



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de
fin de grado

Dimensiones del
atractivo en la marca
del empleador:
Efectos del género, la
experiencia
profesional y el nivel
de estudios

Adrián Vilas Martínez

Junio 2015

Resumen

En los años setenta ya se había comenzado a hablar de la importancia que tiene la imagen de una organización como empleador de calidad, pero no sería hasta la década de los noventa cuando se comenzó a profundizar en este tema bajo la denominación de *Employer Branding* (EB), en español, marca del empleador. EB sirve como una herramienta de Marketing de una organización para proyectarla como empleador de calidad, proporcionando grandes ventajas a nivel interno y externo. En la marca del empleador ha emergido el concepto de “atractivo del empleador” (AE), entendido como los beneficios que espera obtener un candidato potencial a una organización si entra a formar parte de la misma.

El objetivo de este trabajo, a nivel teórico, es aumentar el conocimiento sobre la marca del empleador. Desde una perspectiva empírica, se trata de averiguar la importancia percibida por los estudiantes del grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) de la Universidad de Santiago de las dimensiones del atractivo en la marca del empleador, así como de examinar si existen diferencias en las valoraciones en función del género, el nivel de curso y la experiencia laboral de los estudiantes. Para ello, una vez revisada la literatura sobre la marca del empleador, se lleva a cabo una investigación empírica en una muestra de 221 estudiantes de ADE.

El trabajo tiene una extensión de 9937 palabras.

Índice

Contenido

Resumen	2
Índice	3
Índice de abreviaturas	4
Índice de tablas y figuras	5
Introducción	6
Desarrollo del Trabajo	9
I. La marca del empleador	9
1.1. Concepto de marca del empleador.....	9
1.2 Proceso de la creación de la marca del empleador.....	11
1.3. Dimensiones del atractivo en la marca del empleador.....	15
1.4. Beneficios de la marca del empleador.....	16
II. Análisis empírico	19
2.1 Metodología.....	19
2.1.1 Procedimiento de muestreo.....	19
2.1.2 Perfil de la muestra.....	20
2.1.3 Medida de las variables.....	21
2.2 Resultados.....	22
2.2.1 Valoración de las dimensiones del atractivo del empleador.....	22
2.2.2 Relación entre las valoraciones del atractivo del empleador según nivel de curso, sexo y experiencia laboral.....	25
Conclusiones y ampliaciones	31
Bibliografía	33

Índice de abreviaturas

ADE= Administración y Dirección de Empresas

AE= Atractivo del empleador

EB= Employer Branding

P-O= Ajuste persona-organización

PVE= Propuesta de Valor de la Empresa

Índice de tablas y figuras

Figuras

Figura 1: Valores asociados a la marca del empleador	10
Figura 2: Marco teórico de la marca del empleador	12
Figura 3: Marco de conceptualización de la marca del empleador	15
Figura 4: Comparativa anual del mercado de valores	18
Figura 5: Tasa de rotación de los empleados	18

Tablas

Tabla 1. Ficha Técnica.....	19
Tabla 2. Descriptivos de perfil de la muestra: Nivel de curso	20
Tabla 3. Descriptivos de perfil de la muestra: Género	20
Tabla 4. Descriptivos de perfil de la muestra: Experiencia laboral	21
Tabla 5. Perfil de la muestra.....	21
Tabla 6. Estadísticos descriptivos: ítems de las dimensiones de atractivo	23
Tabla 7. Estadísticos descriptivos: dimensiones del atractivo	25
Tabla 8. Prueba no paramétrica Mann-Whitney: Nivel de Curso	27
Tabla 9. Prueba no paramétrica Kolmogorov-Smirnov: Nivel de Curso.....	27
Tabla 10. Prueba no paramétrica Mann-Whitney: Género.	28
Tabla 11 Prueba no paramétrica Kolmogorov-Smirnov: Género	28
Tabla 12. . Prueba no paramétrica Mann-Whitney: Experiencia Laboral	29
Tabla 13. Prueba no paramétrica Kolmogorov-Smirnov: Experiencia Laboral	29
Tabla 14. Estadísticos de grupo según nivel de curso.....	30
Tabla 15. Estadísticos de grupo según el género	30

Introducción

En su nivel más básico, las marcas sirven como indicadores de la oferta de una empresa. Para los clientes, las marcas pueden simplificar mucho la elección, prometiendo un nivel de calidad en particular, reduciendo el riesgo, y provocando un aumento de la confianza (Keller y Lehman, 2004). Por ello el *Branding* se ha convertido en una de las principales prioridades de la dirección de toda empresa, representando uno de sus activos más importantes.

Pero siempre existe la tendencia de asociar el proceso de *Branding* hacia productos o servicios destinados a clientes. No obstante, en la década de los 90, se comienza a hablar de otro tipo de marca que no va dirigido hacia los clientes sino hacia los trabajadores (actuales o potenciales) de una organización. Este concepto se recoge en la literatura bajo la denominación de *Employer Branding*, conocido en español como marca del empleador.

El *Employer Branding*, o marca de empleador, combina el proceso de Marketing utilizado en el *Branding* convencional con la gestión de recursos humanos de una organización (Backauss y Tikoo, 2004), proporcionando así un gran número de ventajas a la empresa tanto en el ámbito interno, como externo. En el mundo actual, en el que el capital humano es un recurso fundamental en cualquier organización, la capacidad de éstas para lograr reclutar personal con capacidades y talento resulta imprescindible. Es por ello que en los últimos años, las empresas empiezan a tomar conciencia de la importancia de la marca de la organización como empleador, invirtiendo cada vez más recursos en este sentido y considerándolo un proceso de gran valor (Backauss y Tikoo, 2004).

En la literatura académica y profesional, se está comenzando a estudiar cada vez más el *Employer Branding*. Sin embargo el número de trabajos empíricos todavía es limitado.

En este contexto, surge el interés por analizar este concepto y por examinar qué aspectos de una organización resultan más atractivos para los candidatos potenciales. De modo específico, este Trabajo de Fin de Grado se plantea los objetivos siguientes:

- Realizar una aproximación teórica a la marca de empleador (*Employer Branding*).

-Averiguar cuáles son las dimensiones del atractivo en la marca del empleador percibidas como más importantes por los estudiantes del grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) de la Universidad de Santiago de Compostela.

-Averiguar si existen diferencias en las dimensiones del atractivo en la marca del empleador percibidas como más importantes por los estudiantes del grado de ADE, en función del género, la experiencia profesional y el nivel de curso.

Para alcanzar el primer objetivo, en la primera parte del trabajo se define el concepto de marca del empleador, se explica el proceso de su creación y se indican las dimensiones que conforman el atractivo del empleador. La revisión de la literatura finaliza exponiendo los beneficios que aporta la implantación de la marca del empleador.

En la segunda parte se expone la parte empírica del trabajo, explicando la metodología utilizada y los resultados alcanzados a partir de los datos obtenidos en una muestra de 221 estudiantes del grado de ADE.

A continuación, se presentan las principales conclusiones del trabajo, así como las implicaciones directivas del mismo, sus limitaciones y posibles ampliaciones futuras.

El trabajo finaliza con las referencias bibliográficas utilizadas y con un anexo, en el que se recoge el cuestionario utilizado.

Planificación

1. Adjudicación del tema y tutor/a para la realización del TFG.
2. La segunda semana de Diciembre tiene lugar la primera reunión con la tutora, presentando el tema para realizar el trabajo.
3. En las últimas semanas de Diciembre, se establecen los objetivos del trabajo, así como una breve introducción.
4. En Enero se realiza una revisión completa de la literatura correspondiente al tema del TFG, y la lectura de la misma.
5. En Febrero se desarrolla la parte teórica del trabajo, y se realiza la primera entrega a la tutora.
6. En las primeras semanas de Marzo se diseña el cuestionario de la parte empírica y se realizan las modificaciones oportunas para pasarlo a los estudiantes al final de ese mes.
7. En el mes de Abril, se pasan los datos de las encuestas al SPSS y se analizan dichos datos.
8. A finales de Abril y principios de Mayo se desarrolla la parte empírica del trabajo.
9. Al final de Mayo se acaba la parte empírica del trabajo y las conclusiones.
10. A principios de Junio se entrega el TFG a la tutora y se realizan las últimas modificaciones.

	Horas	Nov.	Dic.	Ene.	Febr.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
Adjudicación tema	-								
Primer reunión tutora	0.15								
Objetivos e introducción	6								
Elección bibliografía	10								
Lectura bibliografía	30								
Desarrollo teoría	80								
Primera entrega tutora	0.15								
Diseño encuesta	4								
Entrega encuesta tutora	0.15								
Corrección encuesta	1								
Realización encuesta	5								
Análisis encuesta	45								
Desarrollo parte empírica	70								
Desarrollo conclusiones	10								
Entrega tutora	0.15								
Últimas modificaciones	5								
Total	267								

Desarrollo del Trabajo

I. La marca del empleador

1.1. Concepto de marca del empleador

De acuerdo con la *American Marketing Association (AMA)*, una marca es "un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de ellos que tiene por objeto identificar las mercancías y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de competidores" (AMA, 2011).

Las marcas forman uno de los activos más importantes para una empresa y la forma en la que se gestionan se considera un aspecto clave para el éxito de la misma. Aunque la mayoría de las organizaciones centran sus esfuerzos de *branding* en el desarrollo de marca de producto y corporativa, también enfocan su marca en el área del marketing interno, dirigido a sus empleados refiriéndose, en este último caso, a la marca del empleador (*Employer Branding*) (Backaus y Tikoo, 2004).

Originalmente las marcas eran utilizadas para diferenciar los productos entre los diferentes competidores, pero con el paso del tiempo se ha ampliado su aplicación a diferenciar personas, lugares y empresas (Peters, 1999). De este modo la marca del empleador es una nueva disciplina en la que se combina el *branding* con la dirección de recursos humanos (Backaus y Tikoo, 2004).

La primera definición de *Employer Branding* fue realizada por Ambler y Barrow, en 1996, como el desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización como empleador. Consecuentemente, definieron la marca de empleador como "el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleador e identificados con la empresa empleadora" (p. 186). Estos mismos autores señalan que las técnicas tradicionales de Marketing deben ser aplicables para ayudar a controlar la marca del empleador y desarrollar medidas de su efecto sobre los empleados actuales y los potenciales (Ambler y Barrow, 1996).

Según la Conference Board (2001), *el Employer Branding* establece la identidad de la empresa como empleador. Emplea el sistema de valores, las políticas y los comportamientos de la empresa con la finalidad de atraer, motivar y retener a los empleados actuales y potenciales de la empresa.

En 2004, Sullivan conceptualiza la marca del empleador como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados actuales y potenciales, así como de los *stakeholders* relacionados con una empresa particular. Su acción consiste en crear una buena imagen en la práctica de gestión y negocio que haga de la empresa "un buen lugar para trabajar". Esto dará como

resultado una empresa más conocida y de mayor reputación, aumentando el número y calidad de los candidatos, reduciendo la tasa de rotación e incrementando la productividad (Sullivan, 2004).

De la misma manera que las marcas de una organización comunican los beneficios de un determinado bien o producto a los clientes potenciales, la marca del empleador indica los beneficios de trabajar en una organización a los empleados actuales y futuros (Ambler y Barrow, 1996).

Por tanto, hay algunas similitudes entre la marca de empleador y la marca corporativa o de producto, ya que la literatura indica que la marca del empleador comparte sus fuentes teóricas con el *branding* de consumo y corporativo, pero también hay dos diferencias importantes. Por un lado, la marca de empleador es específica del empleo, caracterizando la identidad de la empresa como empleador. En segundo lugar, está dirigida a los públicos internos y externos (cuadro 1), mientras que los esfuerzos de la empresa sobre la marca corporativa y de producto están dirigidos principalmente a un público externo (Backhaus y Tikoo, 2004).

Así la marca del empleador abarca varios aspectos de gran importancia y ofrece a las compañías una serie de valores, como los que se recogen en la figura 1 (Kapoor, 2010).

Figura 1: Valores asociados a la marca del empleador

Valor Externo	Valor Interno
1) Incremento de la calidad y la cantidad de los reclutamientos	1) Incremento del compromiso de los empleados
2) Reconocimiento como empleador de elección	2) Productividad del empleado más alta
3) Sustancial diferenciación competitiva en el mercado del talento	3) Los empleados “se sienten bien” con la compañía
4) Menores costes de reclutamiento y publicidad	4) Incremento de la retención del mejor talento
5) Aumento de las recomendaciones	5) Incremento de las recomendaciones del talento de más alto nivel
6) Incremento de las ventas de producto y actividades de marketing	6) El tiempo centrado en la evaluación en oposición al suministro
7) Altos niveles de satisfacción y lealtad de clientes	

Fuente: Kapoor (2010), p. 60.

1.2 Proceso de la creación de la marca del empleador

Backaus y Tikoo (2004), en su revisión en la literatura, señalan que el *Employer Branding* es un proceso que sigue principalmente tres pasos.

En primer lugar, se crea la propuesta de valor de la empresa (PVE) que será asociada a la marca. Se basa en el uso de información sobre la cultura de la organización, el estilo de gestión, las cualidades de los empleados actuales, la imagen actual de empleo, y la impresión de productos o servicios de calidad, que desarrollan el concepto de valor que la organización proporciona a los empleados (Sullivan, 2002). De acuerdo con Eisenberg *et al.* (2001), pretende ser una verdadera representación de lo que la empresa ofrece a sus empleados.

Según Robertson (2013), la PVE debe de poseer las siguientes características:

- ✓ Estar dirigida por los consejeros delegados y la alta dirección.
- ✓ Ser comunicada de forma eficaz en toda la organización.
- ✓ Estar estructurada de forma que satisfaga las necesidades de todos los sectores de la organización.
- ✓ Ser capaz de establecer un contrato psicológico con el empleado.
- ✓ Proponer una singularidad con respecto a los demás empleadores de la competencia.

Como segundo paso, la empresa comunica su PVE a los empleados potenciales, agencias de reclutamiento, etc. Se trata pues de un proceso de marketing externo, que no solo busca atraer al público objetivo, sino que sirve como apoyo e impulso a la marca corporativa (Sullivan, 2002).

Por último, se lleva a cabo un proceso de marketing interno de la marca empleadora. Esto es importante porque incorpora la promesa de marca a los empleados y a la cultura de la organización (Frook, 2001). El principal objetivo es el desarrollo de una fuerza laboral que esté comprometida con el conjunto de valores y objetivos de la organización. De acuerdo con Branham (2001) la imagen específica que las organizaciones tienen como objetivo proyectar a sus empleados actuales y potenciales, es la base central de la marca del empleador.

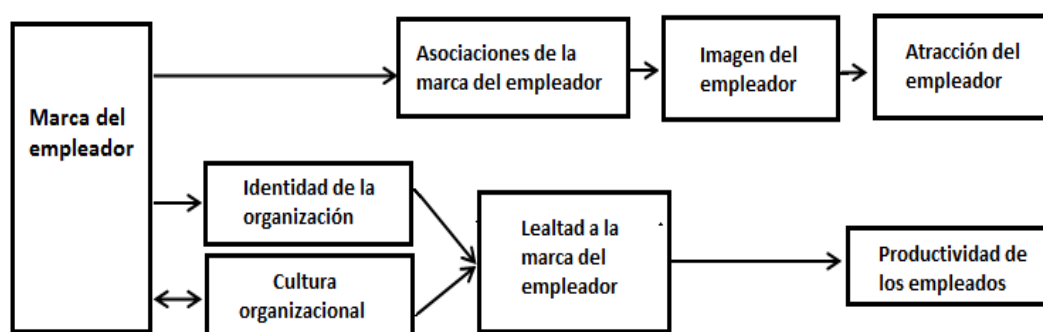
Por su parte, Figurska y Matuska (2013), en su revisión de la literatura, distinguen siete pasos en el proceso de construcción de la marca del empleador basados en la observación, ejecución y control:

- ✓ Conocer la marca de empleador actual, como es percibida y experimentada por los trabajadores actuales y potenciales y otras partes interesadas de la empresa.

- ✓ Determinar la imagen de marca deseada, como le gustaría a la empresa ser percibida por sus empleados actuales y potenciales, así como por otras partes interesadas.
- ✓ Determinar la distancia entre la marca de empleador actual y la deseada.
- ✓ Establecer un plan que permita reducir la distancia entre la marca actual y la deseada.
- ✓ Llevar a cabo medidas que permita eliminar dicha distancia.
- ✓ Controlar los resultados de las medidas adoptadas.
- ✓ Cambiar el plan propuesto si no ofrece los resultados esperados.

Backhaus y Tikoo (2004) presentan un modelo para explicar los efectos de la marca del empleador (Figura 2). Este modelo permite comprender como funciona la *Employer Branding*, mediante la incorporación de conceptos de marketing y de recursos humanos. La marca del empleador crea dos aspectos fundamentales: las asociaciones de marca y la lealtad a la marca. La empresa necesita desarrollar asociaciones de marca con el fin de crear una imagen de la empresa como empleador, la cual va a tener un gran impacto en el atractivo de la organización para los empleados potenciales. Por otro lado, una fuerte cultura organizacional y una marcada identidad de la organización contribuyen a incrementar la lealtad hacia la marca, produciendo una mejora en la productividad de los empleados. De éste modo creando una fuerte marca de empleador se logran obtener mejoras en la organización tanto a nivel interno como externo.

Figura 2: Marco teórico de la marca del empleador



Fuente: Backhaus y Tikoo (2004), p. 505.

La posesión de recursos que son raros, valiosos, no sustituibles y difíciles de imitar es una ventaja para la empresa que le permite estar por delante de sus competidores (Barney, 1991). Aunque comúnmente se piensa en plantas de fabricación, equipos y capital como recursos que proporcionan una ventaja respecto a la competencia, el capital humano también ha demostrado ser un recurso importante

en la creación de ventajas competitivas (Priem y Butler, 2001). La marca del empleador, al contribuir a la atracción de candidatos de valor y a la creación de una plantilla difícilmente imitable por las empresas competidoras, es una fuente de ventaja sostenible para la empresa (Moroko y Uncles, 2009).

Para conseguir el éxito a la hora de aplicar el *Employer Branding*, la organización debe crear e infundir la imagen deseada en la mente de sus empleados actuales y *stakeholders*, como proceso previo a que proyecten dicha imagen a sus clientes. Por lo que cobra una gran importancia la relación empleador-empleado (Miles y Mangold 2004).

En el momento en el que un individuo se une a una compañía se establece un contrato psicológico entre él y su empleador (Rousseau, 1990). Autores como Etzioni, ya en 1975, se refirieron a esta relación como el vínculo individuo-organización que conecta con la perspectiva cultural de la organización, en la que se busca el compromiso de los trabajadores, así como una identificación con los objetivos de la empresa.

Como se observa en la Figura 3, el proceso de conceptualización de la marca del empleador, desarrollado por Miles y Mangold en 2004, tiene sus pilares en la misión y valores de la organización. La misión y los valores de una entidad proporcionan la base para la definición de la imagen de marca deseada. Los mensajes emitidos dentro de la organización deben de transmitir claramente la misión de la organización, los valores y la imagen de marca deseada, así como los comportamientos y actitudes que la organización considere importantes y espera de los empleados.

Una transmisión efectiva y coherente de los mensajes que refleje la misión y los valores de la organización permite lograr dos cosas. En primer lugar, permite a los empleados conocer, entender y experimentar la imagen de marca deseada. Por otro lado, se mantendrá el contrato psicológico que existe entre la organización y el empleado.

El contrato psicológico entre empleador y empleado es algo fundamental en el proceso de la marca de empleador, ya que el grado en que se cumple dicho contrato afectará a la confianza de los empleados en sus respectivos empleadores, así como en su motivación para servir a clientes y compañeros y mejorar su productividad. A pesar de que el contrato empleador-empleado es un proceso de percepción individual, las organizaciones pueden dar forma a las percepciones de los empleados construyendo las bases del contrato psicológico. Las organizaciones generan conocimiento en los empleados y comprensión de la imagen de marca deseada y tratan de influir en la base del contrato psicológico constantemente mediante el envío de mensajes consistentes con sus bases en la misión y los valores de la organización.

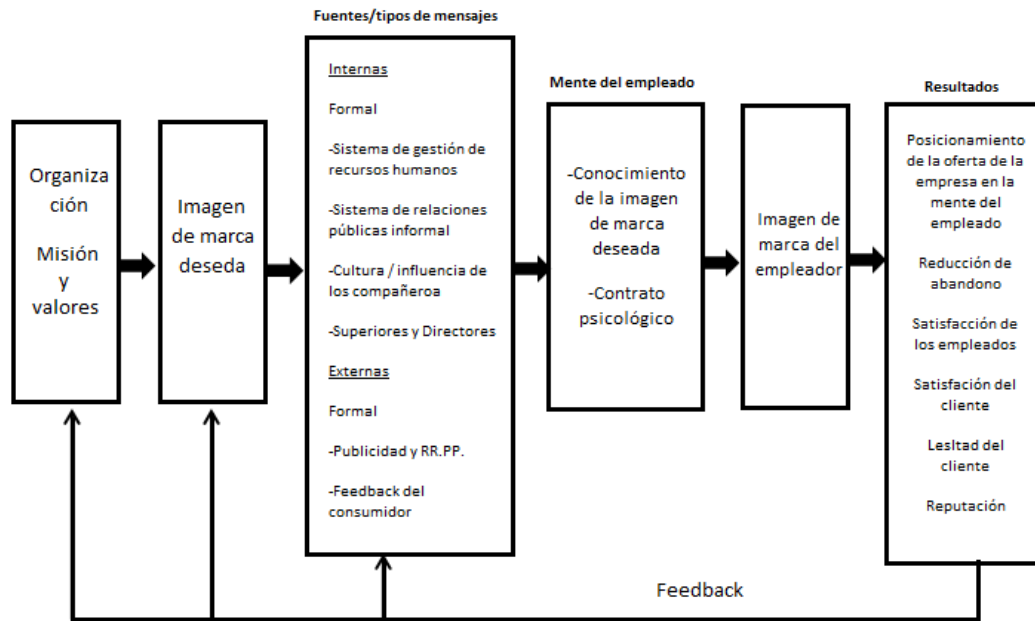
De hecho, mensajes inconsistentes pueden causar confusión en los empleados y son propensos a ser percibidos como una violación del contrato psicológico establecido entre empleado y empleador, influyendo negativamente en la retención de personal, la productividad, y la lealtad.

Sin embargo, los empleados que reciben mensajes consistentes y de forma frecuente comprenderán mejor la marca de empleador y podrán ser motivados para proyectar dicha imagen de marca hacia otros. Los esfuerzos en *Employer Branding* realizados con éxito dan lugar a una reducida rotación de empleados, aumento de la lealtad y satisfacción tanto de los empleados como de los clientes, así como una reputación favorable para el empleador.

Sullivan (2004), en su concepción de la marca de empleador como una estrategia a largo plazo que no puede ser manejada con éxito mediante esfuerzos descoordinados, menciona ocho elementos que debe tener el proceso de *Employer Branding* para la consecución del éxito:

- ✓ Cultura corporativa de participación de los empleados y mejora continua.
- ✓ Equilibrio entre una buena gestión y buena productividad.
- ✓ La obtención de reconocimiento público. Este apartado se refiere a la publicación de la empresa en listas de medios especializados que identifiquen a la organización como uno de los mejores empleadores o empleadores de referencia, de modo que proyecte una imagen de la empresa como un “buen lugar para trabajar”.
- ✓ Información proactiva por parte de los empleados.
- ✓ Ser las primeras referencias en los medios de publicación. Tener las primeras referencias positivas en los medios de publicaciones específicos es un elemento esencial en la construcción de una marca.
- ✓ Consideración como empresa de referencia.
- ✓ Difusión de las buenas prácticas llevadas a cabo en la empresa a los candidatos con el objetivo de atraer el capital humano.
- ✓ Establecer medidas de evaluación, siguiendo un proceso de mejora continua y adaptándose a los cambios en las necesidades del público objetivo.

Figura 3: Marco de conceptualización de la marca del empleador



Fuente: Miles y Mangold (2004), p. 537

1.3. Dimensiones del atractivo en la marca del empleador

En la marca del empleador ha emergido el concepto de “atractivo del empleador” (AE). Las empresas están cada vez más interesadas en resultar atractivas como empleadoras para el personal de talento. Cada vez más empresas quieren “seducir” a las personas de talento que trabajan en la empresa para que no se marchen de las mismas, al tiempo que quieren convertirse en empleadores atractivos para los demandantes de empleo con alto potencial (Elving *et al.*, 2013).

Aiman-Smith *et al.* (2001) han definido el atractivo de una organización como “una actitud o afecto positivo general expresado hacia una organización y hacia la visualización de la organización como una entidad deseable con la que iniciar algún tipo de relación” (p. 221). En la valoración específica de una organización como empleadora, Berthon *et al.* (2005, p. 156), conceptualizan el atractivo del empleador (AE) como “los beneficios previstos que un empleado potencial ve en trabajar para una organización específica” (p. 156).

Hay varios factores que pueden influir en la decisión de un posible empleado para solicitar trabajo en una empresa. El trabajador potencial será más probable que solicite un empleo si los beneficios previstos de trabajar para una empresa en particular coinciden con el conjunto de factores que son de importancia para él. Si un solicitante ve una empresa que ofrece estos beneficios, su percepción sobre la empresa puede cambiar. Es por esto que los empleadores tratan de comunicar

claramente sus características distintivas que le hacen atractivo como empleador (Saini *et al.*, 2014).

Estudios empíricos afirman que existen un gran número de características del trabajo como el ambiente social, sueldos, perspectivas de carrera, estabilidad en el empleo, y aspectos de la organización como la cultura o la ética que ayudan a contribuir al atractivo de una organización como empleador (Brown *et al.*, 2003, Elving *et al.*, 2013). Berthon *et al.* (2005) identifican como dimensiones del atractivo de una organización el valor económico, valor de interés, valor social, valor para el desarrollo y valor de aplicación.

Las empresas invierten cada vez más en actividades de AE para construir una marca del empleador más fuerte con el objetivo de atraer a las personas de talento (Wilden *et al.*, 2010). Estos esfuerzos de la organización son necesarios, ya que las percepciones que los solicitantes potenciales tienen del atractivo de la organización están formadas por sus percepciones individuales de la información disponible, que reciben de los anuncios de empleo, sitios web, publicidad de marca y referencias de otras personas o empleados relacionados con la organización (Brown *et al.*, 2003).

Elving *et al.* (2013) mencionan varios estudios que relacionan el atractivo de una organización con el ajuste persona-organización (P-O) (por ejemplo Cable y Judge, 1994). Las empresas no solo deben describir sus características de empleo y de la organización, sino que deben buscar un punto de conexión con los potenciales empleados para resultarles atractivas como empleadoras, y reflejar en sus anuncios de empleo cuestiones esenciales sobre la misión, valores y logros (Backhaus y Tikoo, 2004).

1.4. Beneficios de la marca del empleador

La marca del empleador construida con éxito proporciona un gran número de beneficios a la empresa. Taylor (2010) destaca el efecto del Employer Branding en el reclutamiento de candidatos de valor, así como en su retención y rendimiento.

En cuanto al reclutamiento, el principal beneficio es la capacidad para atraer la clase de talento que busca la compañía. La consideración de la empresa como empleador de referencia hace que los trabajadores con talento acudan a ella. Así, el propósito no es atraer el máximo número de candidatos posible, sino aquellos más calificados. De este modo, una empresa con una fuerte marca de empleador no tendría que buscar el talento, sino que el talento llegaría a ella. De hecho, Gatewood *et al.* (1993) encontraron una correlación positiva significativa entre la imagen de una organización y la probabilidad de que un solicitante de trabajo escoja esa organización en particular.

Este es un gran beneficio para la empresa, puesto que según el estudio realizado en 2009 por Manpower, la escasez de talento sigue siendo un problema generalizado y que afecta a todos los empleadores de todo el mundo. A pesar de la recesión mundial y de la baja tasa de empleo, siguen existiendo dificultades a la hora de cubrir puestos de trabajos en áreas específicas.

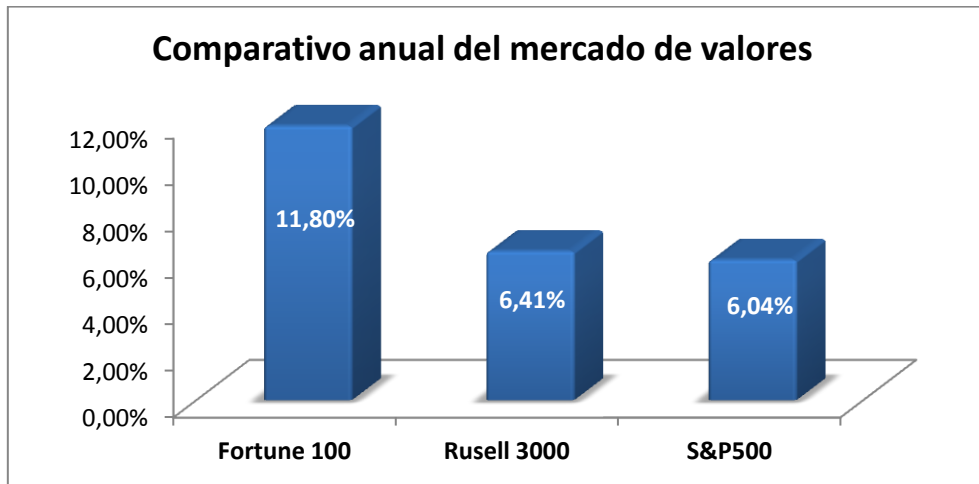
Por otro lado, los procesos de reclutamiento suelen ser laboriosos y bastante costosos, y una empresa con una fuerte marca de empleador no necesitaría realizar un gran esfuerzo en anuncios de empleo como otras empresas que careciesen de ella, lo que permitiría tener importantes ahorros en el proceso de reclutamiento.

El segundo bloque de beneficios mencionados por Taylor (2010) es el de la retención. El hecho de que los empleados de una organización la consideren como un buen lugar dónde trabajar, hace reducir los incentivos a cambiarse a otra organización. Para esto es necesario que la empresa cree un lazo emocional con el empleado, que le haga sentirse identificado con la empresa y parte de ella.

Por último, la marca del empleador afecta al rendimiento y productividad de los empleados. Se ha argumentado que los empleados que están satisfechos en su puesto de trabajo tienen menos razones para realizar mal sus tareas y desatender sus obligaciones. Además, se puede esperar que aumente su interés por mantener un empleo con el que está conforme, lo que producirá también un aumento de su rendimiento, así como una reducción del absentismo, ya que en el momento en el que lleguen los despidos, los primeros en marcharse serán aquellos que ofrezcan un peor rendimiento.

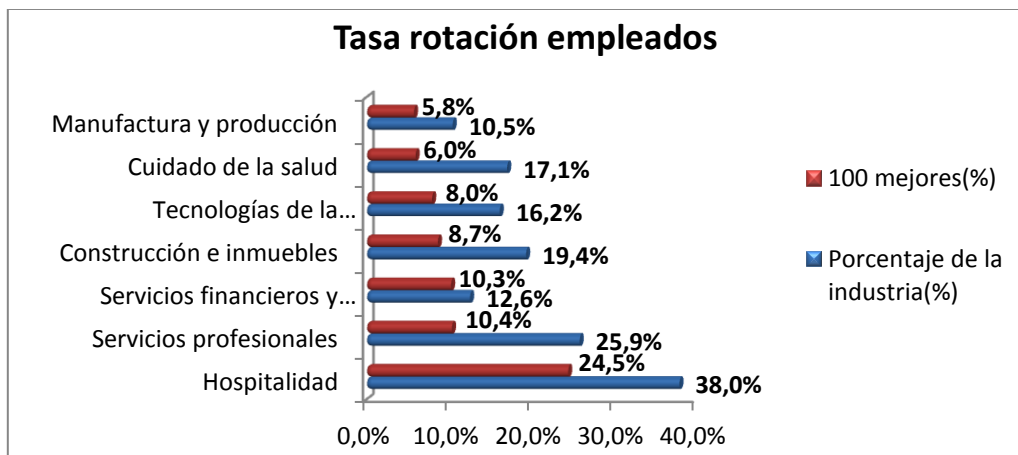
Una forma más ilustrativa de ver los beneficios aportados por el *Employer Branding* en una empresa, es mediante la observación de los datos ofrecidos por Great Place To Work, compañía que realiza una investigación anual basada en la recogida de información a más de 10 millones de empleados en 50 países diferentes, representando a más de 6000 organizaciones de diversos sectores, tamaño, estructura, y madurez.

Uno de los datos ofrecidos por esta compañía es como las 100 mejores empresas para trabajar que cotizan en la bolsa obtienen mayores resultados que del resto que cotiza en bolsa pero no tiene la consideración de cien mejores empresas para trabajar. De hecho, como se observa en la Figura 4, los índices de acciones de estas empresas (11.80%) duplican a los índices de referencia de Rusell 3000 (6.41%) y S&P500 (6.04%).

Figura 4: Comparativa anual del mercado de valores

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de www.greatplacetowork.com (2014).

Por otro lado, otro de los beneficios señalados por Taylor (2010) es la disminución en la rotación de los empleados de aquellas empresas que realizan *Employer Branding* respecto a aquellas que no lo hacen. Este beneficio se ve reflejado en la Figura 5, donde se presentan las tasas de rotación de empresas consideradas como mejores lugares donde trabajar (las 100 mejores según la revista Fortune) respecto a las demás empresas de cada sector.

Figura 5: Tasa de rotación de los empleados

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de www.greatplacetowork.com (2014).

Se puede observar como las empresas catalogadas como un buen lugar donde trabajar tienen una tasa de rotación de sus empleados muy inferior a la del resto de empresas del sector, llegando a ser en la mayoría de los casos un 50% menor. Esto se proyecta no solo en una mayor capacidad para retener el talento de la empresa, sino también en grandes ahorros a la hora de realizar los procesos de reclutamiento.

II. Análisis empírico

Una empresa que quiera atraer y retener el talento, debe conocer cuáles son los factores que las personas con talento consideran más importantes a la hora de elegir una empresa dónde trabajar. Si un potencial trabajador cree que una empresa le va a proporcionar aquellos aspectos que valora más, tendrá una imagen positiva de dicha empresa como empleador y se incrementará la probabilidad de que decida enviar su solicitud de empleo a esa empresa. En consecuencia, algunas empresas realizan grandes esfuerzos a la hora de mostrar su imagen de marca de empleador hacia los potenciales empleados (Saini *et al.*, 2014).

Esta parte del trabajo trata de analizar cuáles son las dimensiones en la marca del empleador de mayor atractivo para el alumnado del grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE), y observar si existen diferencias en sus valoraciones según el nivel de curso, el género y la experiencia laboral.

2.1 Metodología

A continuación se explica el procedimiento de muestreo, las características principales de la muestra utilizada en esta investigación, la medida de las variables y los principales resultados.

2.1.1 Procedimiento de muestreo

Los datos se recogieron a través de una encuesta con cuestionario estructurado no asistido al alumnado de primero y cuarto curso del grado de ADE. La recogida de datos se llevó a cabo mediante muestreo por conveniencia, ya que la encuesta se realizó en las clases expositivas de diversos grupos de cada curso, teniendo una duración de 15 minutos para su realización. El número de encuestas válidas ha sido de 221. La Tabla 1 muestra la ficha técnica de la investigación.

Tabla 1. Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA	
Lugar de realización	Universidad De Santiago de Compostela
Población o universo	Alumnos de 1º y 4º de A.D.E.
Tamaño de la muestra	221 estudiantes
Error de muestreo	6,6%
Nivel de confianza	95%
Método de muestreo	Por conveniencia
Fecha de trabajo de campo	Marzo y Abril de 2015
Programa de ordenador utilizado	SPSS

Fuente: Elaboración propia

2.1.2 Perfil de la muestra

La muestra de este trabajo está compuesta por 221 estudiantes. A continuación se presenta la distribución de la muestra según la edad, el nivel de curso, el género y la experiencia laboral de los/as estudiantes.

Edad

La edad media del alumnado que realizó la encuesta es de 21,23 años, con una edad mínima de 18 y máxima de 44, siendo la edad más repetida de los alumnos los 18 años.

Nivel de curso

En cuanto al nivel de curso, la mayoría del alumnado pertenece al último curso de grado (52%) respecto a los alumnos de primer año (48%), aunque la diferencia no es muy elevada.

Tabla 2. Descriptivos de perfil de la muestra: Nivel de curso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1º ADE	106	48,0	48,0
Válidos 4º ADE	115	52,0	100,0
Total	221	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Género

El mayor número de encuestados son mujeres que representan el 60,2% de la muestra, mientras que los hombres representan el 39,8 % restante (Tabla 3).

Tabla 3. Descriptivos de perfil de la muestra: Género

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hombre	88	39,8	39,8
Válidos Mujer	133	60,2	100,0
Total	221	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Experiencia laboral

En cuanto a la experiencia laboral podemos observar que el mayor número de estudiantes encuestados carecen de experiencia, representando el 66,5 % de la muestra mientras que aproximadamente solo un tercio de la muestra sí tiene algún tipo de experiencia laboral (Tabla 4).

Tabla 4. Descriptivos de perfil de la muestra: Experiencia laboral

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	74	33,5	33,5
Válidos NO	147	66,5	100,0
Total	221	100,0	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Tabla 5, se presenta la muestra distribuida en función de las variables de interés: nivel de curso, sexo, y experiencia laboral.

Tabla 5. Perfil de la muestra

Nivel curso	1ºADE				4ºADE(115)			
	106				115			
Sexo	Hombres		Mujeres		Hombres		Mujeres	
	41		65		47		68	
Experiencia	Con	Sin	Con	Sin	Con	Sin	Con	Sin
		11	30	18	47	19	28	26

Fuente: Elaboración propia

Mediante esta tabla podemos conocer en mayor medida como está compuesta la muestra, conociendo el número de hombres y mujeres para cada nivel de curso estudiado, y profundizando más, el número de estudiantes con experiencia y sin ella por cada sexo para los dos niveles de curso.

2.1.3 Medida de las variables

Para medir las dimensiones del atractivo del empleador, en este estudio utilizamos la escala de medida empleada por Saini *et al.* (2014), ampliada con dos ítems. Saini *et al.* (2014) se basaron en la escala proporcionada por Berthon *et al.* (2005), que

presentaba un total de 25 ítems para medir el atractivo del empleador por medio de cinco categorías distintas: Valor de Desarrollo, Valor Social, Valor de Interés, Valor de Aplicación y Valor Económico. Estas cinco categorías son la versión ampliada de la definición de *Employer Branding* realizada por Ambler y Barrow, en 1996, como el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos. Además de las cinco dimensiones consideradas por Berthon *et al.* (2005), Saini *et al.* (2014), consideraron dos ítems añadidos por Roy (2008) y que se relacionan con la cultura y la ética organizacional. Dado que consideramos que la conciliación de la vida privada y profesional es un atributo de un empleador potencialmente importante para el alumnado, en el presente trabajo de investigación incorporamos dos ítems en la escala de medida utilizada para valorar la importancia de esta dimensión. Consecuentemente, la escala de medida utilizada quedó conformada por 29 ítems, clasificados en ocho dimensiones.

Todos estos ítems se midieron a través de una escala tipo Likert de 1 a 7, en la que los encuestados debían de indicar la importancia que tenían para ellos cada uno de los ítems a la hora de elegir una empresa dónde trabajar (siendo 1 “nada importante” y 7 “muy importante”).

En cuanto a las variables de perfil, la edad se midió a través de una escala métrica, ya que los alumnos debían de escribir su edad. El nivel de curso, el género, y la experiencia laboral se midieron a través de una escala nominal, marcando la opción que correspondiera dentro de un conjunto de posibilidades.

En el Anexo se recoge la encuesta utilizada en esta investigación.

2.2 Resultados

En este apartado se muestran los principales resultados alcanzados en este trabajo.

2.2.1 Valoración de las dimensiones del atractivo del empleador

Una vez realizada las encuestas procedimos al análisis de los datos para conocer cuáles son las dimensiones del atractivo más valorados por los alumnos de Grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Santiago de Compostela.

La realización de pruebas descriptivas, cálculo de medias y desviaciones típicas de todos los ítems por los que están formadas las diferentes dimensiones del atractivo, proporciona información sobre cuáles son los aspectos de cada dimensión más valorados por el alumnado (Tabla 6).

Tabla 6. Estadísticos descriptivos: ítems de las dimensiones de atractivo

	N	Mín.	Máx.	Media	Desv. típ.
Dimensión 1: Valor de Desarrollo					
Tener reconocimiento/aprecio de la dirección	221	2	7	5,58	1,017
Un gran comienzo para empleo futuro	221	1	7	5,23	1,237
Sentirme bien conmigo mismo como resultado de trabajar para una organización en particular	221	2	7	6,09	1,039
Sentirme más seguro de mí mismo como resultado de trabajar para una organización en particular	221	2	7	5,71	1,163
Adquirir experiencia que mejore mi carrera laboral	221	3	7	6,27	,893
Dimensión 2: Valor Social					
Tener un ambiente de trabajo divertido	221	2	7	5,22	1,232
Tener una buena relación con mis superiores	221	1	7	5,45	1,161
Tener una buena relación con mis compañeros	221	1	7	5,98	,972
Tener compañeros de trabajo que me apoyen y me animen	221	1	7	5,57	1,191
Tener un buen ambiente de trabajo	221	3	7	6,06	,917
Dimensión 3: Valor de Interés					
Tener un ambiente de trabajo estimulante	221	3	7	5,80	,980
La organización es innovadora con prácticas de trabajo novedosas y visión de futuro	221	1	7	5,24	1,293
La organización valora y utiliza mi creatividad	221	3	7	5,48	1,064
La organización produce productos y servicios de alta calidad	221	1	7	4,57	1,408
La organización produce productos y servicios innovadores	221	1	7	4,45	1,389
Dimensión 4: Valor de Aplicación					
La organización es humanitaria, devuelve a la sociedad	221	1	7	4,83	1,458
Tener la oportunidad de aplicar lo aprendido en la universidad	221	1	7	4,92	1,449
Tener la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido	221	1	7	4,82	1,469
Sentirme aceptado y miembro de la organización	221	3	7	5,95	,933
La organización está orientada al consumidor	221	1	7	4,39	1,529

Dimensión 5: Valor Económico					
Tener buenas oportunidades de promoción dentro de la organización	221	1	7	5,92	1,057
Tener estabilidad en el empleo	221	2	7	6,33	,907
Tener experiencia práctica interdepartamental	221	2	7	5,18	1,083
Tener un salario base por encima de la media	221	2	7	5,65	1,187
Tener un paquete de compensación total atractivo	221	2	7	5,48	1,069
Dimensión 6: Valor Vida Personal					
Tener un horario flexible	221	1	7	5,51	1,278
Poder conciliar vida laboral y familiar	221	2	7	6,28	1,045
Dimensión 7: Cultura Organizacional					
La organización tiene una cultura fuerte y clara	221	1	7	4,92	1,186
Dimensión 8: Ética Organizacional					
La organización es ética	221	1	7	5,29	1,429

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 6, los ítems más valorados por los estudiantes, con una valoración media superior a 6, son “Tener estabilidad en el empleo” (con una media de 6,33), “Poder conciliar vida laboral y familiar” (6,28), “Adquirir experiencia que mejore mi carrera laboral” (6,27), “Sentirme bien conmigo mismo como resultado de trabajar para una organización en particular”(6,09) y “Tener un buen ambiente de trabajo” (6,06).

Mientras que los aspectos menos valorados por los estudiantes a la hora de elegir un lugar dónde trabajar, con una valoración media inferior a 5 son, “La organización está orientada al consumidor” (4,39), “La organización produce productos y servicios innovadores” (4,45), “La organización produce productos y servicios de alta calidad” (4,57), “Tener la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido”(4,82), “La organización es humanitaria, devuelve a la sociedad” (4,83), “tener la oportunidad de aplicar lo aprendido en la universidad”(4,92) y “la organización tiene una cultura fuerte y clara” (4,92). En este caso cabe señalar la menor importancia que tienen para los estudiantes la mayor parte de los ítems de la dimensión de Valor de Aplicación, ya que cuatro de los cinco ítems que posee, se encuentran entre los menos valorados.

Mediante el promedio de los ítems que componen cada factor, podemos conocer cuales son las valoraciones de los estudiantes para cada dimensión (Tabla 7).

Tabla 7. Estadísticos descriptivos: dimensiones del atractivo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Valor de Desarrollo	221	3,4	7	5,77	,674
Valor Social	221	2,0	7	5,66	,838
Valor de Interés	221	2,2	7	5,11	,950
Valor de Aplicación	221	2,4	7	4,98	,986
Valor Económico	221	2,4	7	5,71	,767
Valor vida privada	221	2,0	7	5,89	1,102
Cultura de la organización	221	1,0	7	4,92	1,186
Ética de la organización	221	1,0	7	5,29	1,429
N válido (según lista)	221				

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 7, la dimensión de mayor atractivo para los estudiantes de ADE es el Valor de Vida Privada, con una media de 5,89. Le siguen por importancia la dimensión nominada Valor de Desarrollo (5,77), en la que cabe destacar que tiene un valor mínimo de 3,4, siendo con diferencia el mínimo más elevado de todas las dimensiones de atractivo del empleador. Por último, también tiene un gran valor para los estudiantes el Valor Económico (5,71).

Las dimensiones con menor valoración como atractivo de empleador son las de Valor de Aplicación (4,98) y la Cultura organizacional, con una valoración media de 4,92.

Se debe señalar que el hecho de que determinados ítems y dimensiones se encuentren entre los menos valorados, no significa que tengan una valoración de poca importancia, ya que debemos recordar que la escala de valoración es de 7, y ningún ítem ni dimensión tiene una valoración media menor a 4, que es el valor que representa la importancia media.

2.2.2 Relación entre las valoraciones del atractivo del empleador según nivel de curso, sexo y experiencia laboral.

Para conocer la existencia o no de diferencias significativas entre las valoraciones de las dimensiones de los alumnos de ADE según el nivel de curso, sexo y la experiencia laboral, en primer lugar se procede a la realización de la prueba T-student para muestras independientes. Para realizar dicha prueba, antes se debe de comprobar el cumplimiento de dos condiciones, la de normalidad y la igualdad de varianzas de la muestra. Pero al realizar la prueba de normalidad en función del nivel de curso a través del estadístico Kolgomorov-Smirnov, las significaciones son nulas o toman valores muy

pequeños, de modo que no se cumple la condición de normalidad de la muestra, ocurriendo lo mismo para las pruebas de normalidad en función del género y la experiencia laboral. Por lo tanto, al no cumplirse esta condición, no podemos utilizar la T-Student para estudiar la existencia de diferencias significativas entre las valoraciones.

Al no ser adecuado llevar a cabo la prueba T-Student, se procede a la realización de las pruebas no paramétricas, concretamente la de Mann-Whitney y la prueba Kolmogorov-Smirnov para dos muestras independientes. A través de ellas, se observará si los valores de las variables son las mismas con independencia de los factores analizados; es decir, si existen o no diferencias en las valoraciones de las dimensiones en función del curso de ADE, el género o la experiencia laboral previa.

Las primeras pruebas no paramétricas se realizaron en función del nivel de curso, y se presentan en las tablas 8 y 9. De acuerdo con los valores de significación se puede aceptar que el valor de seis de las ocho dimensiones del atractivo del empleador es el mismo con independencia de que los alumnos sean de 1º o de 4º curso de ADE. Por tanto, sólo en dos dimensiones (Valor de Interés y Valor de Aplicación) existen diferencias significativas entre las valoraciones de los estudiantes de primer y cuarto año de ADE.

La prueba de Mann-Whitney contrasta la hipótesis nula de que la probabilidad de obtener en la muestra de 1º de ADE un valor de, por ejemplo Interés, menor que en la muestra de 4º de ADE, es igual a la probabilidad de obtener en la muestra de 4º de ADE un valor menor que en la muestra de 1º de ADE. Puesto que, como se refleja en la Tabla 8, solo en dos dimensiones –Valor de Interés y Valor de Aplicación- el p-valor asociado al estadístico de contraste es menor que 0,05, se puede rechazar la hipótesis nula. Por lo tanto se puede aceptar que el Valor de Interés y el Valor de Aplicación no son los mismos en las dos muestras. Si se calculan las medias de estas variables se puede observar que los alumnos de 1º de ADE tienen medias superiores a los alumnos de 4º de ADE.

Tabla 8. Prueba no paramétrica Mann-Whitney: Nivel de Curso

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig.(Bilateral)
ValorDesarrollo	5925,500	2595,500	-,359	,720
Valor Social	5777,500	12447,500	-,671	,502
Valor Interés	4598,000	11268,000	-3,163	,002
Valor Aplicación	5154,500	11824,500	-1,984	,047
Valor Económico	5590,000	12260,000	-1,068	,286
Valor Personal	5220,500	11890,500	-1,873	,061
Cultura Organiz.	5378,500	12048,500	-1,560	,119
Ética Organiz.	5454,500	12124,500	-1,386	,166

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 9 corresponde a la prueba de Kolmogorov-Smirnov, que contrasta la hipótesis nula de que la distribución de la variable analizada (por ejemplo, Valor de Desarrollo) es la misma en las dos muestras. Como en la prueba anterior, si el p-valor asociado es mayor que 0,05, no se puede rechazar la hipótesis nula. Entonces, los resultados indican que para Valor de Desarrollo, Valor Social, Valor Económico, Valor personal, Ética y Cultura organizacional no se puede rechazar que el valor de estas variables sea el mismo en 1º y en 4º de ADE. En consecuencia se puede afirmar que solo las dimensiones de Valor de Interés y Valor de Aplicación presentan diferencias significativas entre los alumnos de primero y de cuarto.

Tabla 9. Prueba no paramétrica Kolmogorov-Smirnov: Nivel de Curso

	Diferencias más extremas			Z	Sig.(Bilateral)
	Absoluta	Positiva	Negativa		
ValorDesarrollo	,100	,100	-,041	746	,634
Valor Social	,074	,074	-,011	,549	924
Valor Interés	,235	,235	-,011	1,744	,005
Valor Aplicación	,199	,199	-,020	1,476	,026
Valor Económico	,101	,101	-,014	,751	,625
Valor Personal	,160	,160	,000	1,186	,120
Cultura Organiz.	,099	,099	-,003	,734	,654
Ética Organiz.	,087	,087	-,003	,649	,794

Fuente: Elaboración propia

Para las variables género y experiencia laboral, el procedimiento para analizar si existen diferencias entre los valores de las variables en las dos muestras es el mismo.

En relación al género, tanto en la prueba Mann-Whitney (Tabla 10) como Kolmogorov-Smirnov (Tabla 11), se puede comprobar la existencia de diferencias significativas en Valor de Desarrollo, Valor de Interés, Valor de Aplicación y Ética

Organizacional. Mientras que el Valor Social, Económico, Personal y la Cultura de la organización no presentan diferencias significativas.

Tabla 10. Prueba no paramétrica Mann-Whitney: Género.

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig.(Bilateral)
Valor Desarrollo	4518,000	8434,000	-2,881	,004
Valor Social	4988,500	8904,500	-1,863	,062
Valor Interés	4520,000	8436,000	-2,872	,004
Valor Aplicación	3619,500	7535,500	-4,807	,000
Valor Económico	5077,000	8993,000	-1,672	,095
Valor Personal	5299,500	9215,500	-1,208	,227
Cultura Organiz.	5678,500	9594,500	- ,386	,700
Ética Organiz.	3950,500	7866,500	-4,199	,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Prueba no paramétrica Kolmogorov-Smirnov: Género .

	Diferencias más extremas			Z	Sig.(Bilateral)
	Absoluta	Positiva	Negativa		
Valor Desarrollo	,194	,012	-,194	1,410	,037
Valor Social	,168	,014	-,168	1,221	,102
Valor Interés	,209	,004	-,209	1,521	,020
Valor Aplicación	,333	,000	-,333	2,424	,000
Valor Económico	,132	,026	-,132	,964	,311
Valor Personal	,118	,008	-,118	,859	,452
Cultura Organiz.	,084	,024	-,084	,611	,850
Ética Organiz.	,225	,000	-,225	1,636	,009

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en función de la experiencia laboral, los resultados de los análisis mediante ambas pruebas (Tablas 12 y 13), indican que en ninguna de las valoraciones del atractivo del empleador existen diferencias significativas entre las dos muestras, ya que el p-valor asociado a todas las dimensiones es mayor que 0,05, por lo que no se puede rechazar la hipótesis nula. Al tener significaciones elevadas, no se puede aceptar que haya diferencias significativas en las valoraciones de las dimensiones por parte de los alumnos con y sin experiencia laboral.

Tabla 12. . Prueba no paramétrica Mann-Whitney: Experiencia Laboral

	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig.(Bilateral)
ValorDesarrollo	4903,500	15781,500	-1,199	,230
Valor Social	5253,000	16131,000	-,416	,677
Valor Interés	5209,000	16087,000	-,514	,607
Valor Aplicación	5404,500	16282,500	-,077	,939
Valor Económico	5000,000	15878,000	-,982	,326
Valor Personal	5165,000	7940,000	-,621	,534
Cultura Organiz.	5330,000	16208,000	-,251	,802
Ética Organiz.	5283,500	8058,500	-,356	,722

Tabla 13. Prueba no paramétrica Kolmogorov-Smirnov: Experiencia Laboral

	Diferencias más extremas			Z	Sig.(Bilateral)
	Absoluta	Positiva	Negativa		
ValorDesarrollo	,112	,112	-,027	,784	,570
Valor Social	,078	,078	-,073	,548	,925
Valor Interés	,080	,080	-,027	,564	,908
Valor Aplicación	,101	,101	-,059	,711	,693
Valor Económico	,092	,092	-,007	,643	,803
Valor Personal	,141	,046	-,141	,987	,284
Cultura Organiz.	,047	,047	-,032	,329	1,000
Ética Organiz.	,125	0,89	-,125	,880	,421

Fuente: Elaboración propia

Una vez conocidas las dimensiones que presentan diferencias significativas, sea en función del nivel de curso, sea del sexo, se procede a observar en qué grupo las medias son mayores.

La tabla 14 presenta las medias de las diferentes dimensiones en función del nivel del curso. Los resultados indican que los alumnos de primer año tienen una media mayor que los de cuarto, en las variables -“Valor de Interés” y “Valor de Aplicación”-, en las que existen diferencias significativas. Mientras que los alumnos de primero tienen una valoración media para el Valor de Interés de 5,298, la de los alumnos de cuarto es 4,934. Lo mismo ocurre para la dimensión Valor de Aplicación cuya media en los alumnos de primero es de 5,096, mientras que en los de cuarto es de 4,875.

Tabla 14. Estadísticos de grupo según nivel de curso.

	Sexo	N	Media	Desv. Típica	Error típ. de la media
Valor desarrollo	1ºADE	106	5,781	,7099	,0690
	4ºADE	115	5,769	,6416	,0598
Valor social	1ºADE	106	5,692	,8446	,0820
	4ºADE	115	5,626	,8337	,0777
Valor Interés	1ºADE	106	5,298	,9247	,0898
	4ºADE	115	4,934	,9432	,0880
Valor Aplicación	1ºADE	106	5,096	1,0003	,0972
	4ºADE	115	4,875	,9641	,0899
Valor Económico	1ºADE	106	5,757	,7928	,0770
	4ºADE	115	5,673	,7438	,0694
Valor personal	1ºADE	106	6,033	,91096	,0885
	4ºADE	115	5,761	1,0984	,1025
Ética organizacional	1ºADE	106	5,047	1,1329	,1100
	4ºADE	115	4,809	1,2276	,1145
Cultura organizacional	1ºADE	106	5,406	1,4261	,1385
	4ºADE	115	5,174	1,4282	,1332

Fuente: Elaboración propia

Realizando el mismo procedimiento pero en función del género (Tabla 15), se observa como las medias de las dimensiones que presentan diferencias significativas (Valor de Desarrollo, Valor de Interés, Valor de Aplicación y Ética Organizacional), son mayores para las mujeres que para los hombres.

Tabla 15. Estadísticos de grupo según el género

	Sexo	N	Media	Desv. Típica	Error típ. de la media
Valor desarrollo	Hombre	88	5,614	,7136	,0761
	Mujer	133	5,881	,6262	,0543
Valor social	Hombre	88	5,516	,8902	,0949
	Mujer	133	5,752	,7905	,0685
Valor Interés	Hombre	88	4,839	1,0891	,1161
	Mujer	133	5,287	,8009	,0694
Valor Aplicación	Hombre	88	4,591	,9331	,0995
	Mujer	133	5,239	,9363	,0812
Valor Económico	Hombre	88	5,630	,6919	,0738
	Mujer	133	5,768	,8109	,0703
Valor personal	Hombre	88	5,721	1,2055	,12851
	Mujer	133	6,004	,8627	,07481
Ética organizacional	Hombre	88	4,830	1,2974	,1383
	Mujer	133	4,985	1,1077	,0961
Cultura organizacional	Hombre	88	4,750	1,5920	,1697
	Mujer	133	5,639	1,1892	,1031

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y ampliaciones

En el presente trabajo hemos realizando una aproximación a la literatura teórica sobre la marca del empleador con el objetivo de incrementar el conocimiento sobre la misma. A continuación, hemos realizado una investigación empírica, con una muestra de 221 estudiantes del grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Santiago de Compostela, con el objetivo de averiguar cuáles son las dimensiones del atractivo de un organización más valoradas por los estudiantes y de observar si existen diferencias en función del nivel de curso (primero versus cuarto), el género y la experiencia laboral.

En el apartado teórico hemos examinado, en primer lugar, el concepto de marca del empleador, a través de las definiciones de los autores más relevantes. El *Employer Branding* se considera una estrategia mediante la cual una organización centra sus esfuerzos en gestionar su marca de empleador como elemento de atracción y retención, tanto de empleados actuales como potenciales. Mediante esta estrategia se pretende, por una parte, que los empleados se sientan a gusto en su lugar de trabajo y, por otra, crear una imagen de la empresa como buen empleador, atrayendo así a personas con talento. En los últimos años, el concepto de *Employer Branding* ha adquirido una gran relevancia y despertado el interés en un gran número de organizaciones, las cuales invierten cada vez más recursos en el desarrollo de esta estrategia, buscando aportar a la organización de un mayor atractivo como empleador.

A continuación, expusimos el proceso de creación de una marca del empleador y el modelo de Backhaus y Tikoo (2004) para explicar sus efectos. Este modelo permite comprender como funciona el *Employer Branding*, mediante la incorporación de conceptos de marketing y de recursos humanos. Luego, examinamos las principales dimensiones que conforman el atractivo de una organización como empleadora. En este ámbito destaca la clasificación realizada por Saini et al. (2014), quienes identificaron los siguientes valores: de desarrollo, social, de interés, de aplicación, económico, cultura y ética organizacional. La revisión teórica finaliza indicando los principales beneficios que tiene para una organización la implantación del *Employer Branding*, especialmente en relación al reclutamiento de candidatos de valor, así como a su retención.

Los resultados obtenidos en la investigación empírica sobre las dimensiones del atractivo en la marca del empleador en una muestra de 221 estudiantes del grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Santiago de Compostela, muestran que las dimensiones más valoradas por los estudiantes de ADE son las de Valor de Vida Privada, el Valor de Desarrollo y el Valor Económico. Siendo las menos valoradas el Valor de Aplicación y la Cultura Organizacional.

Profundizando más en cada dimensión, los resultados obtenidos en la valoración de los ítems que conforman cada una de las dimensiones examinadas mostraron que los tres más valorados eran: “Tener estabilidad en el empleo” (perteneciente a la dimensión de Valor Económico), “Poder conciliar vida laboral y privada” (Valor Personal), y “Sentirme bien conmigo mismo como resultado de trabajar para una organización en particular”(Valor de Desarrollo).

Mientras que los tres ítems menos valorados eran: “La organización es humanitaria, devuelve a la sociedad” ,“Tener la oportunidad de aplicar lo aprendido en la universidad”(ambos de Valor de Aplicación) y “La organización tiene una cultura fuerte y clara (Cultura Organizacional).

Una vez conocidas las dimensiones más atractivas para los estudiantes, se procedió a observar la existencia de diferencias significativas entre ellas. Para ello, en un principio se pretendían realizar las pruebas T-Student pero, al no cumplirse la condición de normalidad de la muestra, se realizaron las pruebas no paramétricas para muestras independientes, concretamente la de Mann-Withney y la de Kolmogorov-Smirnov.

A través de estas pruebas se observó la existencia de diferencias significativas en las valoraciones de la mitad de las dimensiones en función del género , concretamente en las de Valor de Desarrollo, Valor de Interés, Valor de Aplicación y Ética Organizacional. En función del nivel de curso también se demostró la existencia de diferencias significativas en dos dimensiones, en Valor de Interés y Valor de Aplicación. Sin embargo, no se registraron diferencias significativas en función de la experiencia laboral para ninguna dimensión del atractivo.

Una implicación directiva importante del presente trabajo es que orienta a las organizaciones que quieran atraer a los estudiantes de grado con talento sobre los aspectos más valorados por los mismos. La oferta de una propuesta de valor que satisfaga sus expectativas y supere lo que ofrece la competencia resultará en una mayor capacidad de atracción de los estudiantes con talento.

Como líneas futuras sería de interés el desarrollo de un mayor número de investigaciones y trabajos de campo basados en la marca del empleador, ya que al ser un concepto novedoso, se pueden realizar grandes avances a la hora de mejorar esta estrategia por parte de las empresas, y está comprobado como una buena marca del empleador proporciona un gran número de ventajas a la organización que la desarrolla. Específicamente, dado que este trabajo se ha limitado a los estudiantes del grado de ADE y las dimensiones del atractivo de un empleador pueden tener una valoración diferente en función de la titulación del estudiantado, una ampliación posible de estudio sería la realización de un análisis comparado de los estudiantes procedentes de titulaciones diferentes y de grandes áreas de conocimiento.

Bibliografía

- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., Cable, D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Backhaus, K., Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Branham, L. (2001). Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent. New York: *American Management Association*.
- Brown, D. J., Cober, R. T., Cober, A. B., Keepin, L. M., Levy, P. E. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (2,3), 158-169.
- Cable, D. M., Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: a person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-347.
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S., Wilson, K. (2001). The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent. *Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA.
- Elving, L. J. W., Westhoff, C. J. J., Meeusen, K., Schoonderbeek, W. J. (2013). The war for talent? The relevance of employer branding in job advertisements for becoming an employer of choice. *Journal of Brand Management*, 20(5), 355-373.
- Etzioni, E. (1975). A comparative analysis of complex organizations. *The Free Press of Glencoe Inc*, New York.
- Figurska I., Matuska E. (2013). Employer Branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2), 35-51.
- Frook, J.E. (2001). Burnish your brand from the inside, *B to B*, 86(8), 1-2.

- Gatewood, R.D., Gowan, M.A., Lautenschlager, G.J. (1993) Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414–427.
- Gotsl, M., Wilson, A . (2001). Corporate reputation management: 'Living the brand'. *Management Decision*, 39(2), 99-104.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A study of its relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1), 51-75.
- Keller, L. K., Lehmann, R. D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Miles, S. J., Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2,3), 65-87.
- Moroko, L., Uncles, M. D. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Peters, T. (1999). *The Brand You 50: Fifty ways to transform yourself into a Brand that Shouts Distinction*, New York.
- Priem, R.L., Butler, J.E. (2001). Is the resource based view a useful perspective for strategic management research. *The Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Robertson, A. (2013). Building the Employer Image: The HR Challenge. *CEO of the International Hospitality Academy*, 1(1), 1-8.
- Rousseau, D.M. (1990). Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations: Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses. *Group & Organization Management*, 15(4), 448-460.
- Roy, S.K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110–130.
- Saini, K. G., Rai, P., Chaudhary, K. M. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?. *Journal of Brand Management*, 21(2), 95-111.
- Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-475.
- Taylor, S. (2010.) *Resourcing and Talent Management*. London: *Chartered Institute of Personnel and Development*, 5, 198-200.
- The Conference Board. (2001). *Engaging Employees through Your Brand*, The Conference Board, New York, NY.

Wilden, R., Gudergan, S., Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1,2), 56–73.

Documentos electrónicos

American Marketing Association (AMA) (2011). Recuperado 03/04, 2015 de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

Great Place to work. (2014). Recuperado el 15/04, 2015 de <http://www.greatplacetowork.es/nuestro-enfoque/icuales-son-los-beneficios>

Manpower. (2009). Recuperado de http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Mundial_Talento.pdf

Sullivan, J. (2004). *The 8 elements of a Successful Employment Brand*. Recuperado 02/01, 2015 de <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Sullivan, J. (2002). *Crafting a lofty employment brand: a costly proposition*. Recuperado 6/02, 2015 de <http://www.ere.net/2002/11/25/crafting-a-lofty-employment-brand-a-costly-proposition/>

Anexo: Encuesta sobre dimensiones del atractivo.

Buenos días. Mi nombre es Adrián Vilas y soy estudiante de la Universidad de Santiago de Compostela. Estoy realizando un Trabajo de Fin de Grado sobre las dimensiones del atractivo en la marca del empleador y solicito su colaboración. Los datos recogidos en este cuestionario son totalmente anónimos y serán tratados de forma agregada.



Indique la importancia que tienen para usted los siguientes factores a la hora de elegir una empresa donde trabajar (1= nada importante, 7= muy importante)							
Tener el reconocimiento/aprecio de la dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Un gran comienzo para un empleo futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Sentirme bien conmigo mismo como resultado de trabajar para esa organización en particular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Sentirme más seguro de mi mismo como resultado de trabajar para esa organización en particular	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Adquirir experiencia que mejore mi carrera laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener un ambiente de trabajo divertido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener una buena relación con mis superiores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener una buena relación con mis compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener compañeros de trabajo que me apoyen y me animen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener un buen ambiente de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Trabajar en un ambiente estimulante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
La organización es innovadora con prácticas de trabajo novedosas y visión de futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
La organización valora y utiliza mi creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
La organización produce productos y servicios de alta calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
La organización produce productos y servicios innovadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
La organización es humanitaria, devuelve a la sociedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener la oportunidad de aplicar lo aprendido en la universidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener la oportunidad de enseñar a otros lo aprendido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7

Sentirme aceptado y miembro de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
La organización está orientada al consumidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener buenas oportunidades de promoción dentro de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener estabilidad en el empleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener experiencia práctica interdepartamental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener un salario base por encima de la media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener un paquete de compensación total atractivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Tener un horario flexible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
Poder conciliar la vida laboral y familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
La organización tiene una cultura fuerte y clara	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7
La organización es ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5	6	7

Nivel de curso:

1° de ADE

4° de ADE

Edad: _____

Sexo:

Hombre

Mujer

Experiencia laboral:

Si

No

Gracias por su colaboración.