se rodean de estos nuevos medios.

Así como el ámbito de la comunicación y el marketing tienen transformaciones por el avance tecnológico, en el mundo empresarial también ha habido cambios importantes a la hora de transmitir intenciones, ideas, programas y proyectos. Frente a la necesidad de reclutar candidatos para un determinado puesto de trabajo existen varias aplicaciones, la más popular es LinkedIn la cual hace más sencillo y eficiente el proceso de reclutamiento.

Pero con el crecer de la tecnología existen también problemas para las empresas, ya que la gente está más informada y exigente con temas como la responsabilidad social empresarial (RSE) que se ha convertido cada vez más en un elemento significativo de la comunicación corporativa y de la marca del empleador o marca empleadora (ME) (Amaladoss & Manohar, 2013). La literatura existente apenas ha explorado la interacción entre RSE, ME y las actitudes de los solicitantes de empleo, por lo que se identifica una brecha de investigación relevante para abordar (Klimkiewicz & Oltra, 2017).

Para Ambler & Barrow (1996), ME se refiere a la aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos, fortaleciendo relaciones entre la empresa - como marca empleadora -, y el empleado - como cliente interno -. Ellos definen ME como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que provee el empleo, y que se identifican con la empresa empleadora”.

Bajuk (2014) sostiene que los candidatos al aceptar/continuar en sus cargos, adicional al puesto y compensación, analizan el tipo de empresa de la que serán parte, siendo este un elemento primordial para considerar una propuesta de trabajo atractiva, por tanto, se convierte dentro de las estrategias considerar el Employer Branding, como una implementación de importancia.

Las empresas que compiten por obtener a los mejores talentos en su fuerza de trabajo deben expresar lo que les interesa en su comunicación corporativa, deben contar con la infraestructura adecuada, la concientización y es esencial que se promueva la diversidad y la inclusión, lo que es fundamental para trabajar en un ambiente libre de prejuicios. Porque lo que está cobrando más relevancia en las

organizaciones es el profesionalismo y talento de las personas y no de dónde vienen ni cómo se ven, ideas que deben transmitir a sus actuales y potenciales clientes internos para que consideren la marca como atractiva. Es así como para reclutar a los mejores candidatos hay que atraerlos con los beneficios que pueden tener al trabajar en la empresa y es así como nace el concepto de marketing interno, que sostiene que el personal de la organización es el primer mercado de cualquier empresa. Dentro de las metas de los clientes internos están el entregar satisfacción a los clientes externos, por lo que concluyen que la satisfacción de los clientes externos depende de las acciones de los clientes internos de la empresa, es por lo anterior, que reclutar a los mejores empleados es de vital importancia para la compañía. Esteban (2012) es otro que habla del concepto de cliente interno, describiéndolo como la forma en que los gerentes ven a sus trabajadores, evidenciando como una cuestión crítica la generación de valor hacia los empleados a través de estrategias de marca de la empresa.

Por consiguiente la pregunta de investigación que se busca responder en esta tesis es ¿En que basan el atractivo de la marca empleadora las distintas generaciones X, Y y Z? así, el objetivo general es determinar cuáles son las variables relevantes que influyen en el atractivo de la marca empleadora a la hora de buscar y seleccionar empleo para los diferentes perfiles de generaciones X, Y y Z en Chile y el objetivo específico es analizar cuáles son las variables más relevantes para cada uno de estos perfiles a la hora de buscar y seleccionar empleo.

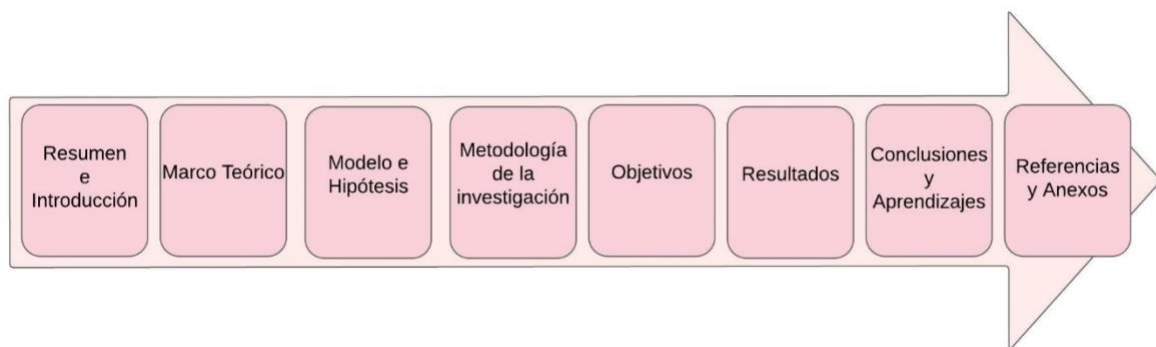
Para ello, se utilizó un método cualitativo con el propósito de levantar los principales insights que influyen en el atractivo de la ME en los diferentes perfiles (X, Y y Z) a la hora de buscar empleo. Basada en la información recogida desde el estudio cualitativo en conjunto con la revisión exhaustiva de la literatura, se contribuye con la propuesta de un modelo conceptual explicativo que considera relaciones entre variables relevantes que podrían influir positiva y significativamente en el atractivo de la marca empleadora para estas distintas generaciones. Por ende, desde la práctica esta investigación contribuye con evidencia empírica que permita a las empresas tomar decisiones y redireccionar sus estrategias con relación a beneficios como salarios, inclusión, diversidad sexual, etc.

Para obtener la data empírica se elaboró un instrumento cuantitativo a través de una encuesta que se aplicó por Qualtrics a una muestra representativa de estas generaciones con el fin de testear las hipótesis planteadas en el modelo conceptual.

Por lo tanto, esta investigación aborda un desafío relevante hoy en día 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 (Gambardella *et al.*, 2015) ya que pueden atraer a los que ellos consideran los mejores talentos que aumenten la productividad y sea útil para redireccionar las estrategias comunicacionales y de reclutamiento para la búsqueda de estos mejores talentos.

La estructura de la tesis parte con el resumen y la introducción del tema, luego se revisan los antecedentes y el marco teórico continuando con el modelo y las hipótesis que se quieren testear, seguido por la explicación de la metodología que se adoptó para este estudio, luego los objetivos generales y específicos, después una presentación de resultados y hallazgos y en la sección final del artículo la conclusión y comunicación de aprendizajes que examina las implicancias de los resultados para las estrategias de la empresa y la investigación futura, finalizando con las referencias y anexos.

Figura 1: Estructura de la tesis



Fuente: Elaboración propia

2. Antecedentes y Marco teórico

2.1 Employer branding o Marca empleadora (ME)

Los vendedores pueden "idear" las marcas de productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, pero la marca corporativa efectiva comienza dentro de la organización (Balmer & Greyser, 2006). Más específicamente, los teóricos argumentan que una marca corporativa debe estar estrechamente alineada con la identidad de la organización (Hulberg, 2006). La comunicación de marcas corporativas puede incluir simbolismo y comunicaciones convencionales como publicidad y relaciones públicas (Hulberg, 2006), de forma muy similar a las comunicaciones para una marca de consumo.

El concepto de Employer branding o marca empleadora (ME) surgió como consecuencia de la aplicación de los principios de marketing a la gestión de recursos humanos (RR.HH.) (Alniaçika *et al.*, 2014). El significado del employer branding es el de marca empleadora, una traducción literal que a grandes rasgos no tiene mayor relevancia, ya que todas las empresas son su propia marca y todas ellas ofrecen trabajo a un mayor o menor número de personas. Por ello, profundizando algo más, actualmente este concepto es entendido como una marca empleadora ejemplar, es decir, se construye en torno a la empresa una imagen de sí misma que resulte atractiva tanto a nivel interno como externo cuya finalidad es atraer, motivar y retener el talento, considerando este el activo más importante de una empresa (Pérez, 2016).

Este aspecto de la marca corporativa presenta un desafío particular para los especialistas en marketing, que tradicionalmente se han centrado en el comportamiento de sus clientes y han dejado la gestión de los empleados a RR.HH. Sin embargo, también presenta nuevos desafíos para quienes trabajan en RR.HH. Según lo explicado por Henkel *et al.* (2007), no es suficiente centrarse en medidas genéricas como la amistad o la competencia; los empleados deben estar motivados para personificar y cumplir la promesa de la marca (Schultz & de Chernatony, 2002) y así, actuar como embajadores de la marca (Hulberg, 2006). Como resultado, muchos autores argumentan que la teoría de la marca corporativa debería abarcar tanto la teoría del marketing como la de la organización (Schultz & de Chernatony, 2002) y que, en la práctica, el marketing y los recursos humanos deberían estar más integrados para reclutar, capacitar y desarrollar personas que estén de acuerdo con la marca (Hulberg, 2006).

Ser una marca de empleados de primera elección es una ventaja valiosa para una organización (Rampl, 2014). En su estudio, por primera vez en la literatura, Rampl (2014) investigó los impulsores de la marca de primera elección de empleador e identifica las emociones de la marca para el empleado como esenciales para establecer una ME fuerte. Por otro lado, el comportamiento de los empleados es un componente importante de la combinación de marketing corporativo; proporciona a las partes

interesadas externas información sobre la identidad de la organización (Hulberg, 2006) y si esta información no es coherente con los valores anunciados de la marca corporativa, la credibilidad de esa marca puede verse afectada (Harris & de Chernatony, 2001). Para gestionar con éxito una marca corporativa, los gerentes deben comprender cómo los valores y el comportamiento de los empleados pueden alinearse con los valores deseados de una marca (Harris & de Chernatony, 2001).

Entonces según lo anterior, el término de ME se refiere a todos los beneficios ofrecidos por una organización a sus empleados para construir una identidad única a los ojos de los empleados y solicitantes y así los alienta a quedarse con ellos o a unirse a la empresa. La marca empleadora es, por lo tanto, un término utilizado para describir cómo las organizaciones comunican su oferta a los empleados potenciales y existentes para adquirir y mantener su lealtad, y también ayuda a promover a la organización como una empresa diferente y un empleador deseable, es por esto que varios investigadores han señalado que las organizaciones con una fuerte ME ayudan para tener más candidatos talentosos y también a retener empleados talentosos (Almaçıka *et al.*, 2014; Rampl & Kenning, 2014).

la marca de un empleador debe cumplir con tres criterios: debe ser coherente con las realidades de la organización, diferente de las de los empleadores competidores y atractiva para los miembros del público objetivo (Ambler & Barrow, 1996). Dado que los dos primeros criterios son evidentes, los investigadores han centrado su atención en comprender qué hace atractiva a la ME. Por ejemplo, se han publicado varios estudios académicos sobre el atractivo de la marca del empleador, por ejemplo, Berthon *et al.*, (2005) y Highhouse *et al.*, (2003).

Finalmente, otro pilar clave del sustento de la ME es el salario emocional, esto es la remuneración que se percibe diferente del salario, abarca todo lo visto anteriormente. En el sentido de la equidad que es aquello que el trabajador percibe a cambio de lo que él otorga, pero es a nivel psicológico porque no siempre se da por escrito. Por ejemplo, las políticas de conciliación que facilitan algunas empresas, los beneficios sociales para los trabajadores, la armonía con ciertos valores o actividades de responsabilidad social corporativa que benefician a su comunidad (Pérez, 2016).

En los últimos años, académicos y profesionales han exaltado los beneficios potenciales de tener una ME bien administrada. Sin embargo, también han reconocido que la ME presenta nuevos desafíos que no pueden abordarse fácilmente dentro de un marco de marketing tradicional, incluida la necesidad de garantizar que el comportamiento de los empleados esté alineado de manera consistente con la promesa de marca de la empresa (Hulberg, 2006; Balmer & Gray, 2003).

2.2 Atractivo del empleador (AE)

En la marca empleadora (ME) ha emergido el concepto de “atractivo del empleador” (AE). Las empresas están cada vez más interesadas en resultar atractivas como empleadoras para el personal con talento. Cada vez más empresas quieren “seducir” a las personas con talento que trabajan en la empresa para que no se marchen de las mismas, al tiempo que quieren convertirse en empleadores atractivos para los demandantes de empleo con alto potencial (Elving *et al.*, 2013). Es fundamental construir en torno a la empresa una imagen de ella misma que resulte atractiva tanto a nivel interno como externo cuya finalidad es atraer, motivar y retener el talento, considerando este el activo más importante de una empresa (Pérez, 2016). Otra similar definición anterior de Berthon *et al.* (2005), señala que el atractivo del empleador se define como los beneficios previstos que un potencial empleado se ve ganando al trabajar para una organización específica, por lo tanto, una de las fuertes ventajas competitivas que el atractivo de la marca empleadora transmite, es la selección del público objetivo que es una forma de atraer nuevos talentos para la organización y así aumenta la posibilidad de reclutar dicho talento.

Las señales que informan las percepciones de los receptores sobre la calidad de una empresa (es decir, su capacidad para satisfacer necesidades o demandas) son de importancia crítica en el contexto del atractivo del empleador. En la medida en que una organización pueda transmitir claramente su capacidad de proporcionar congruencia de valores y oportunidades para la adquisición de recursos, mejorarán sus perspectivas de asegurar un capital humano deseable (Waples & Brachle, 2019). La generación de los millennials son las que tienen altas expectativas de las organizaciones con respecto al salario, la cultura laboral y el medio ambiente lo que implica que las que cumplan con estas expectativas serán las más atractivas (Sao & Tolani, 2018).

El atractivo de la organización para Berthon *et al.* (2005) 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. Berthon *et al.* (2005), desarrollaron y validaron una escala de elementos múltiples para identificar y poner en práctica las dimensiones del atractivo del empleador. Según estos autores, la escala “EmpAT” de 25 ítems explican cinco factores y así, el atractivo de la marca de un empleador puede medirse con estos factores; el valor de interés, valor social, valor económico, valor de desarrollo y el valor de cooperación que se puede mantener, de acuerdo con la perspectiva de los potenciales empleados.

La estructura de cinco factores de Berthon *et al.* (2005) es esencialmente un refinamiento y extensión de las tres dimensiones de beneficios psicológicos, funcionales y económicos propuestas anteriormente por Ambler & Barrow (1996). Los factores de valor de interés y valor social capturan la dimensión de "beneficios psicológicos"; Los factores de valor de desarrollo y valor de cooperación amplían la dimensión de "beneficios funcionales"; y, como era de esperar, el factor de valor económico tiene una

dimensión económica, por lo tanto, captura los "beneficios económicos", aunque el valor económico se deriva de una mejora de las tres dimensiones inductivas (funcional, psicológica y económica) propuestas por Ambler & Barrow (1996).

La marca empleadora se ve así afectada por la noción de atractivo del empleador, en el sentido de que una marca puede considerarse un factor clave, fuerte y ventajoso, que influye en los juicios de valor de los potenciales empleados. La marca empleadora es esencialmente el reflejo de la identidad y la cultura de una organización, y sus empleados son los principales mensajeros de la conciencia de marca (Santiago, 2019).

Hay evidencia de que cuanto más fuerte es el atractivo de la marca de un empleador, más fuerte es la intención de postular a un trabajo en la empresa. El atractivo de una organización se refleja en las actitudes de los futuros empleados hacia ciertas organizaciones como lugar para un posible trabajo futuro. Sin embargo, este atractivo es de naturaleza pasiva, porque no implica necesariamente que el comportamiento real se lleve a cabo en base a la opinión de una organización. Esta pasividad permite que los futuros empleados se sientan atraídos por muchas organizaciones simultáneamente. Una investigación más activa sobre la organización por parte de futuros empleados requeriría la conservación de recursos y un número más limitado de posibilidades accesibles (Santiago, 2019).

2.3 Subdimensiones del atractivo del empleador

2.3.1 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

RSE gira en torno a la toma de decisiones éticas y la voluntad de contribuir a mejorar el bienestar social, como en la definición popular de Holme & Watts (2001): “el compromiso continuo de las empresas para comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, mientras mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general”.

Los solicitantes de empleo están comenzando a poner mayor énfasis en las contribuciones que hacen las organizaciones para la sociedad antes de decidir dónde trabajar (Nielsen, 2014), ya que las personas que buscan un trabajo intentan igualar sus expectativas de potenciales empleadores con la oferta organizacional (Wanous *et al.*, 1992), si los posibles empleados perciben positivamente las características de la marca, es más probable que se identifiquen con el empleador, por lo que valorarán más la posibilidad de convertirse en parte de la organización (Backhaus, 2004). Esto muestra que los destinatarios están convencidos de que pueden ser más propensos a identificarse con el concepto de los mensajes de RSE y, por lo tanto, se sienten atraídos por la marca empleadora basada en RSE (Klimkiewicz & Oltra, 2017). Es por lo anterior, que RSE se ha vuelto cada vez más importante en la comunicación del mercado laboral. Las organizaciones deben informar sobre sus actividades de RSE

para expresar la identidad organizacional, reforzando el compromiso con el desarrollo sostenible y la participación de las partes interesadas, para así tener mejores resultados al reclutar a los mejores candidatos.

Turban & Greening (1997) hace muchos años atrás, descubrieron en su estudio que las organizaciones con calificaciones más altas en RSE tenían una mejor reputación y se las consideraba empleadores más atractivos. Otros estudios han sugerido un vínculo entre RSE y su atractivo como empleadores para graduados talentosos (Albinger & Freeman, 2000; Waring & Lewer, 2004; Arpan, 2005), al igual que un estudio más reciente de Catano & Hines (2016), que sostienen que los programas de RSE de la compañía pueden aumentar el atractivo percibido entre los jóvenes que buscan trabajo ya que ellos, en particular, son sensibles a las señales de RSE y expresan una mayor atracción hacia las empresas con una reputación de compromiso con RSE (Catano & Hines, 2016; Klimkiewicz & Oltra, 2017). Además, hay otros estudios; el de Ray (2006) ha demostrado que las prácticas de RSE son adoptadas por algunas empresas como un medio para mejorar su identidad y atractivo para los posibles empleados, especialmente los altos directivos; Jones *et al.* (2014) y dos años después, Jones *et al.* (2016) respaldan también la noción de que las percepciones de RSE deberían estar relacionadas positivamente con el atractivo organizacional.

Las señales de los comportamientos socialmente responsables enviados a las partes interesadas determinarán la percepción que tengan éstos de la empresa. Cuanto más positivas sean las señales, más atractiva será la empresa para un buscador de empleo que otorgue importancia a estos comportamientos (Hinson *et al.*, 2018). Por lo cual, para enviar señales valiosas sobre el sistema de valores de una organización se deben implementar iniciativas de RSE y comunicar esa participación a los posibles solicitantes que sean compatibles con sus valores, de manera que las personas que se identifican con los valores centrales de RSE sea como parte de su propia definición de roles de trabajo (Evans & Davis, 2011) y los que buscan un empleador que coincida con sus expectativas al reflejar dichos valores en la cultura organizacional (Brickson, 2007), ya que en la era de la 'guerra por el talento', los investigadores enfatizan que los solicitantes de empleo tienden a rechazar a los empleadores con mala reputación. En este contexto, se espera que las generaciones más jóvenes elijan a los empleadores teniendo en cuenta su práctica ética y de RSE (Klimkiewicz & Oltra, 2017). Al igual que en el estudio de Backhaus *et al.* (2002), podemos ver que las personas perciben organizaciones que tienen una sólida reputación por políticas positivas de RSE más favorables que las que tienen pobres reputaciones con respecto a cuestiones sociales de RSE.

La teoría de la señalización, utilizada tradicionalmente para investigar el comportamiento de los solicitantes de empleo, proporciona un apoyo sustancial para explorar las conexiones entre las actitudes hacia RSE y el atractivo de la organización (Tsai *et al.*, 2014).

Por lo tanto, para enviar señales positivas sobre el sistema de valores de una organización se deben implementar iniciativas de RSE y comunicar esa participación a los posibles solicitantes. El grupo de edad que muestra la sensibilidad más profunda hacia los problemas éticos y de RSE está compuesto por jóvenes, a menudo conocidos como Generación Y o Generación del Milenio (Howe & Strauss, 2000 ; Cone Communications, 2006 ; Cierniewski & Buszko, 2009 ; Connell *et al.*, 2012). Los llamados Millennials comparten la creencia generalizada de que su responsabilidad es hacer del mundo un lugar mejor (Cone & AMP Agency, 2006). También están convencidos de que las empresas tienen la responsabilidad de unirse a ellos en este esfuerzo (Cone Communications, 2006), por lo que es más probable que tengan en cuenta RSE al decidir dónde trabajar (Cone Communications, 2015 citado en Klimkiewicz & Oltra, 2017).

Por su parte, los solicitantes de empleo pueden mostrar actitudes diversas hacia RSE (Klimkiewicz & Oltra, 2017). Gully *et al.* (2013), mostraron que las políticas de RSE no influyen en todos los solicitantes de empleo. No todos los que buscan trabajo pueden sentirse atraídas por las políticas de RSE de una organización. Es por lo anterior, con la literatura revisada se puede concluir que habrá candidatos a los que los mensajes de RSE influirán de manera diferencial en las intenciones de búsqueda de trabajo a través de todo el proceso de atracción organizacional, pero es condicional a las diferencias individuales. Las implicaciones prácticas son que, para la mayoría de los candidatos, la información de reclutamiento de RSE influirán en la atracción percibida, mejorando la oferta de talento de las organizaciones con características que refuerzan sus valores de RSE.

Por otro lado, hay que tener en cuenta lo que argumentan Albinger & Freeman (2000), ellos plantean que los solicitantes de empleo con altos niveles de elección de trabajo pueden prestar mayor atención a prácticas de RSE que los solicitantes de empleo que tienen dificultades para encontrar trabajo.

2.3.1.1 Percepción RSE para buscadores de trabajo

De acuerdo con los estudios de Carroll (1979, 1991 y 1999), la RSE puede ser definida como un concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias o filantrópicas que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo. Maignan (2001) diseñó una escala para medir las percepciones de los consumidores sobre RSE; sin embargo, sus resultados dieron únicamente soporte parcial a las dimensiones de Carroll (1979). Posteriormente, García de los Salmones *et al.* (2005) intentaron obtener las cuatro dimensiones establecidas por Carroll (1979). Finalmente en el estudio de Alvarado & Schlesinger (2008) realizaron un análisis factorial confirmatorio y señaló a los investigadores que las dimensiones legal y ética constituyen un solo factor al que llamaron dimensión ético-legal.

Así, en esta tesis se conciben la RSE de conformidad con el modelo de Carroll (1979, 1991 y 1999) pero con algunas modificaciones, por lo que para la medición de cada una de sus dimensiones se emplearon los contenidos de los ítems de la escala de Maignan (2001) y de García de los Salmones *et al.* (2005), entonces se entiende que la RSE es el concepto que comprende tres dimensiones; las expectativas económicas, ético-legales y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo.

2.3.1.1.1 Dimensión Económica RSE

Se refiere a las expectativas de la sociedad de que las empresas sean rentables y que obtengan utilidades –como incentivo y recompensa a su eficiencia y eficacia– mediante la producción y venta de bienes y servicios (Alvarado & Schlesinger, 2008). En otras palabras, es que toda organización debe generar rentabilidad al realizar sus actividades de una manera comprometida. Algunas acciones que se desprenden de este concepto son la importancia de ser rentable logrando beneficios a los miembros de la organización y sus familias. Además, las organizaciones tienen que ser competitivas y eficientes en la elaboración de sus productos y/o servicios (Goicochea & Pariona, 2019).

2.3.1.1.2 Dimensión Ético-legal RSE

Se refiere a las expectativas de la sociedad de que las empresas alcancen sus objetivos económicos sujetándose al marco jurídico establecido y las expectativas de que el comportamiento y las prácticas empresariales satisfagan ciertas normas éticas (Alvarado & Schlesinger, 2008).

2.3.1.1.3 Dimensión Discrecional RSE

Se refiere a las expectativas de la sociedad de que las empresas se impliquen voluntariamente en roles (o actividades) que satisfagan las normas sociales (Alvarado & Schlesinger, 2008).

2.3.1.1.4 Subdimensión RSE: Inclusión

La inclusión es parte de RSE como lo publican Segovia-San-Juan *et al.* (2017), en la publicación mencionan que la investigación sobre la incorporación de la discapacidad como parte integral de las políticas de Responsabilidad Social en las empresas es muy reciente. En los últimos años a nivel internacional se viene trabajando en la integración e inserción de las personas en situación de discapacidad a los diferentes entornos de la sociedad inclusive el laboral; es por ello que se observa un aumento de la inclusión. (Torres & Samboni, 2015).

El Estado instaure programas que incentiven a las empresas a contratar personas en condición de discapacidad generando ventajas competitivas al contribuir al desarrollo social y económico del país. Por tal motivo se han generado leyes que benefician a esta causa; el 1 de abril de 2019 entró en Chile en vigencia la nueva Ley de Inclusión Laboral, la cual incentiva la contratación de personas con

discapacidad al mundo laboral. La Ley establece una reserva de empleos del 1% para personas con discapacidad en empresas y en organismos del Estado que tengan 100 o más empleados. El proyecto es un cambio de paradigma y hace hincapié en el respeto de la dignidad, la autonomía individual, la no discriminación, la participación plena en la sociedad y la igualdad de oportunidades. (Fundación avanzar, 2019).

Por otro lado, las empresas con mejor reputación en Chile tienen algo en común: todas son percibidas como corporaciones con un alto nivel de desarrollo en el ámbito de la inclusión. Esto nos muestra que existe una oportunidad enorme para las empresas, tanto para impulsar nuevas iniciativas en este ámbito como para darle mayor visibilidad a las que ya están implementando. Sin duda que aquellas empresas que logren desarrollar el atributo de la inclusión verán fortalecida su reputación. Pero se deben tomar esta tarea con seriedad y responsabilidad. Los consumidores hoy están cada vez más informados y exigentes, por lo que es importante entender que el desafío de desarrollar la inclusión no es una tarea de la gerencia de marketing, sino que debe ser un compromiso prioritario de toda la organización (Adimark-Gfk, 2016). Además, la inclusión Laboral influye en todo el atractivo de una organización independientemente del género, la edad, la situación laboral o el sector en el cual trabaja la población (Arias *et al.* 2019).

2.3.1.1.5 Subdimensión RSE: Equidad de género

En el estudio de Thompson (2008), se amplía la literatura y la investigación existentes al vincular la igualdad de género con la RSE y las partes interesadas.

A nivel mundial, la tasa de participación laboral femenina fue del 48% en 2018, muy inferior a la masculina, que fue del 75%; vale decir que, en 2018, alrededor de tres de cada cinco de los 3500 millones de integrantes de la fuerza de trabajo global eran varones (OIT, 2019).

La carga de lograr la igualdad de género se ha impuesto tradicionalmente a las mujeres (particularmente a las mujeres líderes), que suelen ser los principales objetivos de dicha desigualdad. Los enfoques tradicionales enmarcan la igualdad de género en el lugar de trabajo como un problema de las mujeres, lo que limita la participación de los hombres (no objetivo) en el movimiento, o un problema no meritocrático que existe debido a la tendencia de las mujeres (objetivo) a elegir carreras menos intensivas (Hardacre & Subašić, 2018). Los marcos meritocráticos de igualdad de género implican que, siempre que las personas trabajen duro, deben medirse favorablemente en función de los criterios de empleo necesarios y, posteriormente, tener éxito en el lugar de trabajo (Williams, 2015). Al atribuir la responsabilidad solo a las mujeres (como lo hacen tanto el tema de las mujeres como los marcos meritocráticos) se alivia la prerrogativa de los hombres de apoyar a las mujeres afectadas por la desigualdad y les proporciona una amplia racionalización para abstenerse de hacerlo (Becker & Barreto,

2014). En contraste con el trabajo de Hardacre & Subašić (2018), centrado en las experiencias de las mujeres como objetivos de discriminación o el papel de los hombres en la preservación de la desigualdad, Becker & Barreto (2014) proponen un enfoque más solidario que posiciona a los hombres y las mujeres como agentes de cambio.

Por otro lado, desde siempre las mujeres han sido movilizadas por líderes masculinos y femeninos, en cambio los hombres han sido movilizadas principalmente por líderes masculinos que abrazaron un mensaje de causa común. Actualmente la equidad de género importa más a las generaciones jóvenes, ya que no solo importa lo que se dice (es decir, el marco del mensaje), sino también quién lo dice (es decir, el líder) y a quién (es decir, el objetivo). (Subašić *et al.*, 2012).

Posadas *et al.* (2017), en nombre del Banco Mundial, elaboraron el Gender Equity Model para promover la equidad de género en empresas, en el que trata aspectos relacionados con la selección y contratación, desarrollo de carrera, conciliación de la vida familiar y laboral, igualdad salarial y prevención del acoso sexual.

Los empleadores tienen la responsabilidad de promover la igualdad de género en sus respectivas empresas y en las organizaciones de empleadores, entre otras cosas, la igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor. En realidad, promover la igualdad no sólo equivale a respetar los derechos y la ley, también es una cuestión de buena práctica empresarial. Una empresa que no se toma en serio la cuestión de la equidad (por ejemplo, que no aplica una política de igualdad de oportunidades o no actúa en función de dicha política) corre el riesgo de perder empleados de un perfil muy valioso y de no resultar atractiva a clientes potenciales. (OIT, 2008).

2.3.1.1.6 Subdimensión RSE: Diversidad sexual

Según Becton *et al.* (2014), la globalización de la sociedad y el mercado ha tenido un tremendo impacto en los valores de las generaciones más jóvenes, poniendo diversidad y cambio en una posición prominente

En diversidad sexual ha habido muchos cambios con el paso del tiempo, Maher *et al.* (2009) observan tres fases distintas: Los primeros trabajos (1800-1972) se centraron en la homosexualidad como enfermedad; la segunda fase (1972-1990) apuntó las actitudes negativas hacia la homosexualidad (por ejemplo, combatir la homofobia, violencia y discriminación contra LGBT); y la tercera fase (posterior a 1990) se centró en cambiar las instituciones para fomentar un clima positivo en el lugar de trabajo. De acuerdo con esto, La investigación reciente en este tercer dominio también ha pasado de la discriminación laboral, gestión de identidad y asesoramiento profesional para personas LGBT (Chung, Williams, & Dispenza, 2009). La adopción de prácticas amigables LGBT sirve para mejorar el ambiente

en el lugar de trabajo, para crear más lugares de trabajo inclusivos y comprensión de las opciones de carrera de las personas LGBT (Köllen, 2016).

Jiraporn *et al.* (2019), comentan la actual relación entre las políticas de RSE con temas como diversidad sexual en el entorno laboral. Los resultados de su estudio demuestran que las políticas de apoyo LGBT están positivamente asociadas con el desempeño de la empresa. Según Cox & Blake (1991), el gestionar la diversidad y comunicarlo al mercado laboral favorece la adquisición de capital humano, ya que mejora su reputación, lo que se traduce en un mayor atractivo para los postulantes.

2.3.1.1.7 Subdimensión RSE: Preocupación por el medio ambiente

Un conjunto de conocimientos sobre gestión ambiental (las organizaciones y el medio ambiente) ha sentado las bases para comprender 'la ecologización de los negocios', y también lo ha hecho la ética empresarial y los negocios con la sociedad (o 'problemas sociales en la administración' en términos de la Academia de Administración) con respecto a RSE y la ciudadanía corporativa (Kolk, 2016).

En las últimas décadas, los cambios climáticos irreversibles, la prevalencia de la contaminación ambiental y la creciente escasez de recursos han progresado a una velocidad alarmante. Las organizaciones de todo el mundo están implementando cada vez más diversas iniciativas ambientales (Zibarras & Coan, 2015).

En la edición 2019 de la encuesta de Deloitte se encontró que la mayor preocupación de los millennials era el cambio climático, proteger el medio ambiente y los desastres naturales (Deloitte, 2019) y los hallazgos del estudio de Naderi & Van Steenburg (2018), en general, revelan que motivos racionales y orientados a sí mismos en lugar de emocionales y orientados a los demás llevan a los millennials a actuar en pro del medio ambiente en el trabajo.

Por la anterior y dado que un importante número de trabajadores son millennials es que el éxito y, en algunos casos, la creación de muchas iniciativas ambientales implementadas a nivel de la empresa depende de los comportamientos ambientales de los empleados (Robertson & Barling, 2013) y como tal, estos comportamientos se consideran contribuyentes importantes al desempeño ambiental corporativo (Blok *et al.*, 2015) que tienen implicaciones importantes para el medio ambiente. Una gran cantidad de investigación ha demostrado que la participación ecológica de los empleados es crucial para mejorar el rendimiento de los sistemas de gestión ambiental, como reducir los desechos y la contaminación en los lugares de trabajo y hacer un uso completo de los recursos (Tseng *et al.*, 2013).

Una encuesta realizada por Harris Interactive National Quorum (2011) para Interface, Inc. ha revelado que, a la hora de tomar una decisión acerca de un nuevo lugar de trabajo, los empleados evalúan que




las compañías le den importancia al compromiso y al impacto que dicha empresa tiene en el medio ambiente. Asimismo, el compromiso con la sostenibilidad de las compañías es muy importante para los trabajadores.

2.3.2 Era Digital

Si los años 80 fueron el decenio de la Calidad y los 90 los de la Reingeniería de procesos, la primera década de los 2000 fue de la velocidad. De la rapidez con que cambia y seguirá cambiando la naturaleza de las empresas con la rapidez que se desarrollan las transacciones. De cómo el acceso a la información cambiará el estilo de vida de los consumidores y las expectativas planteadas a las empresas. Las mejoras de calidad y de los procesos se introducirán más rápidamente. Y cuando el aumento de velocidad sea suficiente, la propia naturaleza de la empresa se transformará. Un fabricante o un distribuidor capaces de reaccionar a una variación de las ventas en cuestión no ya de semanas, sino de horas, en el fondo deja de ser un suministrador de productos para convertirse en una empresa de servicios cuya oferta se desenvuelve alrededor de un producto (Gates, 1999).

2.4 Características de generaciones X, Y, y Z

Tabla 1: Características de buscadores de trabajo de generaciones X, Y, Z

Generación	Características perfil y variables relevantes	Referencias
X (38 – 53 años)(Rodríguez, 2019) 	Ellos buscan el desarrollo profesional y crecer y ganar más dinero.	Rodríguez, 2019
	Buscan ser autosuficientes e incrementar habilidades para mantenerse deseables en el mercado laboral.	Buahene & Kovary, 2007
	Buscan el crecimiento personal constante.	Peirano, 2010
Y (24 – 37 años)(Rodríguez, 2019) 	Ellos quieren experiencia para convertirse en emprendedores.	Rodríguez, 2019
	Tienen la necesidad de retroalimentación constante y reconocimiento.	Howe & Strauss, 2007
	Dan una mayor ponderación al tiempo libre y al esparcimiento.	Campione, 2015
ZZ (≤ 23 años)(Rodríguez, 2019) 	Ellos buscan un ambiente laboral bastante relajado.	Rodríguez, 2019
	Cambian de trabajo rápidamente en caso de no conseguir los resultados esperados en el corto plazo.	Mascó, 2012
	Priorizan la flexibilidad, rechazando todo tipo de trabajo con horarios fijos.	Raymond, 2012

Fuente: Elaboración propia

2.4.1 Características de la generación X

Generación X (38 – 53 años). Existe un balance entre laptops y smartphones. El foco principal para ellos es el desarrollo profesional. Buscan crecer y tener puestos importantes —que les dé un estatus. Ellos tienen menos disposición de mudanza (74%) vs otras generaciones, debido a las responsabilidades que tienen en su actual ciudad (Rodríguez, 2019).

Muchos de esta generación se comprometieron a no confiar en nadie, especialmente en las organizaciones y sus líderes. Buscaron ser autosuficientes. En el trabajo buscan incrementar habilidades para mantenerse deseables en el mercado laboral. Su meta es tener seguridad de ser empleable y no seguridad de trabajo. Esta mentalidad se traduce a caminos de carrera no lineales, y búsqueda de empleos que le den reconocimiento por su performance en tiempo dedicado de trabajo (Buahene & Kovary, 2007).

En la historia de EEUU, según Iyer & Reisenwitz (2009) la generación X es la mejor educada a nivel escolar, son tecnológicamente conocedores y se caracterizan por un fuerte sentido de compromiso hacia el desarrollo personal tanto a nivel cultural como organizacional. Entre sus comportamientos destacan la confianza en sí mismos, son los primeros en ser considerados ciudadanos de mundo (globalizados), reivindican su interés por un balance trabajo/vida, y buscan el crecimiento personal constante como por ejemplo en áreas como idiomas (Peirano, 2010).

2.4.2 Características de la generación Y

Millennials (24 – 37 años). “La generación del momento” Ellos utilizan 100% el smartphone para buscar trabajo. Lo que ellos buscan son los beneficios que pueden tener. La oportunidad de crecimiento profesional es el principal factor para aceptar o rechazar una oferta laboral. Un 80% están dispuestos a mudarse dependiendo el sueldo y el desarrollo profesional (Rodríguez, 2019).

Estudios como el de Campione (2015) sugieren que en el corto plazo los millennials pueden verse atraídos por los salarios altos, pero no son suficientes para retenerlos en las empresas. En términos generales, los millennials le dan una mayor ponderación al tiempo libre y al esparcimiento, por lo que ahondar en estos mecanismos puede ser una estrategia para retenerlos.

A nivel continental, Cuesta (2014) encontró que la principal motivación de los millennials en Latinoamérica para comenzar a trabajar es ganar experiencia laboral, seguido del dinero, del entretenimiento y de la sociabilización. Y según Deloitte (2018), los temas que preocupan a los millennials difieren de acuerdo con la región: en los países desarrollados las mayores preocupaciones de este grupo poblacional son el terrorismo, el cambio climático y la guerra, mientras que en los países en vía de desarrollo son la seguridad, la corrupción y el desempleo.

Es probable que las diferencias generacionales determinen qué quieren los individuos de su trabajo, qué tipo de entorno laboral se desea y cómo las organizaciones pueden satisfacer estos deseos (Maier *et al.*, 2015). Según estos autores, los millennials piensan que "las reglas están hechas para romperse", ya que rechazan la idea de que su generación debe mantenerse dentro de las rígidas restricciones de la descripción de un trabajo. Dada la importancia de esta cohorte generacional para el éxito a largo plazo de la fuerza laboral y retención de talento, primero es fundamental que los investigadores busquen comprender mejor los mecanismos que impulsan el atractivo organizacional para buscadores de trabajo de esta generación (Waples & Brachle, 2019).

En el ámbito laboral, los millennials tienen la necesidad de retroalimentación constante y reconocimiento; buscan tener contacto con los líderes que toman decisiones dentro de la organización y aprender desde su experiencia (Howe & Strauss, 2007), prefieren trabajar en una organización transparente en la cual la misión, valores, operaciones y los conflictos se compartan abiertamente y, además, se sienten más atraídos por el trabajo con empleadores que participan en causas caritativas y filantrópicas y que además tiendan a colocar más importancia en el valor social de la organización, en lugar del valor de su participación en acciones. Las organizaciones necesitan abrazar estas diferencias generacionales con el fin de apoyar a sus empleados millennials en lograr creatividad y productividad, para eso la organización primero debe "inspirarlos" si quiere atraer y retener a los empleados de la Generación "Y" (Ferri-Reed, 2014).

Como se ve en la encuesta "Millennial Survey 2018" realizada por Deloitte (2018), las empresas y los equipos de alta gerencia que están más alineados con la generación del milenio en términos de propósito, cultura y desarrollo profesional tienen más probabilidades de atraer y retener al mejor talento de millennials y, a su vez, están mejor posicionados para potencialmente lograr un mejor desempeño organizacional.

Ng *et al.* (2010) en su estudio, notaron que los millennials quieren trabajar con personas "buenas" en un ambiente acogedor, que permita el equilibrio entre el trabajo y la vida. Encontraron que temas como la responsabilidad social no son un factor importante en la elección de trabajo de un millennial, pero que sí permitía a las organizaciones aprovechar su reputación de responsabilidad social para atraer a los millennials ya que muchas de sus expectativas se ajustaban a las políticas de RSE y el deseo de tener un impacto en la sociedad (Gully *et al.*, 2013), sin embargo, existe el peligro de estereotipar a los millennials, ya que puede haber fuertes diferencias individuales en los valores entre esa cohorte, ya que las características demográficas de esta generación como el género, el tipo y el nivel de educación, así como la profesión, pueden afectar la actitud de los interesados ante diferentes dimensiones de RSE (Tse & Au, 1997). A diferencia de lo propuesto por Tse & Au (1997), numerosas investigaciones posteriores

han demostrado que los jóvenes que pertenecen a este grupo tienen características comunes frente a las dimensiones de RSE, sin hacer diferencia de culturas, nacionalidades, sexo, razas, etc.

Los aspectos distintivos de este grupo se pueden resumir en que son creativos, tienen un horizonte de planeación cortoplacista, son de mentalidad abierta y global, muestran preferencia por el trabajo colaborativo, la conciliación trabajo-vida personal, son defensores del medio ambiente y la sustentabilidad, presentan habilidades multitarea, también son tecnológicos, egocéntricos, familiarmente dependientes y habituados al refuerzo frecuente (Carvallo, 2014). Es por los aspectos señalados anteriormente que se pueden leer varias publicaciones que ya han empezado a notar como las prácticas empresariales están cambiando para adaptarse a los valores de trabajo de la generación Y (Alsop, 2008).

2.4.3 Características de la generación Z

Centennials (menores o iguales a 23 años). Dada su reciente aparición en el mercado laboral, su estudio se encuentra en estados tempranos de desarrollo; sin embargo, es importante resaltar elementos significativos propuestos por varios autores que sirvan para el presente estudio.

Es la generación que nació en un mundo digital. Sin embargo, existe un balance entre el uso de laptops y smartphone al momento de buscar trabajo. Para ellos, lo principal es el ambiente laboral, el salario emocional y las prestaciones que pueden recibir. Las recomendaciones personales son más importantes, se dejan guiar por amigos, familiares o influencers (Rodríguez, 2019).

Los jóvenes de esta generación se caracterizan por el inicio de su vida educativa a edades muy tempranas y se espera que este comportamiento continúe el resto de su vida (McCrindle, 2010), aún así su estimulación e inmersión en contextos académicos es mucho más precoz que el de los otros grupos generacionales. De manera similar, pero mucho más potenciada que la generación Y, la generación Z estará mucho más inmersa y sobreexpuesta a la tecnología que se verá caracterizada por su intensidad, cotidianidad y profundidad en el uso; de manera preliminar son catalogados como inocentes, indiferentes al riesgo y emocionalmente frágiles (Howe & Strauss, 2007).

A diferencia de otras generaciones, que trabajaban pensando en el futuro y resignando el presente, los centennials se enfocarán en vivir el día a día, cambiando de trabajo rápidamente en caso de no conseguir los resultados esperados en el corto plazo. Estas nuevas generaciones no pueden esperar muchos años para visualizar concretamente sus aspiraciones, prefieren retirarse antes que esperar 5 o más años para hacer carrera. La fidelidad de un empleado centennial en las organizaciones de la que forma parte, no

es segura ni tampoco está garantizada. La mayoría de los empleados están actualmente dispuestos a renunciar a su trabajo actual, tan pronto como una mejor oportunidad se presente (Mascó, 2012)

Esta generación prioriza la flexibilidad, rechazando todo tipo de trabajo con horarios fijos, e incluso se visualizan pasando por varios trabajos distintos durante toda su vida. Son considerados optimistas sobre su inteligencia y éxito futuro, desconfían de las organizaciones de gran magnitud, ya que las encuentran poco estables (Raymond, 2012). Esta flexibilidad viene de la mano con el teletrabajo, la posibilidad de los trabajadores de realizar las tareas laborales desde sus casas. Se calcula que más de 100 millones de personas en los próximos cuatro años estarán teletrabajando desde sus casas. (Mascó, 2012).

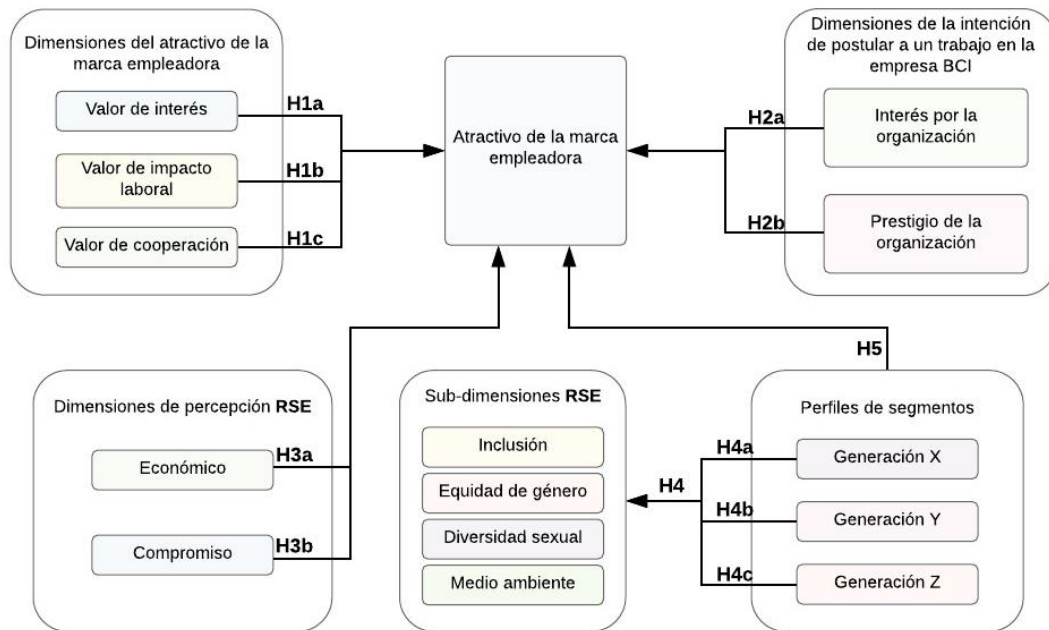
2.5 Marketing interno

El marketing interno no es solo una gestión avanzada de recursos humanos, sino una gestión estratégica de recursos humanos sobre una perspectiva de marketing y la comunicación interna es una de las variables del proceso. (Bohnenberger, 2017). Kotler (1994) define el marketing interno como "la tarea de contratar con éxito, capacitar y motivar a empleados capaces de servir bien al cliente". Años más tarde, Ferrell & Hartline (2012) sostienen que el marketing interno se refiere al 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.

Luego de revisar mucha literatura sobre el tema, se puede concluir que el foco no solo debe estar puesto en el cliente, sino en los empleados que son los clientes internos que a veces no se les da la importancia correspondiente y se centran erróneamente todas las energías organizacionales en los clientes externos. Por otro lado, una manera óptima es 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).

3. Modelo e Hipótesis

Figura 2: Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de la literatura: Santiago (2019), Maignan (2001) y de García de los Salmones *et al.* (2005).

La parte superior del modelo (Figura 2), propone un modelo conceptual en base al paper de Joanna Santiago (2019), titulado “The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job. A millennials’ perspective”, centrado en el atractivo de la marca empleadora para los empleados potenciales y la intención de presentar una solicitud de empleo a una organización y en esta tesis se abordarán las percepciones de las generaciones X, Y y Z.

Para vincularlas con las dimensiones del atractivo de la marca empleadora de la parte superior izquierda se ha basado en una escala verificada muchas veces anteriormente denominada “EmpAT” de 25 ítems propuesta por Berthon *et al.* (2005), ellos estudian el atractivo organizacional como una dimensión del marketing interno, y específicamente, del Employer Branding. La otra dimensión de la intención de postular a un trabajo, de la parte superior derecha del modelo, con 15 ítems fue propuesta por Highhouse *et al.* (2003) y consiste en un análisis transversal de un caso particular, estudiado en un momento dado, y de acuerdo con un intervalo de tiempo predefinido (Saunders *et al.*, 2009).

En el paper de Joanna Santiago se utilizó como unidad de análisis a un grupo financiero llamado “Alpha C Portugal”. Este estudio se basa en una unidad de análisis específica que al igual que Alpha C Portugal, se especializa en servicios financieros y bancarios, conocida como Banco BCI (Banco de Crédito e Inversiones) que es una corporación financiera orientada a entregar soluciones bancarias para personas,

emprendedores, empresas e instituciones. BCI se define como un banco innovador, con foco en el apoyo a la industria local y las pymes, que cuenta con un modelo distintivo de servicio al cliente y un cuidado especial por el bienestar de sus colaboradores, poniéndolos al centro de su actividad, lo que les ha permitido crecer de forma constante durante el tiempo (Great Place to Work Chile, 2019). Se seleccionó este banco ya que se ha ganado desde el 2017 el puesto número 4 y en el 2018 el puesto número 7, como el mejor lugar para trabajar en Chile (ambas en un ranking de 50 empresas). Y en el 2019 obtuvo el 1er lugar en Mejores Lugares para Trabajar en Chile con más de 1000 colaboradores (Great Place to Work Chile, 2019).

La parte inferior del modelo (Figura 2), propone un modelo conceptual centrado en cómo influyen la percepción de las dimensiones económica y de compromiso de RSE en el atractivo de la marca empleadora, se concibe la RSE en conformidad con el modelo de Carroll (1979), su modelo de RSE es una de las conceptualizaciones que están bien respaldadas en la literatura de RSE contemporánea (Hinson *et al.*, 2018) y divide RSE en cuatro grupos: Responsabilidades económica, legal, ética y discrecional, se utilizará ésta conceptualización pero con las modificaciones resultantes de los hallazgos de medición de los ítems de la escala de Maignan (2001) y de García de los Salmones *et al.* (2005) que divide RSE en tres grupos: Responsabilidades económica, éticolegal y discrecional, resultando un total de 11 ítems; en esta tesis se analizará también cómo algunas subdimensiones específicas de RSE (inclusión, equidad de género, diversidad sexual y preocupación por el medio ambiente) influyen de manera individual en este atractivo para los postulantes de las distintas generaciones de estudio.

En base a la literatura revisada, el modelo (Figura 2) pretende determinar si existen o no diferencias significativas en la valoración de atributos de la Marca Empleadora según los distintos perfiles generacionales y la percepción que éstos tienen de los diferentes elementos de RSE a la hora de postular a un cargo en una empresa que sea considerada más atractiva que las otras. ¿Cuáles serán los elementos que tienen en común/diferente intergeneracional/intrageneracional respectivamente, que permitan a las organizaciones desarrollar y comunicar una propuesta de valor única en base a estas características para así aumentar su atractivo organizacional para cada grupo etario? Saber esto para el departamento de reclutamiento es de vital importancia ya que sabiendo que variables permitirían poder entregar una propuesta de valor que al candidato le haga sentido enfatizando los elementos relevantes para las distintas generaciones y que se ajuste a sus necesidades, se podría diferenciar de la competencia logrando que los candidatos tengan una mejor percepción del atractivo de la empresa respecto de sus otras opciones de empleadores y, por ende, sean los preferidos a la hora de buscar trabajo.

3.1 Hipótesis

Con base en la información anterior, se formularon las hipótesis de la siguiente manera:

Berthon *et al.* (2005), consideraron las siguientes categorías de principios: valor de interés, valor social, valor económico, valor de desarrollo y valor de cooperación. Como estos cinco valores tienen un impacto en el atractivo de la ME y la intención de presentar una solicitud de empleo, se proponen las hipótesis H1a-H1c:

El Valor de interés evalúa la medida en que un individuo se siente atraído por un empleador que ofrece un ambiente de trabajo emocionante, prácticas laborales novedosas y que hace uso de la creatividad de sus empleados para producir productos y servicios innovadores y de alta calidad (Berthon *et al.*, 2005). Según Santiago (2019), hay indicios de una relación positiva entre el valor del interés y las intenciones de postular a un empleo en la organización. Se propone probar la siguiente hipótesis:

H1a: Los niveles de importancia percibidos de los componentes del constructo *valor de interés* influyen positivamente en el *atractivo de la marca empleadora*.

El Valor de impacto laboral incluye al valor social, económico y de desarrollo de Berthon *et al.* (2005). Ya que evalúa la medida en que un individuo se siente atraído por un empleador que proporciona un ambiente de trabajo entretenido, alegre, que proporciona buenas relaciones entre colegas y una atmósfera de equipo. Como esto concierne al valor social, está asociado con un ambiente de trabajo agradable y relajado (Berthon *et al.*, 2005). Por otro lado, también incluye al valor económico porque evalúa la medida en que un individuo se siente atraído por un empleador que proporciona salarios superiores al promedio, un paquete de compensación, la estabilidad contractual vista como seguridad laboral y la progresión profesional vista como oportunidades de promoción como factores centrales (Berthon *et al.*, 2005). Y finalmente incluye al valor de desarrollo ya que evalúa la medida en que un individuo se siente atraído por un empleador que brinda reconocimiento, autoestima y confianza, junto con una experiencia que mejora la carrera y un trampolín para el empleo futuro, es decir, funciona como una "plataforma de lanzamiento" para futuros trabajos. Ofrece una fuerte valoración del empleado, proporcionando seguridad y apreciación de su contribución, que en la perspectiva de un futuro empleado se considera un valor agregado para el progreso profesional (Berthon *et al.*, 2005). Se propone probar la siguiente hipótesis:

H1b: Los niveles de importancia percibidos de los componentes del constructo *valor de impacto laboral* influyen positivamente en el *atractivo de la marca empleadora*.

El Valor de cooperación evalúa la medida en que un individuo se siente atraído por un empleador que brinda la oportunidad para que el empleado aplique lo que ha aprendido en el lugar de trabajo y pueda compartirlo con otros empleados en un entorno socialmente responsable, orientado al cliente y humanitario (Berthon *et al.*, 2005). Se propone probar la siguiente hipótesis:

H1c: Los niveles de importancia percibidos de los componentes del constructo *valor de cooperación* influyen positivamente en el *atractivo de la marca empleadora*.

Es fundamental construir en torno a la empresa una imagen de ella misma que resulte atractiva tanto a nivel interno como externo cuya finalidad es atraer, motivar y retener el talento, considerando este el activo más importante de una empresa (Pérez, 2016). En lo que respecta al Interés por la organización (BCI), la noción de que el interés predice el comportamiento con mejores actitudes que las generales se ha basado en investigaciones empíricas de Kim & Hunter (1993). Se considera una relación positiva entre el interés de trabajar para una organización y el atractivo de la marca del empleador (Santiago, 2019). Se propone probar la siguiente hipótesis:

H2a: Los niveles de importancia percibidos de los componentes del constructo *interés por BCI* influyen positivamente en *acepar una oferta de empleo de esta organización*.

Para el prestigio de la organización, además de evaluar las actitudes y la intención hacia una organización, muchos estudios han intentado evaluar la percepción del prestigio de la organización, el grado en que las organizaciones son percibidas como una "buena organización para trabajar" (Rampl, 2014; Rampl y Kenning, 2014). Por lo tanto, según Santiago (2019), existe una relación positiva entre el prestigio de una organización y el atractivo de la marca empleadora. Se propone probar la siguiente hipótesis:

H2b: Los niveles de importancia percibidos de los componentes del constructo *prestigio de BCI* influyen positivamente en *acepar una oferta de empleo de esta organización*.

Ambas escalas, la de de Berthon *et al.* (2005) y la de Highhouse *et al.* (2003), han sido validadas previamente en investigaciones anteriores y confirman una relación positiva entre el atractivo del empleador y la intención de los posibles empleados de postularse a esa organización para un trabajo.

En un estudio anterior de Kristof (1996) definió este constructo como "Compatibilidad entre personas y organizaciones que ocurre cuando (a) al menos una entidad proporciona lo que los otros necesitan, o (b) comparten características fundamentales similares, o (c) ambos". Esta compatibilidad gana relevancia cuando es alto el nivel de compatibilidad entre los valores personales de los empleados y los

valores respaldados por la organización, ya que esto resultará en una reducción de factores estresantes como la ambigüedad y el conflicto porque facilitará la comprensión de los empleados sobre su ambiente interpersonal (Meglino & Ravlin, 1998). Pero cuando la compatibilidad es baja, esto puede producir empleados letárgicos y desmotivados (Verquer *et al.*, 2003), que es lo que las empresas quieren evitar para seguir siendo productivas.

La comprensión emergente es que las organizaciones que alinean sus operaciones internas con los cambios en el entorno a través de las prácticas de RSE tienden a mejorar su atractivo entre los solicitantes de empleo (Sen & Bhattacharya, 2001). El investigar el comportamiento de los solicitantes de empleo, proporciona un apoyo sustancial para explorar las conexiones entre las actitudes hacia RSE y el EA (Backhaus *et al.*, 2002) Se propone probar las siguientes hipótesis:

H3a: Los niveles de importancia percibidos de los componentes de la *dimensión económica de RSE* influyen positivamente en el *atractivo de la marca empleadora*.

H3b: Los niveles de importancia percibidos de los componentes de la *dimensión de compromiso de RSE* influyen positivamente en el *atractivo de la marca empleadora*.

En línea con este pensamiento, algunos estudios recientes han sugerido que para graduados talentosos existe un vínculo entre las prácticas de RSE de las empresas y su atractivo como empleadores (Hinson *et al.*, 2018). 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 (Levenson, 2010). Se propone probar las siguientes hipótesis:

H4: Existen fuertes diferencias entre los grupos *de generación X, Y y Z* con relación a los niveles de importancia percibidos de las *subdimensiones de RSE*.

H4a: Las personas pertenecientes a la *generación X* valoran más los niveles de *medio ambiente inclusión, equidad de género y diversidad sexual*, en ese orden de preferencia.

H4b: Las personas pertenecientes a la *generación Y* valoran más los niveles de *medio ambiente inclusión, equidad de género y diversidad sexual*, en ese orden de preferencia.

H4c: Las personas pertenecientes a la *generación Z* valoran más los niveles de *medio ambiente inclusión, equidad de género y diversidad sexual*, en ese orden de preferencia.

Las organizaciones hace un tiempo están cambiando su enfoque de incentivos monetarios a factores no monetarios como los "valores de la compañía" y la mejor reputación e imagen de la organización para atraer a personas altamente calificadas (Ray, 2006), y para atraerlas se les deben ofrecer beneficios. Levenson (2010), afirma que existen diferencias claves en los valores y creencias que tienen sobre el trabajo empleados de distintas generaciones. Se propone probar la siguiente hipótesis:

H5: Existen fuertes diferencias entre los grupos *de generación X, Y y Z* con relación al orden de importancia percibidos del *atractivo de la marca empleadora al postular a un empleo* y de *atributos* que componen este atractivo.

4. Metodología de la investigación

4.1 Método y procedimiento muestral

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron una combinación de análisis cualitativo y cuantitativo, utilizando un modelo de investigación mixto (Saunders *et al.*, 2009), un Focus-Group y una encuesta por cuestionario.

Para el Focus-Group se utilizó una técnica de muestreo no probabilístico (por juicio), realizado con el consentimiento previo de los participantes. Los Focus-Group se realizaron a tres grupos diferentes (Gen X, Y y Z) y cara a cara con los participantes, utilizando una grabadora (con el consentimiento previo de los individuos con respecto a la grabación del Focus-Group) para su posterior transcripción de texto y análisis de los resultados. Se llevaron a cabo los tres focus durante Enero-Febrero del 2020.

Para la encuesta se utilizó una técnica de muestreo no probabilístico (por conveniencia), utilizando como método de recolección de datos una encuesta autoadministrada a través de Internet, que se hizo llegar por medio de correos electrónicos y redes sociales como Instagram y que fue llevada a cabo utilizando la plataforma en línea Qualtrics, que facilitó la recopilación de datos de una muestra significativa en un corto período de tiempo que duró Marzo-Abril del 2020.

4.1.1 Descripción de la muestra

La muestra del estudio cualitativo, se compuso de tres grupos (generación X, Y y Z) de 9 personas cada grupo incluyendo a la persona moderadora y a la observadora. Para ver mayor detalle de la muestra del Focus-Group revisar Anexo 1 de Datos cualitativos: Focus-Group realizado.

La muestra del estudio cuantitativo, se compuso por 360 personas, de las cuales 55 tenían respuestas vacías en la encuesta, por lo tanto, la muestra total se compone de 305 encuestas válidas, que corresponde al 84,72% que fueron aceptadas porque estaban completas, pero 8 de ellas son de la generación “Baby boomers” (54 años o más) que no está en esta área de estudio, por lo tanto, son 297 encuestas válidas para esta investigación, el detalle se encuentra a continuación:

Tabla 2: Descripción de la muestra Total

Muestra Total = 297 respuestas	
Femenino	57,6%
Masculino	42,4%
Gen X	14,1%
Gen Y	69,7%
Gen Z	16,2%

Estudios universitarios	26,6%
Estudios universitarios incompletos	17,2%
Estudios postgrado	16,8%
Estudios postgrado incompletos	27,6%
Actualmente empleados	53,2%
Actualmente desempleados	30,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Descripción de la muestra Gen X

Generación X (38 a 53 años) = 42 respuestas	14,1% de la muestra
Femenino	52,4%
Masculino	47,6%
Más de 10 años de experiencia laboral	88,1%
Entre 5 y 10 años de experiencia laboral	9,5%
Menos de 5 años de experiencia laboral	2,4%
Sin experiencia laboral	0,0%
Máx nivel de estudios: Postgrado	40,5%
Actualmente empleado	71,4%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Descripción de la muestra Gen Y

Generación Y (24 a 37 años) = 207 respuestas	69,7% de la muestra
Femenino	53,6%
Masculino	46,4%
Más de 10 años de experiencia laboral	11,6%
Entre 5 y 10 años de experiencia laboral	35,3%
Menos de 5 años de experiencia laboral	40,1%
Sin experiencia laboral	13,0%
Máx nivel de estudios: Postgrado incompleto	32,4%
Máx nivel de estudios: Universitarios	32,4%
Actualmente empleado	59,9%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Descripción de la muestra Gen Z

Generación Z (23 años o menos) = 48 respuestas	16,2% de la muestra
Femenino	79,2%
Masculino	20,8%
Más de 10 años de experiencia laboral	0,0%
Entre 5 y 10 años de experiencia laboral	2,1%
Menos de 5 años de experiencia laboral	52,1%
Sin experiencia laboral	48,8%
Máx nivel de estudios: Estudios universitarios incompletos	52,1%
Nunca ha estado empleado	52,1%

Fuente: Elaboración propia

4.2 Diseño de investigación

Primero, se dará una breve descripción de estudios previos que se basó en una investigación exploratoria sobre el tema de búsqueda como base para desarrollar el modelo conceptual e hipótesis para el estudio. La bibliografía pertinente al tema a abordar son: Responsabilidad social empresarial (RSE), Características de generaciones X, Y y Z, Atractivo empresarial (AE), Marca empleadora (ME) y Marketing interno; para esto se hizo una revisión exhaustiva de literatura basada en journals extraídos de WoS y Google Scholar considerando desde 1979 a 2019 para explorar las variables relevantes sobre la temática del atractivo de la marca empleadora, se incluyó información considerando a las generaciones bajo estudio complementándose con algunos artículos de prensa y revistas empresariales. Con esta etapa se busca abarcar con mayor profundidad los temas relevantes en el estudio.

Para poder validar lo encontrado en la literatura al contexto latinoamericano, y en particular al contexto chileno, se realizaron dos métodos, primero uno cualitativo para extraer las apreciaciones y opiniones in situ de las generaciones bajo estudio y así levantar data primaria, con este propósito se usó el método de Focus-Group aplicado a las tres generaciones X, Y y Z.

La primera etapa nos permitió explorar y seleccionar escalas ya validadas de los estudios previos y complementar con los hallazgos de nuestro Focus-Group construyendo así el instrumento de medición para esta investigación. Esto nos permite cumplir con la validez de contenido. Posterior a ello, se planteó el modelo conceptual con las relaciones entre las variables latentes en función de los objetivos de la investigación.

Luego de diseñado el instrumento cuantitativo y al elaborar el cuestionario, se validó el instrumento por un panel de expertos y finalmente se envió el cuestionario. Este cuestionario se basó principalmente en las escalas de concordancia tipo Likert de puntuación 7, así, todos los ítems se midieron utilizando una escala anclada en donde 1 es "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo". Para verificar si los ítems de la encuesta están bien, es decir, probar la validez y confiabilidad de los constructos, se analizaron los ítems realizando un análisis factorial exploratorio (AFE) que se realizó con el método de extracción de Componentes Principales, con rotación Varimax, para asegurarse de que los ítems no se correlacionan y expliquen de manera adecuada el constructo al que corresponden, observando las desviaciones estándar, las comunalidades y las respectivas cargas factoriales de cada ítem, junto con un análisis de fiabilidad donde se utilizó el coeficiente de confiabilidad α de Cronbach. Tras todos los análisis anteriores se eliminaron dos ítems para así mejorar el porcentaje de varianza y el α de Cronbach y juntando algunos ítems que explicaban mejor otros constructos.

Finalmente, se procedió a formular las hipótesis sustentadas en las relaciones del modelo y de la revisión de la literatura. Posteriormente, se procede a testear estas hipótesis para corroborar o refutar a través de

los resultados provenientes de las respuestas obtenidas del estudio empírico y para validar las hipótesis de investigación fueron realizadas regresiones lineales múltiples, tablas cruzadas y anovas que corresponden a la segunda etapa de esta investigación y que tiene como finalidad probar y confirmar las hipótesis planteadas anteriormente.

El objetivo principal es conocer las dimensiones importantes para los candidatos de trabajo, el grado de importancia que los consumidores otorgan a diferentes dimensiones entre ellas el desarrollo de políticas y acciones de RSE, así como averiguar la importancia que otorgan a cada uno de los ámbitos o dimensiones donde se ejerce dicha responsabilidad. La información obtenida ayudará a las empresas y sus administraciones competentes a orientar sus acciones y políticas para aumentar su atractivo.

5. Objetivos

5.1 Generales:

- Determinar cuáles son las variables relevantes que influyen en el atractivo de la marca empleadora a la hora de buscar y seleccionar empleo para los diferentes perfiles de segmentos de generaciones X, Y y Z en Chile.
- Contribuir con un modelo conceptual y explicativo que relaciona las principales variables para el atractivo de la marca empleadora que considera el mercado y que, por ende, sea útil para redireccionar las estrategias comunicacionales y de reclutamiento para la búsqueda de los mejores talentos.

5.2 Específicos:

- Analizar cuáles son las dimensiones más relevantes para cada perfil de segmento a la hora de buscar empleo.
- Analizar el rol que poseen subdimensiones específicas de RSE (tales como inclusión, equidad de género, diversidad sexual y medio ambiente) sobre el atractivo de la marca empleadora según grupo generacional y cómo ponderan e influyen en la marca empleadora.
- Explorar qué implementan las empresas como políticas de atracción las organizaciones de distintos sectores empresariales.
- Determinar los perfiles de las distintas generaciones chilenas con relación a las dimensiones de atractivo marca empleadora.

6. Resultados

6.1 Método Cualitativo

Focus-Group Gen-X

Comparando con la revisión de literatura hecha anteriormente, se puede notar que coinciden bastantes ideas a las palabras más repetidas durante la sesión del Focus-Group, que fueron:

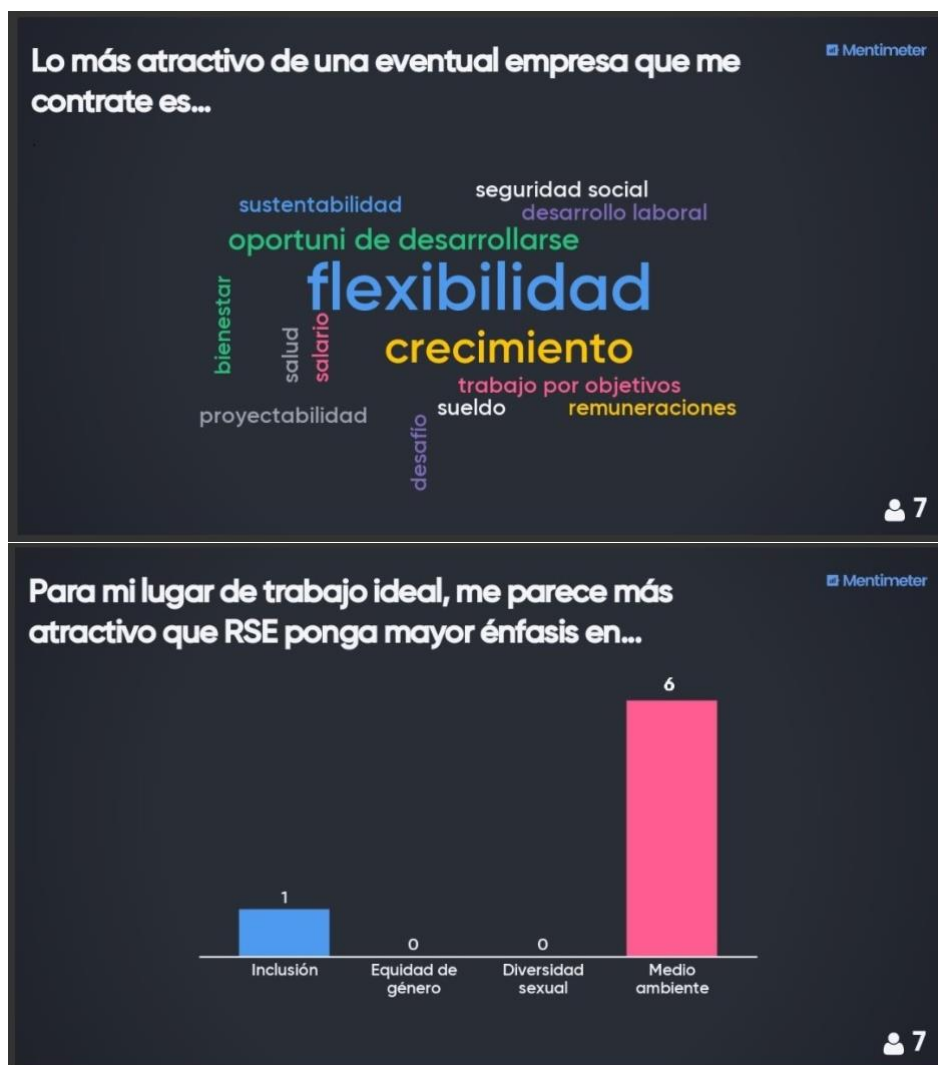
Bienestar, Desarrollo, Logro personal, Ascender, Crecimiento laboral, Salario, Estabilidad, Flexibilidad.

Este grupo no basa el atractivo de una empresa si tienen o no un departamento de RSE.

Le dan mucha importancia al medio ambiente.

A continuación, a modo de resumen del Focus, el “Mentimeter” creado, para mayor detalle del diseño del instrumento revisar Anexo 1 de Datos cualitativos: Focus-Group realizado.

Figura 3: Mentimeter Generación X



Focus-Group Gen-Y

Comparando con la revisión de literatura hecha anteriormente, se puede notar que coinciden solo algunas ideas a las palabras más repetidas durante la sesión del Focus-Group, que fueron:

Salario, Ambiente laboral, Impacto ambiental, No estancamiento laboral, Desafío intelectual, Multitasking, flexibilidad horaria, Capacitaciones, Viajes, Beneficios.

Este grupo sí basa el atractivo de una empresa en si tienen RSE entre otras cosas, pero deben tener un departamento creíble de RSE. Aun así, ponderan más otras cosas para evaluar el atractivo como el sueldo, capacitaciones y multitasking.

Son muy dispersos dándole importancia a diferentes puntos de RSE, pero igual predomina el medio ambiente.

A continuación, a modo de resumen del Focus, el “Mentimeter” creado, para mayor detalle del diseño del instrumento revisar Anexo 1 de Datos cualitativos: Focus-Group realizado.

Figura 4: Mentimeter Generación Y



Focus-Group Gen-Z

Comparando con la revisión de literatura hecha anteriormente, se puede notar que coinciden solo algunas ideas a las palabras más repetidas durante la sesión del Focus-Group, que fueron:

Salario, Flexibilidad, Trato horizontal, Responsabilidad empresarial, Diversidad, Beneficios, Prestigio.

Este grupo sí basa el atractivo de una empresa en si tienen RSE solo si se ve que hacen las actividades correspondientes a los temas que abarca ese departamento, pero no es lo más atractivo para ellos.

Son muy dispersos dándole importancia a diferentes puntos de RSE, pero igual predomina el medio ambiente.

A continuación, a modo de resumen del Focus, el “Mentimeter” creado, para mayor detalle del diseño del instrumento revisar Anexo 1 de Datos cualitativos: Focus-Group realizado.

Figura 5: Mentimeter Generación Z



6.2 Método Cuantitativo

6.2.1 Depuración de ítems

En primer lugar, se realizó la depuración de las respuestas recibidas. De 360 se dejaron sólo aquellas que estaban completas quedando un total de 305 respuestas. Sin embargo, se eliminaron 8 de ellas porque pertenecían al segmento “Baby boomer” y finalmente se trabajó con 297 respuestas.

Basado en las 297 respuestas, se analizaron los ítems realizando un análisis factorial exploratorio (AFE) que se realizó con el método de extracción de Componentes Principales, con rotación Varimax, observando las desviaciones estándar $<1,2$ (ideal), las comunalidades $>0,5$ (ideal) y las respectivas cargas factoriales de cada ítem $>0,7$ (ideal), junto con un análisis de fiabilidad donde se utilizó el coeficiente de confiabilidad α de Cronbach. Las pruebas de KMO y esfericidad de Barlett obtuvieron valores mayores a 0,813 y todas significativas (Sig = 0,000) al 95% de confianza en todos los constructos del modelo. Tras todos los análisis anteriores se eliminaron dos ítems (Valor social ítem 1 y Atractivo BCI ítem 2, mayor detalle en el Anexo 2 de Datos cuantitativos: Análisis de Validez Convergente de Ítems), para así mejorar el porcentaje de varianza y el α de Cronbach; todo lo anterior nos dice que la aplicación del Análisis Factorial es adecuada, después de la eliminación, para cada uno de los constructos en vista de que se rechaza la hipótesis nula de que la matriz de correlación es igual a la matriz identidad, por lo que existen correlaciones suficientes para realizar el análisis

La dimensión Atractivo de la marca empleadora, de tener inicialmente 5 constructos: “Valor de Interés”, “Valor social”, “Valor económico”, “Valor de desarrollo” y “Valor de cooperación”, convergen a través del AFE en sólo tres componentes: “Valor interés”, “Valor de cooperación”, y el tercer componente conformado por el “Valor social”, “Valor económico” y “Valor de desarrollo”, se denominó “Valor de Impacto Laboral”. Y un ítem de la dimensión “Valor de cooperación” - sentido de aceptación y pertenencia - cargó en el constructo de “Valor de impacto laboral”, quedando este constructo con un total de 14 ítems.

Referente a la dimensión de Intención de Pedir trabajo a BCI (Seleccionada como Marca Atractiva para trabajar en ella, basada en el ranking de Great Place to Work Chile 2017, 2018 y 2019) ocurre que de las tres dimensiones iniciales: “Atractivo BCI”, “Intenciones hacia BCI” y “Prestigio BCI” las dos primeras dimensiones convergen en un componente quedando el nuevo constructo como “Interés BCI” y manteniendo en un componente “Prestigio BCI”.

Y finalmente, la dimensión de Percepción de RSE, el cual estaba conformado inicialmente por 3 constructos: “Ético-Legal RSE”, “Discrecional RSE” y “Económico RSE” y al realizar el AFE las dos primeras dimensiones convergen en un componente, el cual se denominó “Copromiso RSE” y de esta

manera la dimensión de Percepción de RSE quedó conformada por dos componentes. (Ver Anexo 2 de Datos cuantitativos: Análisis de Validez Convergente de Items).

Tabla 6: Nuevos constructos a partir de Análisis factorial exploratorio

Antes del AFE	Después del AFE
Dimensión del atractivo de la marca empleadora	
Valor de Interés	Valor de Interés
Valor Social	Valor de impacto laboral
Valor Económico	
Valor de Desarrollo	
Valor de Cooperación	Valor de Cooperación
Dimensión de las intenciones de pedir trabajo a BCI	
Atractivo BCI	Interés BCI
Intenciones hacia BCI	
Prestigio BCI	Prestigio BCI
Dimensión de percepción RSE	
Económico RSE	Económico RSE
ÉticoLegal RSE	Compromiso RSE
Discrecional RSE	

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Validez divergente o discriminante

Se realizó el análisis de validez divergente para evaluar si existe solapamiento entre las variables latentes del modelo.

Tabla 7: Validez divergente con intervalo de confianza

C1	Valor Interés
C2	Valor Impacto laboral
C3	Valor Cooperación
C4	Interés BCI
C5	Prestigio BCI
C6	Dimensión Económica RSE
C7	Dimensión Compromiso RSE

	Covarianza	Error estándar	Ls	Li	Correlaciones cuadradas
C1-C2	0.500	0,050251891	0,598493706	0,401506294	0,25
C1-C3	0,521	0,049528382	0,618075628	0,423924372	0,271441
C1-C4	0,110	0,05767376	0,22304057	-0,00304057	0,0121

C1-C5	0,107	0,05769276	0,220077809	0,006077809	-	0,011449
C1-C6	0.101	0,057729166	0,214149165	0,012149165	-	0,010201
C1-C7	0.110	0,05767376	0,22304057	-0,00304057		0,0121
C2-C3	0,548	0,048537396	0,643133296	0,452866704		0,300304
C2-C4	0,170	0,057181264	0,282075278	0,057924722		0,0289
C2-C5	0,137	0,057478762	0,249658374	0,024341626		0,018769
C2-C6	0,071	0,057879446	0,184443715	0,042443715	-	0,005041
C2-C7	0,090	0,057790403	0,203269189	0,023269189	-	0,0081
C3-C4	0,156	0,057315478	0,268338336	0,043661664		0,024336
C3-C5	0,175	0,057130455	0,286975692	0,063024308		0,030625
C3-C6	0,061	0,057917828	0,174518942	0,052518942	-	0,003721
C3-C7	0,138	0,057470707	0,250642586	0,025357414		0,019044
C4-C5	1,260	-0,00197845	1,256122238	1,263877762		1,5876
C4-C6	0,423	0,052578977	0,526054795	0,319945205		0,178929
C4-C7	0,681	0,042491393	0,764283131	0,597716869		0,463761
C5-C6	0,442	0,052050092	0,544018181	0,339981819		0,195364
C5-C7	0,589	0,046892635	0,680909564	0,497090436		0,346921
C6-C7	0,630	0,04506262	0,718322735	0,541677265		0,3969

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla 7, mirando los Ls (límite superior) y Li (límite inferior) de los intervalos de confianza, se puede garantizar la validez divergente para todos los constructos, menos uno (C4-C5) Interés_BCI y Prestigio_BCI, esto podría deberse a que miden relaciones bastante parecidas con respecto a BCI y se diferencian levemente. (Ver Anexo 3 de Datos cuantitativos: Análisis de Validez Divergente de Constructos).

6.2.3 Estadísticos descriptivos para todos los constructos del modelo

Para cada uno de los constructos del modelo, se sacaron los estadísticos descriptivos para posteriormente hacer los análisis sobre las diferencias de las medias de los diferentes constructos que como se puede apreciar en la Tabla 8 son positivas; para la “Dimensión del Atractivo de la marca empleadora”, las medias de los tres constructos son cercanas a 6 (6=De acuerdo), para la “Dimensión de las Intenciones de pedir trabajo a BCI” y “Dimensión de Percepción RSE”, varían entre 4,65 y 5,26 (4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo y 5=Algo de acuerdo), el total con desviaciones estándar que fluctúan entre 0,77 y 1,39.

La cota inferior de la desviación estándar junto con la cota superior de la media, corresponden al constructo “Valor de Impacto laboral” (que después de la depuración contiene ítems de Valor social, económico y de desarrollo de Berthon *et al.*, 2005), a partir de esto se puede inferir que los niveles de

importancia percibidos de los componentes del constructo “Valor de Impacto laboral” es alta, es decir, es la que se percibe más atractiva y viendo su baja desviación estándar sabemos que no existe mayor discrepancia en las respuestas, es decir, todos los encuestados tienen percepciones similares, cargándose finalmente en “De acuerdo”.

La cota superior de la desviación estándar junto con la cota inferior de la media, corresponden al constructo “Interés BCI” (Contiene ítems de Atractivo BCI e Intenciones hacia BCI de Highhouse *et al.*, 2003), a partir de esto se puede inferir que los niveles de importancia percibidos de los componentes del constructo “Interés BCI” es baja, es decir, es la que se percibe menos atractiva y viendo su alta desviación estándar sabemos que existe un mayor nivel de discrepancias en las respuestas, es decir, hay quienes les interesa mucho BCI y otros que no, cargándose finalmente en “Algo de acuerdo”.

Tabla 8: Estadísticos descriptivos constructos

Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. típ.
Valor de Interés	297	6,0586	,96503
Valor de Impacto laboral	297	6,3350	,76537
Valor de Cooperación	297	6,0059	1,00556
Interés BCI	297	4,6480	1,39113
Prestigio BCI	297	4,8229	1,18573
Económico RSE	297	5,2593	1,15231
Compromiso RSE	297	4,8548	1,14717
N válido (según lista)	297		

Fuente: Elaboración propia

6.3 Hipótesis y objetivos

Regresión lineal múltiple:

Tabla 9a: Regresión dimensión del atractivo de la marca empleadora

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
Para mí es muy importante que la marca empleadora sea atractiva al postular a un empleo.	5,52	1,468	297
Valor_Interés	6,0586	,96503	297
Valor_Impacto_laboral	6,3350	,76537	297

Valor Cooperación	6,0059	1,00556	297
-------------------	--------	---------	-----

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Tabla 9b: Regresión dimensión del atractivo de la marca empleadora

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,467 ^a	,218	,210	1,305	,218	27,195	3	293	,000

a. Variables predictoras: (Constante), Valor_Cooperación, Valor_Interés, Valor_Impacto_laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Tabla 9c: Regresión dimensión del atractivo de la marca empleadora

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	138,979	3	46,326	27,195	,000 ^b
	Residual	499,129	293	1,704		
	Total	638,108	296			

a. Variable dependiente: Para mí es muy importante que la marca empleadora sea atractiva al postular a un empleo.

b. Variables predictoras: (Constante), Valor_Cooperación, Valor_Interés, Valor_Impacto_laboral

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Tabla 9d: Regresión dimensión del atractivo de la marca empleadora

Coeficientes ^a											
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados		Correlaciones			Estadísticos de colinealidad		
		B	Error típ.	Beta	t	Sig.	Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	-,104	,636		-,163	,871					
	Valor_Interés	,032	,107	,021	,301	,763	,329	,018	,016	,536	1,867
	Valor_Impacto_laboral	,710	,163	,370	4,365	,000	,460	,247	,226	,371	2,695
	Valor_Cooperación	,155	,108	,106	1,432	,153	,381	,083	,074	,487	2,053

a. Variable dependiente: Para mí es muy importante que la marca empleadora sea atractiva al postular a un empleo.

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

H1a: Los niveles de importancia percibidos de los componentes del constructo *valor de interés* influyen positivamente en el *atractivo de la marca empleadora*.

Se rechaza H1a, ya que mirando la tabla 9d se puede ver que el B de valor de interés es positivo, pero no es significativa (0,763), lo que provoca refutarla. Esto se puede deber a que el valor de interés no influye en el atractivo de la marca empleadora, aunque eso se contradice con la media de la variable que se puede ver en la tabla 9a, que es 6,1 lo que sería un “De acuerdo”, eso nos dice que la muestra considera que el valor de interés sí influye positivamente en el atractivo de la marca empleadora.

H1b: Los niveles de importancia percibidos de los componentes del constructo *valor de impacto laboral* influyen positivamente en el *atractivo de la marca empleadora*.

Se puede corroborar H1b, ya que mirando la tabla 9d se puede ver que el B de valor de impacto laboral es positivo y es significativo al 95% de confianza. Viendo su media en la tabla 9a es 6,3 y se puede decir que el valor de impacto laboral sí influye positivamente en el atractivo de la marca empleadora.

H1c: Los niveles de importancia percibidos de los componentes del constructo *valor de cooperación* influyen positivamente en el *atractivo de la marca empleadora*.

Se rechaza H1c, ya que mirando la tabla 9d se puede ver que el B de valor de cooperación es positivo, pero no es significativa (0,153), lo que provoca refutarla. Esto se puede deber a que el valor de cooperación no está explicando bien el atractivo de la marca empleadora, aunque eso se contradice con la media de la variable que se puede ver en la tabla 9a, que es 6,0 lo que sería un “De acuerdo”, eso nos dice que la muestra considera que el valor de cooperación sí influye positivamente en el atractivo de la marca empleadora.

Tabla 10a: Regresión dimensión de la intención de postular a un empleo en BCI

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
Aceptaría una oferta de empleo de esta organización.	5,10	1,538	297
Interés_BCI	4,5918	1,40199	297
Prestigio_BCI	4,8229	1,18573	297

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Tabla 10b: Regresión dimensión de la intención de postular a un empleo en BCI

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,829 ^a	,687	,685	,864	,687	322,493	2	294	,000
a. Variables predictoras: (Constante), Prestigio_BCI, Interés_BCI									

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Tabla 10c: Regresión dimensión de la intención de postular a un empleo en BCI

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	480,943	2	240,472	322,493	,000 ^b
	Residual	219,225	294	,746		
	Total	700,168	296			
a. Variable dependiente: Aceptaría una oferta de empleo de esta organización.						
b. Variables predictoras: (Constante), Prestigio_BCI, Interés_BCI						

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Tabla 10d: Regresión dimensión de la intención de postular a un empleo en BCI

Coeficientes ^a											
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	,900	,211		4,274	,000					
	Interés_BCI	,901	,056	,821	16,201	,000	,829	,687	,529	,414	2,414
	Prestigio_BCI	,012	,066	,010	,189	,850	,638	,011	,006	,414	2,414
a. Variable dependiente: Aceptaría una oferta de empleo de esta organización.											

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

H2a: Los niveles de importancia percibidos de los componentes del constructo *interés por BCI* influyen positivamente en *acepar una oferta de empleo de esta organización*.

Se puede corroborar H2a, ya que mirando la tabla 10d se puede ver que el B de interés BCI es positivo y es significativo al 95% de confianza, y viendo su media en la tabla 10a es 4,6 se puede decir que las personas de la muestra, si bien BCI no es su banco favorito (en su mayoría), sí tienen algo de interés en él y podrían aceptar una oferta de empleo de esta organización.

H2b: Los niveles de importancia percibidos de los componentes del constructo *prestigio de BCI* influyen positivamente en *acepar una oferta de empleo de esta organización*.

Se rechaza H2b, ya que mirando la tabla 10d se puede ver que el B de prestigio BCI es marginalmente positivo, pero no es significativo (0,850), lo que provoca refutarla. Esto se puede deber a que el prestigio de BCI no influye en aceptar una oferta de empleo de esta organización. Por otro lado, viendo las medias de la tabla 10a, es 4,8 y así vemos que la muestra considera que el prestigio de BCI no es tan bueno y va en la misma línea con la media 5,1 de aceptar una oferta de empleo de esta organización, por lo tanto, se puede inferir que un mal prestigio sí influye en aceptar o rechazar una oferta de empleo de esta organización y finalmente sí perjudicaría en el atractivo de la marca empleadora.

Tabla 11a: Regresión dimensión de percepción RSE

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación típica	N
Para mí es muy importante que la marca empleadora sea atractiva al postular a un empleo.	5,52	1,468	297
Dimensión_Económica_RSE	5,2593	1,15231	297
Dimensión_Compromiso_RSE	4,8548	1,14717	297

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Tabla 11b: Regresión dimensión de percepción RSE

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,253 ^a	,064	,057	1,425	,064	10,028	2	294	,000

a. Variables predictoras: (Constante), Dimensión_Compromiso_RSE, Dimensión_Económica_RSE

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Tabla 11c: Regresión dimensión de percepción RSE

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	40,751	2	20,376	10,028	,000 ^b
	Residual	597,357	294	2,032		
	Total	638,108	296			

a. Variable dependiente: Para mí es muy importante que la marca empleadora sea atractiva al postular a un empleo.

b. Variables predictoras: (Constante), Dimensión_Compromiso_RSE, Dimensión_Económica_RSE

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Tabla 11d: Regresión dimensión de percepción RSE

Coeficientes ^a											
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	3,863	,433		8,924	,000					
	Dimensión_Económica_RSE	,032	,082	,025	,393	,695	,139	,023	,022	,773	1,294

Dimensión_ Compromiso RSE	,307	,082	,240	3,735	,000	,252	,213	,211	,773	1,294
a. Variable dependiente: Para mí es muy importante que la marca empleadora sea atractiva al postular a un empleo.										

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

H3a: Los niveles de importancia percibidos de los componentes de la *dimensión económica de RSE* influyen positivamente en el *atractivo de la marca empleadora*.

Se rechaza H3a, ya que mirando la tabla 11d se puede ver que el B de la dimensión económica de RSE es positivo, pero no es significativa (0,695), lo que provoca refutarla. Esto se puede deber a que la dimensión económica de RSE no está explicando bien el atractivo de la marca empleadora, aunque eso se contradice con la media de la variable que se puede ver en la tabla 11a, que es 5,3 lo que sería un “Algo de acuerdo”, eso nos dice que la muestra considera que la dimensión económica de RSE sí influye positivamente (aunque no mucho) en el atractivo de la marca empleadora.

H3b: Los niveles de importancia percibidos de los componentes de la *dimensión de compromiso de RSE* influyen positivamente en el *atractivo de la marca empleadora*.

Se puede corroborar H3b, ya que mirando la tabla 11d se puede ver que el B de la dimensión de compromiso de RSE es positivo y es significativo al 95% de confianza y viendo su media en la tabla 11a es 4,9 se puede decir que los componentes de la dimensión de compromiso de RSE sí influyen positivamente en el atractivo de la marca empleadora.

H4: Existen fuertes diferencias entre los grupos *de generación X, Y y Z* con relación al orden de importancia percibidos de las *subdimensiones de RSE*.

las 4 categorías fueron ordenadas bastante parecidas entre las distintas generaciones, pero al final son distintas como se puede apreciar en el Anova que se puede ver en la tabla 12a, por lo tanto, no se puede corroborar la H4 ya que no son fuertes las diferencias, más bien leves.

Viendo la tabla 12a, notamos que lo más valorado por la muestra total es la equidad de género (2,09 la media total más baja), y la menos valorada por la muestra total es la diversidad sexual (3,48 la media total más alta).

Tabla 12a: Anova subdimensiones RSE

Diferencia de medias para preferencia por Subdimensiones de RSE según generación:

Descriptivos									
		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Inclusión	de 18 a 23 años	48	2,38	1,104	,159	2,05	2,70	1	4
	de 24 a 37 años	207	2,21	,909	,063	2,08	2,33	1	4
	de 38 a 53 años	42	1,95	1,011	,156	1,64	2,27	1	4
	Total	297	2,20	,961	,056	2,09	2,31	1	4
Equidad de género	de 18 a 23 años	48	1,96	1,010	,146	1,67	2,25	1	4
	de 24 a 37 años	207	2,10	,900	,063	1,98	2,22	1	4
	de 38 a 53 años	42	2,21	,898	,139	1,93	2,49	1	4
	Total	297	2,09	,918	,053	1,99	2,20	1	4
Diversidad sexual	de 18 a 23 años	48	3,15	,825	,119	2,91	3,39	1	4
	de 24 a 37 años	207	3,53	,762	,053	3,43	3,64	1	4
	de 38 a 53 años	42	3,62	,623	,096	3,42	3,81	2	4
	Total	297	3,48	,767	,045	3,39	3,57	1	4
Medio ambiente	de 18 a 23 años	48	2,52	1,203	,174	2,17	2,87	1	4
	de 24 a 37 años	207	2,16	1,174	,082	2,00	2,32	1	4
	de 38 a 53 años	42	2,21	1,071	,165	1,88	2,55	1	4

	Total	297	2,23	1,168	,068	2,09	2,36	1	4
--	-------	-----	------	-------	------	------	------	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Tabla 12b: Anova subdimensiones RSE

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inclusión	Inter-grupos	4,057	2	2,029	2,215	,111
	Intra-grupos	269,222	294	,916		
	Total	273,279	296			
Equidad de género	Inter-grupos	1,503	2	,751	,891	,411
	Intra-grupos	247,858	294	,843		
	Total	249,360	296			
Diversidad sexual	Inter-grupos	6,718	2	3,359	5,899	,003
	Intra-grupos	167,430	294	,569		
	Total	174,148	296			
Medio ambiente	Inter-grupos	5,096	2	2,548	1,878	,155
	Intra-grupos	398,790	294	1,356		
	Total	403,886	296			

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

H4a: Las personas pertenecientes a la *generación X* valoran más los niveles de *medio ambiente*, *inclusión*, *equidad de género* y *diversidad sexual*, en ese orden de preferencia.

Como se puede apreciar en la tabla 13, la mayoría de las personas pertenecientes a la *generación X*, no valoran el medio ambiente en primer lugar; en su mayoría prefieren la inclusión en primer y segundo lugar, luego la equidad de género y lo que menos valoran es la diversidad sexual, por lo tanto, no se puede corroborar H4a ya que no siguen ese mismo orden de preferencia.

Tabla 13: Preferencia Subdimensiones RSE Generación X

Generación X (42 personas)				
1era opción:	Inclusión	40%	Medio ambiente	33%
2da opción:	Inclusión	36%	Equidad de género	31%
3era opción:	Equidad de género	38%	Medio ambiente	26%
Última opción:	Diversidad sexual	69%	Medio ambiente	14%

Fuente: Elaboración propia

H4b: Las personas pertenecientes a la *generación Y* valoran más los niveles de *medio ambiente inclusión, equidad de género y diversidad sexual*, en ese orden de preferencia.

Como se puede apreciar en la tabla 14, la mayoría de las personas pertenecientes a la generación Y, valoran en ese mismo orden de preferencia las subdimensiones de RSE, por lo tanto, se corrobora H4b.

Tabla 14: Preferencia Subdimensiones RSE Generación Y

Generación Y (207 personas)				
1era opción:	Medio ambiente	41%	Equidad de género	31%
2da opción:	Inclusión	37%	Equidad de género	31%
3era opción:	Equidad de género	33%	Inclusión	30%
Última opción:	Diversidad sexual	67%	Medio ambiente	21%

Fuente: Elaboración propia

H4c: Las personas pertenecientes a la *generación Z* valoran más los niveles de *medio ambiente inclusión, equidad de género y diversidad sexual*, en ese orden de preferencia.

Como se puede apreciar en la tabla 15, la mayoría de las personas pertenecientes a la generación Z, en su mayoría prefieren la equidad de género en primer y segundo lugar, luego la diversidad sexual en tercero y cuarto lugar, y el medio ambiente y la inclusión son elegidos, pero por menor porcentaje, por lo tanto, no se puede corroborar H4c ya que no siguen ese mismo orden de preferencia.

Tabla 15: Preferencia Subdimensiones RSE Generación Z

Generación Z (48 personas)				
1era opción:	Equidad de género	42%	Medio ambiente	27%
2da opción:	Equidad de género	31%	Inclusión	29%
3era opción:	Diversidad sexual	44%	Inclusión	23%
Última opción:	Diversidad sexual	38%	Medio ambiente	31%

Fuente: Elaboración propia

H5: Existen fuertes diferencias entre los grupos *de generación X, Y y Z* con relación al orden de importancia percibidos del *atractivo de la marca empleadora al postular a un empleo* y de *atributos* que componen este atractivo.

Como se puede apreciar en la tabla 16, no existen fuertes diferencias entre la importancia del atractivo de la marca empleadora al postular a un empleo para cada generación, incluso, el 36% de la generación X y el 38% de la generación Z piensan igual con respecto a la importancia de la marca empleadora al postular a un empleo (“Totalmente de acuerdo”), es decir para ellos es muy relevante la variable marca empleadora al decidir donde trabajar. Para la generación Y, solo un 33% está “De acuerdo” con la importancia de la marca empleadora al postular a un empleo. Con esto, se puede decir con esta primera parte que no se puede corroborar H5 ya que no son fuertes las diferencias.

Tabla 16: Diferencia entre generaciones sobre importancia atractivo marca empleadora

		Seleccione su rango de edad			Total
		de 18 a 23 años	de 24 a 37 años	de 38 a 53 años	
Para mí es muy importante que la marca empleadora sea atractiva al postular a un empleo.	Totalmente en desacuerdo	0	8	0	8
	En desacuerdo	1	5	2	8
	Algo en desacuerdo	1	4	2	7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	29	4	44
	Algo de acuerdo	6	36	8	50
	De acuerdo	11	69	11	91
	Totalmente de acuerdo	18	56	15	89
Total		48	207	42	297

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Por otro lado, hay diferentes atributos de atractivo del empleador que fueron evaluados bastante parecidos entre las distintas generaciones (sueldo, flexibilidad, diversidad y trato horizontal); otras diferentes (oportunidad de crecimiento, oportunidad de desarrollarse, viajes y buen ambiente), y otra muy diferente (bienestar), como se puede apreciar en el Anova que se puede ver en la tabla 17a, por lo tanto, después de esta segunda parte podemos confirmar el rechazo de H5 ya que no son fuertes las diferencias.

Al ver la tabla 17a, notamos que la media del total de la muestra de sueldo es 2,41 y es la menor, es decir, el sueldo es lo más atractivo para todas las generaciones ya que lo ponen en los primeros lugares siempre (para la generación X es más importante, seguida por la generación Z y al último la generación Y), y el contrario fue viajes con 7,67 que fue la media del total de la muestra más alta, es decir, los viajes en el trabajo son muy poco valorados por el total de la muestra (para la generación Z es poco importante, seguida por la generación Y, y al último que lo pone en los últimos lugares de importancia es la generación X).

Tabla 17a: Anova atributos del atractivo del empleador

Diferencia de medias para preferencia por atributos de atractivo del empleador según generación:

Descriptivos									
		N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Sueldo	de 18 a 23 años	48	2,35	1,669	,241	1,87	2,84	1	8
	de 24 a 37 años	207	2,50	1,510	,105	2,29	2,70	1	8
	de 38 a 53 años	42	2,07	1,659	,256	1,55	2,59	1	8
	Total	297	2,41	1,560	,091	2,24	2,59	1	8
Flexibilidad	de 18 a 23 años	48	4,50	2,193	,317	3,86	5,14	1	9
	de 24 a 37 años	207	4,41	1,851	,129	4,16	4,66	1	9

	de 38 a 53 años	42	4,29	1,991	,307	3,67	4,91	1	9
	Total	297	4,41	1,924	,112	4,19	4,63	1	9
Oportunidad de crecimiento	de 18 a 23 años	48	4,40	2,238	,323	3,75	5,05	1	9
	de 24 a 37 años	207	3,90	2,068	,144	3,62	4,18	1	9
	de 38 a 53 años	42	3,64	1,936	,299	3,04	4,25	1	9
	Total	297	3,94	2,083	,121	3,70	4,18	1	9
Oportunidad de desarrollarse	de 18 a 23 años	48	4,96	2,484	,358	4,24	5,68	1	9
	de 24 a 37 años	207	4,30	2,016	,140	4,02	4,58	1	9
	de 38 a 53 años	42	3,86	1,705	,263	3,33	4,39	1	7
	Total	297	4,34	2,075	,120	4,11	4,58	1	9
Bienestar	de 18 a 23 años	48	3,65	1,851	,267	3,11	4,18	1	7
	de 24 a 37 años	207	4,41	2,251	,156	4,10	4,72	1	9
	de 38 a 53 años	42	5,00	1,821	,281	4,43	5,57	1	8
	Total	297	4,37	2,162	,125	4,12	4,62	1	9
Viajes	de 18 a 23 años	48	7,15	2,297	,332	6,48	7,81	1	9
	de 24 a 37 años	207	7,69	1,768	,123	7,45	7,93	1	9
	de 38 a 53 años	42	8,19	1,174	,181	7,82	8,56	5	9
	Total	297	7,67	1,813	,105	7,47	7,88	1	9
Buen ambiente	de 18 a 23 años	48	4,02	2,088	,301	3,41	4,63	1	9

	de 24 a 37 años	207	3,51	1,958	,136	3,24	3,78	1	8
	de 38 a 53 años	42	3,86	2,079	,321	3,21	4,50	1	8
	Total	297	3,64	2,000	,116	3,41	3,87	1	9
Diversidad	de 18 a 23 años	48	7,21	1,774	,256	6,69	7,72	2	9
	de 24 a 37 años	207	7,38	1,650	,115	7,15	7,60	1	9
	de 38 a 53 años	42	7,17	1,738	,268	6,63	7,71	3	9
	Total	297	7,32	1,679	,097	7,13	7,51	1	9
Trato horizontal	de 18 a 23 años	48	6,77	1,666	,240	6,29	7,25	2	9
	de 24 a 37 años	207	6,91	1,984	,138	6,64	7,18	1	9
	de 38 a 53 años	42	6,93	1,772	,273	6,38	7,48	2	9
	Total	297	6,89	1,902	,110	6,67	7,11	1	9

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Tabla 17b: Anova atributos del atractivo del empleador

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Sueldo	Inter-grupos	6,547	2	3,273	1,349	,261
	Intra-grupos	713,514	294	2,427		
	Total	720,061	296			
Flexibilidad	Inter-grupos	1,036	2	,518	,139	,870
	Intra-grupos	1094,668	294	3,723		
	Total	1095,704	296			
	Inter-grupos	14,035	2	7,018	1,625	,199

Oportunidad de crecimiento	Intra-grupos	1269,992	294	4,320		
	Total	1284,027	296			
Oportunidad de desarrollarse	Inter-grupos	28,480	2	14,240	3,359	,036
	Intra-grupos	1246,489	294	4,240		
	Total	1274,970	296			
Bienestar	Inter-grupos	42,183	2	21,092	4,624	,011
	Intra-grupos	1341,076	294	4,561		
	Total	1383,259	296			
Viajes	Inter-grupos	24,652	2	12,326	3,820	,023
	Intra-grupos	948,668	294	3,227		
	Total	973,320	296			
Buen ambiente	Inter-grupos	12,590	2	6,295	1,579	,208
	Intra-grupos	1171,861	294	3,986		
	Total	1184,451	296			
Diversidad	Inter-grupos	2,254	2	1,127	,398	,672
	Intra-grupos	832,359	294	2,831		
	Total	834,613	296			
Trato horizontal	Inter-grupos	,812	2	,406	,112	,894
	Intra-grupos	1070,521	294	3,641		
	Total	1071,333	296			

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS Statistics 21

Tabla 18: Resumen hipótesis

Hipótesis	Corroboradas	Refutadas	Nivel de significancia al 95%
H1a		✓	0,763
H1b	✓		0,000
H1c		✓	0,153
H2a	✓		0,000
H2b		✓	0,850
H3a		✓	0,695
H3b	✓		0,000
H4		✓	
H4a		✓	
H4b	✓		
H4c		✓	
H5		✓	

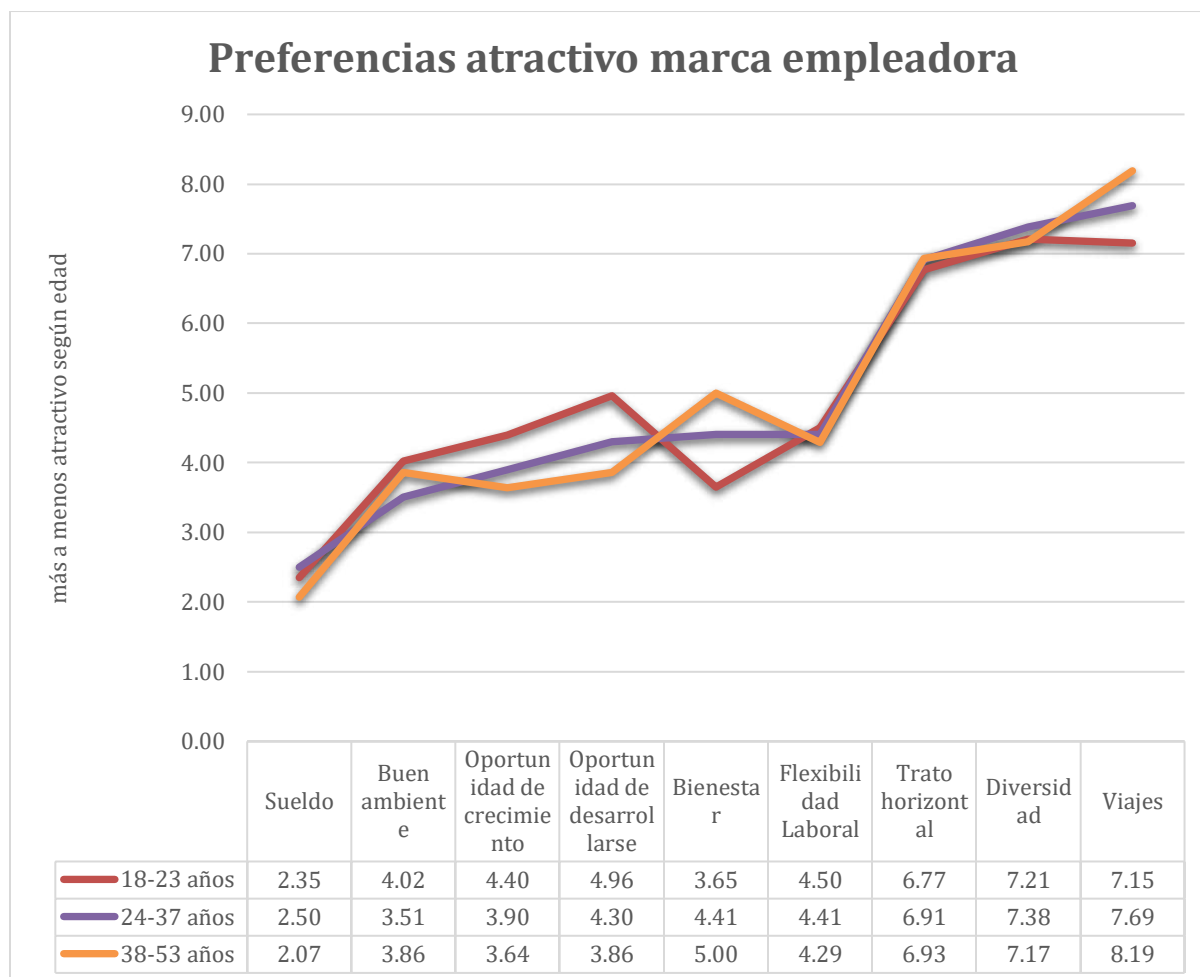
Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Preferencias de las generaciones ordenadas según atractivo

18-23 años	24-37 años	38-53 años
Sueldo	Sueldo	Sueldo
Bienestar	Buen ambiente	Oportunidad de crecimiento
Buen ambiente	Oportunidad de crecimiento	Oportunidad de desarrollarse
Oportunidad de crecimiento	Oportunidad de desarrollarse	Buen ambiente
Flexibilidad Laboral	Bienestar	Flexibilidad Laboral
Oportunidad de desarrollarse	Flexibilidad Laboral	Bienestar
Trato horizontal	Trato horizontal	Trato horizontal
Viajes	Diversidad	Diversidad
Diversidad	Viajes	Viajes

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Variables de atractivo ordenadas según preferencia



Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Características perfil y variables relevantes

Generación	Características perfil y variables relevantes	Referencias
(38 – 53 años) (Rodríguez, 2019) X	Ellos buscan el desarrollo profesional y crecer y ganar más dinero.	Rodríguez, 2019
	Ellos no basan el atractivo en si hay RSE sólido	Focus-Group
	Valoran mucho la inclusión	Encuesta
(24 – 37 años) (Rodríguez, 2019) Y	Ellos quieren experiencia para convertirse en emprendedores.	Rodríguez, 2019
	Ellos basan el atractivo en si hay RSE sólido	Focus-Group
	Valoran mucho el medio ambiente	Encuesta
(≤ 23 años) (Rodríguez, 2019) Z	Ellos buscan un ambiente laboral bastante relajado.	Rodríguez, 2019
	Ellos basan el atractivo en si hay RSE sólido	Focus-Group
	Valoran mucho la equidad de género	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Políticas de atracción de organizaciones de distintos sectores empresariales

Industria	políticas de atracción	Referencias
Tecnologías de la información	Lugar físicamente seguro para trabajar.	Great Place to Work Cisco 2019
	Dar un trato justo, independientemente de orientación sexual.	
	Dar un trato justo, independientemente de raza.	
	Poder tomarse un descanso del trabajo cuando se crea necesario.	
	Que se sientan orgullosos de decirles a los demás que trabajan aquí.	
Transporte	Dar un trato justo, independientemente de orientación sexual.	Great Place to Work DHL 2019
	Dar un trato justo, independientemente de raza.	
	Dar un trato justo, independientemente de su sexo.	
	Que se sientan orgullosos de decirles a los demás que trabajan aquí.	
	Cuando alguien se une a la empresa, hacerlo sentir bienvenido.	
Producción manufacturera	Dar un trato justo, independientemente de orientación sexual.	Great Place to Work Mars 2019
	Dar un trato justo, independientemente de raza.	
	Lugar físicamente seguro para trabajar.	
	Dar un trato justo, independientemente de su sexo.	
	Cuando alguien se une a la empresa, hacerlo sentir bienvenido.	
Servicios profesionales	Dar un trato justo, independientemente de orientación sexual.	Great Place to Work EY 2019
	Dar un trato justo, independientemente de raza.	
	Lugar físicamente seguro para trabajar.	
	Dar un trato justo, independientemente de su sexo.	
	Se les da mucha responsabilidad a los empleados.	
Servicios financieros y seguros	Dar un trato justo, independientemente de raza.	Great Place to Work Santander 2019
	Dar un trato justo, independientemente de orientación sexual.	
	Dar un trato justo, independientemente de su sexo.	
	Que se sientan orgullosos de decirles a los demás que trabajan aquí.	
	La administración es honesta y ética en sus prácticas comerciales.	

Cuidado de la salud	Dar un trato justo, independientemente de orientación sexual.	Great Place to Work Belcorp 2019
	Lugar físicamente seguro para trabajar.	
	Dar un trato justo, independientemente de raza.	
	Que se sientan orgullosos de decirles a los demás que trabajan aquí.	
	Cuando alguien se une a la empresa, hacerlo sentir bienvenido.	
Biotecnología y Farmacia	Dar un trato justo, independientemente de raza.	Great Place to Work Roche 2019
	Dar un trato justo, independientemente de su sexo.	
	Dar un trato justo, independientemente de orientación sexual.	
	Que se sientan orgullosos de decirles a los demás que trabajan aquí.	
	Que sientan orgullo de los logros.	

Fuente: Elaboración propia

6.4 Discusiones y limitaciones

Los primeros resultados obtenidos fue la depuración de los ítems, se le hicieron todas las modificaciones necesarias para que fuera un mejor modelo. La dimensión del atractivo de la marca empleadora está compuesta de 3 constructos: Valor de Interés, Valor de impacto laboral y Valor de cooperación, con un total de 23 ítems (se eliminó 1 ítem de Valor de impacto laboral). La dimensión de intenciones de postular a un trabajo en BCI (Banco de Credito e inversiones) está compuesta por 2 constructos: Interés por BCI y prestigio de BCI con un total de 14 ítems (se eliminó 1 ítem de interés por BCI) y finalmente la última dimensión de percepción RSE está compuesta por 2 constructos: Económico RSE y Compromiso RSE con un total de 11 ítems sin eliminar ninguno; en otras palabras, estas dimensiones influyen en qué tan atractiva es percibida la marca empleadora por sus respectivos empleados y potenciales candidatos.

Por otro lado, que la mayoría de las regresiones lineales múltiples tengan un R^2 y R^2 ajustado bajo (dimensión del atractivo de la marca empleadora 22% y 21% respectivamente y dimensión de percepción RSE 6,4% y 5,7% respectivamente) podría deberse a que el modelo no estaría explicando de manera certera a la variable dependiente de atractivo de la marca empleadora o bien, deberse a que el modelo podría estar explicando de manera certera a la variable atractivo de la marca empleadora, pero existe mucha dispersión en la tendencia, bajando el R^2 ; además, cabe señalar que muchos estudios psicológicos tienen valores bajos de R^2 (<50%), porque la gente es impredecible.

Con relación a los análisis de Anova, las variables tienen un valor F en general elevado, lo que nos dice que la variabilidad es alta entre las medias de cada grupo etario en la estimación de la varianza poblacional y las variables que no son significativas, podría deberse a que el factor (grupo etario) no influye en la variable.

Como limitaciones del estudio cabe mencionar en primer lugar que la muestra de la cual se derivaron los resultados empíricos es de tamaño reducido con respecto a la realidad país, sin embargo, cumple con el criterio de un mínimo 5 observaciones por cada ítem del instrumento para un estudio de carácter exploratorio según Hair *et al.* (1999). Por otra parte, es un estudio transversal simple y declarativo de las opiniones o percepciones de los encuestados que además sus respuestas pueden haber estado influenciadas por el estallido social y el contexto pandemia, esto porque el estudio fue realizado pos estallido social que se produjo en octubre del 2019 y posteriormente de la pandemia del Corona virus en marzo del 2020.

Lo mismo para el levantamiento de las respuestas del Focus-Group fueron realizados durante el verano 2020, posterior a la crisis social en nuestro país que estalló a finales del 2019 y esto pudo condicionar las respuestas referente a las marcas empleadoras y su atractivo al igual que la encuesta que fue

contestada durante Marzo-Abril del 2020, que sumado al efecto post estallido social, se le suma el efecto Coronavirus, todo esto pudo ocasionar que las respuestas podrían estar “afectadas”.

7. Conclusiones del estudio

Los objetivos de esta tesis tienen relación con determinar cuáles son las variables relevantes que influyen en el atractivo de la marca empleadora a la hora de buscar y seleccionar empleo para los diferentes perfiles de generaciones X, Y y Z en Chile, relacionando las principales variables para el atractivo de la marca empleadora que considera el mercado y que, por ende, sea útil para redireccionar las estrategias comunicacionales y de reclutamiento para la búsqueda de los mejores talentos, logrando así segmentar a los empleados actuales y potenciales, para poder desarrollar y posteriormente comunicar una propuesta de valor interesante a sus candidatos. Para hacer esto con los mejores resultados, la caracterización de cada perfil según la generación a la que pertenece, debiera realizarse en torno solo a las variables que muestran diferencias significativas entre los grupos.

Viendo la tabla 2 del total de la muestra (las tres generaciones) la mayoría tiene estudios de posgrado incompletos 27,6% y universitario completo 26,6%, es decir, la muestra se compone en gran medida por gente con estudios superiores y en su mayoría (53,2%) están actualmente empleados.

Así es como vemos en la dimensión del atractivo de la marca empleadora, que para las tres generaciones el valor de interés, el valor de impacto laboral y el valor de cooperación son evaluadas con “De acuerdo” y principalmente con “Totalmente de acuerdo”. Para la dimensión de intenciones de postular a un trabajo en BCI se pueden ver diferencias más importantes entre las generaciones, ya que para la generación X puso “De acuerdo” en la mayoría de los ítems de esta dimensión, a diferencia de las generaciones más jóvenes que pusieron en la mayoría “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” en esta dimensión, lo que se puede deducir es que la generación X que cuenta con más experiencia laboral, considera al banco BCI más atractivo que las generaciones más jóvenes. Por último, la dimensión de percepción RSE, la generación X en la mayoría de los ítems puso “De acuerdo”, a diferencia de las otras generaciones, la generación Y puso tantos “De acuerdo” como “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y finalmente la generación Z puso en la mayoría de los ítems “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”; lo que se contradice con los resultados del Focus-Group en que la única generación que no se fijaba tanto en el departamento de RSE era la generación X, lo que según los datos de la encuesta es diferente para esta generación. Lo que podría influir es que las preguntas de percepción de RSE se hicieron en torno al actual banco de los encuestados, quizás eso produjo algún sesgo.

Lo anterior 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 entre las distintas generaciones que componen la fuerza laboral.

Para todas las generaciones las variables relevantes que componen el atractivo en las empresas potenciales para trabajar, en primer lugar es el sueldo, luego siguen en la lista, en ordenes diferentes pero similares posiciones: buen ambiente, oportunidad de crecimiento, oportunidad de desarrollarse, bienestar, y flexibilidad; por último, las tres generaciones pusieron en los últimos lugares de la lista tres variables: trato horizontal, diversidad y viajes.

Sabiendo lo anterior, las organizaciones lograrán comunicar de manera efectiva sus valores y los potenciales beneficios para los empleados, y probablemente de esta manera les llegarían los candidatos talentosos sin que ellos tengan que salir a buscarlos, ya que potenciando estos atributos, las empresas podrán captar, retener y motivar a candidatos y contratar a los que ellos consideren calificados, incentivando de esta manera una mayor lealtad y compromiso de parte de ellos, que a su vez apoye en la tarea de comunicar las estrategias de branding de forma más eficiente, haciendo de este proceso un círculo virtuoso en el que tanto empleados actuales como potenciales se ven beneficiados.

En la misma línea, otra implicancia que tiene esta investigación para las empresas es la diferenciación de los actuales empleados en perfiles según su generación como potencial estrategia de motivación y retención de estos, ya se analizó la importancia de los clientes internos previamente en este estudio. Esto hará que todos los trabajadores tengan una mayor satisfacción en sus puestos de trabajo lo que conlleva a un mejor desempeño y mayor producción, afectando de manera positiva en ambas direcciones, colaborador y empresariado.

Referencias

A

- Adimark-Gfk. (2016). Inclusión, clave en la construcción de reputación corporativa. *Adimark-Gfk*. Santiago, Chile. PDF: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/country_one_pager/CL/GfK__Inclusion_es_clave_en_la_reputacion_corporativa_2016.pdf
- Albinger, H. S. & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28:243-253. DOI: 10.1023/A:1006289817941
- Almiaçık, E., Almiaçık, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures?. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 150, 336-344. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.074
- Alsop, R. (2008). The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace. *John Wiley & Sons*. URL: [https://books.google.cl/books?hl=en&lr=&id=lmItCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Also p,+R.\(2008\).+The+trophy+kids+grow+up:+How+the+millennial+generation+is+shaking+u p+the+workplace.+John+Wiley+%26+Sons.&ots=fvHhjvHxiC&sig=M-74POGhgV_d7pVvRtyPRmwsD54#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?hl=en&lr=&id=lmItCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Also+R.(2008).+The+trophy+kids+grow+up:+How+the+millennial+generation+is+shaking+up+the+workplace.+John+Wiley+%26+Sons.&ots=fvHhjvHxiC&sig=M-74POGhgV_d7pVvRtyPRmwsD54#v=onepage&q&f=false)
- Alvarado, A., & Schlesinger, M. W. (2008). Dimensionality of perceived business social responsibility and its effects on firm's image and reputation: a Carroll's model based approach. *Estudios Gerenciales*. DOI: 10.1016/S0123-5923(08)70043-3
- Amaladoss, M. X., & Manohar, H. L. (2013). Communicating corporate social responsibility – a case of CSR communication in emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 20(2): 65–80. DOI: 10.1002/csr.287
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 185-206. DOI: 10.1057/bm.1996.42
- Arias, G., Armas, G., Chirinos, J., & Fonseca, R. (2019). Influencia de la inclusión laboral en el atractivo organizacional. *Maestría en Organización y Dirección de Personas*. URL: <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/ESAN/1563>
- Arpan, L. M. (2005). Integration of information about corporate social performance. *Corporate Communications: An International Journal*, 10:83-98. DOI: 10.1108/13563280510578222

B

- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41, 292–318. DOI: 10.1177/0007650302041003003

- Backhaus, K. B. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication*, 41(2):115-136. DOI: 10.1177/0021943603259585
- Bajuk, L. (2014). Employer Branding, Nueva estrategia para retener al personal. *Revista de Negocios del IEEM*. ISSN-e 2301-1173, ISSN 2301-1181, Año 17, N° 2, 2014, págs. 68-69.
- Balmer, J. & Gray, E. (2003). Corporate brands: What are they? What of them?. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, pp. 972-998. DOI: 10.1108/03090560310477627
- Balmer, J. & Greyser, S. (2006). Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, pp. 730-741. PDF: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560610669964/full/pdf?title=corporate-marketing-integrating-corporate-identity-corporate-branding-corporate-communications-corporate-image-and-corporate-reputation>
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. PDF: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/08/2016LQAwardPaper.pdf>
- Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011). Analysis of Generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory. *Defense Acquisition Research Journal*. PDF: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a535500.pdf>
- Becker, J., & Barreto, M. (2014). Ways to go: men’s and women’s support for aggressive and non-aggressive confrontation of sexism as a function of gender identification. *J. Soc. Issues* 70, 668–686. DOI: 10.1111/josi.12085
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. DOI: 10.1111/jasp.12208
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal Of Advertising*, 24(2), 151-172. DOI: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O., & Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace: A survey on the pro-environmental behaviour of university employees. *Journal of Cleaner Production*, 106, 55–67. DOI: 10.1016/j.jclepro.2014.07.063
- 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), 112. DOI: 10.4102/sajhrm.v9i1.388

- Bohnenberger, M. C. (2017). Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional. *Tesis doctoral*. URL: <http://hdl.handle.net/11201/2699>
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of Management Review* 32(3): 864–888. DOI: 10.5465/AMR.2007.25275679
- Buahene, A., & Kovary, G. (2007). Loyalty Unplugged: How to Get, Keep & Grow All Four Generations. United states of America, N-gen People performance Inc.

C

- Campione, W. (2015). Corporate Offerings: Why Aren't Millennials Staying? Universidad del Norte de Arizona. *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 17(4) 2015. PDF: http://t.www.na-businesspress.com/JABE/CampioneWA_Web17_4_.pdf
- Capelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges . *Journal Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 305-331. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4:497-505. DOI: 10.2307/257850
- Carvallo, P. (2014). Estudio de los millenials chilenos en el mercado laboral. *Tesis de grado para optar al grado de magíster en gestión de personas y dinámica organizacional*. PDF: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117375/Carvallo%20Rencoret%20Paulina.pdf?sequence=1>
- Catano, V. M., & Hines, H. M. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 48(2), 142–154. DOI: 10.1037/cbs0000036
- Chung, Y. B., Williams, W., & Dispenza, F. (2009). Validating work discrimination and coping strategy models for sexual minorities. *The Career Development Quarterly*, 58(2), 162-170. DOI: 10.1002/j.2161-0045.2009.tb00053.x
- Ciemniewski, W., & Buszko, M. (2009). Młodzi konsumenci o CSR. Raport z badania ilościowego. Gemius, FOB. PDF: http://pliki.gemius.pl/Raporty/2009/2009_11_-_Mlodzi_konsumenci_o_CSR.pdf
- CNN Chile. (2019). Millennials lideran el listado: Rotación laboral alcanzó una de las cifras más altas en los últimos 5 años. Visto el 04 de Noviembre del 2019 en: https://www.cnnchile.com/pais/millennials-lideran-el-listado-rotacion-laboral-alcanzo-una-de-las-cifras-mas-altas-en-los-ultimos-5-anos_20190506/

- Cone & AMP Agency. (2006). The 2006 Cone Millennial Cause Study. The Millennial Generation: Pro-Social and Empowered to Change the World. PDF: <http://www.centerforgiving.org/Portals/0/2006%20Cone%20Millennial%20Cause%20Study.pdf>
- Cone Communications. (2006). Civic-minded millennials prepared to reward or punish companies based on commitment to social causes. *CSRwire*. Visto el 29 de Septiembre del 2019 en: <http://www.csrwire.com/News/6641.html>
- Connell, J. A., McMinn, N. E., & Bell, N. (2012). How will the next generation change the business world? A report on a survey. *Insights to a Changing World Journal* 2012(4): 100–113.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5 (3), 45-56. DOI: 10.5465/ame.1991.4274465
- Cuesta, M. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*. Visto el 30 de Septiembre del 2019 en: <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/download/1472/1367/>

D

- Deloitte. (2018). Encuesta Millennials 2018. PDF: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/2018/Millennial-Survey-2018-Resultados-Mexico.pdf>
- Deloitte. (2019). Encuesta Millennials 2019. PDF: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/about-deloitte/Millennials%20Ecuador%202019.pdf>

E

- Elving, L. J. W., Westhoff, C. J. J., Meeusen, K., & Schoonderbeek, W. J. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373. DOI: 10.1057/bm.2012.21
- Esteban, J. A. (2012). Creación de Valor en Recursos Humanos a través del desarrollo de marca como empleador. *Harvard Deusto Business Review*.
- Evans W. R., & Davis W. D. (2011). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business & Society* 50(3): 456–480. DOI: 10.1177/0007650308323517

F

- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2012). Estrategia de Marketing. 5ta edición. Santa Fe, México: Cengage Learning Editores.
- Ferri-Reed, J. (2014). Millennializing the workplace, *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 37 No. 1, pp. 13-14.

- Fundación avanzar (2019). LEY DE INCLUSIÓN LABORAL. Visto el 4 de Octubre del 2019 en:
http://www.fundacionavanzar.cl/contacto?gclid=EAIaIQobChMI9MPt96WI5QIVF4CRCh2K9QyZEAAYASAAEgIoDvD_BwE

G

- Gambardella, A., Panico, C., & Valentini, G. (2015). Strategic incentives to human capital. *Strategic management journal*, 36(1), 37-52. PDF: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/smj.2200>
- García de los Salmones, M.d.M., Herrero, Á. & Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- Gates, B. (1999). Los negocios en la era digital. Plaza & Janés Editores.
- Goicochea, J., & Pariona, L. (2019). Responsabilidad Social Empresarial como factor influyente en el comportamiento de compra de las consumidoras de la industria cosmética en Lima Metropolitana. *Tesis de licenciatura. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. URL: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651587/Goicochea_BJ.pdf?sequence=1
- Goncer Rodríguez, C. (2014). Desarrollo de la employee value proposition (EVP). *Capital Humano*, 289, 60-64. PDF: https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407__Comunicacion.pdf
- Great Place to Work (2019). Together we're building great workplaces. Visto el 8 de Diciembre del 2019 en: <https://www.workday.com/en-us/pages/gptw-customers.html>
- Great Place to Work Chile (2019). Mejores Lugares para Trabajar en Chile 2019 – Más de 1000 colaboradores. Visto el 12 de Marzo del 2020 en: <https://www.greatplacetowork.cl/listas/mejores-empresas-para-trabajar-en-chile-2019/>
- Gully, S. M., Phillips, J. M., Castellano, W. G., Han, K., & Kim, A. (2013). A mediated moderation model of recruiting socially and environmentally responsible job applicants. *Personnel Psychology*, 66, 935–973. DOI: 10.1111/peps.12033

H

- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1999). Análisis multivariante, 5ta Edición. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- Hardacre, S. L., & Subašić, E. (2018). Whose Issue Is It Anyway? The Effects of Leader Gender and Equality Message Framing on Men's and Women's Mobilization Toward Workplace Gender Equality. *Front. Psychol.* 9:2497. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.02497

- Harris Interactive National Quorum (2011). U.S. workers declare employers' dedication to environment as important as profit when evaluating a new workplace. *Interface Inc.*, Atlanta. PDF: <http://www.harrisinteractive.com/vault/interface-employee-environment-04-04-11.pdf>
- Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Management*, Vol. 35, No. 3/4, pp. 441. PDF: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.608.6650&rep=rep1&type=pdf>
- Henkel, S., Tomczak, M., Heitmann, M., & Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 310-320. DOI: 10.1108/10610420710779609
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organisations. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 63 No. 6, pp. 986-1001. PDF: https://www.researchgate.net/publication/233990486_Measuring_Attraction_to_Organizations
- Hinson, R., Agbleze, S., & Kuada, J. E. (2018). Corporate social responsibility and employer attractiveness: Perspectives of prospective jobseekers in Ghana. *African Journal of Business Ethics*, 12(2), 1-17. DOI: 10.15249/12-2-190
- Holme, R., & Watts, P. (2001). Making good business sense. *The Journal of Corporate Citizenship*, 2001(2), 17–20. DOI: 10.9774/gleaf.4700.2001.su.00005
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Knopf Doubleday Publishing Group: New York, NY, USA.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 85(7–8), 41-52.
- Hulberg, J. (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study, *Brand Management*, Vol. 14, No. 1/2, pp. 60-73. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2550054

I

- Iyer, R., & Reisenwitz, T. (2009). DIFFERENCES IN GENERATION X AND GENERATION Y: IMPLICATIONS FOR THE ORGANIZATION AND MARKETERS. Ebscohost. *Marketing Management Journal*. Visto el 17 de Diciembre del 2019 en: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/47813497/differences-generation-x-generation-y-implications-organization-marketers>

J

- Jiraporn, P., Potosky, D., & Lee, S. M. (2019). Corporate governance and lesbian, gay, bisexual, and transgender-supportive human resource policies from corporate social responsibility, resource-based, and agency perspectives. *HumResour Manage*. 2019;58:317–336. DOI: 10.1002/hrm.21954

- Jones, D. A., Willness, C. R., & Heller, K. W. (2016). Illuminating the signals job seekers receive from an employer's community involvement and environmental sustainability practices: Insights into why most job seekers are attracted, others are indifferent, and a few are repelled. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–15.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57, 383–404.

K

- Kim, M. S., & Hunter, J. E. (1993). Attitude-behaviour relations: a meta-analysis of attitudinal relevance and topic. *Journal of Communication*, Vol. 43 No. 1, pp. 1001-1142.
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449– 463. DOI: 10.1002/csr.1419
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, Pages 23-34. DOI: 10.1016/j.jwb.2015.08.010
- Köllen, T. (Ed.). (2016). Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations: Global Perspectives on LGBT Workforce Diversity. *Switzerland: Springer*. DOI: 10.1007/978-3-319-29623-4
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 8va edición. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

L

- Levenson, A. (2010). Millennials and the World of Work: An Economist's Perspective. *Journal of Business and Psychology*. DOI: 10.1007/s10869-010-9170-9

M

- Maher, M. J., Landini, K., Emano, D. M., Knight, A. M., Lantz, G. D., Parrie, M., ... & Sever, L. M. (2009). Hirschfeld to Hooker to Herek to high schools: A study of the history and development of GLBT empirical research, institutional policies, and the relationship between the two. *Journal of Homosexuality*, 56(7), 921-958. DOI: 10.1080/00918360903187861
- Maier, T., Tavanti, M., Bombard, P., Gentile, M., & Bradford, B. (2015). Millennial Generation Perceptions of Value-Centered Leadership Principles. *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 14(4), 382-397. DOI: 10.1080/15332845.2015.1008386
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72. DOI: 10.1023/A:1006433928640

- ManPowerGroup (2016). Las carreras de los Millennials: visión 2020. *ManPowerGroup*. PDF: https://www.contenidosmanpower.cl/manpower/site/artic/20160525/asocfile/20160525180250/millennials_vision2020.pdf
- Mascó, A. (2012). Entre generaciones. 1era Edición. *Buenos Aires: Temas*.
- McCrindle, M. (2010). The ABC of XYZ (págs. 122-151). 3era edición. New South Wales: University of New South Wales Press.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organisations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24:351-389. DOI: 10.1177/014920639802400304

N

- Naderi, I., & Van Steenburg, E. (2018). Me first, then the environment: Young Millennials as green consumers. *Young Consumers*, 19(3), 280– 295. DOI: 10.1108/YC-08-2017-00722
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281–292. DOI: 10.1007/s10869-010-9159-4
- Nielsen (2014). Doing well by doing good study. PDF: <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/reports-downloads/2014%20Reports/global-corporate-social-responsibility-report-june-2014.pdf>.

O

- OIT Organización internacional del trabajo (2008). ABC de los derechos de las trabajadoras y la igualdad de género. 2da edición. Ginebra, *Oficina Internacional del Trabajo*.
- OIT Organización internacional del trabajo (2019). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. *Tendencias 2019*. PDF: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670569.pdf

P

- Peirano, A. (2010). La convivencia de diferentes generaciones, una ecuación difícil de resolver. Universidad Nacional de Cuyo. PDF: <http://www.dad.uncu.edu.ar/upload/barbieri.pdf>
- Pérez, S. (2016). Employer branding: una nueva estrategia diferenciadora. PDF: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/9372/1/TFM000335.pdf>
- Posadas, J., Paci, P., Sajaia, Z., & Lokshin, M. (2017). Measuring Gender Equality: Streamlined Analysis with ADePT Software. *Washington DC: World Bank*. DOI: 10.1596/978-1-4648-0775-6.

R

- Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, Vol. 30 Nos 13-14, pp. 1486-1504. DOI: 10.1080/0267257X.2014.934903
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European Journal of Marketing*, Vol. 48 Nos 1-2, pp. 218-236. DOI: 10.1108/ejm-02-2012-0113
- Ray, J. (2006). Investigating relationships between corporate social responsibility orientation and employer attractiveness. *Washington, D.C.: George Washington University*.
- Raymond, A. (2012). Here comes generation Z. *CabinetMaker+FDm*, 26(4), 20-21.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176–194. DOI: 10.1002/job.1820
- Rodríguez, S. (2019). Estas son las formas de buscar trabajo de las generaciones, ¡en pleno 2019!. *OCC Mundial*. Visto el 11 de Diciembre del 2019 en: <https://www.occ.com.mx/blog/formas-de-buscar-trabajo-en-2018/>

S

- Santiago, J. (2019). The relationship between brand attractiveness and the intent to apply for a job. *European Journal Of Management And Business Economics*, 28(2), 142-157. DOI: 10.1108/ejmbe-12-2018-0136
- Sao, R., & Tolani, K. (2018). What Do Millennials Desire For? A Study of Expectations From Workplace. *HELIX*. 8. 4157-4160. DOI: 10.29042/2018-4157-4160.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5th ed., Prentice-Hall, Harlow.
- Schultz, M., & de Chernatony, L. (2002). The challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, No. 2/3, pp. 105-112. PDF: <http://majkenschultz.com/wp-content/uploads/sites/10485/2016/03/Challenges-of-Corp.-Branding-Schultz-Cher.-Corp.-Rep.-Review-2002.pdf>
- Segovia-San-Juan, A. I., Saavedra, I., & Fernández-de-Tejada, V. (2017). Analyzing disability in socially responsible companies. *Social Indicators Research*, 130(2), 617– 645. DOI: 10.1007/s11205-015-1198-9
- Sen, S., & Bhattacharya, C.B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38:225-243. DOI: 10.1509/jmkr.38.2.225.18838

- Subašić, E., Reynolds, K. J., Reicher, S. D., & Klanderman, B. (2012). Where to from here for the psychology of social change? future directions for theory and practice. *Polit. Psychol.* 33, 61–74. DOI: 10.1111/j.1467-9221.2011.00864.x

T

- The Global Shapers Survey (2017). 3era edición de la encuesta realizada por el foro económico mundial. Visto el 30 de Septiembre del 2019 en: <http://www.shaperssurvey2017.org/>
- Thompson, L. J. (2008). Gender equity and corporate social responsibility in a post-feminist era. *Bus Ethics Eur Rev* 17: 87–106. DOI: 10.1111/j.1467-8608.2008.00523.x
- Torres, M. E., & Samboni, M. (2015). La inclusión laboral fortalece la responsabilidad social empresarial. *Universidad Autónoma de Occidente*, Santiago de Cali. PDF: http://investigacion.bogota.unal.edu.co/fileadmin/recursos/direcciones/investigacion_bogota/documentos/enid/2015/memorias2015/ciencias_sociales/la_inclusion_laboral_fortalece_la_responsa.pdf
- Tsai, Y. H., Joe, S. W., Lin, C. P., & Wang, R. T. (2014). Modeling job pursuit intention: moderating mechanisms of socio-environmental consciousness. *Journal of Business Ethics* 125(2): 287–298. DOI: 10.1007/s10551-013-1919-4
- Tse, A. C. B. & Au, A. K. M. (1997). Are New Zealand business students more unethical than non-business students?. *Journal of Business Ethics*, 16:445-450. DOI: 10.1023/A:1017957210848
- Tseng, M. L., Tan, R. R., & Siriban-Manalang, A. B. (2013). Sustainable consumption and production for Asia: Sustainability through green design and practice. *Journal of Cleaner Production*, 40, 1–5. DOI: 10.1016/j.jclepro.2012.07.015
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organisational attractiveness to prospective employees. *The Academy of Management Journal*, 40:658-672. DOI: 10.2307/257057

V

- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person–organisation fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489. DOI: 10.1016/S0001-8791(02)00036-2

W

- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Shannon, K. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 77(3): 288–297. DOI: 10.1037/0021-9010.77.3.288
- Waples, C. J., & Brachle, B. J. (2019). Recruiting millennials: Exploring the impact of CSR involvement and pay signaling on organizational attractiveness. *Corp Soc Resp Env Ma.* 2019;1–11. DOI: 10.1002/csr.1851

- Waring, P. & Lewer, J. (2004). The impact of socially responsible investment on human resource management: A conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 52:99-108. DOI: 10.1023/B:BUSI.0000033110.21900.da
- Williams, L. A. (2015). The Problem With Merit-Based Appointments? They're Not Free From Gender Bias Either. Visto el 10 de Octubre del 2019 en: <https://theconversation.com/the-problem-with-merit-based-appointments-theyre-not-free-from-gender-bias-either-45364>

Z

- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(16), 2121–2142. DOI: 10.1080/09585192.2014.972429

Anexos

Datos Cualitativos

Anexo 1: Focus-Group realizado

Diseño Focus-Group

Marca Empleadora, ¿Qué esperas de tu empleador?

- 1- Explicación introductoria del motivo y los objetivos del Focus
- 2- Rompimiento del hielo
 - Presentación de los participantes
 - ¿Les parece que las empresas en Chile tienen una propuesta atractiva para trabajar en ellas?
- 3- Preguntas generales o de apertura
 - ¿Qué empresas son atractivas para trabajar hoy en día en Chile? ¿Por qué?
 - ¿Para qué empresas jamás trabajarían? ¿Por qué?
- 4- Preguntas de transición
 - ¿Qué elementos aumentan el atractivo de una empresa? ¿Por qué?
 - ¿Qué elementos disminuyen el atractivo de una empresa? ¿Por qué?
- 5- Preguntas específicas
 - ¿Opinas que RSE es importante para evaluar el atractivo de una empresa? ¿Por qué?
 - ¿Empresas con inclusión, diversidad sexual, equidad de género o que le dan importancia al medio ambiente las hace más atractivas? ¿Por qué?
- 6- Preguntas de cierre

Si fueran dueños de una empresa:

 - ¿Cómo atraerían a posibles talentos? ¿Por qué?
 - ¿En qué puntos pondrían más énfasis? ¿Por qué?

Comentar resultados del Mentimeter

Las muestras de las diferentes generaciones se conformaron por 7 personas cada una, es un muestreo propositivo que es el más usado en métodos cualitativos ya que se seleccionan casos ricos en información para un estudio en profundidad y es un tipo de muestreo homogéneo, que consiste en tomar casos similares, que en este caso es ser de la misma generación, para profundizar en ellos y eliminar el efecto de la variación.

Focus-Group Generación X

Muestra: Se llevó a cabo un Focus-Group iniciado el día Martes 21 de Enero del 2020, realizado en la oficina de Martín Alfonso González González, ubicada en Diego de Almagro 951, Rancagua, Región de O'Higgins a las 9:00 hrs. de la mañana.

La muestra se estructura de la siguiente manera:

Edad (38-53 años)	Nombre
30	Natalia Lucero (Moderadora)
30	Martín González (Observador)
38	Carlos Medina
38	Francisco Rojas
40	Enrique Socorrás
41	Felipe González
51	Jaime ábrigo
52	Silvia Droguett
53	Fresia Campos

- Moderadora: Buenos días, mi nombre es Natalia Lucero. Con el propósito de respaldar el estudio sobre información relacionada al atractivo de la Marca empleadora (Employer Branding), para ser presentado como parte de la tesis conducente a la obtención del grado académico de Magister en Marketing en la Universidad de Chile, tengo preparado un Focus-Group en el cuál seré la moderadora a continuación. Les agradezco la amabilidad y su tiempo, empezaré por aclarar que toda la información recopilada será de carácter confidencial, se utilizará solo para los fines académicos señalados anteriormente. Bueno, comencemos presentándonos, diciendo su nombre y edad.

Bueno dando inicio al Focus comenzaremos con preguntas abiertas,

- ¿Les parece que las empresas en Chile tienen una propuesta atractiva para trabajar en ellas?

-Felipe: Con lo del estallido social hoy día me puedo dar cuenta que no son los atributos del atractivo de trabajar en cierta empresa para llegar ahí, sino que es por la necesidad de trabajar.

-Enrique: Hay empresas que pueden ser atractivas, pero en el global no lo son.

-Jaime: Igual depende porque antiguamente había otra economía menos diversificada y trabajar en Codelco era lo mejor y trabajar en ciertas industrias era bueno y dirías "mi hijo va a trabajar en cierta empresa y tener un montón de beneficios como beneficios sociales", pero eso ya no existe. Antes trabajar en Huachipato te abría muchas puertas y ahora Huachipato está en quiebra. Los atractivos de antes hacia las industrias de manufactura ya no existen, o sea, como lo que dice muy bien Felipe, ahora la oferta laboral lo que quiere es trabajar no más y el empleador sabe eso y piensa "tú te vas, pero hay 10 más esperando tu puesto".

-Enrique: Ha disminuido también la preocupación del empleador hacia el bienestar de los empleados. Yo llevo viviendo 12 años en Chile y he notado que las empresas antes tenían una mayor preocupación por el empleado y a medida que va pasando el tiempo eso ha disminuido, se nota mucho por ejemplo en las fiestas de fin de año, ya que año a año las utilidades de las empresas tienden a crecer, sin embargo, la inversión en el bienestar del personal ha ido bajando de calidad con los años. De un año a otro era notorio, por ejemplo, para las fiestas de Septiembre hace un tiempo era la quedada por tres días en un lounge y al otro año era repartir empanadas en el comedor siendo que la utilidad de la empresa había sido mayor al año anterior. Se tiene que invertir más en el bienestar de los trabajadores.

-Jaime: Yo creo que va de la mano de la economía moderna por que los jóvenes hoy en día tienen otros intereses. Antes se entraba a una empresa a trabajar y se jubilaba en la empresa y hoy que todo es más comercio los jóvenes entran y salen rápidamente de sus trabajos.

-Enrique: Antes las empresas te daban la posibilidad de surgir, eso también es cada vez menos. Antes tu empleado se preocupaba por capacitarte para que se pudiera escalar y surgir en la empresa para sentirse más valorado.

-Carlos: Creo que es importante trabajar para vivir y no vivir para trabajar, no es atractivo trabajar tantas horas sabiendo que de ellas son pocas las efectivas, por otro lado, otro atractivo es la flexibilidad horaria y trabajar desde la casa que se está viendo mucho hoy en día.

-Fresia: Respondiendo a tu pregunta; tal como comenzó diciendo Felipe, en Chile no hay una propuesta atractiva para trabajar, la crisis social y el estallido del año pasado nos demuestra que no, la gente está desconforme con el trato humano que tienen las empresas hacia sus personas.

· ¿Qué empresas son atractivas para trabajar hoy en día en Chile?

-Enrique: La flexibilidad horaria es muy importante. Por otro lado, creo que lo más atractivo para trabajar en Chile son las empresas mineras para ganar dinero y organizar la vida.

-Jaime: Tú lo ves por la parte del dinero, pero hay muchas personas que lo ven por el lado del desarrollo y logro personal. Yo personalmente considero un empleador atractivo a la Universidad de Concepción, conozco trabajadores de ahí que no quieren jubilar y seguir trabajando, porque la universidad es como un símbolo y ofrece muchos beneficios a sus trabajadores.

-Carlos: Las multinacionales también me parecen una opción atractiva.

-Silvia: En este momento no se me viene ninguna a la mente, pero para mí una empresa atractiva para trabajar sería una que pueda aportar con crecimiento laboral, remuneración obviamente y si da buenos incentivos.

-Francisco: Yo conozco a tres personas que se cambiaron de trabajo para irse a Codelco por la estabilidad y plata. Pero en Codelco no han podido ascender y eso los ha dejado bastante desmotivados a pesar de que en Codelco se les paga bien, no se sienten tan motivados ya que en Codelco es muy difícil subir a un puesto mejor al que están.

-Enrique: Eso depende de la visión de crecimiento de cada uno. Al comienzo se quiere alcanzar conocimiento y aprender, aprender, aprender. Luego más adulto se puede pensar si se encuentran bien, les alcanza con lo que están ganando y si no tiene mayores responsabilidades se queda en el trabajo que está.

-Felipe: Con respecto a lo que mencionó Francisco, estoy de acuerdo con que trabajar en Codelco no resulta atractivo porque es muy difícil ascender. Uno busca empresas que capaciten y se pueda ascender rápidamente.

-Enrique: En los primeros años uno solo piensa en acaparar aprendizajes y experiencia para el trabajo, pero después empiezan a ser relevantes otras cosas como el tiempo que pasas con tu familia y se busca solo la estabilidad y poner en práctica lo aprendido antes.

-Fresia: Para mí sería atractivo trabajar en el sector público, yo tengo entendido que la gente que trabaja en este sector se queja muchísimo sin embargo tienen grandes sueldos y bonos trimestrales, ellos viven

alegando, pero no sé de qué se quejan porque trabajan poco y mal. Si lo comparas con el sector privado con sueldo mínimo de \$300.000 pesos es una burla porque lo que gana una Sra. por hacer aseo en el sector público son \$600.000 más bonos trimestrales. Codelco y ENAP son empresas estatales y tienen sus bonos millonarios y muchos beneficios para su gente, a las fuerzas armadas también les dan de todo, pero el descuento social existente es de la gente común y corriente con el empleador independiente, la multinacional e incluso el pyme que siempre intentan pagar lo menos posible.

· ¿Para qué empresas jamás trabajarías?

-Fresia: Yo no trabajaría para las fuerzas armadas porque no comparto el concepto de guerra ni nada con violencia.

-Silvia: Yo jamás trabajaría en los “mall plaza” por el sistema de horarios y los sistemas de turno que son nefastos.

-Felipe: Yo considero que es importante la estabilidad, pero también los desafíos que puede ofrecer la empresa. Yo al contrario de algunos de ustedes no trabajaría nunca en Codelco, no trabajaría en una minera para estar haciendo todos los días lo mismo y quedarme pegado para siempre en un mismo cargo, aunque gane buen sueldo.

-Carlos: Yo al igual que la señora Silvia, jamás trabajaría en trabajos por turnos tampoco en lugares que no pueda escalar ni proponer cosas.

-Francisco: Yo jamás trabajaría en una celulosa porque son tóxicas.

-Felipe: Tampoco trabajaría en una AFP porque es importante la imagen que proyecta la empresa, importa el aporte a la sociedad y no querer perjudicar a esta, sobre todo después de lo que pasó en Octubre.

-Enrique: Es muy importante la imagen de marca para analizar si quiero o no trabajar ahí.

· ¿Qué elementos aumentan el atractivo de una empresa?

-Todos tirando palabras sueltas: Bienestar, la posibilidad de entregarte desafíos, que tenga una imagen intachable frente a la comunidad, flexibilidad.

-Silvia: Bienestar y capacitación para la gente que no tuvo la oportunidad de estudiar de forma más privada, pero que la empresa tenga ese compromiso de reforzar al personal. También aumenta el atractivo que la empresa entregue espacios de recreación para que no de estrés laboral. Es importante el sueldo, pero también es importante que tú te sientas bien con lo que haces.

-Felipe: No solo hay que hacer las cosas bien para que les compren productos y servicios sino también para poder atraer a los jóvenes talentos.

-Fresia: Para mí el compromiso que tienen con el ecosistema, porque significa que tienen sentimientos y tienen el corazón más desarrollado, si tienen la capacidad de ver el macro como está el planeta, entonces pueden ver el micro que son sus empleados. Una empresa que es eco me da la confianza de que se preocupe de otras cosas relevantes también.

- ¿Qué elementos disminuyen el atractivo de una empresa?

-Felipe: La poca ética.

-Fresia: Maltrato y abuso hacia los trabajadores.

-Todos: Todos de acuerdo con lo mencionado.

- ¿Opinas que RSE es importante para evaluar el atractivo de una empresa?

-Fresia: Hoy se está usando bastante eso para evaluar el atractivo de las empresas, ojalá los cabros que son jóvenes y están buscando trabajo puedan partir buscando eso, pero de pronto es tanta la necesidad de trabajar que la opción es “lo que venga”, aunque en Chile cada vez hay más empresas que están usando RSE que es un tipo de herramienta para hacerse más atractivas.

-Felipe: Pero las empresas “promocionan” bastante que hacen las cosas bien pero nadie sabe en el fondo que tan bien las hagan, el hacer las cosas bien tiene que salir de las entrañas de la empresa más que de un cartel que esté puesto en la pared y sea solo para la foto, con el estallido social la imagen de las empresas debe ser intachable y éstas no deben solo prometer para la foto, sino estar inmersa en lo que le importa a la sociedad con la que conviven.

-Todos: Sí y de acuerdo con Felipe.

-Silvia: Hoy muchas empresas se llenan la boca con el cambio climático, pero en la parte interna no es así. Tienen que ser realmente transparentes con este tema global y de las nuevas generaciones.

-Enrique: Las empresas muchas veces ponen RSE para obtener beneficios varios, como tributarios para descontar impuestos y así se desvirtúa lo que es la responsabilidad social.

-Carlos: por ejemplo, las farmacias siempre están en la Teletón por lo que deben tener un departamento de RSE pero igual se coluden perjudicando a la sociedad.

-Francisco: Hoy en día RSE no refleja la auténtica necesidad de ayudar a la comunidad y es solo una fachada de las empresas ya que a nosotros que somos profesionales no nos pueden engañar, pero al chileno promedio sí. Yo personalmente no baso el atractivo de una empresa en si tiene o no un departamento de RSE.

-Todos: De acuerdo con Francisco.

- ¿Empresas con inclusión, diversidad sexual, equidad de género o que le dan importancia al medio ambiente las hace más atractivas?

-Todos: Sí obvio.

-Fresia: Hoy día es una necesidad.

-Jaime: Pero que la empresa efectivamente trabaje con esas “diferencias”, porque por ejemplo una empresa que tenga a personas con discapacidad y cumplan con el 1% y llegue un discapacitado a buscar pega y le digan “no gracias ya tenemos el 1%”. Tiene que estar en el propósito de la organización y no solo como pantalla.

-Enrique: Yo trabajé una vez en una empresa en la cual le dieron importancia a la equidad de género y se hizo un balance de género y se vio que había muchos más hombres que mujeres y ¿qué hicieron? Nos despidieron a todos los hombres del departamento. Eso a ojos de la sociedad es positivo, pero nos despidieron a todos los hombres, entonces no saben cómo poner la equidad de género pensando en toda la comunidad porque lo que yo habría hecho es contratar a más mujeres más que despedir a todos los hombres. Las empresas quieren mostrar una buena imagen pública pero no les importa el bienestar de sus empleados.

- Si fueran dueños de una empresa... ¿Cómo atraerían a posibles talentos?, ¿En qué puntos pondrían más énfasis?

-Jaime: He visto muchas empresas en que se ven canchas grandes y pasto y yo me quedaba viendo y preguntándome ¿y eso aporta a la empresa? O las nuevas generaciones a lo mejor le gustan los módulos más abiertos, pero yo me pregunto cuál es la más eficiente ya que si uno da muchas libertades se asume como cultura de la organización y se deben tener para siempre. Pero considero que no se pueden dar tantas libertades en el lugar de trabajo y dictaminar ciertas cosas para que los trabajadores no saquen la vuelta, a lo mejor eso funciona en otros países, pero no sé si en Chile funcionaría dar libertades así. No siento que la productividad ganada por dar esas libertades compensen la inversión.

-Silvia: Buscaría la prioridad de cada uno, puede ser horario flexible o ascender rápidamente. Yo me fijaría en lo que él quiere particularmente y haría el arreglo con él.

Focus-Group Generación Y

Muestra: Se llevó a cabo un Focus-Group iniciado el día Viernes 7 de Febrero del 2020, realizado en la casa de Natalia Andrea Lucero Zúñiga, ubicada en Simón Bolívar 4150, Ñuñoa, Región Metropolitana a las 19:00 de la tarde.

La muestra se estructura de la siguiente manera:

Edad (24-37 años)	Nombre
30	Natalia Lucero (Moderadora)
58	M ^a Cecilia Zúñiga (Observadora)
25	Patricio Cea
27	Tomás Dietz
30	Montserrat Zúñiga
30	Belén Alvarado
30	Nicolás Buller
33	Camila Lucero
36	Fernando González

- ¿Les parece que las empresas en Chile tienen una propuesta atractiva para trabajar en ellas?

-Tomás: Depende de la propuesta, por ejemplo, en mi caso que estudié cocina y es muy mal pagada no te ofrecen ninguna propuesta porque saben que la gente va a llegar, entonces obviamente si son \$350.000 el mínimo, saben que la gente necesita trabajar y entran aceptando el sueldo. No tienen ninguna propuesta atractiva.

-Fernando: Yo opino parecido porque hay pocas empresas que se diferencian en ese sentido del punto de vista de atractivo que te estimulan a ir a una empresa y es difícil porque generalmente aquí en Chile

se relaciona a la plata, el atractivo se ve influenciado por eso, pero la otra es la vocación que uno tiene en relación a la pega que quieres hacer po, entonces yo creo que son pocas las empresas que se diferencian y hay pocos estudios en relación a la gente que la misma empresa quiere contratar, generalmente tercerizan eso y delegan a una empresa tercera que quizás no conoce el ambiente laboral y llegan y contratan a cualquiera.

-Camila: Para mí es importante el ambiente laboral, además de la plata, como que no me gusta ir a pasarlo mal ¿cachay? Prefiero no trabajar ahí, y por lo general para mí las empresas que generan un mal ambiente si tuviera que definir las...mmm encuentro que todo el rato me hacen sentir como que les tengo que agradecer de estar ahí, te denigran. Como que te pagan muy poco y además te dicen “en otras partes pagan peor”. En general cuando te pagan bien hay una comunicación más fluida con tu jefe o tus otros compañeros, y la comunicación es importante para que un ambiente sea agradable.

-Patricio: De lo que he averiguado yo al menos no sé si haya propuestas como “muy atractivas” como para atraer gente a trabajar en casi ninguna empresa, si me preguntaran dónde quiero trabajar, podría ser el banco central por ejemplo, tiene muy buenos beneficios, te dan almuerzo todos los días, hay gimnasio, pagan muy bien mucho más que el mercado en general, por ejemplo un recién egresado parte ganando como \$2.100.000 al mes y eso es súper atractivo para mí pero no sé si eso está hecho específicamente tomando en consideración como factores generacionales o algo así, sino que es algo que siempre ha estado y como que de esa forma atraen gente. Trabajando en la Universidad de Chile, para mí es muy importante también lo que mencionaba la cami, el ambiente laboral. sentirme cómodo y sentir que no me están explotando, sino que todos estamos como beneficiándonos mutuamente en el trabajo y sea algo más de colaboración que de esclavitud eso no me gusta.

-Tomás: Las empresas pagan mal y no tienen una buena iniciativa y la idea es que sea un buen sueldo y un buen trato laboral.

-Belén: Ambiente laboral y buen sueldo concuerdo con eso.

-Nicolás: Pero ¿con empresas solo se refiere a sector privado o también a sector público?

-Moderadora: Privado o público, cualquier empleador.

-Belén: Yo agregaría lo de los beneficios también que lo escuché denotar que se valora mucho que te den el almuerzo por ejemplo y no tener que llegar a la casa a cocinar para el otro día, es mucho tiempo que uno gana. Ese tipo de beneficios como almuerzos son muy atractivos y sobre todo flexibilidad horaria también el hecho de poder trabajar ciertas horas diarias, pero entrar a la hora que uno quiera y salir a la

hora que uno quiera es súper bueno también. Esas son las cosas que yo pondero más en el atractivo de una empresa.

-Nicolás: Yo creo que mientras te den la oportunidad de aprender diferentes “oficios” o distintos cargos o puestos, también es importante para no quedar como estancado en una empresa haciendo siempre el mismo cargo, lo otro que encuentro que es muy atractivo es cuando uno va a la empresa a una entrevista y ver el contrato, que tipo de contrato, porque por ejemplo en el sector público muchos contratan a profesionales y son contratos a honorarios, entonces eso quiere decir que ni un derecho laboral, ni vacaciones que lo encuentro terrible, en cambio con un buen contrato es otra vida. En lo otro que me fijo yo ahora, ya que cuando empiezas a tener experiencia te fijas en estas cosas; el impacto que genera la empresa, a que se dedica la empresa, cual es el impacto medio ambiental que tienen, sus efectos en la comunidad, el producto que ofrecen, o sea a que estás dedicando tu tiempo por que igual tienes que pensar que tú estás vendiendo tu tiempo profesional a una empresa, y debes saber la visión y misión de la empresa y ver si coinciden con las personales. No me parece bueno llegar y venderte a un trabajo solo por plata.

-Moderadora: O sea ¿tú no te vas a un trabajo solo por la plata?

-Nicolás: Yo después de tener experiencias en distintos trabajos, yo he tenido dos trabajos importantes, uno a honorario en el sector público y ahora donde trabajo ahora que es el sector privado y me doy cuenta de eso, que al final a largo plazo si no tiene sentido lo que estás haciendo y la empresa no tenga una visión como que está generando un bien común aparte del producto que está entregando cierto? si no es así estás vendiendo tu tiempo no más entonces es importante también que la empresa sea responsable con sus procesos productivos y encuentro que eso es muy llamativo y atractivo para la gente que quiere trabajar en ese tipo de empresas.

-Belén: Yo estoy de acuerdo en que uno se pone más quisquilloso con el tiempo, pero al principio que estás a la deriva solo te quedas con lo que encontraste lamentablemente y siempre la primera lección es por el sueldo, eso es innegable al final todo el mundo decide por las lucas que te van a pagar a fin de mes. Con el tiempo uno empieza a darle importancia a otras cosas y ser más exigente con las cosas que quiere.

· ¿Qué empresas son atractivas para trabajar hoy en día en Chile?

-Tomás: Esa pregunta es ambivalente porque depende de la carrera que uno estudió. Para mí son Aramark y Sodexo porque son las más grandes y pagan “relativamente bien” y hay otra nueva que está

llegando, pero no me acuerdo como se llama. Si busco trabajo busco por Aramark y Sodexo porque son las que más pagan.

-Belén: A mí se me vienen a la cabeza empresas con energías renovables que no sea una hidroeléctrica, eólica o fotovoltaica, yo creo que esas empresas son atractivas para mí. Para el sur hay una sola que se llama “Acciona” y sé que han puesto molinos de viento y paneles fotovoltaicos en el norte y la encuentro atractiva porque promueve las energías renovables, pero no tengo idea como tratarán a sus empleados. La otra que me gusta es donde hice mi práctica que convierten chatarra en un producto de acero o fierro para construcción y tienen sus residuos, pero se hacen cargo de ellos igual.

-Nicolás: No se me ocurre ninguna que yo piense “soñaría con trabajar en esta empresa”, lo que si sueño es crear una propia jajaja.

-Camila: No se me ocurre ninguna empresa la verdad, no idealizo porque todas tienen algo malo. Pero como soy arquitecta para mí son atractivas y me gustan las consultoras de planificación urbana por ejemplo “Surplan” me parece atractiva. A diferencia de lo público que ya he trabajado, no se preocupan tanto de la comunidad, no tienen tiempo tampoco. En cambio, en lo privado si hacen todo completo el trabajo, hacen participación ciudadana, se encargan de todo el diagnóstico de la comunidad o la comuna y después se hace la planificación como se debe hacer.

-Patricio: A mí me parece atractivo trabajar en el banco central más que nada porque paga mucho y tiene buenos beneficios, te dan almuerzo todos los días y te compran ropa inclusive.

-Fernando: A mí me parece atractiva una empresa que sea más horizontal como soy ingeniero comercial y mi carrera es más ambivalente en el sentido en que puedes trabajar en cualquier lado, sector privado o público pero que haya comunicación horizontal y tengas voz y voto y no sea solo vertical no más que mires para arriba y no puedas decir tus puntos de vista.

-Montserrat: Para mí son las empresas que valoren bien tu trabajo y te paguen bien.

· ¿Para qué empresas jamás trabajarías?

-Tomás: No puedo responder esa pregunta, porque ponte tú yo puedo decir “no trabajo para Sodexo” pero tal vez por alguna circunstancia tengo que entrar a esa porque lamentablemente si me presento a un trabajo y es la empresa que esté y me dé la oportunidad tengo que aceptarla.

-Patricio: A mí me pasa lo contrario porque no le hago la X a ninguna empresa, pero dado que puedo trabajar en muchas otras más dado que mi carrera ingeniería comercial es muy amplia, hay un montón de empresas que dejo para la última opción, como que no y no.

-Montserrat: Yo soy ingeniera comercial para variar también jaja y jamás trabajaría en un banco.

-Patricio: Yo en un banco sí, pero jamás trabajaría en una empresa donde faenan animales porque me da demasiado asco y lo encuentro terrible. En Agrosuper jamás jamás trabajaría.

-Fernando: Pero todas esas empresas tienen su punto de vista ético. No solo para los que faenan, también los que cortan madera, o trabajan con agua.

-Patricio: Claro, la mayoría de las empresas que producen daños deben compensar a la sociedad y que se yo pero lo que decía es en particular porque Agrosuper me da asco.

-Tomás: Yo tampoco podría trabajar en una empresa donde faenan animales.

-Camila: Yo como arquitecta jamás trabajaría en retail. No me gusta, hice mi práctica en eso y fue mi primera pega después y acepté lo que llegó y no me gustó. No lo pasaba mal, pero era algo con lo que no me sentía cómoda, de hecho, salía a terreno y viajaba hartito, pero pensaba “mentira que estudié 6 años para hacer esto”.

-Nicolás: Yo coincido con que Agrosuper es terrible.

-Belén: Nosotros trabajamos en CMPC con el Nico y nos cuestionamos frecuentemente en trabajar ahí por la cosa de la colusión y otras cosas.

-Patricio: No es que nunca trabajaría en una empresa de este tipo, pero por ejemplo empresas que no me parecen innovadoras o interesantes son mi última opción. Por ejemplo, en una papelería no trabajaría nunca en eso, que fome, porque sí trabajaría en una empresa donde se desarrollan productos innovadores o algo así o proyectos sociales específicos que tengan impacto, ese tipo de cosas como que me atraen como el tipo de producto que la empresa produce que sea atractivo y sea un lugar donde pueda desarrollar mis habilidades y me sienta parte del proceso.

-Fernando: Muchas veces “el atractivo” lo dejas de lado porque piensas, bueno aquí me abrieron las puertas y por necesidad trabajas en cualquier lado.

-Nicolás: Nosotros con Belén nos fuimos al sur a trabajar para CMPC al sur sabiendo todo de la colusión, porque la propuesta completa que ofrecían era super atractiva; vivir lejos de Santiago, buen sueldo, posibilidad de escalar, etc.

-Tomás: Son distintos factores que llevan a la decisión final.

-Belén: Yo lo que busco generalmente en las empresas en que he trabajado es que siempre existan desafíos como intelectuales o profesionales o de lo que sea, como tratan a la gente, etc. Cuando uno se tiende a aburrir porque entran a un trabajo monótono o estás en un puesto estancado te das cuenta que ya no existe nada nuevo, ningún desafío al otro día yo creo que yo no trabajaría para una empresa de ese tipo.

-Nicolás: Yo tengo un comentario porque siento que a veces uno puede tener muchos prejuicios con la empresa por ejemplo “yo jamás trabajaría en una empresa eléctrica” por ejemplo y uno no sabe en verdad todo lo que pasa adentro de esa empresa. Por ejemplo, el tema de la innovación que mencionaron antes, CMPC ha innovado mucho con el papel confort y están investigando en un nuevo papel que puede sustituir al plástico en muchas de sus funciones y eso es un área de innovación dentro de la empresa por poner un ejemplo, ya que el Pato denante dijo que jamás trabajaría en una papelería por la parte de la innovación y resulta que CMPC es una papelería que tiene un departamento potente en investigación y desarrollo. Hay que tener cuidado con los prejuicios.

-Patricio: Ya está bien investigar un nuevo papel ecológico, pero la verdad no me atrae el producto. Igual debe ser entretenido el proceso de la investigación de mercado, saber qué es lo que quiere la gente, encuentro muy entretenido eso y eso está en todas las empresas que generan productos, pero no me parece tan entretenido ni atractivo el rollo de confort.

-Nicolás: No es que la empresa te haga innovar, sino que es más que uno hace innovar a la empresa y uno tiene que buscar empresas que te escuchen, porque cuando la empresa es cerrada y no escucha a su personal, ese tipo de empresas no me gustan.

-Patricio: Claro, pero para innovar en términos de un producto se requieren muchos recursos, plata porque tienes que hacer una investigación de mercado, una investigación de costos es un proceso súper costoso entonces como que tiene que venir también desde la empresa que es la que tiene que financiar todo. La mayoría de las empresas grandes hacen ese trabajo.

-Belén: Las empresas grandes se pueden dar ese tipo de lujos, aunque no lleguen a nada a veces se dan esos lujos y permiten esa libertad.

-Camila: Volviendo a la pregunta; Belén mencionó que buscaba un desafío intelectual, con respecto a eso, por ejemplo en el currículum el trabajar en tal lugar es aprendizaje y la idea no es trabajar 10 años por ejemplo en una municipalidad, yo por ejemplo ya trabajé varios años en diferentes municipalidades y no me gustaría seguir en lo mismo y por eso ahora respondí que me gustaría trabajar en una consultora como que es un lugar en que puedo decir “bkn no había visto esta metodología o otras maneras de hacer las cosas” como en ese sentido.

-Montserrat: Los desafíos intelectuales hacen que sea más entretenido ir a trabajar.

-Patricio: También lo que yo creo del sector público es que hay tan pocos recursos que uno se siente como estancado. En la Universidad de Chile pasa mucho en investigación, no hay ningún recurso para hacer algo. Yo creo que el sector público, que a mí por lo menos me hubiese encantado trabajar ahí, es muy poco atractivo porque no hay recursos para hacer cosas, las condiciones de trabajo son nefastas.

-Fernando: Todas las carreras que son científicas, por ejemplo, tienes que irte a vivir afuera. En Chile no existe ese mercado, aquí no se valora al intelectual.

-Camila: Y no tener esa cosa retrógrada de hacer todas las cosas de una manera y tener todo en archivo, podrían pasar todo para que la gente hiciera los trámites por internet por ejemplo y que todo estuviera respaldado en un computador no en un archivador de papel.

-Patricio: Volviendo al tema de la Universidad, por ejemplo, yo estaba viendo una Universidad en Suiza que me gustaría irme y es una Universidad pública y tiene una cantidad de recursos impresionantes para investigar, para el investigador. En la Universidad de Chile no hay eso, por eso La Católica es mejor en mil cosas y eso es malo. Lo mismo en el sector público en general, o sea estar trabajando a honorarios sin tener ningún tipo de beneficios, es un trabajo monótono y demasiado estructurado, burocrático y no sé encuentro que eso debería cambiarlo el sector público.

· ¿Qué elementos aumentan el atractivo de una empresa?

-Camila: Lo que me gusta es poder hacer tantas cosas en la misma empresa, no que me tengan todo el rato haciendo lo mismo, que sea dinámico, algo multitasking porque aburre hacer siempre lo mismo, como que hacer planos, después ir a ver la obra, y también conocer la comunidad, como todo el proceso completo, tener el conocimiento de todo lo que estás haciendo, yo una vez estuve haciendo puras escaleras y es horrible te juro.

-Fernando: El modelo japonés habla de eso, que las personas que llevan varios años en la empresa en la Toyota, por ejemplo, primero el trabajador está en ensamblaje, después lo ponen en contabilidad, administración entonces tiene todo el área y conocimientos de la gestión de la empresa.

-Tomás: Cuando yo trabajé en la cocina del Hospital militar comentaban eso, porque había un tiempo que cambiaban al chef cada cierto tiempo y había un chef que yo no alcancé a conocer y comentaban que con él todos los días tenían una jornada distinta, lamentablemente yo llegué y él no estaba y estuve dos años haciendo lo mismo, ¡estar en el cuarto frío preparando ensaladas don años! la monotonía no es atractiva y aburre. Así Que concuerdo contigo que se tengan que rotar funciones. Lo que aumenta el atractivo es que sea multitasking.

-Fernando: Que sea multitasking y que de repente la pega la puedes hacer en tu casa y no es necesario estar en la empresa para hacer las cosas, la comunicación es muy dinámica, por internet, el teléfono, WhatsApp o videollamada da lo mismo. Yo lo hago así en mi empresa y valoro ene ese atractivo que tiene. Me voy a las 1:30-2:00 de la tarde y feliz, rico esa flexibilidad horaria pero no me dicen “oye tú te puedes ir a las 2 de la tarde” pero mediante la eficiencia se produce eso.

-Belén: Concuerdo hartoo con eso de poder moverme dentro de la empresa, poder viajar quizás tener esos otros beneficios como bonos de fin de año por cumplimiento de metas o almuerzo para los trabajadores. Pero principalmente poder moverse dentro de la empresa, poder cambiarse de área si uno quiere para poder desarrollarse en otro ámbito profesional y el tema de viajar y aprender idiomas, que te den posibilidades de cursos, capacitaciones o diplomados y especializarte y que la empresa te apoye en eso también es bueno.

-Tomás: Yo siempre que estuve en Inacap. el tiempo que estudié los profesores comentaban que todo lo que se preparaba en cocina se le regalaba a la gente indigente o con escasos recursos. Pero lamentablemente lo tuvieron que dejar de hacer por el tema de las temperaturas por que no las respetaban bien y se podían intoxicar y arriesgaban una demanda, por eso ya no lo hacen y muchos hoteles y restaurantes dejaron de hacerlo por lo mismo por ese pequeño detalle, entonces si volvieran a hacer eso es un atractivo que me llama mucho la atención porque en cocina se bota mucha comida, mucha.

- ¿Qué elementos disminuyen el atractivo de una empresa?

-Nicolás: Eso ya lo dijimos todos en la pregunta anterior jaja

-Camila: Pero, así como para hacer un resumen serían los trabajos monótonos y empresas que no te capaciten ni den flexibilidad horaria.

- ¿Opinas que RSE es importante para evaluar el atractivo de una empresa?

-Fernando: A mí me produce un poco de recelo RSE porque finalmente las empresas lo ocupan para hacer marketing con eso y son como “yo ayudo en esto, yo ayudo lo otro” y hacen lo mismo siempre como pasó con Coca Cola con los envases plásticos, ahora recién andan diciendo de no ocupar botellas desechables y ocupa la retornable, después de 20 años cachay? y tenían una responsabilidad social bastante importante, invertían en ella, entonces es como un arma de doble filo porque si tienen que tenerlo pero hay que tener ojo y cuidado con lo que hace responsable socialmente a la empresa.

-Patricio: Cualquier cosa que signifique un costo para la empresa significa que es algo que les conviene, tener RSE son costos que la empresa quiere asumir porque les conviene. A la empresa le conviene ser vista de cierta forma por jóvenes talentosos y que cumpla con ciertas características entonces nosotros como trabajadores debemos exigir eso a la hora de buscar empleo. Si soy una persona para la que es realmente importante RSE, inclusive debería sacrificar un poquito del salario, ya que si no viene por el lado de los trabajadores que se van a ir a otras empresas si es que no lo tienen, o de los consumidores que no van a comprar el producto porque además es más caro.

-Camila: Y que sean más transparentes porque ¿RSE tiene que ver con que permitan un sindicato, por ejemplo, que no tenga que ver con la misma empresa?

-Patricio: Por ley debe haber sindicato.

-Camila: Yo digo tener un sindicato externo.

-Fernando: Es que el sindicato va a estar inmerso en la empresa igual.

-Tomás: La Camila Vallejos fue a China a hacer la propaganda de las 40 hrs y un piloto le dijo que él para ganar lo que ganaba debía trabajar 17 horas al día y está bien porque en China hay personas que trabajan hasta 20 horas al día.

-Belén: Yo creo que aumentan el atractivo, aunque yo no sé mucho de que se trata eso, pero si tiene que ver con los trabajos que puede hacer la empresa con las comunidades de alrededor se puede ocupar mucho como publicidad para la empresa más que preocuparse del fin de la ayuda les preocupa más la

rentabilidad ganada por la publicidad de la ayuda. Hay que evaluar qué tiene un impacto significativo en la comunidad y genera un beneficio de verdad de lo que es solo propaganda.

-Camila: Yo ahora estoy trabajando en una fundación que se llama “junto al barrio” que son mediadores entre empresas privadas que dan plata para poder generar cosas en comunidades de barrios vulnerables, pero por ejemplo MallPlaza que es uno de los que da plata, no permite que otra empresa participe, nosotros podríamos tener más plata en un barrio, pero solamente ellos pueden participar en ciertos proyectos. Ellos son los protagonistas y quieren que los carteles digan solo su nombre MallPlaza, su departamento de RSE no se preocupa realmente del impacto ambiental.

-Fernando: Es que tiene que tener una retribución la empresa, sí o sí tiene que tener algo.

-Tomás: Tengo una pregunta, ¿RSE tiene que ser responsable con la persona o también con el planeta?

-Todos: Con todo el planeta, con todos.

-Tomás: En isla de Pascua plantan un árbol por cada turista que va y en otros países construyen carreteras y hacen como pasos peatonales, pero para los animales con áreas verdes y todo.

- ¿Empresas con inclusión, diversidad sexual, equidad de género o que le dan importancia al medio ambiente las hace más atractivas?

-Todos: Definitivamente sí.

- Si fueran dueños de una empresa... ¿Cómo atraerían a posibles talentos?, ¿En qué puntos pondrían más énfasis?

-Tomás: Siendo abierto a la diversidad, siendo abierto en cuanto a color, sexo, da lo mismo ser de barrio bajo o alto la cosa es que se pueda interactuar.

-Fernando: Independiente del trabajo igual, que tú puedas hacer tus cosas y que no haya un tipo pendiente todo el rato de ti, de lo que estás haciendo. También un elemento del atractivo es la confianza que te puede entregar el empleador y eso es fundamental junto con las capacitaciones.

-Patricio: Uno puede estudiar una carrera y todo lo que quieras, pero todos los trabajos tienen como competencias específicas que se necesitan para desarrollarlo de manera óptima. Dejar a la deriva a los trabajadores hace que se sientan inseguros y responsables por los fracasos. Si no hay un apoyo atrás de

la empresa como que el trabajador o se va a ir o lo van a terminar despidiendo, siendo que podría eventualmente ser un muy buen trabajador para la empresa.

-Tomás: Daré un ejemplo, yo trabajaba en el hospital de carabineros que está aquí abajo en Simón Bolívar. En comparación con el militar en la cocina, en el militar te daban una inducción al menos una vez al mes ya sea de químicos, en contra de incendios, lo que sea. Aquí, en el hospital de carabineros hacen una inducción que es contra incendios y la hacen una vez al año. Yo hablé con carabineros pidiendo más inducciones, les dije “si quieren que nos acordemos tienen que hacerlo una vez al mes mínimo” pero me dicen que el presupuesto no da. El presupuesto es para un tema vital ¿si se incendia la cocina?!. Y otra cosa que me molesta es que llega un comandante, coronel o general y todos hay mi señor y hay que llevarles todo en bandeja de oro y llega otro de otro rango y se nota la diferencia.

-Patricio: Ver lo que hacen en otros países también como para tener mejores condiciones laborales para los trabajadores eso también es muy atractivo, porque acá en Chile uno puede hablar de algunas cosas y es como que no se fijan tanto y eso no pasa porque acá es tan miserable todo, pero no sé po en Europa es súper común que los trabajadores tengan de tres semanas hasta un mes de vacaciones pagadas, por ejemplo. Los europeos son más productivos, no sé si es por eso específicamente, pero al final del día igual lo hacen mejor que uno y tienen eso.

-Tomás: De hecho, hay estudios que muestran que el rendimiento mejora, incluso ha mejorado hasta en un 40% bajando horas de trabajo y aumentando las vacaciones.

-Fernando: Y desde el punto de vista de la comunicación constante con el comprador, de conocer a toda la gente que trabaja por eso para mí el atractivo tiene que ver con el trato horizontal, que todos tienen voz y son escuchados y se pueden complementar entre todos y hacen un trabajo conjunto. Eso haría yo para atraer a un joven prospecto que entre a mi empresa a trabajar.

-Camila: Yo también parecido a lo que dice Fernando, le daría la oportunidad a todos para que aportaran, sin cerrar la puerta a nadie para que dé su opinión. De repente hay gente que aporta más porque es más extrovertida, porque hay gente clever que no habla porque se siente inseguro no más.

-Montserrat: Yo considero que soy una persona introvertida y muchas veces me gustaría y me ayudaría también que dieran la instancia para comunicarse e interactuar con todos.

-Camila: En las reuniones deben poder hablar todos y poder formar un diálogo conjunto.

-Belén: Si tuviéramos una empresa, apostaría por darle la libertad a la gente que trabaja conmigo, pero trataría de encontrar la manera de poder pagarles justamente según su rendimiento ¿a que voy con eso? si una persona puede trabajar solo 2 horas al día. que trabaje esas dos horas y si es súper eficiente está bien que se vaya a su casa y haga sus cosas y yo le pago sus dos horas de trabajo efectivo. Ahora es super difícil encontrar ese indicador, y las empresas no lo tienen por eso existe tanta sacada de vuelta que uno ve y en el fondo yo también siento que hago, hago y hago algunas cosas y podría cumplir mi trabajo en la mitad de la jornada po, entonces no está equilibrado eso el tema equilibrar el tiempo para las personas que son más eficientes, o darles un bono y reconocer de alguna manera a esas personas.

-Nicolás: Por mi parte, creo que el crecimiento de las capacidades del trabajador, yo propondría aumentar su capacidad. Me gustó lo que dijeron de las capacitaciones, pero crear un sistema continuo en la empresa, no sé si ¿conocen el método lean? es un proceso completo que ve si una persona X de cierta área tiene un problema y se pueden dar cuenta que es un problema porque una persona de esta otra área tiene un problema entonces se crean brechas de trabajo en donde todos tienen que participar y es como una cadena que hace que todo sea ordenado en la empresa y a la vez hace que todas las personas sean importantes y tengan que participar. Eso hace que los trabajadores se involucren mucho más y la pega se hace mucho más entretenida. Así la persona puede crecer en la empresa y se puede mostrar.

-Belén: Lo que dice el Nico es súper importante, que cada uno en su puesto de trabajo entienda que está haciendo algo significativo, yo creo que cuando uno hace algo que realmente tiene una significancia te hace trabajar mejor. Los líderes tienen que incentivar a las personas con las que trabajan decirles que su trabajo es importante por X motivo y dar reconocimiento constantemente, aunque sea el último eslabón de la cadena tiene una misión dentro y es importante. Es bueno reconocer y recordar eso todos los días.

Focus-Group Generación Z

Muestra: Se llevó a cabo un Focus-Group, iniciado el día Viernes 24 de Enero del 2020 realizado en la facultad de economía y negocios de la Universidad de Chile, ubicada en Diagonal Paraguay 257, Santiago, Región Metropolitana a las 11:00 hrs. de la mañana.

La muestra se estructura de la siguiente manera:

Edad (<23 años)	Nombre
30	Natalia Lucero (Moderadora)
25	Patricio Cea (Observador)
21	Rodrigo Rojas
21	Patricia Ulloa
21	Juan Jiménez
22	María Ignacia Lucero
22	Cristóbal Figueroa
22	Bastían Pérez
23	Carolina Gacitúa

- ¿Les parece que las empresas en Chile tienen una propuesta atractiva para trabajar en ellas?

-Patricia: Yo cacho que depende del rubro por que las empresas más reconocidas tienen más propuestas atractivas para que tú como que quieras entrar a esa empresa y las empresas que son más chicas no desarrollan aún eso, lo adquieren con el tiempo.

-Cristóbal: Yo creo que influye hartoo el prestigio de la empresa, a mí me pasa que cuando me meto a portales de trabajo a ver la mayoría son “algo SA” y no cachay que onda y no te fías mucho, así como ¿fiarme en la empresa chilena per se? Jamás

-Rodrigo: Como que importa mucho el dinero, o sea, por ejemplo, si la empresa es buena, pero paga poco no le va a importar a nadie porque lo que interesa al trabajar es la plata, entonces si paga poco no va a importar por ejemplo trabajar 4 hrs. a cambiarse a una empresa que pague el triple por 8 hrs. entonces lo que finalmente importa es el sueldo y la propuesta pasa siempre a segundo plano.

-M^a Ignacia: Depende de la carrera porque yo estudio arqueología y no me relaciono mucho con empresas, yo estaría más relacionada con empresas inmobiliarias con la ley que hay de impacto ambiental, pero más allá de eso es bien raro.

-Moderadora: Pero ¿que tendría que tener esa inmobiliaria para que fuera una empresa atractiva?

-M^a Ignacia: Tendrían que tener un código ético respecto al registro arqueológico histórico que hay en Chile porque no siempre pasa eso.

· ¿Qué empresas son atractivas para trabajar hoy en día en Chile?

-Patricia: Banco Santander porque siempre dicen que tienen ene beneficios para sus trabajadores y está dentro de las empresas “Great place to work”.

-Juan: Tiene que ver con el tipo de empresa también porque depende a que está dirigida la empresa porque si fuera cualquier empresa yo diría Ripley con tal de trabajar en algo, pero si fuera relacionado al área que uno está estudiando, yo que estudio ingeniería eléctrica elegiría Colbún, por su prestigio e infraestructura más que otra cosa.

-Carolina: Yo en verdad una que fuera de afuera, una multinacional, porque así uno puede aprender la cultura de otros países y aprender otros idiomas, y las personas vienen con otro factor de producción que sí resulta darle ciertos espacios de libertad, porque lo que pasa aquí en Chile es que son muy explotadores y la productividad es muy baja y por eso es tan malo, pero si se dieran incentivos la productividad podría aumentar.

-Rodrigo: Yo pienso que una empresa atractiva para trabajar es Carabineros, porque para mí que estudio contabilidad, el área de contabilidad de carabineros son los que tienen más beneficios en el sentido que te dan más libertad para trabajar, porque tampoco es atractivo trabajar donde no me dan las libertades para hacer lo que yo quiera pero lo que me detiene es que no podría decir “voy a trabajar en carabineros para ser un mejor profesional” y uno prefiere irse al mundo privado porque da prestigio y no afecta mi reputación en la sociedad.

- ¿Para qué empresas jamás trabajarías?

-Cristóbal: El mercurio o La tercera porque yo como estudiante de periodismo considero que son malas editoriales, tendría que ser el editor general para hacer un cambio grande porque el prestigio que tienen está deteriorado, pese a que sean empresas muy grandes en mi campo laboral.

-Patricia: Perdón a Rodrigo por su comentario de recién, pero yo jamás trabajaría para carabineros de Chile.

-Rodrigo: Yo no podría trabajar en una minera por el impacto ambiental que generan y me gusta mucho el desierto e ir y verlo contaminado? No.

- ¿Qué elementos aumentan el atractivo de una empresa?

-Carolina: Poder ir con la ropa que uno quiera porque por ejemplo yo estoy buscando práctica y en todas las empresas hay que ir formal y yo amo andar con chalas o con pantuflas y siento que la ropa no define como es tu trabajo, no por andar formal o andar en pijama voy a hacer mejor o peor un trabajo. Quizás no ir en pantuflas, pero tampoco andar con tacos o de punta en blanco.

-Patricia: Concuerdo con eso, que la empresa no sea prejuiciosa en su selección general.

-Bastián: Para mí es importante también esto, que no discriminen por tener tatuajes, por ejemplo.

-Rodrigo: La apariencia no debería ser importante.

-Cristóbal: Para mí aumenta el atractivo sueldos sobre el mercado y la flexibilidad horaria.

-Bastián: A mí en lo personal no me gusta que haya flexibilidad horaria porque creo que es peor, me gusta tener una jornada laboral como brigada para después disfrutar mucho mi tiempo libre. Siento que cuando es más flexible es muy fácil que te puedan seguir explotando en otros horarios.

-Cristóbal: Sí, es como que te den un día para ir al cumpleaños de tu hija pero después trabajas el Sábado y el Domingo y nada que ver eso.

-Patricia: Yo no concuerdo con eso porque en el trabajo de verano que estoy ahora, hay días en que no quiero ir a trabajar, hay días en que me levanto tarde o que no puedo llegar a las 9 y mi trabajo de ahora me permite eso con tal de trabajar 5 hrs. diarias, por eso para mí sí es importante la flexibilidad horaria.

-Juan: Yo creo que tiene que ver con las horas porque ahora se trabajan 8 hrs. al día y con las 8 hrs. es necesario tener flexibilidad, pero en temas como trabajar con el celular yo creo que hay que ser más estricto.

-Rodrigo: Hace un tiempo atrás trabajé para una empresa y daban una hora de descanso aparte de la hora de almuerzo y era súper rico porque tú podías organizar tus descansos y la hora a la que almorzarías y había una sala con televisores a la que podíamos ir en nuestra hora de descanso.

- ¿Qué elementos disminuyen el atractivo de una empresa?

-Rodrigo: Una mala imagen pública disminuye mucho el atractivo sobre todo en esta época, la reputación corporativa es muy importante.

-Cristóbal: Sí porque que penca trabajar para los malos, como decir “estoy haciendo mi práctica en Pascua Lama”, como que lo dirías escondido.

- ¿Opinas que RSE es importante para evaluar el atractivo de una empresa?

-Patricia: Es que hay empresas que no tienen el departamento de RSE como tal pero sí son responsables socialmente con sus acciones, para mí sí es importante que tenga RSE, pero no que necesariamente tenga un departamento, sino que lo manifiesten con sus acciones.

-M^a Ignacia: Yo no sabía que existía ese departamento en las empresas jaja pero yo creo que es súper importante en estos tiempos de cambios. Pero tengo una pregunta ¿cómo verificas cuando no hay un departamento responsable de esto que las cosas efectivamente se están cumpliendo?

-Rodrigo: A mí no me interesa el departamento en específico porque igual si lo tienen como una imagen corporativa, que todos sean responsables socialmente aumentan mucho las ganas de seguir trabajando ahí, porque como que todos quieren colaborar, en cambio si hay un departamento encargado no sería tan colaborativo el ser socialmente responsable.

- M^a Ignacia: Me da igual que exista o no un departamento, lo importante es que se vea que están haciendo las cosas y se están preocupando.

- ¿Empresas con inclusión, diversidad sexual, equidad de género o que le dan importancia al medio ambiente las hace más atractivas?

-Todos: Todos de acuerdo con lo mencionado.

- Si fueran dueños de una empresa... ¿Cómo atraerían a posibles talentos?, ¿En qué puntos pondrían más énfasis?

- M^a Ignacia: Yo no sería dueña de una empresa jaja

-Moderadora: Pero ponte en el caso de que es una empresa de Arqueología, y quieres atraer a recién egresados talentosos a tu empresa, ¿Qué les ofreces?

- M^a Ignacia: mmmmmmm

-Cristóbal: Según yo para atraer a buena gente ofrecería lucas sobre el estándar y turnos más flexibles.

-Carolina: Yo lo que haría y siempre le digo a mi mamá, si algún día soy gerenta o dueña de una empresa, dejaría a mis trabajadores ir con la ropa que quisieran, porque todos discriminan que el pelo, que el piercing, que si andas con hawaianas, con calcetines rojos, que se yo. Y eso no tiene nada que ver, la gente en Chile es muy retrógrada y está muy estigmatizada, por ejemplo, si voy sin sostén creo que todos me mirarían sorprendidos y dirían “¡anda sin ropa esta mujer, despedida!” ¿cachay?

-Bastián: A mí me gustaría una empresa donde el jefe sea bueno y amigable más como horizontal y donde pueda aprender y desarrollarme y que no esperen que yo sepa todo inmediatamente y me den los espacios para aprender. Eso haría yo como dueño de una empresa.

-Cristóbal: Ya que lo mencionas, otra cosa según yo que hace muy atractivo el lugar de trabajo es cuando todo es más horizontal, como cuando por ejemplo el gerente va al patio alguna vez. Mi mamá me contaba que cuando ella trabajaba en la CCU y tenía un cargo importante ahí, ella era de las pocas personas que iba al patio a hablar con los pionetas que cargaban los camiones y ella decía que era importante entender todo el proceso, saber que en el patio hay 40 grados de calor y se tienen que cargar 100 camiones a las 4 de la tarde. Es bueno que los mandos más altos participen en esas cosas no tan atractivas en vez de estar en Coffe break a cada rato, ¿cachay?

Datos Cuantitativos

Anexo 1: Encuesta utilizada en la investigación cuantitativa

Cuestionario parte I: Variables de control para la clasificación de los encuestados

-Seleccione su género

Género	
Femenino	
Masculino	

-Seleccione su rango de edad según corresponda

Rango de edad	
de 18 a 23 años	
de 24 a 37 años	
de 38 a 53 años	
mayor o igual a 54 años	

-Seleccione su máximo nivel de estudios

Máximo nivel de estudios	
Enseñanza básica terminada	
Enseñanza básica no terminada	
Enseñanza media terminada	
Enseñanza media no terminada	
Estudios técnicos terminados	
Estudios técnicos no terminada	
Estudios universitarios terminados	
Estudios universitarios no terminada	
Estudios de postgrado terminados	
Estudios de postgrado no terminados	

- ¿Está usted actualmente empleado?, de no estarlo ¿hace cuánto está desempleado?

Empleabilidad	
Nunca he estado empleado	
Estoy actualmente empleado	
Estoy desempleado	

- ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene en su vida?

Experiencia laboral	
Sin experiencia laboral	
Menos de 5 años	
Entre 5 y 10 años	
Más de 10 años	

Cuestionario parte II: Valoración de atributos para el atractivo de la marca empleadora

Escala de medición	
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Algo en desacuerdo
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
5	Algo de acuerdo
6	De acuerdo
7	Totalmente de acuerdo

- Señale el grado en **desacuerdo** o de **acuerdo** con los siguientes enunciados con relación a su **percepción de valor de interés** acerca de distintos atributos, que, **para Usted**, sean relevantes a la hora de elegir donde emplearse y determinen el atractivo de la marca empleadora:

Indicador	1	2	3	4	5	6	7
Trabajar en un ambiente laboral desafiante que tenga retos.							
Que la organización sea innovadora o tenga prácticas laborales innovadoras (ideas disruptivas).							
Que la organización valore y haga uso de su creatividad.							
Que la organización proporcione productos y servicios de alta calidad.							
Que la organización ofrezca productos y servicios innovadores.							

-Señale el grado en **desacuerdo** o de **acuerdo** con los siguientes enunciados en relación con su **percepción de valor social** acerca de distintos atributos, que, **para Usted**, sean relevantes a la hora de elegir donde emplearse y determinen el atractivo de la marca empleadora:

Indicador	1	2	3	4	5	6	7
Estar en un ambiente de trabajo divertido.							
Tener una buena relación con sus superiores.							
Tener una buena relación con sus colegas.							
Tener colegas alentadores y colaboradores.							
Estar en un buen ambiente de trabajo							

-Señale el grado en **desacuerdo** o de **acuerdo** con los siguientes enunciados en relación con su **percepción de valor económico** acerca de distintos atributos, que, **para Usted**, sean relevantes a la hora de elegir donde emplearse y determinen el atractivo de la marca empleadora:

Indicador	1	2	3	4	5	6	7
Que existan buenas oportunidades de promoción dentro de la organización.							
Tener la oportunidad para tener una experiencia práctica interdepartamental.							
Que exista un buen sistema de compensación e incentivos.							
Tener un salario base por encima del promedio.							

-Señale el grado en **desacuerdo** o de **acuerdo** con los siguientes enunciados en relación con su **percepción de valor de desarrollo** acerca de distintos atributos, que, **para Usted**, sean relevantes a la hora de elegir donde emplearse y determinen el atractivo de la marca empleadora:

Indicador	1	2	3	4	5	6	7
Que haya apreciación de su desempeño por parte de la gerencia.							
Que sea una plataforma de lanzamiento para futuros trabajos.							
Sentirse bien consigo mismo como resultado de trabajar para la organización en particular.							
Sentirse más seguro como resultado de trabajar para la organización en particular.							
Adquirir experiencia profesional.							

-Señale el grado en **desacuerdo** o de **acuerdo** con los siguientes enunciados en relación con su **percepción de valor de cooperación** acerca de distintos atributos, que, para **Usted**, sean relevantes a la hora de elegir donde emplearse y determinen el atractivo de la marca empleadora:

Indicador	1	2	3	4	5	6	7
Que sea una organización socialmente responsable que contribuya a la sociedad.							
Que sea una oportunidad de aplicar lo aprendido en el sector de servicios.							
Que sea una oportunidad de enseñar a otros lo que ha aprendido en el contexto laboral.							
Sentir aceptación y pertenencia.							
Que la organización esté orientada al cliente.							

-Ordene de **más a menos atractivo** los siguientes beneficios laborales:

Sueldo
Flexibilidad
Oportunidad de crecimiento
Oportunidad de desarrollarse
Bienestar
Viajes
Buen ambiente
Diversidad
Trato horizontal

-Al postular a un empleo, señale el grado en **desacuerdo** o de **acuerdo** con los siguientes enunciados:

Indicador	1	2	3	4	5	6	7
Para mí es muy importante que la marca empleadora sea atractiva al postular a un empleo.							
Cuando postulo a un empleo no me fijo en el atractivo de su marca, solo quiero tener trabajo.							

-Señale el grado en **desacuerdo** o de **acuerdo** con los siguientes enunciados con respecto al **atractivo** de la marca empleadora Banco de Crédito Inversiones “BCI” como lugar potencial de empleo:

Indicador	1	2	3	4	5	6	7
Para mí, esta organización es un buen lugar para trabajar.							
Solo estoy interesado en esta organización como último recurso.							
Esta organización es atractiva para mí como lugar de trabajo.							
Estoy interesado en aprender más sobre esta organización.							
Jugar un papel en esta organización es muy atractivo para mí.							

-Señale el grado en **desacuerdo** o de **acuerdo** con los siguientes enunciados cuando existen interés e intenciones de tener **relaciones futuras** con la marca empleadora Banco de Crédito Inversiones “BCI”:

Indicador	1	2	3	4	5	6	7
Aceptaría una oferta de empleo de esta organización.							
Elegiría esta organización como una de mis primeras opciones como empleador.							
Si esta organización me invitara a una entrevista de trabajo, aceptaría.							
Estoy dispuesto a dar lo mejor de mí para trabajar para esta organización.							
Recomendaría esta organización a un amigo que está buscando trabajo.							

-Señale el grado en **desacuerdo** o de **acuerdo** con los siguientes enunciados según el **prestigio** e influencia social; como reputación, popularidad y estatus al presentar una solicitud de empleo a la marca empleadora Banco de Crédito Inversiones “BCI”:

Indicador	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados están orgullosos de decir que trabajan en esta organización.							
Esta organización tiene una buena reputación.							
Esta organización tiene la reputación de ser un excelente empleador.							
Considero que esta organización es un lugar prestigioso para trabajar.							
Hay muchas personas que disfrutan trabajar en esta organización.							

- ¿Cuál es su Banco actual y principal que atiende la mayoría de sus asuntos financieros?

-Señale el grado en **desacuerdo** o de **acuerdo** con los siguientes enunciados que demuestran el **atractivo** de las dimensiones **económica, ético-legal y discrecional** de Responsabilidad Social Empresarial **RSE** en relación con la información y experiencia que tiene Usted con **su banco actual**:

“El banco principal que atiende mis asuntos financieros actualmente...”

Indicador	1	2	3	4	5	6	7
...siempre intenta obtener la máxima utilidad económica de su actividad."							
...intenta obtener éxito a largo plazo."							
...siempre trata de mejorar su desempeño económico."							
...siempre respeta las normas definidas en la ley cuando desempeña sus actividades."							
...se preocupa de cumplir sus obligaciones con sus accionistas, proveedores, distribuidores y otros agentes con los que trata."							
...se comporta ética/honestamente con sus consumidores."							
...da prioridad a sus principios éticos en sus relaciones sobre el logro de un desempeño económico superior."							
...se preocupa por respetar y proteger el entorno natural."							
...patrocina o financia activamente eventos sociales (deportes, música...)"							
...destina parte de su presupuesto a donaciones y trabajos sociales en favor de los desfavorecidos."							
...se preocupa de mejorar el bienestar de la sociedad."							

-Ordene según **atractivo e importancia para Usted** cada una de las siguientes subdimensiones de Responsabilidad Social Empresarial RSE:

Inclusión
Equidad de género
Diversidad sexual
Medio ambiente

Anexo 2: Análisis de Validez Convergente de Ítems

CONSTRUCTOS:

Dimensión del atractivo de la marca empleadora

Ítems Constructo Valor de Interés	
Nomenclatura	Pregunta
I1	Trabajar en un ambiente laboral desafiante que tenga retos.
I2	Que la organización sea innovadora o tenga prácticas laborales innovadoras (ideas disruptivas).
I3	Que la organización valore y haga uso de su creatividad.
I4	Que la organización proporcione productos y servicios de alta calidad.
I5	Que la organización ofrezca productos y servicios innovadores.

Ítems Constructo Valor Social	
Nomenclatura	Pregunta
S1	Estar en un ambiente de trabajo divertido.
S2	Tener una buena relación con sus superiores.
S3	Tener una buena relación con sus colegas.
S4	Tener colegas alentadores y colaboradores.
S5	Estar en un buen ambiente de trabajo

Ítems Constructo Valor Económico	
Nomenclatura	Pregunta
E1	Que existan buenas oportunidades de promoción dentro de la organización.
E2	Tener la oportunidad para tener una experiencia práctica interdepartamental.
E3	Que exista un buen sistema de compensación e incentivos.
E4	Tener un salario base por encima del promedio.

Ítems Constructo Valor de Desarrollo	
Nomenclatura	Pregunta
D1	Que haya apreciación de su desempeño por parte de la gerencia.
D2	Que sea una plataforma de lanzamiento para futuros trabajos.
D3	Sentirse bien consigo mismo como resultado de trabajar para la organización en particular.
D4	Sentirse más seguro como resultado de trabajar para la organización en particular.
D5	Adquirir experiencia profesional.

Ítems Constructo Valor de Cooperación	
Nomenclatura	Pregunta
C1	Que sea una organización socialmente responsable que contribuya a la sociedad.
C2	Que sea una oportunidad de aplicar lo aprendido en el sector de servicios.
C3	Que sea una oportunidad de enseñar a otros lo que ha aprendido en el contexto laboral.
C4	Sentir aceptación y pertenencia.
C5	Que la organización esté orientada al cliente.

Dimensión de las intenciones de pedir trabajo a BCI

Ítems Constructo Atractivo BCI	
Nomenclatura	Pregunta
A1	Para mí, esta organización es un buen lugar para trabajar.
A2	Solo estoy interesado en esta organización como último recurso.
A3	Esta organización es atractiva para mí como lugar de trabajo.
A4	Estoy interesado en aprender más sobre esta organización.
A5	Jugar un papel en esta organización es muy atractivo para mí.

Ítems Constructo Intenciones hacia BCI	
Nomenclatura	Pregunta
In1	Aceptaría una oferta de empleo de esta organización.
In2	Elegí esta organización como una de mis primeras opciones como empleador.
In3	Si esta organización me invitara a una entrevista de trabajo, aceptarían.
In4	Estoy dispuesto a dar lo mejor de mí para trabajar para esta organización.
In5	Recomendaría esta organización a un amigo que está buscando trabajo.

Ítems Constructo Prestigio BCI	
Nomenclatura	Pregunta
P1	Los empleados están orgullosos de decir que trabajan en esta organización.
P2	Esta organización tiene una buena reputación.
P3	Esta organización tiene la reputación de ser un excelente empleador.
P4	Considero que esta organización es un lugar prestigioso para trabajar.
P5	Hay muchas personas que disfrutan trabajar en esta organización.

Dimensión de percepción RSE

Ítems Constructo Económico RSE	
Nomenclatura	Pregunta
E_RSE1	...siempre intenta obtener la máxima utilidad económica de su actividad."
E_RSE2	...intenta obtener éxito a largo plazo."
E_RSE3	...siempre trata de mejorar su desempeño económico."

Ítems Constructo ÉticoLegal RSE	
Nomenclatura	Pregunta
E-L_RSE1	...siempre respeta las normas definidas en la ley cuando desempeña sus actividades."
E-L_RSE2	...se preocupa de cumplir sus obligaciones con sus accionistas, proveedores, distribuidores y otros agentes con los que trata."
E-L_RSE3	...se comporta ética/honestamente con sus consumidores."
E-L_RSE4	...da prioridad a sus principios éticos en sus relaciones sobre el logro de un desempeño económico superior."

Ítems Constructo Discrecional RSE	
Nomenclatura	Pregunta
D_RSE1	...se preocupa por respetar y proteger el entorno natural."
D_RSE2	...patrocina o financia activamente eventos sociales (deportes, música...)"
D_RSE3	...destina parte de su presupuesto a donaciones y trabajos sociales en favor de los desfavorecidos."
D_RSE4	...se preocupa de mejorar el bienestar de la sociedad."

Dimensiones modelo completo:

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,928
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	11449,487
	gl	1225
	Sig.	0,000

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	13,559	27,119	27,119	13,559	27,119	27,119	9,423	18,846	18,846
2	9,907	19,813	46,932	9,907	19,813	46,932	8,830	17,661	36,506
3	3,814	7,628	54,560	3,814	7,628	54,560	4,833	9,666	46,173
4	1,844	3,687	58,248	1,844	3,687	58,248	2,864	5,728	51,901
5	1,637	3,274	61,522	1,637	3,274	61,522	2,810	5,621	57,522
6	1,537	3,074	64,596	1,537	3,074	64,596	2,676	5,351	62,873
7	1,262	2,523	67,119	1,262	2,523	67,119	2,086	4,172	67,045

Matriz de componentes rotados ^a							
	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
I1	,398	,027	,139	,060	,547	,254	,104
I2	,357	,034	,031	,099	,734	,042	-,031
I3	,463	,028	,026	,119	,692	-,007	,039
I4	,420	-,020	,015	,173	,690	-,083	,016
I5	,400	-,014	-,033	,206	,709	-,033	-,021
S1	,592	,048	-,044	-,004	,047	,006	,054
S2	,815	,018	-,070	-,090	,108	,016	-,023
S3	,827	-,058	-,012	,033	,059	,010	,090
S4	,760	,018	,041	,190	,078	-,032	,041
S5	,878	-,014	-,012	,016	,226	-,045	,048
E1	,697	,132	,000	,235	,140	,103	-,064
E2	,514	,140	,086	,444	,301	,000	,019
E3	,710	,131	,069	,029	,265	,113	-,116
E4	,674	,093	-,016	,098	,203	-,028	-,074
D1	,796	,069	,017	,141	,122	,015	,044

D2	,575	,113	,016	,382	,173	-,001	-,003
D3	,753	-,022	,040	,250	,074	,038	,082
D4	,710	,056	,036	,328	,029	,041	,033
D5	,745	,072	,017	,154	,207	-,039	-,029
C1	,448	-,144	,010	,565	,136	-,044	,115
C2	,425	,119	,049	,724	,162	,002	,007
C3	,462	,065	,058	,698	,146	,011	,014
C4	,599	,067	,123	,427	,121	,102	,068
C5	,431	,039	,064	,674	,097	,046	,054
A1	,019	,790	,192	,023	,000	,102	,201
A2	,017	-,590	,029	,129	-,046	-,034	,018
A3	,018	,875	,179	,077	-,004	,008	,021
A4	,050	,780	,187	,110	,026	,184	-,006
A5	,033	,857	,216	,108	,024	,051	,110
In1	,125	,863	,091	-,061	-,006	,076	,013
In2	-,001	,861	,086	,060	,001	,033	,093
In3	,125	,799	,041	-,071	-,005	,095	-,031
In4	,117	,811	,136	,059	,015	,047	-,119
In5	,039	,734	,169	-,026	,026	-,098	,336
P1	,001	,564	,138	,103	,051	,163	,613
P2	,079	,666	,124	,000	,016	,170	,532
P3	,014	,617	,124	,132	,035	,092	,637
P4	,087	,687	,192	,040	,017	,065	,493
P5	,037	,523	,209	,046	-,019	,114	,654
E_RSE1	-,021	,079	,078	,080	,007	,848	,030
E_RSE2	,043	,219	,261	-,008	,067	,810	,033
E_RSE3	,046	,109	,303	-,058	,001	,767	,119
E-L_RSE1	,076	,155	,669	-,054	-,019	,327	,132
E-L_RSE2	,092	,228	,568	,036	-,064	,488	,125
E-L_RSE3	,088	,157	,764	,031	,037	,130	,106
E-L_RSE4	,057	,270	,794	,110	-,054	,160	,028
D_RSE1	-,042	,185	,830	,053	,055	,017	,076
D_RSE2	-,018	,069	,656	-,010	,084	,172	,090
D_RSE3	-,011	,235	,699	,066	,011	,131	-,028
D_RSE4	-,046	,257	,810	,031	,067	,024	,010

Dimensión del atractivo de la marca empleadora	componente
Constructo Valor de Interés	5
Constructo Valor de impacto laboral	1
Constructo Valor de Cooperación	4
Dimensión de las intenciones de pedir trabajo a BCI	
Constructo Interés BCI	2
Constructo Prestigio BCI	7
Dimensión de percepción RSE	
Constructo Económico RSE	6
Constructo Compromiso RSE	3

ÍTEMS: (solo los ítems que presentaron problemas)

- El Ítem 1 de Valor de interés (I1), tenía todos los factores para ser eliminado, pero en bajas proporciones, por lo que finalmente no se eliminó debido a su validez de contenido importante:

	Media	Desviación típica	N del análisis
I1	5,87	1,280	297

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,813
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	720,651
	gl	10
	Sig.	,000
Comunalidades		
	Inicial	Extracción
I1	1	0,485

Alfa de Cronbach
,862

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	24,42	15,947	,557	,867

- El Ítem 1 de Valor de social (S1), tenía todos los factores para ser eliminado en grandes proporciones, por lo tanto, se eliminó:

	Media	Desviación típica	N del análisis
S1	5,98	1,208	297

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,855
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	867,342
	gl	10
	Sig.	,000

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
S1	1,000	,458

Alfa de Cronbach
,869

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	26,06	9,544	,547	,895

- El Ítem 2 de Atractivo BCI (A2), tenía todos los factores para ser eliminado en grandes proporciones, por lo tanto, se eliminó:

	Media	Desviación típica	N del análisis
A2	3,811	1,641	297

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,868
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1035,159
	gl	10
	Sig.	,000

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
A2	1,000	,411

Alfa de Cronbach
,646

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
A2	17,49	35,649	-,511	,922

Anexo 3: Análisis de Validez Divergente de Constructos

Correlaciones								
		Valor_Interés	Valor_Impacto_laboral	Valor_Cooperación	Interés_BCI	Prestigio_BCI	Dimensión_Económica_RSE	Dimensión_Compromiso_RSE
Valor_Interés	Correlación de Pearson	1	,677**	,537**	,082	,094	,091	,099
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,161	,107	,118	,088
	Suma de cuadrados y productos cruzados	275,661	147,971	154,347	32,414	31,762	29,889	32,502
	Covarianza	,931	,500	,521	,110	,107	,101	,110
	N	297	297	297	297	297	297	297
Valor_Impacto_laboral	Correlación de Pearson	,677**	1	,712**	,160**	,151**	,081	,102
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,006	,009	,164	,078
	Suma de cuadrados y productos cruzados	147,971	173,395	162,271	50,385	40,479	21,132	26,617
	Covarianza	,500	,586	,548	,170	,137	,071	,090
	N	297	297	297	297	297	297	297
Valor_Cooperación	Correlación de Pearson	,537**	,712**	1	,111	,147*	,052	,120*
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,055	,011	,368	,039
	Suma de cuadrados y productos cruzados	154,347	162,271	299,302	46,144	51,760	17,963	40,942
	Covarianza	,521	,548	1,011	,156	,175	,061	,138
	N	297	297	297	297	297	297	297
Interés_BCI	Correlación de Pearson	,082	,160**	,111	1	,764**	,264**	,427**
	Sig. (bilateral)	,161	,006	,055		,000	,000	,000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	32,414	50,385	46,144	572,834	373,038	125,329	201,485
	Covarianza	,110	,170	,156	1,935	1,260	,423	,681
	N	297	297	297	297	297	297	297
Prestigio_BCI	Correlación de Pearson	,094	,151**	,147*	,764**	1	,323**	,433**
	Sig. (bilateral)	,107	,009	,011	,000		,000	,000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	31,762	40,479	51,760	373,038	416,164	130,704	174,487
	Covarianza	,107	,137	,175	1,260	1,406	,442	,589
	N	297	297	297	297	297	297	297
Dimensión_Económica_RSE	Correlación de Pearson	,091	,081	,052	,264**	,323**	1	,476**
	Sig. (bilateral)	,118	,164	,368	,000	,000		,000
	Suma de cuadrados y productos cruzados	29,889	21,132	17,963	125,329	130,704	393,037	186,389
	Covarianza	,101	,071	,061	,423	,442	1,328	,630
	N	297	297	297	297	297	297	297
Dimensión_Compromiso_RS E	Correlación de Pearson	,099	,102	,120*	,427**	,433**	,476**	1
	Sig. (bilateral)	,088	,078	,039	,000	,000	,000	
	Suma de cuadrados y productos cruzados	32,502	26,617	40,942	201,485	174,487	186,389	389,535
	Covarianza	,110	,090	,138	,681	,589	,630	1,316
	N	297	297	297	297	297	297	297

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).