

Capítulo 7

Impacto de la marca empleadora en la atracción y retención en empresas de distribución de alimentos en Mexicali, Baja California

Impact of employer branding on attraction and retention in food distribution companies in Mexicali, Baja California

*Rodolfo Julian Del Moral Rivera
Erika García Meneses*

<https://doi.org/10.61728/AE24002141>



Resumen

Esta investigación analiza el impacto de la marca empleadora en la atracción y retención del talento humano en las empresas de distribución de alimentos. Se definen los principales conceptos como marca empleadora, atracción, retención y talento humano, además se presentan teorías motivacionales como parte fundamental del estudio del talento humano y de la marca empleadora. Se realiza una prueba piloto aplicada al personal de promotoría de ventas de alimentos embutidos en el canal comercial de autoservicios en la Ciudad de Mexicali, Baja California. Los resultados permiten brindar información para la generación de estrategias y toma de decisiones, que lleve a las empresas de Mexicali de distribución de alimentos a entender cómo desarrollar su marca empleadora y por lo tanto que impacte de manera positiva en la atracción y retención del talento humano.

Introducción

En los últimos treinta años se ha profundizado en el concepto de marca empleadora, fue a mediados de la década de los años noventa cuando Tim Ambler y Simon Barrow mencionaron que para el desarrollo de la marca empleadora es clave construir una oferta atractiva de empleo a los potenciales integrantes de la empresa y después dentro de ese empleo se logre motivar el deseo de permanencia y el sentido de pertenencia. Esto impactará en el logro de los objetivos y directrices de la organización. El concepto originalmente en inglés employer branding tiene que ver con todas las actividades que hace la empresa para desarrollar la comunicación de la cultura organizacional desde la faceta de empresa empleadora en el mercado laboral, que será lo que los candidatos a emplearse percibirán de la marca, además de lo que los empleados actuales percibirán de la misma e influirá en su decisión de retenerse en ella (Fernández, 2014).

Para entender el concepto de marca empleadora es importante tener en cuenta los conceptos marca, empleador, propuesta de valor para el empleado, talento humano, atracción, retención, fundamentos de marketing. Adicional es importante entender la evolución histórica del estudio de las teorías motivacionales como parte fundamental del estudio del talento hu-

mano. En este capítulo se cita las teorías de; Pirámide de necesidades de Abraham Maslow, Teoría motivacional ERC, Teoría de los dos factores, Teoría de las necesidades adquiridas, Teoría de los Stakeholders, Teoría de la lealtad de marca, Teoría del proceso de toma de decisiones del consumidor y Teoría del Employer Branding o marca empleadora.

Para conocer cómo la marca empleadora influye en la atracción y retención del talento humano en las empresas, se propone una metodología y el instrumento piloto considerando los trabajos de Alniaçik, Esra & Alniacik, Umit. (2012), Sokro, E. (2012) y de Shrayashree (2024) donde abordan la aplicación de instrumentos orientados a las seis dimensiones de la marca empleadora y su impacto en la atracción y retención. Con base a estos estudios y una aplicación con enfoque a las empresas de distribución de alimentos de Mexicali, Baja California en el giro de los embutidos se obtuvo la prueba piloto de esta investigación.

El documento se estructura de la siguiente manera, el primer apartado es la introducción., segundo apartado se presentan los conceptos de la marca empleadora, tercer apartado teorías administrativas que sustentan el estudio, posteriormente en el cuarto apartado se describe la metodología de este estudio y aplicación de prueba piloto. Se finaliza con el quinto apartado con la conclusión de la aplicación del piloto de esta investigación.

Marco referencial

Conceptos de marca empleadora

Una de las preocupaciones más importantes de las organizaciones desde finales de siglo XX, ha sido el estudio y la búsqueda del entendimiento de los factores y dimensiones que tienen mayor impacto en el talento humano, una parte de ello es entender los elementos que tienen una correlación positiva para que se mantengan dentro de la organización y a su vez los elementos para que potenciales candidatos se interesen por formar parte la organización. En 1996 Simon y Barrow establecieron por primera vez el concepto de employer branding o marca empleadora el cual tiene que ver con todas las actividades que hace la empresa para desarrollar la comunicación de la

cultura organizacional desde la faceta de empresa empleadora en el mercado laboral, que será lo que los candidatos a emplearse percibirán de la marca, además de los empleados actuales percibirán de la misma y decidirán retenerse en ella (Fernández, 2014). Las organizaciones deben brindar una propuesta de valor del empleado donde el empleado debe ubicarse en el centro de todos los procesos organizacionales, con ello será posible que se refleje un mayor nivel de marca empleadora. Si la propuesta de valor del empleado se mantiene, promueve el compromiso e informa las prioridades estratégicas del departamento de recursos humanos dicha propuesta apoyará en llevar la estrategia del negocio hacia adelante mediante conceptualizar a las personas como sus activos más importantes, al tratarlos como si marcaran una diferencia, marcarán una diferencia (Pawar, 2014).

Bajo el entendimiento de que el talento humano es fundamental para que se ejecuten las acciones que llevarán a las organizaciones al logro de sus objetivos, es importante que a este activo de la empresa se le invierta en el incremento de sus habilidades y conocimiento, pero antes que ello debe contarse con este talento y luego retenerse, por lo que la atracción y retención del talento humano son vitales para las organizaciones que buscan mantenerse vigentes. La atracción de talento humano se puede definir como la capacidad de una organización para capturar el interés de candidatos que puedes desempeñar un puesto de manera satisfactoria. Esto depende, la imagen de la empresa hacia los potenciales candidatos debido a la información que se tenga de la misma hacia el exterior en temas de prestaciones, calidad de vida y características de valor agregado a un lugar para trabajar (Barbosa, 2014). La retención del talento humano se da con la suma de situaciones que motivan a un colaborador a permanecer durante periodos prolongados dentro de una empresa en particular. La existencia de motivación, oportunidades de desarrollo y un correcto ambiente laboral evita la migración de talentos (Miranda, 2016). El incremento del sentimiento de pertenencia debería redundar en la retención del talento: el empleado se identifica con los valores de la compañía y percibe sus ventajas como superiores, lo que debería promover el deseo de permanecer en la empresa (Blasco, 2014).

Según Perez (2023), la rotación del talento humano se confunde con el concepto alternativas de empleo. La rotación del talento humano tiene

correlación con la dimensión de satisfacción laboral donde si satisfacción disminuye, la rotación aumenta. Existen factores intrínsecos (ambiente de trabajo, brecha familia-trabajo y herramientas de motivación) y extrínsecos (estructura, liderazgo, comunicación) que impactan en la rotación del talento humano además de que se deben tomar en cuenta variables de control como edad, sexo, antigüedad, escolaridad y área que también impactan en la rotación del talento humano. Estos factores también pueden ser considerados en la generación de una expectativa en los candidatos que desean ingresar a las empresas y vean como opción atractiva alguna organización de acuerdo con estas dimensiones. La rotación del talento humano según Spencer y Steers (1980) puede definirse como una percepción del trabajador donde experimenta la necesidad de cambiar de trabajo.

Teorías administrativas de la motivación y marca empleadora

Teorías de la motivación

Durante el siglo XX, se intensificó el desarrollo de investigaciones referentes al comportamiento humano dentro de las organizaciones. Uno de los primeros exponentes de esta línea de estudio fue Abraham Maslow quién propuso la una escala jerárquica de necesidades humanas donde se explica que el comportamiento humano y sus motivaciones se rige a través de la satisfacción de diversas necesidades. Maslow menciona que las necesidades que guían al individuo se organizan de forma estructural de acuerdo con un orden biológico. En la parte inferior de la estructura en forma de pirámide, se ubican las necesidades más básicas y en la parte superior las secundarias (Maslow, 1954). Posteriormente Clayton Alderfer propuso la teoría motivacional ERC la cual agrupa en tres grandes niveles las necesidades. Estos niveles se clasifican en los rubros existencia, relación y crecimiento. Las necesidades de existencia refieren a todo lo básico necesario para la supervivencia humana, las necesidades de relación tienen que ver con todos los vínculos interpersonales entre individuos y las necesidades de crecimiento engloban todo lo referente al crecimiento del individuo,

reconocimiento y autorreconocimiento además de estima y autoestima (Alderfer, 1972).

Entre 1960 y 1980, Frederick Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores o teoría de la motivación-higiene la cual dice que las personas que se sentían bien en su trabajo tenían una respuesta muy diferente a las que no se sentían bien con su trabajo. Herzberg encontró que los factores relacionados a la satisfacción laboral son diferentes a los factores que influyen en la insatisfacción laboral, por lo que los primeros los clasifico como factores motivadores y los segundos como factores de higiene dando origen a la teoría de los dos factores o de la higiene motivacional. La motivación y satisfacción laboral logra cuando existen desafíos que llevan a la consecución de objetivos, crecimiento y avance de la persona en la organización, además de que se reconoce el esfuerzo del trabajador. Por otro lado, los factores ambientales como iluminación, ventilación, instalaciones, salarios y relación con los jefes son factores que pueden causar insatisfacción si la empresa no asegura que se tenga el nivel mínimo esperado de los mismos (Dartey, 2011).

David McClelland a través de su teoría de las necesidades adquiridas comentó que las necesidades humanas están distribuidas en tres grandes grupos que son el de las necesidades de logro, necesidades de poder y necesidades de afiliación, dichas necesidades están presentes en los individuos de cierta manera, aunque la individualidad de cada caso hace que la situación motivacional varíe de acuerdo a cada persona (McClelland, 1965). La importancia de la teoría de las necesidades adquiridas radica en el entendimiento que las necesidades y motivaciones humanas tienen que ver con las diferencias personales de cada individuo y con la adaptabilidad que el individuo tiene de acuerdo al entorno, al grupo social y a la organización que el individuo pertenece para lograr sus objetivos individuales y los organizacionales mediante la satisfacción de las necesidades descritas por McClelland (afiliación, logro y poder) desarrollando más alguna de ellas o incluso las tres dependiendo la persona y el entorno (Baptista, 2021).

Teorías de marca empleadora

La teoría de los stakeholders o grupos de interés fue expuesta por primera

vez por Edward Freeman en 1984, menciona que se debe dar gran importancia a todas las partes que participan en un sistema organizacional. La forma en que la organización da tratamiento a las relaciones con todos sus clientes, tanto internos como externos influye en el comportamiento de cada uno de ellos. Los empleados de la empresa son un grupo de interés fundamental para la organización (Harrison, 2015).

La lealtad a la marca es un concepto estudiado por el marketing, orientado a grupos de interés (stakeholders) en específico y refiere a la elección de los clientes por una marca lo cual afecta en el rendimiento de las organizaciones. La satisfacción del cliente impacta en la lealtad de marca lo cual genera un valor de esta. Es importante gestionar efectivamente la lealtad de la marca y aprovechar la incorporación de las nuevas tecnologías para orientar a los clientes en su preferencia a la marca. La lealtad de marca tiene diferentes enfoques, el primero el comportamental el cual considera que la lealtad de marca se manifiesta a través del comportamiento de repetir compras, independientemente de las intenciones declaradas por el cliente. El segundo enfoque el actitudinal, el cual define la lealtad como una actitud, relacionada con sentimientos positivos hacia un producto, marca u organización basados en la experiencia y las necesidades del consumidor. El tercer enfoque el comportamental -actitudinal, define la lealtad como un compromiso con la marca que va más allá del comportamiento de compra y se basa en una combinación de disposiciones, emociones y acciones. Considera la lealtad como un constructo bidimensional que involucra tanto una actitud positiva hacia la marca como la repetición de compras (Colmenares, 2007).

En el proceso de toma de decisiones del consumidor existen tres niveles concepto de Marketing en torno al estudio del intercambio. El de las transacciones de mercado habituales, el de las organizaciones que produzcan bienes y servicios para un grupo determinado de consumidores, con o sin pago (educación, policía, política) y el de las relaciones que la organización mantiene con otras organizaciones o personas existentes en su entorno o interior (grupos de interés o stakeholders): proveedores, empleados, gobierno o público en general y consumidores. El marketing implica dos o más unidades sociales cada una con dos o más actores humanos donde al menos una de las unidades sociales busca una respuesta específica de

otra u otras en relación con algún objeto social. Además, sostiene que la probabilidad que el mercado produzca la respuesta deseada no es fija. Finalmente, el cuarto afirma que el marketing es el intento de producir la respuesta deseada creando y ofreciendo valores al mercado. El marketing se describe también como un proceso social por el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que desean y necesitan, mediante la creación y el intercambio de productos y servicios con otros (Kotler, 1972).

La aplicación teórica de las teorías motivacionales enfocadas al estudio organizacional y el estudio de los grupos de interés participantes en una organización han tenido entre sus vertientes de estudio la parte de la motivación laboral, ambiente organizacional y talento humano. Desde mediados de los años 90, Amber y Barrow (1996) definieron por primera vez el concepto de la marca empleadora como un paquete de medidas funcionales, económicas y beneficios psicológicos que brinda el empleo y lo identifica con la marca empleadora. El desarrollar las dimensiones de la marca empleadora tiene como intención solucionar la escasez de talento a las organizaciones que mayor atención le pongan al desarrollo de esta marca ya que estas dimensiones impactan en la retención del personal que ya forma parte de la organización, así como futuros empleados que mediante el concepto de la marca empleadora se interesan por pertenecer a una organización (Sharif, 2017).

El estudio de Ambler & Barrow abrió una corriente de estudio y de análisis del talento humano donde convergen el estudio de las teorías de motivación humana y el enfoque de la teoría de la lealtad de marca, marketing, grupos de interés o stakeholders para atender el desarrollo de todos los factores o dimensiones que impactan a la percepción de los empleados y futuros empleados para decidir si mantenerse o no en una empresa y para emplearse o no en el futuro a una empresa. Cable (2000) aportó conceptos sobre la reputación corporativa y su impacto en la decisión de trabajadores actuales para retenerse en las empresas y trabajadores potenciales, ello influenciado sobre las cualidades del empleador. Factores como el tipo de industria en el que opera una empresa, oportunidades de desarrollo de empleados y la cultura organizacional impacta en la decisión de los buscadores de empleo para tomar la decisión de solicitar emplearse en una empresa o no hacer o decidir hacerlo en otra. Backhaus y Tikoo (2004) establecieron por primera vez un modelo de marca empleadora

donde la cultura organizacional, la identidad organizacional impactan en la lealtad de los empleados y esto a su vez en la productividad, por otro lado, la imagen de la empresa y las asociaciones dentro de ella impactan en la retención. En este estudio la marca empleadora se define como la diferenciación de las características de un empleador de sus competidores donde los beneficios funcionales de la marca empleadora describen elementos del empleo en la empresa que son los deseados por los colaboradores. Por su parte Brethon (2005) utilizó el concepto de marketing interno resaltando que los empleados de las organizaciones deberían ser su primer grupo de interés a atender donde la aplicación de conceptos como publicidad interna, marca interna son parte del lenguaje que la gestión del talento humano debe tomar en cuenta. En este temprano 2005 el desarrollo del concepto marca empleadora empezaba a desarrollarse y gestarse pero ya también Brethon utiliza esta terminología para señalar la importancia de lo atractiva que debe ser la empresa como opción para quienes buscan empleo. El atractivo del empleador tiene que ver con todos los beneficios que un empleado potencial visualiza si ingresa a una compañía. Este atractivo es una ventaja competitiva detonante para que colaboradores con un perfil importante decidan emplearse en una empresa.

Dentro de los beneficios de la marca empleadora se encuentra el coste de adquisición de empleados y el coste de la rotación de estos. Una marca empleadora fuerte facilita la contratación, mejora la motivación y eleva el nivel del ambiente organizacional. Todo esto impacta a la rentabilidad de la empresa. De acuerdo con las aportaciones de Backhaus y Tikoo (2004) la marca empleadora tiene su importancia en la propuesta de valor que le ofrece al candidato a emplearse en una organización y al que ya pertenece a ella, creando una identidad organizacional como un producto a consumir, pero en este caso el consumo que desea repetirse es el de seguir trabajando en la empresa, esto impulsado por ese valor diferenciado que ofrece la empresa como un producto a un consumidor (Benazić, 2023).

Metodología

La unidad de análisis de esta investigación es el personal de promotoría de ventas de embutidos en tiendas de autoservicios. En la promotoría de ven-

tas se encuentran individuos hombres y mujeres (en el caso del producto de embutidos en un 95% mujeres) que estimulan la decisión de compra del consumidor final que visita los autoservicios para abastecerse de bienes de consumo. La promotoría de ventas utiliza estrategias de promoción y persuasión de ventas desde el ofrecimiento del producto, atención y despacho del producto hasta demostraciones y muestras gratuitas que influyen en la decisión de compra. El objeto de estudio es la promotoría de ventas que trabajen en cadenas de autoservicio nacional y regional dentro de la Ciudad de Mexicali, Baja California. En esta investigación se analiza el nivel de impacto de las dimensiones de la marca empleadora en la atracción y en la retención en las empresas de comercialización de embutidos de la industria de distribución de alimentos en Mexicali, Baja California, es decir el impacto de la marca empleadora en la atracción y en la retención en las empresas. Existen cuatro grandes empresas de distribución de alimentos embutidos en Mexicali Baja California las cuales dan servicio a cinco cadenas de autoservicios regionales y a cinco cadenas de autoservicios nacionales. En las cuatro empresas de venta de embutidos más grandes de la ciudad existe una población de 344 personas que están distribuidas en 114 sucursales de autoservicios. Se aplicó un piloto a 45 personas de una de las empresas (DENUE, 2024).

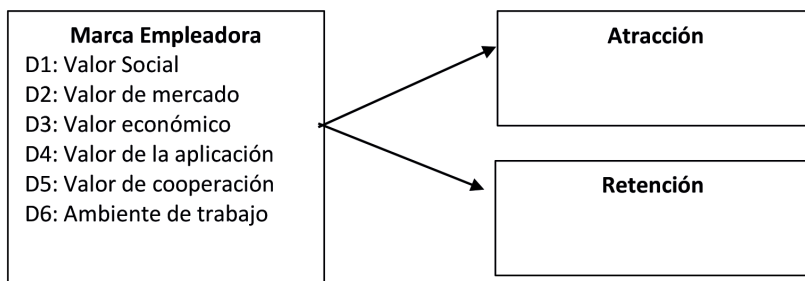
El instrumento piloto fue una encuesta diseñada de acuerdo las tres variables de investigación (marca empleadora, atracción y retención) y sus dimensiones (valor social, valor de mercado, valor económico, valor de aplicación, valor de cooperación y ambiente de trabajo). El diseño inicial constaba de 89 ítems, pero después de la validación de expertos se eliminaron 15 ítems y agregaron 11 ítems para un instrumento piloto de 85 ítems. Después de la validación de confiabilidad se mantuvieron los 85 ítems. El instrumento se dividió en 10 partes, el primer parte es la introducción al instrumento e información general. La segunda parte vienen preguntas de información general del encuestado. De la tercera a la octava sección contiene los ítems de las 6 dimensiones de la marca empleadora. La novena sección contiene los ítems de la variable dependiente atracción y la décima sección contiene los ítems de la variable dependiente retención. La encuesta utiliza una escala de Likert de 5 puntos donde 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo),

4: De acuerdo y 5: Totalmente de acuerdo. La aplicación del instrumento piloto se realizó vía electrónica mediante la elaboración de una encuesta electrónica que se contestó a través de teléfonos celulares, computadora y tablets.

Modelo de la investigación

La investigación tiene como finalidad analizar el impacto de la marca empleadora en la atracción y retención en las empresas de distribución de alimentos embutidos en la Ciudad de Mexicali, Baja California, por lo que el modelo de la relación de variables y tomando en cuenta las dimensiones de la Marca empleadora donde el valor social, valor de mercado, valor económico, valor de aplicación, valor de cooperación y ambiente de trabajo influyen en la percepción de la marca empleadora y esto repercute de manera positiva o negativa en la atracción y la retención del personal según sea la situación de la empresa objeto de estudio. En este caso empresas de distribución de alimentos embutidos. El modelo quedaría de la siguiente manera:

Figura 1. Modelo de investigación marca empleadora



Nota: Elaboración propia con base a los trabajos de Backhaus & Tikoo (2004), Alnıacık, Esra & Alnıacık, Umit. (2012) y Shrayashree (2024)

Tabla 1. Variables y definiciones

Variables	Definición
Marca Empleadora (Independiente)	La marca de empleador se define como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora”. (Ambler y Barrow, 1996)
Atracción (Dependiente)	La atracción de talento humano se puede definir como la capacidad de una organización para capturar el interés de candidatos que puedes desempeñar un puesto de manera satisfactoria. Esto depende, la imagen de la empresa hacia los potenciales candidatos debido a la información que se tenga de la misma hacia el exterior en temas de prestaciones, calidad de vida y características de valor agregado a un lugar para trabajar (Barbosa, 2014).
Retención (Dependiente)	La retención del talento humano se da con la suma de situaciones que motivan a un colaborador a permanecer durante periodos prolongados dentro de una empresa en particular. La existencia de motivación, oportunidades de desarrollo y un correcto ambiente laboral evita la migración de talentos (Miranda, 2016) El incremento del sentimiento de pertenencia debería redundar en la retención del talento: el empleado se identifica con los valores de la compañía y percibe sus ventajas como superiores, lo que debería promover el deseo de permanecer en la empresa (Blasco, 2014).

Nota: Elaboración propia con base a los trabajos de Ambler & Barrow (1996), Barbosa (2014) y Miranda (2016)

Tabla 2. Dimensiones de Marca empleadora

Variable	Dimensiones	Definición	Items
Marca empleadora (independiente)	Valor social	Evalúa el grado en que un individuo se siente atraído por un empleador que le brinda la oportunidad de adquirir experiencia que mejore su carrera, buenas oportunidades de promoción, reconocimiento, aprecio aceptación y pertenencia, buenos sentimientos y seguridad laboral.	13
	Valor de mercado	Evalúa el grado en que un individuo se siente atraído por un empleador que produce productos y servicios innovadores y de alta calidad, y orientado al cliente	9
	Valor económico	Evalúa el grado en que un individuo se siente atraído por un empleador que ofrece un salario superior al promedio y un buen paquete de compensación.	5
	Valor de la aplicación	Evalúa el grado en que un individuo se siente atraído por un empleador que retribuye a la sociedad y proporciona la oportunidad de enseñar a otros lo que has aprendido	3
	Valor de la cooperación	Evalúa el grado en que un individuo se siente atraído por un empleador que le brinda experiencia práctica interdepartamental y cuenta con apoyo de sus colegas	4
	Ambiente de trabajo	Evalúa el grado en que un individuo se siente atraído por un empleador que le proporciona un ambiente divertido y emocionante.	3

Nota: Elaboración propia con base a los trabajos de Alniacik, Esra & Alniacik, Umit. (2012) y Shrayashree (2024)

Tabla 3. Dimensiones de Atracción y retención

Variable	Dimensiones	Definición	Items
Atracción	Unidimensional	La atracción de talento humano se puede definir como la capacidad de una organización para capturar el interés de candidatos que puedes desempeñar un puesto de manera satisfactoria. Esto depende, la imagen de la empresa hacia los potenciales candidatos debido a la información que se tenga de la misma hacia el exterior en temas de prestaciones, calidad de vida y características de valor agregado a un lugar para trabajar (Barbosa, 2014).	23
Retención	Unidimensional	La retención del talento humano se da con la suma de situaciones que motivan a un colaborador a permanecer durante periodos prolongados dentro de una empresa en particular. La existencia de motivación, oportunidades de desarrollo y un correcto ambiente laboral evita la migración de talentos (Miranda, 2016). El incremento del sentimiento de pertenencia debería redundar en la retención del talento: el empleado se identifica con los valores de la compañía y percibe sus ventajas como superiores, lo que debería promover el deseo de permanecer en la empresa (Blasco, 2014).	29

Nota: Elaboración propia con base a los trabajos de Ambler & Barrow (1996), Sokro, E. (2012), Barbosa (2014), Miranda (2016) y Shrayashree (2024)

Proceso de construcción del instrumento

Con base a la revisión de dos expertos en investigación, se arrojó el re-

sultado de la v de Aiken donde se encontró un alto grado de validez del contenido y se hicieron observaciones para mejorar el instrumento piloto.

Tabla 4. Resultados de la V de Aiken

Variables	Dimensiones	V de Aiken
Marca Empleadora (Independiente)	Factor 1: Valor social	0.97
	Factor 2: valor de mercado	0.92
	Factor 3: Valor económico	0.86
	Factor 4: Valor de la aplicación	0.7
	Factor 5: Valor de la cooperación	0.88
	Factor 6: Ambiente de trabajo	0.83
Atracción (Dependiente)	Atracción (Unidimensional)	0.9
Retención (Dependiente)	Retención (Unidimensional)	0.91
Total Ítems	0.87	

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento piloto se aplicó a una muestra de 45 personas de una población de 344 promotores de venta que corresponden a la población de promotoría de ventas de alimentos embutidos en el canal comercial de autoservicios de la Ciudad de Mexicali, Baja California. Los resultados de confiabilidad total instrumento se calcularon con el software SPSS26 mediante el indicador Alfa de Cronbach con un resultado de .996 con

un ejercicio de 85 ítems. Esta confiabilidad resulta alta ya que de acuerdo con Oviedo (2005) el valor mínimo aceptable del coeficiente de alfa de Cronbach es .7 y el máximo esperado es .9. Los valores por debajo del .70 tienen baja consistencia y los que están por encima de .90 consideran redundancia o duplicación, por lo que se hizo un análisis por dimensión y se optó por retirar ítems que estuvieran por debajo del .70 y del .90 en el alfa de Cronbach quedando 27 ítems.

Tabla 5. Confiabilidad por dimensión

Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach	Ítems finales	Alfa de Cronbach ítems finales
Valor Social	13	0.988	3	0.903
Valor de Mercado	7	0.983	3	0.925
Valor Económico	7	0.958	4	0.895
Valor de Aplicación	4	0.972	3	0.954
Valor de la Cooperación	6	0.977	3	0.929
Ambiente de Trabajo	6	0.963	3	0.897
Atracción	18	0.990	4	0.879
Retención	24	0.992	4	0.909
Total Ítems	85		27	

Nota: Elaboración propia.

El diseño inicial constaba de 89 ítems, pero después de la validación de expertos se eliminaron 15 ítems y agregaron 11 ítems para un instrumento piloto de 85 ítems. Después de la validación de confiabilidad se mantuvieron los 85 ítems. Principalmente los ítems que se eliminaron debido a que estaban duplicadas las preguntas que venían de diferente autor. Se agregaron ítems debido a que se hacían dos cuestionamientos en una misma pregunta y se separaron, además se fortaleció la dimensión de valor de aplicación y de ambiente de trabajo ya que tenían muy pocos ítems de acuerdo con la validación de expertos. Posterior a la aplicación del piloto y las pruebas de confiabilidad de alfa de Cronbach se redujeron a 27 ítems que serán los que se aplicarán en el instrumento final de esta investigación.

La operacionalización de las variables quedó de la siguiente forma:

Tabla 6. Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Número de Ítems diseño original	Número de Ítems validación expertos	Número de Ítems prueba de confiabilidad
Marca Empleadora (Independiente)	Valor social	13	13	3
	Valor de mercado	9	7	3
	Valor económico	5	7	4
	Valor de la aplicación	3	4	3
	Valor de la cooperación	4	6	3
	Ambiente de trabajo	3	6	3
Atracción (Dependiente)	Atracción (Unidimensional)	23	18	4
Retención (Dependiente)	Retención (Unidimensional)	29	24	4
Total Items	89	85	27	

Fuente: Elaboración propia con base a la revisión del instrumento de investigación por parte de expertos y aplicación de prueba de confiabilidad a resultado de prueba piloto a 45 encuestados

Conclusión

Con base a las observaciones realizadas en el piloto de esta investigación, se determinó impacto de las dimensiones de marca empleadora en la atracción y la retención. Existen altos índices en la confiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach debido a que hay una fuerte alineación con los seis valores de marca empleadora y la retención y atrac-

ción del talento humano. Los valores sociales, de mercado, económico, de aplicación, cooperación y ambiente de trabajo tienen fuerte impacto en la retención. En el caso de organizaciones maduras como las del objeto de este estudio, a una mayor retención se tiene una mayor atracción por lo que el fortalecimiento de la marca empleadora viene enfocado a organizaciones con una operación sólida y que buscan seguir creciendo. El buscar estrategias de atracción aisladas a acciones puntuales de fortalecimiento de la retención no tendrán un efecto positivo de la marca empleadora ya que esta trabaja similarmente al posicionamiento de una marca comercial desde el seguimiento a la posventa y a la ocurrencia de la recompra. Hablar de altos índices de atracción sin anteceder altos índices de retención habla de una fuerte estrategia de vías de captación de candidatos, más no un trabajo sólido de marca empleadora ya que esto lleva un trabajo con mayor madurez atendiendo a todos los stakeholders del proceso organizacional. Para efectos de aplicación del instrumento final se utilizarán los 27 ítems seleccionados después de la prueba de confiabilidad y además de una nueva revisión de expertos sobre la redacción de los ítems para con ello tener el resultado final de esta investigación.

Referencias

- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings. Free Press, New York.
- Alniacık, Esra & Alniacık, Umit. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 58. 1336-1343
- Ambler, Tim & Barrow, Simon. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barbosa, L. y Honório, S. (2014). Atracción y despido voluntario de empleados jóvenes: un estudio de caso en el sector periodístico. *Revista de Administración Sao Paulo*, 49(4), 714-730.
- Baptista, José & Formigoni, Alexandre & Silva, Sara & Stettiner, Caio Flavio & Novais, Rosana. (2021). Analysis of the Theory of Acquired Needs from McClelland as a Means of Work Satisfaction. *Timor Leste Journal of Business and Management*. 3. 54-59.
- Brethon, P., Ewing, M., Hah, L.L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, pp. 151-172. 268 16.75
- Cable, D.M. and Graham, M.E. (2000), "The determinants of job seekers' reputation perceptions", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21No. 8, pp. 929-947.
- Colmenares, Oscar & Saavedra, José. (2007). Theoretical review of the brand loyalty: approaches and valuations. *Cuadernos de Gestión*. 7. 69-81.
- Dartey-Baah, Kwasi & Amoako, George. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A Ghanaian Perspective. *European Journal of Business & Management*.
- Evans Sokro (2012), "Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention", *European Journal of Business and Management*, Vol. 4, No.18

- Fernandez-Lores Fernanda; Avelló María; Gavilán Diana; Blasco Francis (2014) 18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa. *aDRsearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*. 2014;(10): 32-51
- Harrison, Jeffrey & Freeman, R. & Abreu, Mônica. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management*. 17. 858-869. 10.7819/rbgn.v17i55.2647.
- IBM Corp. Released 2019. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0. Armonk, NY: IBM Corp
- Kotler, P. (1972): "A generic Concept of Marketing". *Journal of Marketing*", vol.36, April, pp. 46-54.
- McClelland, D.C. (1965). "Toward a theory of motive acquisition." *American Psychologist*. 20, pp. 321-333.
- Miranda, D. (2016). Motivación del Talento Humano, La clave del éxito para una empresa. *Investigación y Negocios* 9(13), 20-27.
- Oviedo, Heidi Celina, & Campo-Arias, Adalberto. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580
- Pawar A., C. K. S. (2014). A Study and Review of Employee Value Proposition: A Tool of Human Resource Management. *Review Of Research* Vol 3 Issue 6.
- Pérez Cruz, O. A. (2023). Influencia de los factores intrínsecos y extrínsecos en la rotación de personal. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría Administración e Informática*.
- Shrayashree Ghosh, Dr. Bobby Basu, Dr. Pijus Kanti Bhui. (2024) Investigating the relationship of employer branding to retention and attraction: A structural equation modelling approach. *Int J Multidiscip Trends* 2024;6(4):15-24.
- Sharif, F., & Sharif, S. (2017). Assessing the relative importance of employer branding dimensions on retention of employees: A case of private schools of Karachi. *Business Review*, 12(1), 71-88.
- Spencer, Daniel & Steers, Richard. (1980). The influence of personal factors and perceived work experience on employee turnover and absenteeism. *Academy of Management Journal*. 23. 567-572.