

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Profesional en Desarrollo del Talento Humano

**Una revisión conceptual a la Marca Empleadora como generador  
estratégico de captación y retención de talentos**

Darío Alexander Guamán Mullo

Tutora: Mariana Lima Bandeira

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	<b>Reconocimiento de créditos de la obra</b> No comercial Sin obras derivadas	
-------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## **Cláusula de cesión de derechos de publicación**

Yo, Darío Alexander Guamán Mullo, autor/a del informe de investigación intitulado “Una revisión conceptual a la Marca Empleadora como generador estratégico de captación y retención de talentos” mediante el presente documento, dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación durante 36 meses a partir de mi graduación; pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico; como usos en red local y en internet.
2. Declaro, que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 29 de junio de 2020

Firma:



## Resumen

Hoy por hoy, la movilidad laboral y la captación de talentos han de gestarse desde una importante brecha, penosamente el capital humano calificado ha reducido y las empresas han iniciado una dura lucha por atraer, retener y motivar talentos. La idea de incorporar áreas estratégicas al interior de las organizaciones, se torna una práctica habitual y bastante común en la búsqueda de integraciones sistémicas y optimización de esfuerzos colectivos y, es por esta razón que las áreas de Recursos Humanos y Marketing ensamblan sus modelos de gestión con la finalidad de generar un nuevo concepto denominado: Marca Empleadora. Como es un tema contemporáneo, los estudios sobre este tema son escasos y dispersos; por lo que, el actual trabajo de investigación tiene el objetivo de realizar una investigación bibliométrica sobre la Marca Empleadora como generadora estratégica de captación y retención de talentos. Metodológicamente, se elaboró un marco teórico inicial contemplando el origen y algunas características planteadas por autores referentes. Para la construcción de la base de datos se utilizaron fuentes oficiales de bases académicas reconocidas como: Redalyc, Scielo, Spell y Google Académico. El actual trabajo investigativo tiene un alcance descriptivo y presenta un estudio exploratorio; el enfoque al que se recurrió es el (Cualitativo), debido a las características particulares de la bibliometría. En cuanto al análisis cualitativo de datos, se recurrió al análisis de contenido, enfocándose en el nivel sintáctico de las palabras asociadas a la Marca Empleadora, que fueron encontrados en los textos seleccionados para esta investigación. Además, ha sido basado en el uso del Software NVivo, por tratarse de una gran cantidad de datos. Entre los principales resultados que la investigación arroja, tenemos a la identificación de atributos, cualidades y características que hacen posible el posicionamiento de la marca empleadora respecto al proceso de captación y retención de talentos. Se propone, además, que las empresas deben focalizarse en diseñar estructuras que reflejen los atributos que tienen para ofertar lugares interesantes en donde trabajar. Finalmente, el análisis bibliométrico llevado a cabo, permite ultimar que las palabras identificadas como frecuentes son los términos que más se asocian a la teoría de la Marca Empleadora y a la Captación de Talentos.

Palabras claves: Marca del Empleador, Identidad Corporativa, Imagen Corporativa, Reputación Organizacional, Captación, Atracción y Retención de Personal.



Dedico el esfuerzo que representa este trabajo de investigación a ocho personas importantes en mi vida: Iván (Papá), Mónica (Mamá), Iván (Hemano), David (Hemano), Walter (Hemano), Diana (Hermana), Sebastián (El niño de todos) y para Verónica (mi eximia compañera).

*¡Las personas queridas en que vivo!*

*Gracias eternas*



## **Agradecimiento**

Agradezco a quienes no solo están cuando hubo días de verano, sino a todos aquellos que desde siempre compartieron conmigo, aún, en los más crudos días de invierno.



## Tabla de Contenidos

Figuras .....	13
Tablas.....	13
Introducción .....	15
Objetivo General .....	17
Objetivo Específicos .....	17
Justificación de la investigación.....	17
Capítulo primero Marca Empleadora .....	19
1. Antecedentes de la Marca Empleadora.....	19
2. Ejemplo de una de las marcas ícono con más reconocimiento - NIKE.....	20
3. ¿Qué es el Employer Branding? .....	22
4. Beneficios del Employer Branding.....	23
5. Esferas que abarca el Employer Branding .....	24
6. Proceso de construcción del Employer Branding .....	25
7. La Imagen Corporativa.....	26
8. La Identidad Corporativa.....	27
9. Diferencia entre imagen e identidad corporativa .....	28
10. La Cultura Empresarial.....	28
11. El Marketing Interno .....	29
12. Posicionamiento Corporativo .....	30
Capítulo segundo Captación de Talentos .....	31
1. Inicios de la Selección de Personal.....	31
2. Atracción de Talento Humano.....	32
3. Proceso de Atracción y Selección.....	33
4. Captación de Personas .....	34
5. Fuentes de Captación de Personas .....	35
6. Acogida en la empresa .....	35
7. Técnicas de selección de personal .....	36
7.1 Entrevista telefónica.....	36
7.2 Assessment Centre: Dinámica grupal .....	37
7.3 Entrevista individual por competencias .....	37
8. Técnicas e instrumentos generales.....	38
9. Clasificación de los tests .....	38
10. Retención de Personal .....	39
11. Costo de la Selección de Personal .....	40

12.	Análisis crítico a los Subsistemas de Recursos Humanos.....	41
13.	La sobrecalificación de profesionales.....	42
	Capítulo tercero Marco Temático o Estado del Arte .....	43
	Capítulo cuarto Metodología y Resultados.....	47
1.	Análisis de Resultados: Obras en español .....	57
1.1	Nube de palabras en Español.....	59
1.2	Nodos Generados .....	60
2.	Análisis de Resultados: Obras en portugués .....	61
2.1	Nube de palabras en Portugués.....	64
2.2	Nodos Generados .....	64
3.	Análisis de Resultados: Obras en Inglés.....	65
3.1	Nube de palabras en Inglés.....	70
3.2	Nodos Generados .....	70
	Conclusiones .....	71
	Recomendaciones.....	73
	Lista de referencias .....	75
	Anexos .....	81
	Anexo 1: Mapa Ramificado en Español.....	81
	Anexo 2: Mapa Ramificado en Portugués .....	81
	Anexo 3: Mapa Ramificado en Inglés .....	82

## Figuras

Figura 1. Trayectoria de lectura según la disposición expresiva del swoosh.....	20
Figura 2. Marco Teórico de la Marca Empleadora.....	26
Figura 3. Etapas del proceso de selección. ....	34
Figura 4. Perfil Competencial.....	37
Figura 5. Marca de Nube, términos frecuentes en idioma español.....	59
Figura 6. Marca de Nube, términos frecuentes en idioma portugués. ....	64
Figura 7. Marca de Nube, términos frecuentes en idioma inglés. ....	70
Figura 8. Mapa Ramificado, términos frecuentes en idioma español. ....	81
Figura 9. Mapa Ramificado, términos frecuentes en idioma portugués. ....	81
Figura 10. Mapa Ramificado, términos frecuentes en idioma inglés. ....	82

## Tablas

Tabla 1. Listado de Obras en Español .....	51
Tabla 2. Listado de Obras en Portugués. ....	54
Tabla 3. Listado de Obras en Inglés .....	56
Tabla 4. Resumen NVivo, Obras en Español .....	57
Tabla 5. Nodos Generados: Software NVivo .....	60
Tabla 6. Resumen NVivo, Obras en Portugués .....	61
Tabla 7. Nodos Generados: Software NVivo .....	64
Tabla 8. Resumen NVivo, Obras en Inglés .....	65
Tabla 9. Nodos Generados: Software NVivo .....	70



## Introducción

En la última década, las organizaciones han enfrentado una serie de cambios corporativos y gubernamentales; también el contexto de sus operaciones tales como: la crisis económica, las recesiones financieras locales y ahora, la inesperada situación por la emergencia sanitaria, entre otras más, conllevando a problemas de atracción y retención de talentos a nivel global.

Sin duda, resulta importante para el estudio de la presente investigación conocer el índice de desempleo que vive el país actualmente, Carvajal (2019 s. f., 5) en el boletín técnico del mercado laboral del Ecuador expone que: El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en su función de proporcionar las estadísticas oficiales del mercado laboral de Ecuador, pone a disposición de la ciudadanía los principales resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) de marzo 2019.

A marzo de 2019 a nivel nacional, la tasa de participación global se ubicó en 66,5%; la tasa de desempleo fue de 4,6%; la tasa de empleo adecuado fue de 37,9%; el subempleo se ubicó en 18,7%; la tasa de otro empleo no pleno fue de 27,2% y el empleo no remunerado en 11,0%. De manera general, los resultados de la encuesta muestran una reducción anual (entre marzo de 2018 y 2019) estadísticamente significativa de la tasa de participación global, a nivel nacional y urbano. Por su parte, la tasa de desempleo en el mismo periodo, no presentó variaciones estadísticamente significativas a nivel nacional ni por área de residencia.

Por otro lado, El Telégrafo (2017) sobre el ámbito educativo informa que: “a pasos acelerados, América Latina y el Caribe experimentan un aumento en la cobertura de la educación de tercer nivel. Esto se evidencia en la tasa de matrícula, la cual pasó del 21% a inicios de 2000 al 43% a finales de 2013. El alza equivale a más de 20 millones de estudiantes que actualmente asisten a una de las 10.000 instituciones de educación superior que operan en toda la región”.

Según diario El Telégrafo (2017), “en la actualidad hay más de 303.000 nuevos estudiantes, entre 2006 y 2014, la tasa bruta de matriculados cambió de 28% al 39% en ese período. Además, la población más pobre duplicó su matrícula. El 70% de los

universitarios son la primera generación de sus familias que acceden a la educación superior”.

Estos datos son importantes, ya que permiten visibilizar que el potencial humano es desarrollado desde múltiples frentes, siendo su finalidad el promocionar la innovación organizacional a través de la formación, capacitación técnica y generando compromiso con el desarrollo del país.

Para retomar el tema central y considerando el reciente surgimiento de la Marca Empleadora en el mercado laboral, Silvente (2017, 3) señala que el “*Employer Branding* es la cultura interna de las empresas destinada a crear una imagen de marca de buen empleador que se proyecte tanto de manera interna, creando a los trabajadores una satisfacción al formar parte de la compañía, como externa, enfocada a personas ajenas y, por lo tanto, a potenciales candidatos a entrar en ella”.

La Marca Empleadora ha captado especial atención, principalmente por las diversas fuentes de investigación que tienen una marcada presencia en el ambiente de los negocios, entre estas podemos destacar a las siguientes revistas académicas: Redalyc, Jstor, Proquest, E-libro, Dialnet, Spell, Scielo, entre otras más.

El problema de la presente investigación, nace debido a la reciente aparición de la Marca Empleadora en el actual mercado laboral ecuatoriano, hoy por hoy, el proceso de captación de personas supone una valoración exhaustiva del buen nombre o reputación de las distintas compañías, probablemente una solución estratégica al problema de captación, reclutamiento y retención de talentos se dé, a través de la cuantificación de todas las ventajas que proporciona la marca al medio socio laboral. Desde este contexto, se justifica el desarrollo del actual estudio, presentando a continuación la pregunta de investigación.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son los atributos organizacionales que hacen de la Marca Empleadora la fuente primaria de captación y retención de talentos?

### **Objetivo General**

Identificar los atributos que permitan afianzar a la Marca Empleadora durante los procesos de captación y retención de talentos.

### **Objetivo Específicos**

Levantar información teórica y bibliográfica acerca del estudio de la Marca Empleadora.

Realizar un análisis bibliométrico que permita entender el alcance del estudio de la Marca Empleadora.

Conocer el posicionamiento de la Marca Empleadora respecto a los métodos tradicionales de captación y retención de talentos.

### **Justificación de la investigación**

La razón que motiva el desarrollo de la investigación denominada: “Una revisión conceptual a la Marca Empleadora, como generador estratégico de captación, y retención de talentos” surge especialmente debido a la reciente aparición de la Marca Empleadora en el mercado laboral del Ecuador. La captación del talento humano es un problema que inicia al interior de las organizaciones y que, por lo general, termina siempre afuera de estas.

El *Employer Branding*, en definición, se encarga de construir una marca empresarial competitiva; la imagen y el reconocimiento institucional, que se forjan en el seno de la Marca Empleadora, se trabajan básicamente para los empleados, el cliente externo, los proveedores y el público en general.

Los beneficiarios directos de la Marca Empleadora, desde el punto de vista del marketing, son los empleadores y colaboradores. La presente investigación, es posible gracias a que la Marca Empleadora reúne y, al mismo tiempo, figura como el resultado de la suma de dos de las áreas estructurales de mayor relevancia a nivel organizacional: Talento Humano y *Marketing*.

El actual trabajo de investigación basó su estudio en la revisión de diferentes planteamientos teóricos; contrastará así, sus corrientes e ideologías con el objetivo de evidenciar la realidad del posicionamiento de la Marca Empleadora, respecto a los métodos tradicionales de captación y retención de talentos.

En resumen, esta tesis se encuentra organizada en cuatro capítulos, los cuales procuran explicar la razón de ser del presente trabajo investigativo. En el capítulo primero se exponen los conceptos asociados a la Marca del Empleador, la importancia del *branding*, el modelo de construcción de la marca, la imagen e identidad corporativa, sin dejar de lado la trascendencia de conocer la definición de la cultura empresarial, el *marketing* interno y el posicionamiento de una organización sobre el mercado en que viene interactuando.

En el capítulo segundo, se detalla la envergadura de la captación de talentos, la teoría concebida en este capítulo se orienta a revelar el significado de temas como: atracción, captación y retención de talentos. Se considera, además, las técnicas de selección, las fuentes empleadas para ejecutar reclutamiento, el costo de inversión para oficializar un proceso selectivo y, en última instancia, se identifica la relevancia de la sobrecalificación de talentos.

El capítulo tercero, describe la metodología y los resultados alcanzados una vez aplicados los instrumentos de investigación. Por último, y con la trascendencia del caso, en las conclusiones se expone el aporte que la investigación entrega a la comunidad científica, académica y empresarial.

## Capítulo primero

### Marca Empleadora

#### 1. Antecedentes de la Marca Empleadora

En la época actual, las áreas de *marketing* y gestión, asumen un notable protagonismo respecto a la fidelización y posicionamiento de la marca empresarial. Hace ya algunas décadas, su estudio y buenas prácticas han crecido rápidamente, a tal punto de llegar a considerarse como uno de los valores intangibles máspreciados por las organizaciones.

El origen de la marca empleadora empieza a tomar forma en el año de 1977; el interés por satisfacer a los clientes y empleados hacen posible el surgimiento técnico teórico de la terminología. Además, el agrado unánime de este par de elementos direccionará estratégicamente a la marca hacia el interior y exterior de la compañías, según Bellosillo (2019, 4) “tras la primera aparición conceptual de finales de los 70, se realizó una gran cantidad de estudios y trabajos que ampliaron su definición y la hicieron más sólida y completa”.

El origen de la marca empleadora para (S. Fernández et al. 2014, 34) responde a “la aplicación de los principios de *marketing* a la dirección de recursos humanos, su apropiada integración es lo que la literatura ha llegado a denominar como «*employer branding*»”. Si bien es cierto el estudio de la marca en este momento mantiene especial atención por parte de las industrias, Currás (2010, 10) en su artículo identidad e imagen corporativa menciona los argumentos de Bhattacharya y Sen, 2003 y también a Aaker, 2004, indicando que “las actuales dinámicas del mercado invitan a las empresas a cuidar sobremanera los atributos y características organizacionales y de la marca, por cuanto son más duraderos y resistentes a las presiones competitivas que los atributos propios de servicio / producto, más fáciles de copiar”.

La llegada de la Marca Empleadora a América Latina se da después del año 2000, ya para la época se confirma que no se trataba de una moda pasajera, al contrario, para las compañías crear y cuidar su marca representaba uno de sus deberes. Desde entonces, el mercado laboral ha hecho eco a la importancia de construir y posicionar una marca empleadora sólida y fuerte.

## 2. Ejemplo de una de las marcas ícono con más reconocimiento - NIKE

A lo largo de la historia, la marca se ha esforzado por construir íconos que caracterizan a las compañías, concentrar en un punto su identidad y reconocimiento es posible gracias a los símbolos, elementos y arquetipos que son utilizados para su construcción. Llorente y García (2015, 15) en su reciente estudio llamado la construcción retórica del *swoosh* de NIKE se encargan de mencionar a (Goldman & Papsen, 1998) quienes ratifican que “el reconocido impacto del logo de NIKE está estrechamente relacionado con el impacto publicitario de la marca”. El impacto de la publicidad de los símbolos corporativos determina el grado de notoriedad y reconocimiento que una empresa puede llegar a alcanzar.

En los años 90, NIKE pasó a convertirse en una de las marcas más reconocidas a nivel mundial, su marca fue catalogada como un símbolo del estilo urbano y el atletismo. La logomanía que NIKE generó en esta década, convirtió a este importante símbolo en un signo visual destacado. En este sentido, el *swoosh* pone de manifiesto la calidad de los productos de la marca pero, además, toma en cuenta el reconocimiento experto de las personas que los utilizan. Si resumimos, el *swoosh* de NIKE se definiría como un discurso contiguo que se caracteriza por tomar en cuenta una parte exhortativa y otra conclusiva de la marca, esta concentra su carácter argumentativo en matices de expresión visual que tienen gran potencial simbólico.

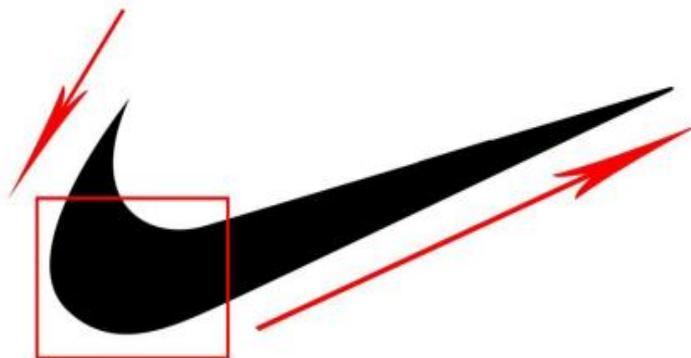


Figura 1. Trayectoria de lectura según la disposición expresiva del *swoosh*. Imagen de Llorente y García (2015, 15) elaboración propia a partir del *swoosh* de NIKE diseñado en 1971 por Carolyn Davidson.

El impacto de NIKE en la Cultura Organizacional, a menudo, se ha visto afectada debido a críticas y desavenencias que han surgido a lo largo de la historia y evolución de

la marca NIKE, Inc (2018, 55) al respecto nos dice que: “para inicios del 2018, ciertos informes de comportamiento interno dejan entredicho los valores centrales de inclusión, respeto y empoderamiento de la compañía NIKE. Entorno al malestar generado, brevemente la compañía decide toma cartas en el asunto, al comprometerse en manejar un enfoque diferenciador que permita desarrollar una mejor cultura organizacional. La idea es transformar al liderazgo e inversión en programas que hagan posible acelerar la llegada de un entorno inclusivo y potenciador”.

Además, NIKE abarca entre sus principales preocupaciones a las siguientes aristas, en primer lugar, tenemos la retención de talentos en la que Corchero (2019, 72) precisa que: “para mejorar la situación laboral de los trabajadores, NIKE impulsó en 2016 el programa de Beneficios de cuidado familiar “*Family Care*”. Este programa otorga hasta ocho semanas de permiso, dejándolas a libre elección del empleado y remuneradas para todos aquellos que necesiten tiempo libre para el cuidado del cónyuge o personas dependientes a su cargo”. NIKE ha logrado desarrollar una Marca Empleadora compacta, gracias a la implementación de diversos programas de recompensa y bienestar empresarial, en la actualidad, se conoce que su fuerza laboral percibe un sin número de prestaciones que promocionan a esta compañía como un lugar plausible y reconocido para trabajar. NIKE, Inc (2018, 56) detalla algunos de los beneficios que lo catapultaron a tal distinción:

- “Beneficios de atención médica competitivos, con múltiples planificar opciones de diseño para adaptarse a varios tipos de familias.
- Beneficios de jubilación.
- Incentivos basados en la empresa y el individuo rendimiento para empleados elegibles.
- Oportunidad de inscribirse en el *stock* de empleados.
- Plan de compra en la mayoría de las ubicaciones.
- Descuentos para empleados en productos NIKE”.

NIKE continúa floreciendo, entre el abastecimiento de talento dedicado, equidad salarial, nuevas estructuras de bonificación, representación responsable, inversión diversa de talento, programas de mentoría, entrenamiento de conciencia de sesgos, gerente de entrenamiento, desarrollo ejecutivo inmersivo; su marca como empleador ha alcanzado un nivel superior y ahora mismo hablar de NIKE, es hablar de un excelente lugar para trabajar.

### 3. ¿Qué es el Employer Branding?

Con certeza en algún momento hemos oído hablar de la importancia de gozar de una reputación corporativa respetable, sin embargo, la imagen que se anhela proyectar debe ser canalizada hacia un público objetivo, el mismo que incluya a sus colaboradores y futuros nuevos empleados. Bajo este contexto, surge la necesidad de dialogar sobre el *Employer Branding*. A continuación, buscaremos explicar qué es la marca empleadora y la importancia que tiene para el actual mercado laboral:

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, 5; énfasis añadido).

La línea de investigación en que asentaremos el presente trabajo investigativo, se denomina: Cambio y Desarrollo Organizacional, el fenómeno de estudio que deseamos examinar exige dinamismo y cambio interinstitucional, su fin inmediato se apoya en fortalecer atributos que posesionen a la empresa como uno de los mejores lugares para trabajar. Si vinculamos el cambio y desarrollo organizacional al tema de investigación aquí mencionado, podremos proporcionar la siguiente definición:

La marca de empleado es la completa experiencia física, intelectual y emocional de las personas que trabajan allí, y la experiencia anticipada de los candidatos que podrían trabajar allí. Es tanto la visión como la realidad de lo que significa estar empleado allí. Es tanto la promesa como el cumplimiento de esa promesa. La marca del empleador que irradia el nombre de su organización inspira lealtad, productividad y un sentido de orgullo... o no (Pogorzelski, Harriott, y Hardy 2009, 53–54).

Es importante conocer que, los extremos del *Employer Branding* pueden verse definidos como requisitos que permiten posicionar una marca de forma positiva, cuando las compañías miran hacia su interior, es decir, hacia sus colaboradores, si la satisfacción laboral es plena e innegable. Por otro lado, cuando la mirada de las empresas recae hacia el exterior de ellas, sus nuevos colaboradores serán los encargados de hablar de buena o mala forma acerca de su experiencia.

Coincidió con lo mencionado por Salvador (2018, 6) quien señala que: “dentro del ámbito laboral el *Employer Branding* aparece como un interés genuino en comunicar y atraer a futuros colaboradores a la compañía, según sus objetivos estratégicos, fortalezas y propuesta de valor, donde el principal objetivo es atraer potenciales talentos para que se conecten con los objetivos de la organización”.

Para definir al *Employer Branding*, Avilés (2011, 53) cita la teoría expuesta por los siguientes académicos:

- “El proceso por el cual los empleados interiorizan la imagen de marca deseada y real de su empresa y la proyectan hacia sus clientes y a la propia organización (Miles and Mangold, 2005).
- Es la imagen de la empresa percibida por los ojos de sus asociados (empleados, proveedores y clientes) (Ruch, 2002)”.

A pesar de que el *Employer Branding* es una disciplina relativamente nueva, ajustarla a la estrategia del área de Talento Humano permitirá que las empresas obtengan colaboradores capacitados, ellos, sin lugar a dudas, fungirán como embajadores de su sitio de trabajo y de su marca.

#### **4. Beneficios del Employer Branding**

El *Employer Branding* como estrategia corporativa mantiene dentro de su esencia una serie de beneficios para la organización. El anhelo del directorio empresarial se basa en llegar a percibir ventajas tangibles e intangibles que conduzcan a las compañías a una tasa de retorno (ROI) deseable.

Granados, Ávila y Vento (2017, 25), con el objetivo de conocer los beneficios de la marca empleadora citan a Ambler y Barrow (1996), quienes indican que: “la marca empleadora ofrece tres tipos diferentes de beneficios a los empleados de una organización, los cuales son: funcionales, económicos y psicológicos”. Los autores, para iniciar su definición, se refieren a San Bernardino de Siena (c. 1420) quien “resumiera los beneficios del consumidor de los bienes y servicios adquiridos como *virtusitas* (función), *raritas* (escasez o precio de mercado) y *complacibilitas* (beneficios psicológicos)”.

Los beneficios que ofrece la marca empleadora son expuestos de forma detallada a continuación:

**Beneficios funcionales:** Se refiere a aquello que ofrece la marca empleadora de manera más tangible; es decir, lo que nos ofrece el puesto, como por ejemplo la carrera

profesional, el grado de desarrollo o la flexibilidad en funciones y proyectos. Entonces, este tipo de atributo está más ligado a la labor que se realiza en la empresa, es decir, al trabajo mismo.

Beneficios económicos: Se refiere a cómo será recompensado el empleado y qué debe esperar a cambio de su esfuerzo, por ejemplo el salario, comisiones, bonos y todo tipo de remuneración del esfuerzo que se realice.

Beneficios psicológicos: Hace referencia a aspectos intangibles que ofrece la marca empleadora como, por ejemplo el orgullo de pertenencia del empleado en la organización, la sensación de participación en la misión de la empresa, la identificación con el proyecto o los estilos de relación. (Granados, Ávila, y Vento 2017, 26)

Cada beneficio generado del *Employer Branding* afianza el sentido de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores; todas las aristas que abarcan el efecto de una marca empleadora sólida son diversas y, debido a ese motivo la calidad de vida laboral es próspera y segura.

## 5. Esferas que abarca el Employer Branding

El universo que compone al *Employer Branding*, sin duda, es amplio; la fusión de áreas acapara un extenso rango de esferas que deben ser valoradas, analizadas y sobre todo consideradas por los empleadores.

Villani (2017, 9) citado en Sheen (2018) acerca de las esferas del *Employer Branding* menciona que: “la construcción de la marca empleador se sustenta esencialmente en dos ámbitos de la gestión organizacional: los Recursos Humanos y la Comunicación/*Marketing* Interno. Dentro de estos dos grandes campos, las empresas deberían intervenir en las siguientes esferas para lograr una marca empleador fuerte:”

- Convocatoria de personal
- Selección y reclutamiento
- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Bienestar
- Clima laboral
- Comunicación
- Desvinculación laboral.

Es importante explicar que, la omisión de las esferas aquí expuestas detonaría en problemas organizacionales de posicionamiento de marca, desde esta perspectiva, la inversión pormenorizada de los diferentes aspectos es irrenunciable para las compañías.

## **6. Proceso de construcción del Employer Branding**

El proceso para construir la Marca Empleadora se forja inicialmente al interior de las compañías, una vez que la marca se consolida en el cliente interno, extenderla hacia el exterior será una tarea mucho menos complicada. Sin embargo, la presencia de *inputs* dirigidos a edificar oportunamente una marca sólida puede variar y depender en gran medida de la visión estratégica que acompaña a la organización.

Granados, Ávila y Vento (2017, 27–28) para entender el proceso de creación de la marca empleadora mencionan a Armstrong y Taylor (2014) quienes sugieren las siguientes consideraciones:

- Analizar lo que los mejores candidatos necesitan y desean, y así, tener esto en cuenta al decidir qué se debe ofrecer y cómo se debe ofrecer.
- Establecer hasta qué punto los valores fundamentales de la organización apoyan la creación de una marca atractiva y asegurarse de que estas se incorporen en la presentación de la Marca, siempre y cuando sean 'valores en uso' (vividos por miembros de la organización), en lugar de simplemente abrazados.
- Definir las características de la marca sobre la base de un examen y revisión de cada una de las áreas que afectan la percepción de la gente de la organización como "un gran lugar para trabajar - la forma en que las personas son tratadas, el suministro de un trato justo, las oportunidades de crecimiento, el equilibrio entre la vida laboral y familiar, el liderazgo, la calidad de la gestión, participación con colegas y cómo y por qué la organización tiene éxito.

En el proceso de construcción de la marca, es recomendable que la percepción del colaborador acerca de su compañía sea excelente; desarrollar una cultura organizacional enriquecedora orientada a la consecución de los objetivos propiciará la obtención de mejores índices de productividad.

De hecho, cuando el ritmo de la construcción de la marca del empleador es adecuado los resultados corporativos llegan con mayor prolijidad, destacamos entre sus principales atributos la imagen corporativa, el marketing interno y el posicionamiento de la marca que son los conductores de la atracción y retención efectiva de talentos.

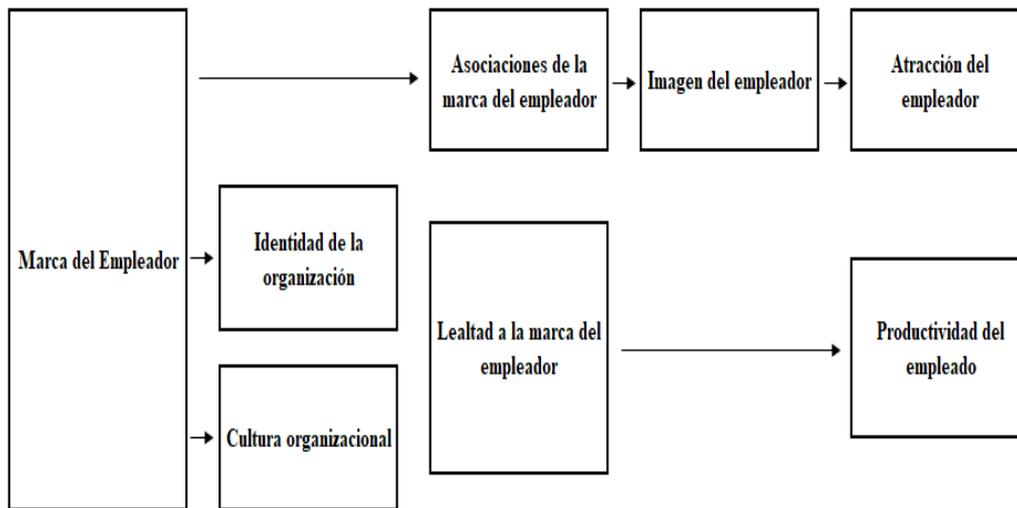


Figura 2. Marco Teórico de la Marca Empleadora  
Imagen de Rodríguez (2012, 92) quien cita a Bachaus y Tikoo (2004). Traducción propia.

## 7. La Imagen Corporativa

La imagen de la empresa representa en la actualidad un vértice que acoge atributos de primera línea ejecutiva, cuando la imagen corporativa se encuentra en la cúspide del mercado y la sociedad, aspectos como la reputación, el reconocimiento e incluso el renombre pasan a transformarse en la mejor carta de presentación que una institución de trabajo puede llegar a tener entre manos.

Pintado (2013, 17) al respecto indica que: “la imagen corporativa es actualmente uno de los elementos más importantes que las compañías tienen a su disposición para hacer comprender a sus públicos quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia”. Para comprender la importancia de la imagen corporativa, se señalan las definiciones que a continuación se presentan:

Zarco y Ardura (2011a, 14) afirma que: “en el proceso de construcción de la imagen corporativa, la comunicación desarrollada por la empresa juega un papel fundamental. Mediante una adecuada gestión de la comunicación corporativa, la empresa puede construir y mantener unas relaciones cordiales de entendimiento y compromiso con los diversos grupos clave de referencia con los que se relaciona”.

La definición de Joaquín Sánchez, en el caso de la imagen corporativa asevera lo siguiente:

La imagen corporativa se puede definir como una evocación o presentación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar y puede coincidir o no, con la combinación de atributos ideal de un individuo.

Por tanto, se está haciendo referencia a una representación mental, es decir, es algo que se manifiesta internamente. Además, esa percepción mental la conforma cada individuo, y por tanto, la imagen que una persona tenga de una empresa, por ejemplo, Coca-Cola, puede ser totalmente diferente a la que tenga otra (Sánchez 2009, 18).

La imagen corporativa puede verse manifiesta una vez que, determinados atributos organizacionales son cohesionados, Guarneros (2014, 4-5) manifiesta que gracias a estos elementos “podemos decir que la reputación corporativa se trata de una etapa aspiracional deseable de alcanzar para los integrantes de la empresa, pero también para todo su público en general”.

## **8. La Identidad Corporativa**

La identidad corporativa es una representación que el entorno logra conservar de una compañía. Cuando la filosofía, los valores y su cultura son transferidos hacia su interior y exterior, la percepción del público en general puede lograr un estado de respeto y admiración. En realidad, si hay algo que caracteriza a las compañías es su afán por diferenciarse de las empresas con las que compete. Zarco y Ardura (2011b, 21) al respecto sostienen que: “la identidad corporativa es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su forma de ser, de actuar y de relacionarse”.

A continuación, ahondaremos sobre el aporte conceptual que le atribuimos a la identidad corporativa, presentando a Sanz y Gonzáles (2005, 69) quienes señalan que: “la identidad objetiva de una empresa es el conjunto de estímulos que emite como consecuencia de su actividad. Las personas, expuestas a esos estímulos van forjándose una imagen y una opinión de esa empresa”.

Cuando la identidad de una compañía se encuentra bien definida, la proyección adecuada hacia su entorno permite fijar una marca sólida. En este sentido, Guarneros (2014, 129) indica que: “el verdadero objetivo de una identidad corporativa sólida consiste en transmitirle una promesa atractiva al mercado al cual está enfocado, así como, desarrollar un compromiso por parte de todos quienes integran la organización, el cual permita cumplir con las necesidades y expectativas de los diversos públicos de la empresa”.

Las complicaciones en la construcción de la marca ocurren cuando determinadas variables inciden en la percepción del entorno, no obstante, la propuesta de cara al cliente sobre la marca debe ser clara y bastante sencilla, es necesario realizar un esfuerzo de síntesis, visión y congruencia. En el actual mundo competitivo las marcas más fuertes y sólidas son las que sobreviven, la clave del éxito es haber desarrollado una gestión de marca excelente.

## **9. Diferencia entre imagen e identidad corporativa**

La imagen e identidad corporativa conllevan consigo una gran confusión conceptual, es muy importante para la investigación marcar la diferencia, pues, al final de todo, ambas teorías inciden en la forma en como la marca se ve reflejada.

Ahora mismo, conoceremos de buena tinta el contraste conceptual entre identidad e imagen corporativa:

Es muy habitual utilizar en las empresas los términos “identidad corporativa” e “imagen corporativa” de forma equivalente, y, por tanto, tienden a confundirse en el entorno profesional. Sin embargo, las diferencias, aunque sutiles, existen.

La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a su público, partiendo de lo que es. Sin embargo, la imagen corporativa se configura posteriormente, ya que, como se ha explicado, se relaciona con lo que el público percibe y pasa a formar parte de su pensamiento, haciendo que existan diferencias entre las distintas compañías y marcas existentes en el mercado (Sánchez 2009, 20).

Estar claros con las diferencias conceptuales de la imagen e identidad corporativa, implica que las compañías pueden generar influencia e impacto sobre un público objetivo, además, permite que los clientes internos y externos se sientan identificados.

## **10. La Cultura Empresarial**

Históricamente la cultura empresarial se va transformando al considerar el comportamiento del ser humano y los estilos de liderazgo. La importancia de su estudio yace, debido a la necesidad de las empresas por desarrollar una identidad propia que las pueda caracterizar y a la vez, diferenciar de las demás.

Zarco y Ardura (2011b, 27) comentan que: “la cultura empresarial es un aspecto esencial para comprender la problemática de la identidad de la empresa. Dada su

complejidad y profundidad, la cultura empresarial constituye un elemento clave que determina cómo piensa, siente y actúa la empresa”.

Detallaremos el significado de la cultura empresarial, donde se especifica que:

La cultura es un conglomerado social de ideas compartidas, las cuales son matizadas de manera subjetiva por una escala de valores que la colectividad, por sí misma, asigna de una manera particular. El término cultura es muy amplio (Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1991). Esta, además, puede ser reactiva (dar cuenta de lo que es la sociedad) o proactiva (mostrar lo que puede llegar a ser la sociedad) (González Díaz, R. A., Ochoa Jiménez, S., y Celaya Figueroa, R. 2016, 16).

Babor (2007, 39), afirma que: “si por cultura empresarial se entiende la proclividad de hacer negocios o la tendencia a generar o fomentar un espíritu emprendedor en las personas, a grandes rasgos, con cultura corporativa se alude a una clasificación de cómo es la empresa, cuál es su corporate, dónde establecer su origen accionario o fundacional y qué implicancias tiene la caracterización realizada con su performance en el mercado”.

Es necesario fortalecer el comportamiento del personal, así como, la estructura organizacional de una compañía, el así hacerlo, genera una cultura capaz de compactar valores y costumbres a fin de crear un ambiente de trabajo ameno.

## 11. El Marketing Interno

Para identificar el valor de la marca, sus productos y servicios, entre el capital humano se transmiten diversas operaciones de comunicación interna y promoción. En efecto, la misión del *marketing* interno recae sobre el ejercicio comunicativo dedicado a promover el valor organizacional y la constante motivación.

El estudio del *marketing* interno data de siglos atrás, se sabe que, hace no mucho tiempo el nombre que tomó, fue el de mercadotecnia interna.

Se identifican tres líneas de pensamiento para definir al *Marketing* Interno, Bohnenberger (2005, 36) cita en su trabajo de investigación a Rafiq y Ahmed (1993) quienes argumentan que: “la construcción del concepto de *Marketing* Interno tuvo tres fases distintas”. En la primera fase se menciona el origen del concepto que se caracterizó debido a la motivación y a la satisfacción del colaborador. La segunda fase está orientada hacia el cliente externo, es decir, reconoce la relevancia que tiene la satisfacción del cliente interno para lograr los objetivos de su mercado objetivo. Finalmente, en la tercera

fase se describe acerca de la importancia de la implantación y la gestión de cambios organizacionales.

El objetivo del marketing interno se basa en conseguir la satisfacción del cliente interno, la fidelización de estos se encuentra sujeta a su retención, porque tienen la capacidad de satisfacer sus necesidades más inmediatas.

## **12. Posicionamiento Corporativo**

El posicionamiento es, probablemente, uno de los temas más tratados en el actual mundo del *management*, no obstante, su definición y puesta en marcha son algo complejos de entender.

Con efectos de plasmar el concepto, Duque y Sosa (2016, 47) manifiestan que el posicionamiento: “es el lugar que ocupa una empresa en la mente del consumidor eligiéndola por encima de organizaciones similares que existen en la industria”.

Mera y Mera (2016, 6) de acuerdo con el concepto que nos proporciona Kapferer, enfatiza que: “el posicionamiento de marca se refiere a resaltar aquellas características que hacen a la empresa diferenciarse de su competencia y la hacen llamativa al público”. El posicionamiento de la marca, en el mercado laboral actual, se localiza en la mente del colectivo, dependerá en gran medida de una serie de caracteres y atributos que la consolidación del posicionamiento logre cristalizarse.

El presente capítulo expone sobre el origen de la Marca Empleadora, diversos autores ayudan a concebir su teoría e importancia, además, precisamos de información que nos permite corroborar cómo una marca puede forjarse a lo largo de los tiempos, aprovechamos para ello, la historia de NIKE, importante Multinacional. Para terminar de estructurar este apartado, se han considerado atributos organizacionales que son parte integral de la marca; entre estos tenemos a la imagen e identidad corporativa, el *marketing* interno, la cultura organizacional, y finalmente el posicionamiento.

## **Capítulo segundo**

### **Captación de Talentos**

En este capítulo se expondrá la importancia de la captación de talentos para el mundo empresarial, se abordarán temas trascendentales radicados en los principios de la selección de personal y las marcadas diferencias individuales que resultaron latentes para la época. Para el trabajo de investigación, mostrar el significado de atracción, retención y captación develará la importancia de adquirir un talento calificado. Sin embargo, las condiciones que deben cumplirse para efectos de cubrir un puesto libre de su titular son diversas; y el objetivo del presente es mostrar cada uno de esos escenarios.

En primera instancia, se precisa sobre las fuentes de reclutamiento que se emplean para aglutinar talentos. Además, se dará a conocer, de buena tinta, sobre las técnicas y herramientas que se manejan con fines de selección de personal. Al finalizar, se detalla respecto a la inversión costo beneficio que demanda el desarrollo del proceso de captación de talentos; y, la ambigüedad de la formación académica para ocupar un determinado puesto de trabajo en relación a los profesionales sobrecalificados.

#### **1. Inicios de la Selección de Personal**

En realidad, los inicios de la selección de personal tuvieron como origen la memorable y recordada Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo y competitivo, los obreros de aquel entonces empiezan a ser seleccionados, exclusivamente, por determinadas condiciones físicas.

Desde sus inicios, la relación hombre - trabajo ha expuesto la necesidad de segmentar las actividades entre los miembros de una misma comunidad y/o lugar de trabajo. Zayas (2010, 2) comparte que: “los historiadores de la psicología reconocen los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia, al pensamiento psicológico”. Al respecto Heibreder, E. (1971) plantea: “Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas; así como los apetitos y

los sentidos lo son al coraje y a la razón”. Los principios de la selección de personal advierten acerca de la diversidad de inteligencias, para cada una de estas existe una personalidad preestablecida que desemboca en el ejercicio diario de la actividad que mejor estimen las personas.

Asumimos para el caso del surgimiento de la selección de personal el pensamiento de Zayas (2010, 7) quien manifiesta que: “la selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro *Shop Management* planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).”

El concepto de la selección de personal es bastante popular entre la sociedad actual, entre las definiciones más claras tenemos la que a continuación describimos:

La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se es contratado; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado (F. Fernández 2017, 41).

La historia de la selección de personal, nos ancla hasta el surgimiento de la primera necesidad para seleccionar. En los inicios de la práctica, los criterios elegidos para llevar a cabo dichos procesos de selección no fueron del todo correctos, de hecho, las condiciones han ido modificándose con el transcurrir de los años, incluso en la actualidad las grandes, medianas y pequeñas empresas siguen optando por tomar criterios peyorativos que únicamente benefician sus propios intereses. Como apartado positivo podemos manifestar que, así como existen compañías que incumplen el real acometido para seleccionar talentos, también existen aquellas organizaciones que respetan y consideran criterios de selección que amparan los intereses de las personas.

## **2. Atracción de Talento Humano**

Una de las características que la marca del empleador posee al encontrarse sólida en una compañía, es su capacidad para atraer talentos. Atributos como: cuidado del

colaborador, justa remuneración, plan de carrera, capacitación y motivación constante, entre otras más, hacen de la atracción una de las fases del reclutamiento que puede verse rápidamente superada.

Duque y Sosa (2016, 52) al respecto sostienen que: “la atracción de talento humano depende directamente del núcleo del negocio de cada empresa, es decir, las estrategias deben ser estrictamente planeadas y diseñadas de acuerdo al objetivo que tengan estas”.

En el proceso de atracción de personal, el uso del máximo de los recursos es posible gracias al diseño estratégico de la fase de reclutamiento. La misión del diseño estratégico, hace posible la reducción de los problemas y faculta la consecución de talento calificado capaz de adaptarse y desempeñar sus obligaciones de forma fructífera.

Aunar el mayor número de talentos calificados es uno más de los objetivos de la fase de atracción y reclutamiento, es indispensable tomar en cuenta las características del perfil duro y blando del puesto que la organización requiere. Por otro lado, el empleador deberá encontrar una forma dinámica para ofertar una vacante; y, una buena manera es exponiendo la retribución económica, los programas de promoción y sucesión, el plan carrera, entre otras adicionales, siempre que causen interés en los candidatos.

### **3. Proceso de Atracción y Selección**

La fase de atracción y selección de personal en materia de Gestión de Talento Humano, constituye un punto clave en la planeación estratégica de la organización debido a la necesidad que tienen las empresas por encontrar talento calificado, por lo cual, la estructura organizacional de una determinada empresa se verá competitiva.

Delfino (2017, 9) sobre el tema comenta que: “el proceso de atracción y selección del talento es crítico en la gestión de Recursos Humanos, dada su importancia para el funcionamiento y éxito de una empresa, la cual debe alcanzar sus objetivos haciendo uso del talento interno que posee”. En este sentido, el alto desempeño de una organización depende mucho de la capacidad que tiene el área de Recursos Humanos para identificar a los mejores candidatos, en función de las necesidades del negocio.

El proceso de selección contiene dos etapas generales que se conocen como reclutamiento y selección; se detallan a continuación ciertas sub-etapas que complementa al proceso selectivo:

Etapa	Sub-etapa	Acciones
Etapa 1: Reclutamiento	1. Detección de Necesidades	✓ Definición del perfil: Duro (Formación, Conocimientos Técnicos Experiencia Profesional) + Blando (Competencias)
	2. Reclutamiento	✓ Medios (Reclutamiento interno o externo) ✓ Fuentes de reclutamiento
Etapa 2: Selección	3. Pre selección	✓ Entrevista Telefónica: Criba curricular
	4. Selección	✓ Assessment Centre: Dinámicas grupales + Entrevista Individual por Competencias
	5. Toma de decisión	✓ Análisis de Datos

Figura 3. Etapas del proceso de selección.  
Imagen de Delfino (Atracción & Selección del Talento - Adolfo Domínguez 2017).

#### 4. Captación de Personas

Hoy en día, las organizaciones asumen plena conciencia de que el recurso más valioso que poseen es su capital humano, cuando el talento resulta ser dinámico, integrado, comprometido, e innovador las empresas pueden fácilmente destacarse sobre su competencia.

La captación de talentos es considerada parte esencial del proceso de selección de personal, su objetivo es atraer la mayor cantidad de personal calificado, sin embargo, es importante conocer la diferencia de captar y seleccionar un candidato. Presentamos a continuación una breve explicación al respecto.

La fase de reclutamiento o captación externa es muy importante dentro del proceso de selección porque el éxito del mismo puede venir determinado por las fuentes de captación que se elijan. Si se cometen errores en la elección de las fuentes de captación se pueden perder candidatos potenciales para el puesto de trabajo. En algunas ocasiones cuando no se consiguen candidatos suficientes por no haber elegido adecuadamente las fuentes de captación pueden ocurrir que se elija al candidato que más destaca sobre los demás, aunque no cumpla los requisitos exigidos en el puesto debido a la falta de candidatos (Colectivo de autores 2011, 39).

Entre otras más, la marca del empleador es una estrategia de vanguardia que se utiliza con fines de captación de personas; se considera una táctica novedosa ya que une la gestión de talento humano y el *marketing*.

El objetivo de la marca es trascendente, sobre todo por los colaboradores que permanecen activos en la organización, ellos serán los portavoces de la cultura, el clima, y los beneficios que la empresa despliega. Su testimonio será totalmente necesario para exponer al entorno la excelente oportunidad que significa laborar en su compañía.

## **5. Fuentes de Captación de Personas**

Las fuentes de captación de personas son sitios de origen en los que se localizan a los diferentes talentos. Generalmente, el problema para discernir entre la mejor fuente de reclutamiento, reside en la difusión de la oferta del empleo y de un pertinente análisis para optar entre las fuentes de reclutamiento.

Es oportuno señalar la existencia de dos tipos de fuentes de reclutamiento; el primero es denominado: interno, el cual hace referencia a buscar talentos dentro de una misma empresa; el segundo es: externo, y se ocupará de encontrar a los futuros colaboradores fuera de ella. A continuación, Colectivo de autores (2011, 39) detalla acerca de la premisa:

*- Candidatos que se obtienen a través de la empresa* (currículos enviado a la empresa de forma espontánea, candidatos enviados por familiares o amigos de los empleados, currículos enviados a través de clientes o proveedores, centros docentes que colaboran con la empresa, currículos recibidos a través de ferias, convenciones, etc.).

*- Candidatos que se obtienen a través de anuncios en prensa, oficinas de empleo, ETT's, agencias de colocación, Headhunting, Internet, etc.* [Énfasis añadido]

De forma independiente al giro de negocio al que pertenezca la organización, hoy en día, las fuentes de reclutamiento ya no son suficientes para atraer y convencer al nuevo talento. Los postulantes en la actualidad tienen mayor posibilidad de elección y esto se debe a la reciente aparición de nuevas estrategias que posibilitan la atracción y captación de personal.

## **6. Acogida en la empresa**

En el transcurso de los primeros días de trabajo, es normal que los nuevos colaboradores se sientan algo desorientados, aunque sus perfiles sean brillantes y posean

trayectorias laborales envidiables, estas personas desconocen la cultura y las costumbres de la organización. Bajo este contexto, las compañías han adoptado medidas que facilitan una oportuna adaptación y acogida por parte del nuevo trabajador.

Así, cuando el proceso de selección de personal llega a la etapa final de inducción, es indispensable de un plan de acogida que sopesa la realidad y particularidades de cada empresa. Al respecto podemos citar a (Izard 2005, 16) quién destaca que:

Una última fase que consideramos dentro del proceso de selección y que no debe ser olvidada, es la acogida de la persona en la empresa. Cuando el candidato seleccionado llega a la empresa en su primer día de trabajo, debería ser presentado en su unidad y se lo debería informar de las normas de régimen interior de la empresa, todo lo cual debe contribuir a su rápida adaptación a la misma.

El talento humano de la empresa es fundamental en la acogida de los nuevos colaboradores, es indispensable que sus miembros conozcan la importancia de albergar y adaptar a la persona a su nuevo puesto de trabajo.

## **7. Técnicas de selección de personal**

El interés del área de talento humano por encontrar técnicas que ayuden a predecir el potencial de los candidatos va incrementando; de hecho, en la actualidad, podemos encontrar numerosas técnicas de captación que facilitan el proceso de filtro en la selección de personal. Contiguo, se describen las técnicas de selección manejadas para contratar talento capacitado.

### **7.1 Entrevista telefónica**

La entrevista telefónica es el primer paso que se debe llevar a cabo al momento de dar por terminado la etapa de reclutamiento. Delfino (2017, 21) informa que: “a través de esta herramienta se busca verificar el cumplimiento de los requisitos técnicos mínimos establecidos para el perfil de cada puesto: formación, conocimientos técnicos y experticia profesional; así como, verificar los datos generales y referencias de los candidatos elegidos”.

## 7.2 Assessment Centre: Dinámica grupal

Para definir al *Assessment Centre* recurrimos a las palabras de Stein y Rábago, quienes lo definen de esta manera:

*“El assessment centre es, pues, una técnica estandarizada que persigue minimizar los sesgos y la subjetividad inherentes a los procesos de evaluación de personas y consiste en que la persona o personas que van a ser evaluadas afronten simulaciones de situaciones profesionales en las que han de poner en juego unas competencias objeto de estudio.” (Stein y Rábago, 2014, pág. 77).*

## 7.3 Entrevista individual por competencias

La entrevista individual por competencias está orientada a formular preguntas que se relacionan con situaciones suscitadas en el pasado; la visualización y análisis de las respuestas, determinaran comportamientos claros y observables del candidato. Según Delfino (2017, 26), “la exploración del perfil competencial del candidato consiste en la búsqueda de evidencias situacionales de su pasado que estén vinculadas con las competencias que el entrevistador desea analizar, es decir, aquellas requeridas para el puesto de trabajo”.

Pasos	Acciones a realizar
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer los objetivos y metodología de la entrevista</li> <li>• Dar a conocer el tiempo disponible</li> </ul>
Perfil Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del candidato</li> <li>• Datos biográficos</li> <li>• Experiencia académica y profesional</li> </ul>
Perfil Competencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas por competencias (Batería de preguntas)</li> </ul>
Área Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas del candidato</li> <li>• Principales motivaciones</li> </ul>
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen de la entrevista</li> <li>• Preguntas del candidato</li> </ul>

Figura 4. Perfil Competencial.

Imagen de Delfino (Atracción & Selección del Talento - Adolfo Domínguez 2017).

## 8. Técnicas e instrumentos generales

Las técnicas e instrumentos de captación de personas que son utilizadas para seleccionar candidatos han sufrido variaciones significativas; en la actualidad, se dispone de un arsenal de herramientas que hacen posible una evaluación acorde a los estándares y necesidades empresariales.

Agrupamos los instrumentos exploratorios en tres grandes apartados:

- **Técnicas subjetivas**
  - Historia personal (CV biodata)
  - Entrevista
- **Técnicas objetivas**
  - Test y cuestionarios psicológicos
- **Técnicas mixtas**
  - Pruebas profesionales
  - Pruebas psicológicas de base psicosocial (Figuroa 2002, 44).

Encontrar, contratar y sobre todo retener al mejor talento es una labor crítica para la mayoría de organizaciones en el mundo. Las mejores prácticas de captación operan con una amplia gama de métodos y técnicas que tienen como fin, evaluar y encontrar a la persona adecuada para el puesto vacante.

## 9. Clasificación de los tests

Es importante conocer que un test es toda aquella prueba, método o instrumento empleado con el objetivo de evaluar y medir las características que forman parte del comportamiento humano. Los test procuran que la información conseguida por medio de su ejecución, sea la máxima confiable; de este modo, cuando se realiza un test existen varios aspectos que deben ser considerados al momento de valorar la información que deseamos adquirir.

Figuroa (2002, 49–50) sobre de la clasificación de los test, manifiesta que considerando como instrumentos de exploración de rasgos con fines de orientación y selección se distinguen las siguientes clases de test:

- Teniendo en cuenta el modo de aplicación:
  - Test individuales
  - Test colectivos

- Atendiendo a las áreas de rasgos que exploran:
  - Test de aptitud
  - Test de personalidad
  - Test de rendimiento
- En función de la estructura o forma de las pruebas:
- Test psicométricos
  - Test de inteligencia general
  - Test de factores intelectuales
  - Cuestionarios o autoinforme de personalidad
- Test proyectivos y expresivos:
  - Test de láminas de manchas y figuras.
  - Test de dibujos, grafologías.
- Técnicas de base psicosocial (situacionales):
  - Dinámicas de grupos
  - Sociodrama
- Técnicas objetivas con estructura científica:
  - Pruebas de conocimientos
  - Pruebas de destreza profesional.

Las formas de medir y evaluar el potencial del hombre continúan creciendo y actualizándose. Gracias a la teoría de las inteligencias múltiples, es posible la aparición de baterías específicas que permitan conocer la capacidad de la persona, pero al mismo tiempo, la dirige hasta el área de su dominio.

## **10. Retención de Personal**

En la contemporaneidad, la retención de los colaboradores radica básicamente en la satisfacción de los talentos con su lugar de trabajo; es decir, la satisfacción laboral, se logra una vez que las personas perciben motivación, cuidado y bienestar.

Gonzáles (2009, 45–46) sostiene que: “la retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. El requerimiento de destrezas, capacidades o competencias del “saber hacer” se convierte en uno de los activos empresariales más importantes; no solo se limita a cargos técnicos específicos sino a una

necesidad organizacional conjunta, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia”.

Las distintas estrategias y metodologías que permiten retener al capital humano, han sido desarrolladas por referentes académicos, las técnicas diseñadas tienen la finalidad de atenuar la fuga de talentos, “el tema de la retención del personal se ha convertido, pues, en uno de los aspectos más problemáticos que debe enfrentar el área de recursos humanos (RH) de las organizaciones del sector público y privado” (González 2009, 46).

En criterio actual, lograr retener a colaboradores estratégicos de una compañía suena a utopía; son diferentes los factores que influyen para que este suceso pueda verse plasmado. La estrategia madre prima de la consolidación de la Marca Empleadora en el seno de la organización.

## **11. Costo de la Selección de Personal**

El desarrollo efectivo de un proceso de selección, implica reflexionar acerca de los costes relacionados a su ejecución; entre estos, se podría concretar algunos importes a ser considerados: la difusión de la oferta de trabajo, hora hombre, alimentación y en varios casos el alojamiento. Presupuestar de forma correcta el proceso de selección, puede marcar la diferencia a la hora de ver cumplido el objetivo de encontrar al mejor talento.

Definiremos los principales elementos de inversión cuando de presupuestar el proceso selectivo se trata, en los que destacan:

- Análisis y descripción del puesto.
- Diseño del perfil psicoprofesional.
- Decidir fuentes de reclutamiento internas o externas: comunicaciones, contactos con bolsas de trabajo, redacción de anuncios en prensa...
- Recepción y análisis de los C.V.
- Entrevistas, pruebas profesionales...
- Informes.
- Formación inicial...

El tiempo invertido no es el único coste; si la persona no es la adecuada al puesto, si no posee la adecuada motivación... puede llegar hacer una importante distorsión para la organización, puede llegar a afectar las relaciones interpersonales, enrarecer el clima laboral (Bustos y Prats 2013, 65).

La inversión en costo para el proceso de selección de personal es vital, tener una planificación oportuna de tiempos y recursos es totalmente necesaria. Cuando se llega a equilibrar estos dos aspectos podemos decir que el retorno de la inversión llega a buen término, incluso llegando a traducirse en la adquisición de un elemento clave para la organización.

## **12. Análisis crítico a los Subsistemas de Recursos Humanos**

Los Recursos Humanos tienen como principal precedente la mecanización excesiva de las tareas; los tiempos y movimientos del trabajo fueron estudiados con fines de rentabilidad y productividad.

Acosta (2008, 82) sobre los antecedentes nos cuenta que “el término recursos humanos tuvo su origen en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, el trabajo. Durante muchos años se consideró como un recurso más: predecible y poco diferenciable”.

La gestión de recursos humanos se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación, la selección del rendimiento, la formación, la mejora de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación (Acosta 2008, 83).

Los subsistemas de recursos humanos se definen como un sistema integrado que se apoya mancomunadamente con el objetivo de alcanzar la planeación estratégica, trazada inicialmente por las organizaciones. Así, está comprendido por una serie de subsistemas de apoyo, tales como:

- La captación de personal es una actividad tendiente a garantizar la incorporación de personal idóneo y calificado. El proceso de captación comprende las siguientes fases: reclutamiento, selección, contratación, inducción, y periodo de prueba.
- La clasificación y valoración de cargos pretende diseñar y mantener actualizados los perfiles a la par de las competencias de los cargos descritos. La clasificación de puestos se puede definir como el proceso sistemático que describe y determina los contenidos y las exigencias de los cargos. Al contrario del proceso de valoración de cargos que se orienta a establecer el valor cualitativo y cuantitativo de los mismos, siempre resguardando el principio de equidad.
- El subsistema de remuneraciones que se encarga de estructurar los sueldos del personal, segmentándolos por niveles, grados y pasos regulados por normas y

técnicas gubernamentales. El desarrollo de carrera que pretende planificar actividades en conjunto para mejorar el potencial de los colaboradores.

- La Evaluación de desempeño es el proceso que hace posible estimar de manera sistemática, periódica y objetiva el desempeño de los colaboradores. Para fines de práctica y puesta en marcha existen variados métodos que evalúan el desempeño.
- El proceso de capacitación es continuo y sistemático, una vez identificadas sus brechas de conocimiento; se orienta al mejoramiento técnico, profesional y moral.
- El subsistema de seguridad y salud ocupacional se orienta a evaluar las condiciones del ambiente en el que los trabajadores prestan sus servicios. La prevención, el control y la mitigación de riesgos y peligros forman parte de su estructura investigativa.

### **13. La sobrecualificación de profesionales**

El mercado laboral actual se atribuye componentes de validación y verificación que permiten identificar profesionales competentes. La ocupación de una determinada dignidad, se resuelve cumpliendo íntegramente con cada una de las exigencias y requerimientos que el perfil del puesto contempla; mas, hoy en día existe la necesidad inembargable de adquirir estudios y formación adicional. En efecto, podemos aseverar que la generación más preparada y menos valorada de todos los tiempos es la presente; por lo expuesto, se cita a continuación el siguiente enunciado de relevancia:

La mejora de los niveles educativos es un factor determinante tanto sobre la decisión de participar en el mercado laboral como sobre la probabilidad de encontrar trabajo. Pero, puede darse una inadecuación entre la formación y el puesto de trabajo, con lo que se produce un desaprovechamiento del capital humano disponible. Para ilustrar esta idea, se señala que el porcentaje de trabajadores que teniendo estudios universitarios realizan labores no cualificadas ha pasado del 1% en la década de los 90 al 4,75% en 2005. Las situaciones de sobrecualificación son cada vez más frecuentes, donde trabajadores muy formados llevan a cabo tareas propias de personas no cualificadas (Sánchez Sello et al. 2014, 585).

Ahora mismo, tener la condición de un profesional altamente capacitado puede ser considerado como una desventaja laboral, se sugiere una planificación de la carrera, con la finalidad de reformular los objetivos y canalizarlos como aportes que sean realmente valorados por las compañías.

## **Capítulo tercero**

### **Marco Temático o Estado del Arte**

En términos generales, es en las últimas décadas en donde Latinoamérica ha logrado evolucionar, consolidar y madurar a la Marca Empleadora en el mercado laboral. Paralelamente, el ámbito Latinoamericano a través de espacios investigativos definidos como Universidades e Instituciones de Educación Superior, permiten ubicar estudios que han sido abordados bajo el título de *Employer Branding* o Marca Empleadora.

Por ahora la Marca Empleadora en el Ecuador ha logrado prosperar debido a la necesidad hegemónica de las compañías por captar, atraer y retener talentos. De acuerdo a las realidades aquí expuestas, en el siguiente apartado se realiza una revisión teórica enmarcada en estudios relacionados a la Marca Empleadora en un contexto nacional.

Con respecto al estado o situación actual del tema central de estudio “La Marca Empleadora” se considera el trabajo de investigación titulado “Elaboración de un plan para la implementación de la Marca Empleador para la Empresa Soludogma, Quito” del se ha tomado el siguiente aporte teórico:

En las dos últimas décadas, la importancia de la relación empleado-organización no ha dejado de aumentar. Este hecho ha impulsado la aplicación de los principios de *marketing* a la dirección de recursos humanos creando el cuerpo teórico del *employer branding*, cuyos objetivos prioritarios son atraer talento hacia la organización y comprometerlo. Diversos factores se han manifestado capaces de contribuir al compromiso con la marca. La presente investigación explora el concepto de experiencia de la marca empleadora y su impacto en el compromiso afectivo (Pino 2018, 5).

En relación a los avances investigativos más importantes que se han logrado desarrollar en la actualidad académica del Ecuador, notaremos la existencia de un excelente caudal teórico-conceptual que se difundirá con el objeto de mostrar el conocimiento que arroja el resultado de sus ejecuciones. Entre estos estudios tenemos:

El tema de investigación llamado “Diseño de Estrategias de Endomarketing para fidelizar la Marca Empleadora en los Servidores Públicos de la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos de la Armada del Ecuador” admitido y publicado por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en donde se manifiesta que:

Entre los logros del presente trabajo tenemos: promover una cultura de trabajo en equipo entre los colaboradores de la Institución, mejorar el clima laboral en las diferentes áreas

que conforman la entidad, contribuir a generar una comunicación más efectiva entre jefes y colaboradores y establecer mejores procedimientos en el área de talento humano que incentiven un ambiente organizacional más satisfactorio para la fidelización de la marca empleadora (Galán y Nájera 2018, 17).

Por otro lado, recurrimos al tema de tesis denominado “Implementación de estrategias de Employer Branding para mejorar la atracción y retención de talento humano mediante el compromiso organizacional” aprobado por la Universidad Espíritu Santo; donde sostiene que:

Este fenómeno se asegura al atraer personal y fomenta su retención entregando una buena proyección de su cultura organizacional. Se cumple con tales consideraciones al aplicar correctamente estrategias de Employer Branding (EB) que, se destinan a fortalecer el compromiso de los colaboradores al construir una marca para el empleador (Salvador 2018, 2).

Si bien es cierto, la atracción y retención de talento resulta para la época una de las más grandes obligaciones del sector empresarial; no obstante, las características y atributos que se requieren para construir una marca empleadora efectiva llegan a generar beneficios adicionales que fomentan una vida laboral rentable.

En similares términos, la Universidad de los Hemisferios por medio del proyecto de fin de carrera denominado: “Análisis de la implementación de estrategias de Employer Branding en empresas de consumo masivo, versus su identidad de marca y elaboración de una propuesta de implementación” plantea que:

Este tipo de estrategias han surgido como respuesta a los cambios en los proyectos de vida y laborales de los profesionales, así como a las exigencias y sofisticación del mercado laboral. Cada profesional, que recién ingrese o esté en su trayectoria laboral, de acuerdo a su perfil y preferencias, ha contemplado un listado de empresas del mercado que considera atractivas para trabajar. Su opinión se basa en sus propias percepciones, acordes con sus aspiraciones que se alinean con las proyecciones y la imagen de las organizaciones (Quirola 2013, 84).

Por supuesto, las empresas aspiracionales existen en nuestro medio laboral; el prestigio e imagen corporativo es parte esencial de la percepción que se ha forjado la sociedad actual. Los mejores lugares para trabajar en el Ecuador a menudo responden a las necesidades de adopción y transformación que el actual mercado laboral internacional exige.

Acorde con el trabajo de investigación a continuación expuesto “Estudio comparativo de la marca empleadora a partir de la perspectiva de diferentes grupos etarios en multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil: Diseño de un plan para el fortalecimiento de la marca empleadora a través de propuestas de valor personalizadas como estrategia de atracción y retención de talento”, podemos confirmar que:

Suele pensarse a las empresas multinacionales como expertas en Branding, pero la realidad es que muchas marcas multinacionales se han posicionado en el mercado empleador gracias a su publicidad comercial, ante lo cual el cliente asocia su éxito en ventas y su *Know How* en la gestión del talento con la posibilidad de condiciones de trabajo diferentes a las de otras empresas locales, mas no siempre por su esfuerzo en el desarrollo de la marca empleadora como tal (Lema 2019, 5).

La inobservancia de las ventajas que la marca empleadora ofrece al sector corporativo nacional, por ahora se debe a la poca información y al desconocimiento de la materia; parte del éxito de una empresa, como bien se ha dicho depende del volumen de ventas y su *Know How*. Lo cierto es que cuando las compañías agregan estrategias de buen empleador a su gestión, su progreso se ve reflejado en su renombre y prestigio.

Por último, uno de los estudios que más se acerca a la realidad del actual trabajo de investigación es la propuesta en el artículo titulado “El *Employer Branding* como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual”, en ella alcanzamos a evidenciar que:

Tanto las organizaciones como el personal que las integra, consideran que la remuneración e incentivos económicos, solo son una parte de la estrategia para mantener y atraer personal altamente competitivo y motivado; siendo indispensable un intercambio dinámico entre ambos, para el desarrollo integral tanto del individuo como de la organización. Por tanto, la creación de marca empleador genera un gran valor intangible dentro de las empresas, convirtiéndose esta gestión en una ventaja competitiva. Actualmente, existen empresas que reconocen la importancia que tiene la implementación del *Employer Branding* con el fin de posicionarse como buen empleador (Laínez 2016, 2).

Una vez que la marca empleadora ha logrado posicionarse en el segmento laboral al que desea pertenecer; su valor y reconocimiento crece al punto de que su cultura de alta confianza impulsa los mejores resultados (atracción, retención, producción, pertenencia, desarrollo, crecimiento, etc.) La finalidad del marco temático o estado del arte que hemos planteado tiene la misión de recopilar ideas, conceptos y fuentes de tipo investigativo que funjan como medios de conocimiento, análisis y revisión.



## **Capítulo cuarto**

### **Metodología y Resultados**

El capítulo tercero detalla la metodología empleada en el trabajo de investigación, al mismo tiempo, muestra los hallazgos obtenidos una vez que los instrumentos de investigación elegidos son aplicados.

El actual trabajo de investigación presenta un alcance de índole descriptivo, además, lleva a cabo un estudio de tipo bibliométrico y exploratorio. En el siguiente apartado se revisa la teoría metodológica que se ha empleado. Camps (2007, 359) al respecto indica que: “la bibliometría es la ciencia que permite el análisis cuantitativo de la producción científica a través de la literatura, estudiando la naturaleza y el curso de una disciplina científica”. Arbeláez y Onrubia (2014, 16–17) mencionan a Prichard (1969), quien define a la bibliometría como: “la aplicación de las matemáticas y métodos estadísticos a libros y otros medios de comunicación [...] para arrojar luz sobre los procesos de la comunicación escrita y de la naturaleza y el curso de desarrollo de una disciplina”. Los estudios bibliométricos se encargan de analizar la información que está relacionada con la producción científica, evalúa paralelamente el impacto de una revista, su influencia sobre los receptores, relevancia y articulación disciplinaria - científica, identifica tendencias, modas, callejones sin salida, clasifica autores según productividad, obras más influyentes, y otros. A manera de conclusión, podemos afirmar que este tipo de análisis valora la actividad científica de áreas en específico, pero en determinados periodos e impacto.

Morales (2010, 11) define a la investigación exploratoria como aquella metodología “que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento”.

Hernández, Fernández, y Baptista (2004, 21) en su obra que titulan Metodología de la Investigación argumentan que la investigación cuantitativa “nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de éstos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares”.

Aunque existan diversas fuentes para obtener información académica-científica, la forma más segura de garantizar una revisión bibliográfica técnica es a través del uso y manejo de Bases de Datos Académicas.

Las bases y recursos de la información que se toman como referencia en el trabajo de investigación son amplios y multidisciplinarios; para los fines pertinentes se ha procurado el uso y revisión de la biblioteca virtual de la Universidad Andina Simón Bolívar, en la que se pudo encontrar reconocidas bases de datos como: Ebsco, Sage, Cambridge Core, Gale Universidades, Taylor & Francis Group, Itms-group, (Jstore, Proquest, Hapi Online) bases de datos multidisciplinarias y especializadas, (Digitalia y eLibro) libros electrónicos.

Las bases de datos académicas seleccionadas para levantar la información bibliográfica del actual trabajo de investigación son: Redalyc, Scielo, Spell, y Google Académico. Ante todo, esto se debe a que las bases antes mencionadas fueron las que respondieron a los filtros de búsqueda que se utilizan para ubicar información trascendente. El periodo de tiempo dedicado a la búsqueda y revisión de artículos y textos es de 4 meses según estipula el cronograma del Plan de Tesis Aprobado. Las palabras claves utilizadas para depurar y seleccionar las obras son: *Employer Branding*, Comunicación Organizacional, Reputación Empresarial, *Marketing*, Captación y Selección de Talentos.

Los ejemplares recolectados en idioma español son en total 33, las obras en idioma portugués son 14, y los textos recopilados en idioma inglés son 6, todos estrechamente relacionados a la Marca Empleadora y a la Captación de Talentos. Las variables utilizadas para el análisis de resultados son: seleccionar palabras: 50, longitud: 5, e inclusión de sinónimos. (El proceso realizado con el *Software NVivo* fue realizado en tres grupos, considerando el idioma de procedencia de textos y revistas científicas).

Para la fase de análisis de datos, el software estadístico que maneja el trabajo de investigación es *NVivo*, Rivera y Trigueros (2013, 3) sostiene que:

Este programa nos va a permitir explicar, evaluar e interpretar fenómenos sociales, desde una óptica descriptiva e interpretativa. Es una herramienta que trabaja con datos no estructurados o semiestructurados del tipo de entrevistas, cuestionarios abiertos, videos, audios, imágenes, páginas web, artículos de revista o documentos que puedan ser visualizados en formatos habituales tipo (doc; pdf, xls, etc)".

Es importante destacar que el análisis sintáctico realizado en el trabajo de investigación, es el producto de la aplicación del estudio bibliométrico, el cual considera textos y obras recolectadas anticipadamente. Arbeláez y Onrubia (2014, 17) comentan que: “la bibliometría logra estos propósitos a través de los indicadores bibliométricos, los cuales, según Ferreiro (1993) y Sancho (1990), aportan información sobre variables cuantitativas y cualitativas de las publicaciones científicas, tales como el número y distribución de publicaciones, la productividad por autores, el número de autores firmantes, el número y distribución de referencias bibliográficas, el número de citas recibidas por un trabajo, entre otras”.

En realidad, hay diferentes formas de clasificar los indicadores y todo depende de las necesidades del investigador, además de ciertos requerimientos característicos que se desee analizar de las revistas a investigar. Arbeláez y Onrubia (2014, 18) presentan los tipos de indicadores:

- “Los indicadores de producción analizan la cantidad y distribución de artículos publicados por una revista.
- Los indicadores de circulación y dispersión se refieren al movimiento de la información científica en las bases de datos.
- Los indicadores de consumo analizan la bibliografía utilizada en cada artículo publicado en las revistas y dan cuenta de la obsolescencia y del aislamiento de la producción científica.
- Los indicadores de repercusión o impacto se elaboran con las citas y tienen como supuesto que los trabajos importantes se citan y los irrelevantes son ignorados”.

Es importante ultimar que el estudio de carácter bibliométrico por sí solo justifica la importancia del factor cuantitativo; expone además la trascendencia del dinamismo de una determinada área de investigación, alcanzando a identificar enfoques dominantes aplicables a la misma área. No podemos dejar de lado los intereses de la metodología por analizar temas habituales y también aquellos poco estudiados.

Referente a la importancia del análisis de contenido, la presencia de aproximaciones metodológicas y conceptuales son numerosas, no obstante, Arbeláez y Onrubia (2014, 19) manifiestan que: “parece haber un acuerdo respecto a que es una técnica o un método para interpretar diversas clases de textos (documentos, artículos, entrevistas, observaciones, filmaciones, entre otras). Dos componentes marcan este

acuerdo: la existencia de un texto que contiene una información, explícita o implícita, y la de una interpretación que puede desvelar su contenido (significado o sentido)”.

En virtud de la estructura y las necesidades de la presente investigación, la técnica y su énfasis sugieren que el tipo de análisis de contenido a realizarse sea el sintáctico. Haro y Gelbukh (2007, 12) dicen que en este enfoque “una información importante para el análisis sintáctico es la definida como subcategorización, referida a los complementos que una palabra rectora puede tener y la categoría gramatical de ellos. Los complementos, en la lingüística general, se definen como palabras, o grupos de elementos lingüísticos que funcionan como una unidad que completa el significado de uno o de varios componentes de la oración, e incluso, de la oración entera”.

Los parámetros de evaluación y medición respecto a la estrategia de análisis revelan que estos pueden ser cuantitativos y cualitativos a la vez. Arbeláez y Onrubia (2014, 21) se encargan de ratificar que “Cuantitativos frecuenciales: en ellos se contabiliza el número de ocurrencias o de co-ocurrencias de indicadores o categorías, y los, Cualitativos no frecuenciales: en los que se tiene en cuenta la presencia o ausencia de indicadores o categorías para realizar un análisis cualitativo”.

Dentro de la tabla 1 exponemos el listado de obras en español con que se alimentó el *Software NVivo* para ser analizadas. En total contamos con 33 obras, de las que detallamos: nombres del autor en la primera columna, a continuación, títulos del artículo y/o libro, en la tercera columna visualizaremos el nombre de la revista a la que pertenece la obra, el sistema de indexación se ubica en la cuarta columna, y finalmente en una quinta columna, presentamos el año en que fueron publicadas dichas obras.

Tabla 1  
Listado de Obras en Español

Autor	Titulo Artículo	Nombre revista	Factor de Impacto de la Revista / sistema de indexación	Año de publicación
Ornella Delfino	Atracción & Selección del Talento – “Adolfo Domínguez”.	ICADE BUSINESS SCHOOL	Spell	2014
Pedro Manuel Zayas Agüero	Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal.	Contribuciones a las Ciencias Sociales	Spell	2010
Frank Morales	Clasificación de la investigación.	UNIDEP	Spell	2010
Arias Montoya, Leonel; Portilla, Liliana Margarita; Castaño Benjumea,	Compensación y beneficios salariales; atracción y retención de trabajadores.	Sistema de Información Científica	Spell	2008
Rosa Angélica González Díaz	Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior - implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión.	No aplica	Spell	2016
Geovana Mera	Diseño de un plan de comunicación que permita potencializar el branding interno de los colaboradores de Tata Consultancy Services Quito. caso de estudio - Sede Edificios Condepi e Inluxor.	No aplica	Spell	2016
Salomón Jorge Babor	El concepto de cultura empresarial.	Primavera	Spell	2007
Ramírez de Bermúdez, Fanny	El desarrollo de la identidad corporativa función inherente de la gestión comunicacional.	Ciencias Humanas	Spell	2005
Lisbona, Ana; Morales, J. Francisco; Palací, Francisco J.	El <i>engagement</i> como resultado de la socialización organizacional.	No aplica	Spell	2009
Yineth Avilés	<i>Employer Branding</i> - una necesidad creciente en un mundo globalizado.	Dossier Gestión de marca	Spell	2012
María Silvente Saiz	<i>Employer Branding</i> cómo diferenciarse en el mercado actual.	Comillas	Spell	2017
Estefany Duque Cadavidluisa Fernanda Sosa Moreno	<i>Employer branding</i> como una estrategia de atracción del talento humano.	No aplica	Spell	2016
María Francisca Blasco, Lopez Alumena Rodriguez, Tarodo y Susana Fernandez Lores	<i>Employer branding</i> estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador.	Sistema de Información Científica	Spell	2017

<b>Sara Pérez García</b>	<i>Employes Branding</i> - una nueva estrategia diferenciadora.	No aplica	<i>Spell</i>	2017
<b>Juárez García, Arturo</b>	<i>Engagement</i> laboral, una concepción científica entrevista con Wilmar Schaufeli	Liberabit	<i>Spell</i>	2015
<b>López Cánovas, Francisco Javier; Chiclana, Carlos</b>	<i>Engagement</i> , una plataforma para el desarrollo de la persona.	Comunicación y Hombre	<i>Spell</i>	2017
<b>Gonzales Miranda, Diego René</b>	Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances.	Redalyc	<i>Spell</i>	2009
<b>Diego Campa</b>	Estudio bibliométrico general de colaboración y consumo de la información en artículos originales de la revista Universitas Médica, período 2002 a 2006.	<i>Researchgate</i>	<i>Spell</i>	2006
<b>Acosta, Grushenka</b>	Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana.	Observatorio Laboral Revista Venezolana	<i>Spell</i>	2008
<b>Currás Pérez, Rafael</b>	Identidad e imagen corporativas revisión conceptual e interrelación.	Teoría y Praxis	<i>Spell</i>	2010
<b>Karen Salvador</b>	Implementación de estrategias de <i>Employer Branding</i> para mejorar la atracción y retención de talento humano mediante el compromiso organizacional.	No aplica	<i>Spell</i>	2018
<b>Paulo Sebastián Villani Leyva</b>	La Marca Empleador como estrategia de atracción y retención de talento	No aplica	<i>Spell</i>	2017
<b>Carmen Costa-Sánchez, Juan-Manuel Corbacho</b>	Linkedin para Seleccionar y Captar Talento.	Prisma Social	<i>Spell</i>	2015
<b>Granados Ochoa Aracely Joely, Avila Gago, Brigitte Melanie, Vento Carhuancho, Jozep David</b>	Marca Empleadora como medio de Atracción del Talento Humano juvenil de la Pontificia Universidad Católica del Perú - Estudio de caso de una empresa del sector bancario denominada ABD.	No aplica	<i>Spell</i>	2017
<b>Juan Pablo Oliveri</b>	Marca Recursos Humanos - Cómo lograr prestigio dentro de la organización.	No aplica	<i>Spell</i>	2015
<b>Maria Cristina Bohnenberger</b>	<i>Marketing</i> interno - la actuación conjunta entre recursos.	No aplica	<i>Spell</i>	2005
<b>Blanca Estela Hernández Bonilla</b>	Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional.	Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo	<i>Spell</i>	2007

<b>Martin Sohaaper</b>	<b>Movilidad del personal altamente calificado un panorama internacional.</b>	<b>Revista Iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad</b>	<i>Spell</i>	<b>2006</b>
<b>Teresa FarFán Cabrera</b>	<b>Reclutando profesionales con deseos de empleo.</b>	<b>Reencuentro</b>	<i>Spell</i>	<b>2014</b>
<b>Jiménez Pedro Antonio</b>	<b>Relación entre el <i>marketing</i> interno y el compromiso organizacional evolución en el estudio y medición del compromiso organizativo.</b>	<b>Perspectivas</b>	<i>Spell</i>	<b>2009</b>
<b>Silva Bustillos, Bertha Yuriko</b>	<b>Reseña de ¿Qué es el <i>branding</i> de Healey, M.</b>	<b>Revista del Centro de Investigación</b>	<i>Spell</i>	<b>2011</b>
<b>Nelson Rodríguez Trujillo</b>	<b>Selección efectiva de personal basada en competencias.</b>	<b>Revista do Serviço Publico</b>	<i>Spell</i>	<b>2000</b>
<b>Sánchez Sellero, Mª Carmen</b>	<b>Sobrecualificación en tiempos de crisis.</b>	<b>ResearchGate</b>	<i>Spell</i>	<b>2010</b>

“Fuente y elaboración propia”

En la tabla 2 exponemos el listado de obras en portugués con que se alimentó el *Software NVivo* para ser analizadas. En total contamos con 14 obras, de las que detallamos: nombres del autor en la primera columna, a continuación, títulos del artículo y/o libro, en la tercera columna visualizaremos el nombre de la revista a la que pertenece la obra, el sistema de indexación se ubica en la cuarta columna, y finalmente en una quinta columna, presentamos el año en que fueron publicadas dichas obras.

Tabla 2.  
Listado de Obras en Portugués

Autor	Titulo Artículo	Nombre revista	Factor de Impacto de la Revista / Sistema de Indexación	Año de publicación
Bruno Diego Alcantara Cardozo	<i>A Cultura Organizacional nos Processos de Recrutamento, Seleção e Socialização em Redes Hoteleiras em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil.</i>	<i>Desafío Online, Campo Grande, v.6, n.1.</i>	<i>Spell</i>	2018
Percy Marquina Feldman	<i>Uma nova abordagem para mensurar a reputação corporativa Un nuevo abordaje para evaluar la reputación corporativa</i>	<i>RAE-Revista de Administração de Empresas.</i>	<i>Spell</i>	2014
Vanessa Ingrid da Costa Cardoso	<i>Corporate reputation in brazilian companies - is it a relevant matter to business performance.</i>	<i>Revista Contemporânea de Contabilidade.</i>	<i>UFSC, Florianópolis, v. 10, n. 21</i>	2013
Rogério Hansen	<i>Emotional Intelligence and engagement in workplace - empirical study on.</i>	<i>Revista Gestão Organizacional</i>	<i>Spell</i>	2018
Mauro Tapias Gomes	<i>Imagem corporativa - uma vantagem competitiva sustentável.</i>	<i>Revista de Administração de Empresas</i>	<i>Spell</i>	1993
Sonia Francisca Monken	<i>Influência do Marketing Social na Imagem Corporativa.</i>	<i>Revista Ibero-Americana de Estratégia</i>	<i>Spell</i>	2015
Vinícius Costa da Silva Zonatto	<i>Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional.</i>	<i>Revista de Administração IMED</i>	<i>Spell</i>	2018

<b>Andrea Kassouf Pizzinatto</b>	<i>Marketing Interno e Cultura Organizacional um estudo de caso em empresa de multi marcas.</i>	<i>RAM. Revista de Administração Mackenzie</i>	<i>Redalyc, Sistema de Informação Científica Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto</i>	<b>2005</b>
<b>Rodrigues Juliana</b>	<i>Por qué marcas corporativas - a percepção de executivos.</i>	<i>REAd - Revista Eletrônica de Administração</i>	<i>Redalyc, Sistema de Informação Científica Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto</i>	<b>2017</b>
<b>Rodrigues Juliana</b>	<i>Por qué marcas corporativas a percepção de executivos brasileiros sobre os motivos para adotar corporate branding.</i>	<i>REAd - Porto Alegre</i>	<i>Scielo</i>	<b>2017</b>
<b>Vanessa Machada Arraes</b>	<i>Relação entre Aspectos de Modernidade Organizacional e Comprometimento Organizacional.</i>	<i>R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte</i>	<i>Spell</i>	<b>2016</b>
<b>Roberto Bazanini</b>	<i>Redes de relacionamento: a atuação dos stakeholders no mercado de bens simbólicos da educação</i>	<i>Perspectivas em Gestão &amp; Conhecimento</i>	<i>Spell</i>	<b>2018</b>
<b>Rodrigo Martins de Freitas Alve</b>	<i>Seleção de Pessoas por meio de Algoritmos Genéticos.</i>	<i>Rev. Adm. UFSM, Santa Maria</i>	<i>Spell</i>	<b>2015</b>
<b>Isabela Menezes da Silva Devonish</b>	<i>Uma pesquisa aplicada na identidade da marca. O caso de Organização Pública de Ensino no Brasil.</i>	<i>Cadernos Gestão Pública e Cidadania</i>	<i>Spell</i>	<b>2015</b>

“Fuente y elaboración propia”

En la tabla 3 exponemos el listado de obras en inglés con que se alimentó el Software NVivo, para ser analizadas. En total contamos con 6 obras, de las que detallamos: nombres del autor en la primera columna, a continuación, títulos del artículo y/o libro, en la tercera columna visualizaremos el nombre de la revista a la que pertenece la obra, el sistema de indexación se ubica en la cuarta columna, y finalmente en una quinta columna, presentamos el año en que fueron publicadas dichas obras.

Tabla 3.  
Listado de Obras en Inglés

Autor	Título Artículo	Nombre revista	Factor de Impacto de la Revista / sistema de indexación	Año de publicación
<b>Mark Bussin</b>	<i>Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations.</i>	<i>South African Journal of Economic and Management Sciences</i>	<i>AOSIS</i>	<b>2019</b>
<b>Germano Glufke Reis</b>	<i>Employer attractiveness from a generational perspective Implications for employer branding.</i>	<i>R. Adm. São Paulo, v.51</i>	<i>Spell</i>	<b>2015</b>
<b>Daniel Roque Gome</b>	<i>Employer Branding Constrains Applicants' Job Seeking Behaviour.</i>	<i>Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones</i>	<i>Scielo</i>	<b>2010</b>
<b>Claudia Leticia Preciado Ortiz</b>	<i>Engagement bibliometric analysis.</i>	<i>Sección: Ciencias Humanas y Sociales</i>	<i>Scielo</i>	<b>2018</b>
<b>Carolina Machado Dias Ramalho Luz, Sílvia Luiz de Paula, Lúcia Maria Barbosa de Oliveira</b>	<i>Organizational Commitment, Job Satisfaction and Their Possible Influences on Intent to Turnover.</i>	<i>Revista de Gestão, Vol. 25</i>	<i>Spell</i>	<b>2018</b>
<b>Renata Silva de Carvalho Chinelato</b>	<i>Work engagement a study of daily changes.</i>	<i>Ciencias Psicológicas,13(1), 3-18.</i>	<i>Scielo</i>	<b>2019</b>

“Fuente y elaboración propia”

Una vez aplicado el *software NVivo*, se presentan los resultados obtenidos:

## 1. Análisis de Resultados: Obras en español

La tabla número 4 presenta los resultados que el *Software NVivo* arroja respecto a la ejecución del análisis de Obras en Español, encontramos entonces que el número de palabras más frecuentes son 50 en total (Ver tabla 4), en la primera columna se exponen cada una de las palabras que el sistema a considerado frecuentes, la segunda columna muestra el tamaño o la longitud de letras que tienen dichas palabras, una tercera columna detalla el número de veces que la palabra aparece en las diferentes obras, la cuarta columna describe el porcentaje ponderado en relación a las palabras del texto, y por último, la quinta columna puntualiza las palabras más parecidas a la palabra considerada frecuente.

Tabla 4.  
Resumen NVivo, Obras en Español

	Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado (%)	Palabras similares
1	empresa	7	3018	0,78	empresa, empresas
2	organización	12	1430	0,37	organización, organización'
3	trabajo	7	1261	0,33	trabajo, trabajos
4	empleados	9	1228	0,32	empleado, empleados
5	organizacional	14	1064	0,28	organización, organizacional, organizaciones
6	humanos	7	1044	0,27	humano, humanos
7	marca	5	983	0,26	marca, marcas
8	interno	7	974	0,25	interno, internos
9	proceso	7	855	0,22	proceso, procesos
10	compromiso	10	853	0,22	compromiso, compromisos
11	comunicación	12	845	0,22	comunicación
12	recursos	8	821	0,21	recurso, recursos
13	gestión	7	799	0,21	gestión
14	estudio	7	743	0,19	estudio, estudios
15	desarrollo	10	675	0,18	desarrollo, desarrollos
16	sector	6	673	0,17	sector, sectores
17	talento	7	651	0,17	talento, talentos
18	investigación	13	622	0,16	investigación
19	cliente	7	644	0,16	cliente, clientes, <i>customer</i> , <i>customers</i> , <i>customs</i>
20	objetivos	9	586	0,15	objetivo, objetivos
21	resultados	10	583	0,15	resultado, resultados
22	estrategia	10	578	0,15	estrategia, estrategias
23	valores	7	545	0,14	valor, valores, 'valores
24	puesto	6	543	0,14	puesto, puestos
25	competencias	12	535	0,14	competencia, competencias

26	factores	8	538	0,13	agente, agentes, compone, component, components, constituency, element, elemental, elements, factor, factores, factoring, factors
27	nivel	5	513	0,13	nivel, niveles
28	entrevista	10	498	0,13	entrevista, entrevistas
29	actividades	11	494	0,13	actividad, actividades
30	fuelle	6	491	0,13	fuelle, fuentes
31	cultura	7	473	0,12	cultura, cultura', culturas
32	corporativa	11	461	0,12	corporativa, corporativas
33	candidatos	10	456	0,12	candidato, candidatos
34	análisis	8	448	0,12	análisis
35	imagen	6	430	0,11	imagen
36	colaboradores	13	427	0,11	colaborador, colaboradores
37	personas	8	1261	0,11	image, images, parte, partes, persona, personas, roles
38	identidad	9	419	0,11	identidad, identidade, identidades
39	mercado	7	414	0,11	mercado, mercados
40	importante	10	406	0,11	importante, importantes
41	marketing	9	1200	0,1	commercial, grocery, market, marketing, markets, selling, vender
42	relación	8	396	0,1	relación
43	beneficios	10	393	0,1	beneficio, beneficios
44	tiempo	6	386	0,1	tiempo, tiempos
45	modelo	6	386	0,1	modelo, modelos
46	interna	7	379	0,1	interna, internas
47	selección	9	378	0,1	selección
48	branding	8	721	0,1	brand, brand', branded, branding, branding', brandings, brands, makes, making, marque, marques, posting, posts
49	empleador	9	365	0,09	empleador, empleadores
50	variables	9	369	0,09	variable, variables, variance

Fuente: Software NVivo  
Elaboración: Autor de la obra

Como se puede observar en la tabla 4, todas las palabras detalladas son utilizadas de 300 a más veces; esto implica que los términos tienen estrecha relación con la Marca Empleadora, razón por lo que se puede concluir que las palabras descritas fueron utilizadas de manera coherente en la literatura académica por los diferentes autores.

En el resultado del análisis de las Obras en Español se precisa que las palabras identificadas como frecuentes por *NVivo*, se encuentran relacionadas con ciertas dimensiones organizacionales. Bajo este contexto, el componente denominado Estructura Organizacional, se encuentra representado por las palabras: organización, empleador, talento, recursos. Otras palabras se vinculan directamente con la Comunicación Organizacional, entre ellas tenemos a la imagen, identidad, *marketing*, y *branding*.

Por otro lado, entre las palabras que se asocian a la parte humana encontramos: compromiso, competencias, candidatos, y desarrollo. La compilación de las siguientes palabras: cultura, mercado, estrategia y valores, establecen la dimensión conocida como Desarrollo Organizacional. Finalmente, los términos: humanos, desarrollo, resultados, objetivos, y estrategia, se relacionan con la Política Organizacional.

### 1.1 Nube de palabras en Español



Figura 5. Marca de Nube, términos frecuentes en idioma español. Imagen obtenida de *NVivo*.

La nube de palabras presenta de manera sencilla los resultados obtenidos por *NVivo*, en el análisis de las Obras en Español.

## 1.2 Nodos Generados

Tabla 5.  
Nodos Generados: Software NVivo

	Nombre	Archivos	Referencias
1	Marca	21	983
2	Imagen	23	430
3	Identidad	16	419
4	Cultura	24	473
5	Compromiso	25	853
6	Branding	16	721

Fuente: Software NVivo  
Elaboración: Autor de la obra

Con las reflexiones que hasta el momento hemos planteado, *NVivo* se encarga de identificar los principales nodos relacionados a la Marca Empleador.

## 2. Análisis de Resultados: Obras en portugués

La tabla número 6 presenta los resultados que el *Software NVivo* arroja respecto a la ejecución del análisis de Obras en Portugués, encontramos entonces que el número de palabras más frecuentes son 50 en total (Ver tabla 6), en la primera columna se exponen cada una de las palabras que el sistema a considerado frecuentes, la segunda columna muestra el tamaño o la longitud de letras que tienen dichas palabras, una tercera columna detalla el número de veces que la palabra aparece en las diferentes obras, la cuarta columna describe el porcentaje ponderado en relación a las palabras del texto, y por último, la quinta columna puntualiza las palabras más parecidas a la palabra considerada frecuente.

Tabla 6.  
Resumen NVivo. Obras en Portugués

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado (%)	Palabras similares
empresa	7	671	0,54	empresa, empresas
1 corporativa	11	663	0,53	corporativa, corporativas
2 marca	5	619	0,5	marca, marcas
3 marketing	9	502	0,4	commercial, market, marketing, marketplace, markets, merchandise, seller, selling, vender
4 organización	11	499	0,4	organización, organizada'
5 corporate	9	415	0,32	collecting, collection, collective, corporate, corporation, corporations, corporative, incorporate, incorporated, material, materials
6 gestão	6	369	0,3	gestão
7 stakeholders	12	364	0,29	stakeholders, stakeholders, stakeholders'
8 social	6	359	0,29	social, sociales, socialization, societal
9 organizacional	14	343	0,27	organizacional, organizaciones
10 trabalho	8	340	0,27	trabalho, trabalhos
11 estudo	6	331	0,27	estudo, estudos
12 brand	5	320	0,25	brand, branding, brands, makes, making, marked, marques, trademarks
13 fatores	7	307	0,25	fator, fatores
14 reputação	9	286	0,23	reputação
15 imagem	6	281	0,23	imagem
16 reputation	10	280	0,22	esteem, reputation, reputational, reputations, respect, respective, respectively, respects
17 comprometimiento	15	272	0,22	comprometimiento

	<i>value</i>	5	331	0,22	<i>appraisal, appreciate, appreciated, appreciates, appreciation, assess, assessed, assesses, assessing, assessment, esteem, evaluate, evaluated, evaluating, evaluation, evaluations, measure, measured, measurement, measurements, measures, measuring, prize, rating, respect, respective, respectively, respects, valuating, valuation, value, valued, values</i>
18					
19	<i>pessoas</i>	7	267	0,21	<i>pessoa, pessoas</i>
	<i>management</i>	10	252	0,19	<i>accomplish, achieve, achieved, achievement, achievements, carefully, contend, dealing, director, directors, handle, manage, managed, management, manager, managers, managing, realizing</i>
20					
21	<i>resultados</i>	10	229	0,18	<i>resultado, resultados</i>
22	<i>relação</i>	7	216	0,17	<i>relação</i>
23	<i>produtos</i>	8	206	0,17	<i>producto, produtos</i>
	<i>generation</i>	10	244	0,16	<i>authority, authors, contemporary, generate, generates, generating, generation, generational, generations, generations', multiple, product, production, productivity, products, render, return, returns, source, sources</i>
24					
25	<i>cultura</i>	7	194	0,16	<i>cultura, culturas</i>
26	<i>desempenho</i>	10	189	0,15	<i>desempenho, desempenhos</i>
27	<i>identidade</i>	10	183	0,15	<i>identidad, identidade, identidades</i>
28	<i>processo</i>	8	181	0,15	<i>processo, processos</i>
29	<i>mercado</i>	7	177	0,14	<i>mercado, mercados</i>
30	<i>administração</i>	13	172	0,14	<i>administração</i>
31	<i>relacionamento</i>	14	171	0,14	<i>relacionamento, relacionamentos</i>
32	<i>estrategia</i>	10	164	0,13	<i>estrategia, estrategia</i>
	<i>Employer</i>	8	188	0,13	<i>applied, apply, applying, employed, employer, employers, employing, employment, employs, hired, hiring, useful, usefulness, using, utilize, utilized, utilizing</i>
33					
34	<i>objetivos</i>	9	161	0,13	<i>objetivo, objetivos</i>
	<i>image</i>	5	173	0,12	<i>double, figure, image, images, imagination, paradigm, picture, project, range, ranging, seeing, visual, visualize</i>
35					
36	<i>variáveis</i>	9	146	0,12	<i>variáveis, variáveis</i>
37	<i>funcionários</i>	12	141	0,11	<i>funcionário, funcionários</i>
38	<i>organizações</i>	12	133	0,11	<i>organizações</i>
39	<i>motivação</i>	9	130	0,1	<i>motivação</i>
40	<i>público</i>	7	128	0,1	<i>público, públicos</i>

41	<b>interno</b>	7	123	0,1	<b>interno, internos</b>
42	<i>review</i>	6	121	0,1	<i>comment, comments, review, reviewed, reviews</i>
43	<i>international</i>	13	159	0,09	<i>external, global, globalization, globally, incorporate, incorporated, interior, internal, international, nation, national, nationally, nations, outside</i>
44	<i>influência</i>	10	113	0,09	<i>influência, influências</i>
45	<b>atividades</b>	10	112	0,09	<b>atividade, atividades</b>
46	<b>modelo</b>	6	112	0,09	<b>modelo, modelos</b>
47	<b>pública</b>	7	112	0,09	<b>pública, públicas</b>
48	<b>grupo</b>	5	111	0,09	<b>grupo, grupos</b>
49	<b>indivíduo</b>	9	111	0,09	<b>indivíduo, indivíduos</b>

Fuente: Software NVivo  
Elaboración: Autor de la obra

Como se puede observar en la tabla 6, todas las palabras que se detallan son utilizadas de 100 a más veces, esto implica que los términos mantienen relación con la Marca Empleadora, por lo que, se puede decir que las palabras descritas fueron utilizadas de manera coherente en la literatura académica por los diferentes autores. En el resultado del análisis de las Obras en Portugués se menciona que las palabras identificadas como frecuentes por NVivo, conservan una cercana relación con determinadas dimensiones organizacionales.

Desde esta perspectiva, la dimensión denominada Estructura Organizacional, se encuentra representada por los términos: corporativa, empresa, *organização, corporate, gestão*, organizacional, *management, administração, organizações*. Algunas palabras claramente se asocian con la Comunicación Organizacional, contamos entre ellas a las siguientes: *stakeholders*, pública, modelo, interno, imagen, relacionamiento, *marketing, identidade*, productos, *reputação, brand*, marca. Por otro lado, los términos que se vinculan a la parte humana son: *estudo, pessoas*, individuo, grupo, funcionários. De las siguientes palabras: *variáveis, motivação, trabalho*, cultura, *desempenho*, mercado, estrategia, se desprende la dimensión calificada Desarrollo Organizacional. Para concluir, los términos: *trabalho, fatores, comprometimento, relação, processo*, objetivos, interno, se interconectan con la Política Organizacional.



### 3. Análisis de Resultados: Obras en Inglés

La tabla número 8 presenta los resultados que el *Software NVivo* arroja respecto a la ejecución del análisis de Obras en Inglés, encontramos entonces que el número de palabras más frecuentes son 50 en total (Ver tabla 8), en la primera columna se exponen cada una de las palabras que el sistema a considerado frecuentes, la segunda columna muestra el tamaño o la longitud de letras que tienen dichas palabras, una tercera columna detalla el número de veces que la palabra aparece en las diferentes obras, la cuarta columna describe el porcentaje ponderado en relación a las palabras del texto, y por último, la quinta columna puntualiza las palabras más parecidas a la palabra considerada frecuente.

Tabla 8.  
Resumen NVivo, Obras en Inglés

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado (%)	Palabras similares
1 <i>Employer</i>	8	846	2	<i>employed, employer, employers, employing, employment, engage, engaged, engagement, engagment, exercise, exercised, hired, hires, hiring, usage</i>
2 <i>branding</i>	8	425	1,31	<i>brand, brand', branding, branding', brandings, brands, brands'</i>
3 <i>study</i>	5	475	1,14	<i>analyze, analyzed, analyses, analyze, analyzed, analyzing, consider, considered, considering, considers, contemplation, discipline, disciplines, examination, examine, examined, examines, examining, field, fields, learn, learned, learning, report, reported, reports, studied, studies, study, study', subject, subjective, subjects, survey, surveyed, surveys</i>
4 <i>research</i>	8	351	1,01	<i>exploration, explored, exploring, investigate, investigated, investigates, investigating, investigation, investigations, research, researched, researcher, researchers, researches, researching, search, searches, searching</i>
5 <i>engagment</i>	10	553	0,87	<i>battle, books, business, businesses, dates, engage, engaged, engagement, engagment, fights, hired, hires, hiring, operation, participant, participants, participants', participate, participated, participating, participation, pursue, pursuing, wages</i>

6	<i>generation</i>	10	333	0,78	<i>author, authority, authors, authors', authors', contemporary, generate, generated, generates, generating, generation, generational, generations, generations', multiple, product, production, productive, productivity, products, return, returning, returns, source, sources, yielding, yields</i>
7	<i>organizacional</i>	14	265	0,73	<i>organization, organizational, organizations, organizations', organizes, organizational</i>
8	<i>positive</i>	8	304	0,7	<i>advantage, advantages, align, aligned, aligns, attitude, attitudes, confidence, confident, confirm, confirmation, confirmed, confirming, confirms, convince, favorable, favorableness, favorable, locate, located, location, perspective, perspective', perspectives, placement, position, positions, positive, positively, profit, profitability, setting, settings, situation, situational, situations, stance, state, stated, states, stating, status, submit, submitted, submitting, viewed, viewing, views</i>
9	<i>attractiveness</i>	14	215	0,67	<i>appeal, attract, attracted, attracting, attraction, attractive, attractiveness, attractiveness'</i>
10	<i>journal</i>	7	207	0,64	<i>diaries, diary, journal, journal</i>
11	<i>atributes</i>	10	210	0,64	<i>assign, assigned, attribute, attributed, attributes, attribution, dimension, dimensions</i>
12	<i>organization</i>	12	224	0,59	<i>administrative, coordinators, engineering, formation, organization, organizational, organizations, organizations', organizes, organization, organizations, organizations'</i>
13	<i>employees</i>	9	170	0,53	<i>employee</i>
14	<i>Commitment</i>	10	162	0,48	<i>attachment, commit, commitment, commitments, committed, confidence, confident, dedicate, dedication, devoted, invest, investments, invests, loyalty, trust</i>
15	<i>management</i>	10	154	0,46	<i>accomplished, achieve, achieved, achievement, carefully, contend, directors, handle, manage, managed, management, manager, managers, manages, managing</i>
16	<i>turnover</i>	8	140	0,44	<i>turnover</i>
17	<i>publications</i>	12	178	0,43	<i>advertise, advertising, package, packages, promote, promoted, promotion, promotions, public, publication, publications, published, publisher, publishing</i>
18	<i>development</i>	11	169	0,41	<i>arising, breaking, develop, developed, development, developing, development, education, educational, evolution, evolve, evolving, formulated, formulations, growing, growth, maturity, modern, original, originality, originally, originated, rises</i>

19	<i>performance</i>	11	137	0,41	<i>execute, operation, perform, performance, performance', performances, performed, performing, played, plays</i>
20	<i>application</i>	11	132	0,4	<i>applicant, applicants, applicants', application, applications, cover, covered, covering, pertinence, pertinent</i>
21	<i>satisfaction</i>	12	121	0,38	<i>gratifications, satisfaction</i>
22	<i>individual</i>	10	167	0,37	<i>identity, individual, individuals, individuals', person, personal, personality, persons, private, separated, separately, separations, several, single, someone</i>
23	<i>affective</i>	9	162	0,37	<i>affect, affected, affecting, affection, affective, affectively, affects, emotional, impact, impacted, impacting, impressions, moving, regard, regarded, regarding</i>
24	<i>process</i>	7	153	0,33	<i>action, actions, advance, advanced, advancement, advancements, advances, advancing, march, operation, procedural, procedure, procedures, process, processes, progressive, refine, rises, serve, serves, treated, treating</i>
25	<i>social</i>	6	106	0,33	<i>social, sociales, socialization, societal</i>
26	<i>customer</i>	8	100	0,31	<i>client, cliente, clientes, clients, customer, customers, customized, traditional, traditionally, usage</i>
27	<i>factors</i>	7	98	0,3	<i>component, components, element, elements, factor, factores, factors, factors'</i>
28	<i>influence</i>	9	106	0,28	<i>determinant, determinants, determine, determined, determining, influence, influenced, influencers, influences, shaped, shaping</i>
29	<i>marketing</i>	9	88	0,27	<i>commercial, market, marketing, marketing', markets, seller</i>
30	<i>decision</i>	8	117	0,26	<i>conclusion, conclusions, conclusive, critical, criticizes, critics, decision, decisions, determinant, determinants, determine, determined, determining, final, finally</i>
31	<i>perceptions</i>	11	97	0,26	<i>insight, insightful, insights, perception, perceptions, sense</i>
32	<i>correlation</i>	11	80	0,25	<i>correlate, correlated, correlates, correlation, correlational, correlations, correlative</i>
33	<i>expectations</i>	12	120	0,24	<i>asked, carried, carry, expect, expectations, expectations', expected, expecting, great, greatly, large, largely, looked, looking, prospective, require, required, requirements, requires, waiting</i>
34	<i>recruitment</i>	11	77	0,23	<i>entered, recruit, recruiters, recruiters', recruiting, recruitment</i>
35	<i>Beauvoir</i>	8	75	0,23	<i>behavior, behavioral, behaviors, behavior, behavioral, behaviors</i>
36	<i>psychology</i>	10	75	0,23	<i>psychological, psychology</i>
37	<i>theory</i>	6	82	0,22	<i>hypothesis, possibility, possible, theories, theory</i>

38	<i>resources</i>	9	68	0,21	<i>resource, resources, resourcing</i>
39	<i>compensation</i>	12	98	0,21	<i>compensation, correct, cover, covered, covering, paying, remuneration, right, salaries, salary</i>
40	<i>response</i>	10	66	0,21	<i>respond, respondent, respondents, responder, responders</i>
41	<i>support</i>	7	116	0,2	<i>affirm, affirmation, affirmed, affirming, affirms, assist, assistants, brooks, confirm, confirmation, confirmed, confirming, confirms, corroborate, corroborated, corroborates, defended, document, documents, encourage, encouraged, encourages, encouraging, friends, lived, reinforce, reinforced, reinforces, suffer, suffered, suffers, support, support', supported, supporting, supportive, supports, sustain, sustainability, sustainable, sustained, sustaining, sustains</i>
42	<i>identified</i>	10	72	0,2	<i>describe, described, distinguish, distinguish, distinguishes, distinguishing, identifiable, identified, identifies, identify, identifying</i>
43	<i>considered</i>	10	153	0,19	<i>believe, believed, consider, considered, considering, considers, debate, regard, regarded, regarding, think, thinking, viewed, viewing, views</i>
44	<i>aspects</i>	7	98	0,19	<i>aspect, aspects, expressed, expression, faced, facing, looked, looking, prospective, viewed, viewing, views, vista</i>
45	<i>conditions</i>	10	111	0,19	<i>check, checked, checking, circumstances, condition, conditionings, conditions, considerable, consideration, considerations, discipline, disciplines, learn, learned, learning, qualified, shaped, shaping, specified, specifying, status, terms</i>
46	<i>information</i>	11	70	0,18	<i>enlightening, inform, information, informationally, informativeness, informed, source, sources</i>
47	<i>consume</i>	8	57	0,18	<i>consume</i>
48	<i>represents</i>	10	80	0,17	<i>comprise, comprises, corresponded, correspondence, corresponding, corresponds, defended, delineated, illustrated, illustrative, instance, interpret, interpretation, interpretations, mapping, played, plays, represent, representative, represented, representing, represents, symbolic, symbols</i>

<b>49</b> <i>control</i>	<b>7</b>	<b>116</b>	<b>0,17</b>	<i>account, accountability, accountancy, accounted, assure, assures, assuring, check, checked, checking, contain, contained, containing, contains, control, control, controlled, dominant, dominated, ensure, ensuring, insurance, insurer, insurers, master, moderate, moderated, moderately, moderates, moderating, moderation, moderator, moderator', moderators, operation, verified, verify</i>
<b>50</b> <i>review</i>	<b>6</b>	<b>67</b>	<b>0,17</b>	<i>inspects, review, reviewed, reviewing, reviews, survey, surveyed, surveys</i>

Fuente: Software NVivo

Elaboración: Autor de la obra

Como se puede observar en la tabla 8, todas las palabras detalladas son utilizadas de 50 a más veces, esto implica que los términos aún mantienen relación con la Marca Empleadora, por lo que, se puede decir que las palabras descritas fueron utilizadas de forma correcta en la literatura académica por los diferentes autores.

En el resultado del análisis de las Obras en Inglés se precisa que las palabras identificadas como frecuentes por *NVivo*, se encuentran relacionadas con ciertas dimensiones organizacionales. Bajo este contexto, la Estructura Organizacional está relacionada con las palabras: *employer, resources, process, management, organization, development, control*. Otras palabras se vinculan directamente con la Comunicación Organizacional, entre ellas tenemos a: *branding, marketing, research, attractiveness, publications, social*. Las palabras que se asocian a la parte humana son: *behavior, decision, influence, customer, affective, individual, commitment*. El acopio de las siguientes palabras: *study, engagement, organizational, theory, compensation, support, conditions*, están ligadas al Desarrollo Organizacional de una compañía. Por último, las expresiones: *recruitment, factors, application, and performance*, se relacionan con la Política Organizacional.



## Conclusiones

El objetivo del trabajo de investigación procuró identificar los atributos que permitan afianzar a la Marca Empleadora durante los procesos de captación y retención de talentos. Para este fin, se exploraron referenciales teóricos reconocidos en el campo investigativo como (*Redalyc, Scielo, Spell, y Google Académico*). Además, se realizó un estudio de tipo bibliométrico y exploratorio que se caracterizó por levantar datos e información que supieron propiciar la obtención de las siguientes conclusiones.

Entre los principales hallazgos que el trabajo de investigación arroja tenemos la identificación de atributos, cualidades y características que hacen posible el posicionamiento de la marca empleadora, respecto al proceso de captación y retención de talentos. Entre los principales atributos destacamos: estrategia, identidad, imagen, reputación, comunicación, compromiso, cultura, valores, *marketing*, capital humano, entre otros más.

Los objetivos planteados en el trabajo de investigación fueron cubiertos satisfactoriamente; luego de que inicialmente se realizara el levantamiento de la información teórica y bibliográfica, se alcanza a concluir que existe variedad de obras con referencial científico apropiado. Además, el análisis bibliométrico que se llevó a cabo permite ultimar que las palabras identificadas como frecuentes son los términos que más se asocian a la teoría de la Marca Empleadora y a la Captación de Talentos. Sin dejar de lado la relevante atribución que se le otorga a la comprensión del posicionamiento de la Marca Empleadora respecto a los métodos tradicionales de captación y retención de talentos.

Laínez (2016, 11) manifiesta que en la época actual, el capital humano con el propósito de cumplir sus objetivos personales y profesionales “a más de la parte económica, desea sentir pasión por lo que hace, contar con oportunidades de desarrollo y estar constantemente motivados, por lo que la propuesta de valor al empleado, debe ser única y diferenciada, por lo tanto, las empresas deben focalizarse en diseñar estructuras que reflejen los atributos que tienen, para ofertar lugares interesantes en donde trabajar”.

Finalmente, puedo concluir señalando que la entrega y ejecución del actual tema de investigación que es mediamente estudiado por el sector académico-científico puede considerarse como el valor agregado que deja el presente trabajo investigativo. La

moderada producción de obras similares en nuestra región es eminente; aunque se trata de un tema de vanguardia que ha llamado especial interés por diversos campos debido a su reciente aparición en el mercado Latinoamericano, se puede afirmar que el desarrollo del actual trabajo de investigación aporta enormemente en los contextos; académicos, científicos, y empresariales.

## Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos en el presente estudio de investigación, presentamos a continuación algunas recomendaciones que tienen la misión de conocer el estado actual del *Employer Branding* como: generar estratégico de captación, retención y atracción de talentos.

En primera instancia, es necesario recomendar el uso y resguardo de los principales atributos de marca y gestión identificados en el actual trabajo de investigación. Tal sugerencia estará dirigida a los niveles estratégicos y tácticos de las organizaciones puesto que elementos como: estrategia, identidad, imagen, reputación, comunicación, compromiso, cultura, valores, *marketing*, capital humano, entre otros, fomentan el buen nombre del empleador.

Sugerimos, además, aprovechar todas las ventajas que el análisis bibliométrico ofrece a la investigación científica, entre los privilegios podemos mencionar a la identificación de palabras frecuentes y similares, su longitud o tamaño, generación de árbol de palabras, análisis de conglomerados, entre otros elementos, que dan sentido a la construcción de una teoría determinada.

Aunque el trabajo de investigación contempla un análisis de contenido sintáctico, recomendamos para futuros estudios el uso y aplicación de análisis de contenido semántico, según Álvarez (2013, 79) “esta tipología de análisis semántico tiene como ventaja el hecho de que nos permite trabajar con una gramática de significado y, a diferencia de otras tipologías analíticas (análisis de contenido temático o de redes), posibilita el análisis del cambio discursivo. Es decir, no sólo se analiza la aparición de determinados elementos en el texto, sino también sus relaciones internas y su evolución temporal”.

A la vez, invito a elaborar una propuesta de valor dirigida hacia los colaboradores, la cual les otorgue habituales oportunidades de crecimiento, motivación, *engagement*, justa remuneración y, sobre todo, que avive la pasión por las cosas que hacen. No olvidar que las compañías se muestran como lugares interesantes para trabajar, cuando ellas reflejan atesorar características estratégicas de su marca, a través de la implementación oportuna de buenas prácticas de gestión.

Las complicaciones que arrastra el *Employer Branding* con su reciente aparición en nuestro mercado empresarial, suman un sin número de componentes que impiden alcanzar el anhelado posicionamiento de la marca. Este motivo, me permite incentivar al público investigador a que continúe desarrollando investigaciones que acaparen las principales estrategias que hacen de una empresa, un lugar respetable y reconocido entre la sociedad.

Gracias a los resultados encontrados en el área académica de nuestra región, podemos recomendar al público investigador, prestar mayor interés e ímpetu por desarrollar nuevos estudios que busquen analizar el posicionamiento del *Employer Branding*, respecto a los métodos tradicionales de Captación de Talentos. Las investigaciones que analizan el impacto de la Marca Empleadora respecto a las unidades de negocio que conforman la estructura organizacional de las compañías, como se ha venido mencionado son mínimas, razón por la cual, proponemos alentar el desarrollo de estudios relacionados con la temática de referencia.

## Lista de referencias

- Acosta, Grushenka. 2008. "Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana". *Universidad de Carabobo Venezuela*, 23.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>.
- Álvarez, Javier. 2013. "Análisis de contenido semántico: evolución del discurso modal de la inmigración en la prensa española". *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales* N.º 25: 20. file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-AnalisisDeContenidoSemantico-4118184.pdf.
- Arbeláez, Martha, y Javier Onrubia. 2014. "Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis de la revista Colombiana Educación y Cultura". *Revista de investigaciones*, 18.  
file:///C:/Users/hp/Desktop/an%20contenido.pdf.
- Avilés, Yineth. 2011. "Employer Branding: una necesidad creciente en un mundo globalizado". *MK Marketing - Ventas*, 6.  
[https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1110\\_MKTVtas.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1110_MKTVtas.pdf).
- Babor, Salomón Jorge. 2007. "El concepto de cultura empresarial desde un abordaje antropológico" XI N°2: 24.  
[http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/149/El\\_concepto\\_de\\_cultura\\_empresarial.pdf?sequence=1](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/149/El_concepto_de_cultura_empresarial.pdf?sequence=1).
- Bellosillo, Laura. 2019. "Análisis y posicionamiento de la marca empleadora: diferencias y similitudes en las estrategias de multinacionales consolidadas y startups". Madrid: Comillas Universidad Pontificia.  
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27522/TFG-%20Bellosillo%20GoImez%2c%20Lola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Bohnenberger, Maria Cristina. 2005. "Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional." Tesis. UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS.  
[https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/2699/Bohnenberger\\_MariaCristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/2699/Bohnenberger_MariaCristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Bustos, Federico Gan, y Jaumen Triginé i Prats. 2013. *Selección de personal*. Ediciones Díaz de Santos.
- Camps, Diego. 2007. "Estudio bibliométrico general de colaboración y consumo de la información en artículos originales de la revista Universitas Médica, período 2002 a 2006". *UNIVERSITAS MÉDICA* 48: 9.
- Carvajal, Sebastián. s. f. "ÍNDICE DE CONTENIDOS", 14.
- Colectivo de autores. 2011. *Manual selección de personal*. Madrid, SPAIN: Editorial CEP, S.L.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/detail.action?docID=3217066>.
- Corchero, Laura. 2019. "Influencia de la Responsabilidad Social Corporativa en la transparencia de las empresas. El caso de Nike: cómo una crisis de reputación transformó la mentalidad del líder de ropa deportiva." Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.  
<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/127793/Corchero%20-%20Influencia%20de%20la%20Responsabilidad%20Social%20Corporativa%20>

- en%20la%20transparencia%20de%20las%20empresa....pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Currás, Rafael. 2010. “Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación”. *Teoría y Praxis* 7, 26. file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-IdentidadEImagenCorporativasRevisiónConceptualEInt-3233182.pdf.
- Delfino, Ornella. 2017. “Atracción & Selección del Talento – Adolfo Domínguez”. Trabajo individual de fin de máster. España: ICADE Business School. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/23972/1/TFM000738.pdf>.
- Duque, Estefanía, y Luisa Sosa. 2016. “Employer Branding como una estrategia de atracción del talento humano.” Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/4504/Employer%20branding%20como%20una%20estrategia%20de%20atracci%C3%B3n%20del%20talento%20humano..pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- El Telégrafo. 2017. “El acceso a la educación superior aumentó en toda América Latina”. *El Telégrafo - Noticias del Ecuador y del mundo*. mayo 29. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/el-acceso-a-la-educacion-superior-aumento-en-toda-america-latina>.
- Fernández, Felisa. 2017. *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos: UF0345*. Logroño, SPAIN: Editorial Tutor Formación. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/detail.action?docID=4870199>.
- Fernández, Susana, María Avelló, Diana Gavilán, y Francis Blasco. 2014. “18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa”. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación* Vol 10 (aDResearch ESIC. N° 10): 20. doi:DOI: 10.7263/ADRESIC.010.002.
- Figueroa, Carlos María López-Fé y. 2002. *Persona y Profesión: Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación*. TEA Ediciones.
- Galán, Suguey, y Daniella Nájera. 2018. “Diseño de estrategias de endomarketing para fidelizar la marca empleadora en los Servidores Públicos de la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos de la Armada del Ecuador”. Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10511/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-175.pdf>.
- González, Diego. 2009. “Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances”. *Revista Universidad EAFIT*, 45 (156): 29. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>.
- González Díaz, R. A., Rosa Angélica, Sergio Ochoa Jiménez, S., y Roberto Celaya Figueroa, R. 2016. “Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión”. *Universidad & Empresa* 18 (30): 13–31. doi:10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01.
- Granados, Aracely, Brigitte Ávila, y Jozep Vento. 2017. “Marca Empleadora como medio de Atracción del Talento Humano juvenil de la Pontificia Universidad Católica del Perú: Estudio de caso de una empresa del sector bancario denominada ABD”. Tesis, Lima - Perú: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. file:///C:/Users/hp/Downloads/Tesis.%20No.%2010.%20Avila,%20Granados%20y%20Vento%20(1).pdf.

- Guarneros, Israel. 2014. *Más Competitivas que Pequeñas : Imagen corporativa a la medida de su empresa*. México: Grupo Editorial Patria.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ftThBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=que+es+imagen+corporativa&ots=LYnlkkboEk&sig=WW6bvsw9HfznGm0LNXPg51V2nQ#v=onepage&q=que%20es%20imagen%20corporativa&f=false>.
- Haro, Sofía, y Alexander Gelbukh. 2007. *Investigaciones en análisis sintáctico para el español*. Serie Ciencia de la computación. México, DF: Inst. Politécnico Nacional, Dirección de Publ.  
[https://www.researchgate.net/profile/Alexander\\_Gelbukh/publication/267376812\\_INVESTIGACIONES\\_EN\\_ANALISIS\\_SINTACTICO\\_PARA\\_EL\\_ESPANOL/links/558c482908aee43bf6ae28c9.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alexander_Gelbukh/publication/267376812_INVESTIGACIONES_EN_ANALISIS_SINTACTICO_PARA_EL_ESPANOL/links/558c482908aee43bf6ae28c9.pdf).
- Hernández, Roberto, Carlos Fernández, y Pilar Baptista. 2004. *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1598925531&Signature=ZlagIAnc2VU1gBD6w5vhEqtpBS92Uq-ckE2dCn64BzpSo-fpJD2vP02OTIpKUFOaUSQCtPvVp~Pm5HqtojGsJD0DOSGvWYTHKz0dGWgsHzy9mVQ0h-NpOIqWgjGiiTQxewmvRclo2mubdjb3Lz1kiE5UeNSCBqzjYjLsbr0Imvx7UGCTyQz-X0oOqqbBYTICtuWW924AxLrPkIq2gDDobq~SzpQCYuGqzlfGo0a5mK5jpnUnSbLbj4-Z0jLeER~1YlmbonzWbOfu-jJzSsXrwLKHrEhgh63Nin5YWNPgrogXNQa6GSv~m2yxZ-ldr8jC55MQOt99595wRKZOP61JwA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38911499/Sampieri.pdf?1443413542=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSampieri.pdf&Expires=1598925531&Signature=ZlagIAnc2VU1gBD6w5vhEqtpBS92Uq-ckE2dCn64BzpSo-fpJD2vP02OTIpKUFOaUSQCtPvVp~Pm5HqtojGsJD0DOSGvWYTHKz0dGWgsHzy9mVQ0h-NpOIqWgjGiiTQxewmvRclo2mubdjb3Lz1kiE5UeNSCBqzjYjLsbr0Imvx7UGCTyQz-X0oOqqbBYTICtuWW924AxLrPkIq2gDDobq~SzpQCYuGqzlfGo0a5mK5jpnUnSbLbj4-Z0jLeER~1YlmbonzWbOfu-jJzSsXrwLKHrEhgh63Nin5YWNPgrogXNQa6GSv~m2yxZ-ldr8jC55MQOt99595wRKZOP61JwA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA).
- Izard, Manuel Olleros. 2005. *El proceso de captación y selección de personal*. Grupo Planeta (GBS).
- Laínez, Johanna. 2016. “El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual”, 16.  
[http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ\\_CASTRO\\_JOHANNA\\_ELIZABETH\\_MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ_CASTRO_JOHANNA_ELIZABETH_MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf).
- Lema, Cristhiam. 2019. “Estudio comparativo de la marca empleadora a partir de la perspectiva de diferentes grupos etarios en multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil: Diseño de un plan para el fortalecimiento de la marca empleadora a través de propuestas de valor personalizadas como estrategia de atracción y retención de talento.” Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12358/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-209.pdf>.
- Llorente, Carmen, y Francisco García. 2015. “La construcción retórica del Swoosh de Nike”. *Revista de investigación social*, 44.  
[https://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/14/secciones/abierto/pdf/a\\_03\\_discurso\\_comercial\\_470-513.pdf](https://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/14/secciones/abierto/pdf/a_03_discurso_comercial_470-513.pdf).
- Mera, Margarita, y Katiuska Mera. 2016. “Diseño de un plan de comunicación que permita potencializar el Branding Interno de los colaboradores de Tata Consultancy Services Quito. Caso de estudio: Sede edificios Condepi e Inluxor”. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

- <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11046/Tesis%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf?sequence=1>.
- Morales, Frank. 2010. "Clasificación de la investigación". UNIDEP.  
[https://selinea.unidep.edu.mx/files/528to832\\_r649220160427120000289061.pdf](https://selinea.unidep.edu.mx/files/528to832_r649220160427120000289061.pdf)
- Nike, Inc. 2018. "FY16/17 Sustainable Business Report". [https://purpose-cms-production01.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/18175102/NIKE-FY1617-Sustainable-Business-Report\\_FINAL.pdf](https://purpose-cms-production01.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/18175102/NIKE-FY1617-Sustainable-Business-Report_FINAL.pdf).
- Pérez, Sara. 2016. "Employes branding : una nueva estrategia diferenciadora".
- Pino, Karen. 2018. "Elaboración de un plan para la implementación de la Marca Empleador para la Empresa Soludogma, Quito". Ecuador: Universidad Internacional Sek.  
<https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/3121/1/KAREN%20PINO%20ALVEAR%2028.pdf>.
- Pintado, María Teresa. 2013. *Imagen corporativa : influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=x98cgeMFA30C&oi=fnd&pg=PA12&dq=que+es+identidad+corporativa&ots=XC9NosQZD8&sig=eIEOfj-6fgJR0ji7XIHYOILZ4cw#v=onepage&q=que%20es%20identidad%20corporativa&f=false>.
- Pogorzelski, Steve, Jesse Harriott, y Doug Hardy. 2009. *Seleccione a los mejores talentos y selecciónelos: la guía monster para encontrar tesoros*. México, D.F., MEXICO: McGraw-Hill Interamericana.  
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uasbsp/detail.action?docID=3191973>.
- Quirola, María Paz. 2013. "Análisis de la implementación de estrategias de Employer Branding en empresas de consumo masivo, versus su identidad de marca y elaboración de una propuesta de implementación". Ecuador: Universidad de Los Hemisferios.  
<http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/38/1/TESIS%20MPQ%20FINAL%202013.pdf>.
- Rivera, Enrique, y Carmen Trigueros. 2013. "Curso: La utilización del Nvivo para el análisis de datos cualitativos Febrero 2013", 10.  
<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/23580/QueEsNVivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Rodríguez, Almudena. 2012. "Employer Branding: Un estudio sobre la construcción de la Marca del Empleador". Madrid: Universidad Complutense de Madrid.  
<https://eprints.ucm.es/17531/1/T34093.pdf>.
- Salvador, Karen. 2018. "Implementación de estrategias de Employer Branding para mejorar la atracción y retención de talento humano mediante el compromiso organizacional". Guayaquil: Universidad Espíritu Santo.  
<http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2565/1/SALVADOR%20MONCAYO%20KAREN%20TATIANA.pdf>.
- Sánchez, Joaquín. 2009. *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. ESIC Editorial. Madrid.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=O2hVVxHY9ecC&oi=fnd&pg=PA15&dq=que+es+la+imagen+corporativa&ots=K7FV5NGD7I&sig=Ohlmj\\_X9](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=O2hVVxHY9ecC&oi=fnd&pg=PA15&dq=que+es+la+imagen+corporativa&ots=K7FV5NGD7I&sig=Ohlmj_X9)

- 0mPr9VILdiCg-4KjFlA#v=onepage&q=que%20es%20la%20imagen%20corporativa&f=false.
- Sánchez Sellero, Ma., Pedro Sánchez Sellero, María Montserrat Cruz González, y Francisco Javier Sánchez Sellero. 2014. “Sobrecualificación en tiempos de crisis.” *Revista Venezolana de Gerencia* 18 (64). doi:10.31876/revista.v18i64.11163.
- Sanz, Miguel, y María Gonzáles. 2005. *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC Editorial. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=dgDXUwBDd60C&oi=fnd&pg=PA9&dq=que+es+la+identidad+corporativa&ots=hb4J1t943S&sig=zB1uW5wk6aUVNkHZ9UuoOUhuRpI#v=onepage&q=que%20es%20la%20identidad%20corporativa&f=false>.
- Silvente, María. 2017. “Employer Branding cómo diferenciarse en el mercado actual”. Madrid: Universidad Pontificia Icade. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135494/retrieve>.
- Villani, Paulo. 2017. “La marca empleador como estrategia de atracción y retención de talento”. Lima - Perú: Universidad de Lima. doi:10.26439/ulima.tesis/6050.
- Zarco, Ana Isabel Jiménez, y Imma Rodríguez Ardura. 2011a. *Comunicación e Imagen Corporativa*. Editorial UOC.
- . 2011b. *Comunicación e Imagen Corporativa*. Editorial UOC.
- Zayas, Pedro Manuel Zayas. 2010. “Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal”, 17. <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.pdf>.



## Anexos

### Anexo 1: Mapa Ramificado en Español

empresa	trabajo	humanos	compromiso	estudio	investigación	valores	puesto	competen	factores	nivel
					cliente	entrevista	corporativ	candidato	análisis	imagen
	empleados	marca	comunicación	desarrollo	objetivos	actividad	colabora	mercado	important	marketing
		interno	recursos	sector	resultados	fuerza	persona	relación	modelo	interna
organización	organizacional							beneficios	selección	emplead
		proceso	gestión	talento	estrategia	cultura	identida	tiempo	branding	variables

Figura 8. Mapa Ramificado, términos frecuentes en idioma español.  
Imagen obtenida de NVivo.

### Anexo 2: Mapa Ramificado en Portugués

empresa	marketing	gestão	trabalho	reputação	value	relação	produtos	generation	cultura		
						desempe	administr	relaciona	estratég	employe	
		stakeholders	estudo	imagem	pessoas						
corporativa	organização					identidad	objetivo	funcionár	organiza	motivaçã	
		social	brand	reputation	managem			público	internatio	influência	
						processo	image				
marca	corporate							interno	atividad	públic	grup
		organizacional	fatores	compromet	resultados	mercado	variáveis	review	model		
										indivíduo	

Figura 9. Mapa Ramificado, términos frecuentes en idioma portugués.  
Imagen obtenida de NVivo.

**Anexo 3: Mapa Ramificado en Inglés**

employer	study	generation	attractiveness	employees	publications	individual	affective	process	social	
					development	customer	decision	percepti	correlati	expecta
	research	organizational	journal	commitment						
			attributes	management	performance	factors	recruitment	resource	competen	responc
branding					application	influence	behavior	support	aspects	conditio
	engagement	positive	organization	turnover			psycholo	identifi	inform	represent
					satisfaction	marketin	theory	conside	consu	control
										review

Figura 10. Mapa Ramificado, términos frecuentes en idioma inglés. Imagen obtenida de NVivo.