

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y AUDITORIA



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

**“ACTUALIZACIÓN Y VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE CALIDAD  
DE VIDA LABORAL Y EL EMPLOYER BRANDING”**

CASO DE ESTUDIO EMPRESAS UNIMARC, COMUNA DE CHIGUAYANTE

ALUMNOS: MARGARET CASTRO NAVARRETE  
AXEL ZAPPETTINI PINCHEIRA  
PROFESOR GUIA: KARINA KRAUSSE MARTINEZ

CONCEPCION, 2018

## DEDICATORIAS

*Dedico esta investigación, que realizamos con mucho trabajo, esfuerzo y constancia, a todos quienes me dieron su apoyo incondicional, entre ellos a mis padres, Cecilia Pincheira y Pedro Zappettini. A mis hermanos, Vania, Wendy e Iván. A mis amigos, Andrés Araneda, Edson Muñoz y Ángel Arias que me levantaban el ánimo cuando me notaban cansado, me decían, “tú puedes”, “sigue nomas que queda poco”, “Ya llegará el relax hijo solo un tiempito más”, “ánimo!”, y podría escribir toda una plana de mensajes de apoyo.*

***Axel Zappettini Pincheira***

*Dedico la investigación a mis padres Edith Navarrete, Luis castro, por su incondicional apoyo y en gratitud a todos los esfuerzos que realizan por mí, de igual modo a mis sobrinos, quienes son el motivo para superarme día a día, siendo ellos mi incondicional compañía en este arduo proceso, a mis tres hermanos Katherine, Mauricio y Alex .a mi madrina Berta Castro quien me ha brindado su cariño y apoyo desde que tengo uso de razón. Finalmente dedicar a Víctor Yáñez por ser mi fiel compañero.*

***Margaret Castro Navarrete***

## AGRADECIMIENTOS

*A la profesora Karina Krausse Martinez, por el tiempo y paciencia que tuvo al contestar y explicarnos todas las dudas que teníamos, apoyarnos con la búsqueda de material, buena onda y en lo personal por la amistad que me brindó a lo largo de estos años de estudio.*

*A mis ex-compañeros de trabajo, que siempre estuvieron dispuestos a ayudarme en lo que necesitase, en especial a Paula Torres, Flor Ponce, Carol Soto, Catalina Reyes, Nicole Rivera que me apoyaron en el momento que ya creíamos que estaba todo perdido por la captura de datos.*

*A Rosa Oñate, más conocida como señora Rosita por los favores concedidos.*

*Y finalmente, quiero agradecer a todas las personas que han sido parte de esta etapa de mi vida, proceso que ahora culmina con la entrega de este informe, les estaré siempre agradecido.*

***Axel Zappettini Pincheira***

*Gracias a Dios porque, sin Él, no podría estar donde estoy, ni ser quien soy. Gracias a mi compañero de tesis, por acogerme cuando pensé que había quedado sola, sin anticiparlo, culminamos siendo un excelente equipo, cada vez que uno decaía estaba el otro para brindar apoyo.*

*Gracias a la profesora Karina, por su enorme paciencia, para responder cada una de nuestras inquietudes, por su dedicación y entrega, no tan solo como profesora, si no también, como la gran persona que es, gracias por sus clases, que dejaron una huella en mí tanto en lo académico, como en lo valórico.*

*Un especial agradecimiento a la profesora Patricia Fuentealba, por guiar mis años de formación académica secundaria, sin sus consejos y disciplina no sería posible encontrarme en esta etapa, gracias por dejar una huella en mi vida, que hoy en día, se ve reflejada en la culminación de mi etapa universitaria. Imposible mencionar a cada uno, pero sin duda, gracias a todos quienes hicieron posible que un lejano sueño, se hiciera realidad.*

***Margaret Castro Navarrete***

## ÍNDICE GENERAL

|  |               |
|--|---------------|
| Dedicatorias   |               |
| Agradecimientos  |               |
| Resumen  | - 1 -         |
| Abstract   | - 2 -         |
| <b>CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>                             | <b>- 3 -</b>  |
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>   | <b>- 4 -</b>  |
| 1.1. SEGÚN AUTORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL            | - 5 -         |
| 1.2. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL              | - 7 -         |
| 1.3. DIMENSIÓN INTERNA   | - 7 -         |
| 1.3.1. Gestión de los recursos humanos                                 | - 8 -         |
| 1.3.2. Seguridad y salud en el trabajo                                 | - 9 -         |
| 1.3.3. Adaptación al cambio  | - 9 -         |
| 1.3.4. Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales       | - 9 -         |
| 1.3.5. Los trabajadores  | - 10 -        |
| 1.3.6. Accionistas o propietarios                                      | - 10 -        |
| 1.4. DIMENSIÓN EXTERNA   | - 10 -        |
| <b>2. ORIGEN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>                         | <b>- 11 -</b> |
| <b>3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>            | <b>- 12 -</b> |
| <b>4. CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>                                      | <b>- 17 -</b> |
| 4.1. CONCEPTOS DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL                           | - 18 -        |
| <b>5. REPRESENTACIONES Y DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL</b> | <b>- 23 -</b> |
| 5.1. CALIDAD DE VIDA LABORAL DEL ENTORNO DEL TRABAJO                   | - 24 -        |
| 5.2. CALIDAD DE VIDA LABORAL PSICOLÓGICA                               | - 24 -        |
| 5.2.1. Teoría de los Sistemas Sociotécnicos                            | - 25 -        |
| 5.2.2. Teoría de los programas de democracia industrial escandinavos   | - 25 -        |
| 5.2.3. Integración de los aspectos subjetivos y objetivos              | - 27 -        |
| <b>6. MODELOS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>                           | <b>- 29 -</b> |
| 6.1. MODELO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE WALTON, R. (1973)            | - 29 -        |

|  |  |               |
|--|--|---------------|
| 6.2.   | MODELO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE HERRICK & MACCOBY (1975).....         | - 33 -        |
| 6.3.   | MODELO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE HACKMAN & OLDHAM (1980).....          | - 34 -        |
| 6.4.   | MODELO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE NADLER, D. & LAWLER, E. (1983).....   | - 35 -        |
| 6.5.   | MODELO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE SEGURADO, A. & AGULLÓ, E. (2002)..... | - 36 -        |
| 6.6.   | MODELO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL ESPINOZA, M. & MORRIS, P. (2002). ....   | - 38 -        |
| 6.7.   | MODELO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE NAVARRETE BÁEZ (2003).....            | - 39 -        |
| 6.8.   | MODELO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL DE CHIANG, M. & KRAUSSE, K. (2009).....  | - 41 -        |
| <br><b>CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING.....</b> |  | <b>- 43 -</b> |
| <br><b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>                |  | <b>- 44 -</b> |
| <b>2. CAPITAL HUMANO. ....</b>                 |  | <b>- 46 -</b> |
| 2.1.   | DEFINICIÓN DE CAPITAL HUMANO.....  | - 46 -        |
| 2.2.   | TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO. ....  | - 46 -        |
| <b>3. BRANDING.....</b>                        |  | <b>- 50 -</b> |
| 3.1.   | ORIGEN DEL BRANDING. ....  | - 50 -        |
| 3.2.   | CONCEPTO BRANDING.....   | - 53 -        |
| 3.2.1.   | Concepto de Branding desde la perspectiva de gestión:.....                 | - 54 -        |
| 3.2.2.   | Concepto de Branding desde la Perspectiva Contable. ....                   | - 56 -        |
| 3.3.   | VENTAJAS DEL BRANDING. ....  | - 58 -        |
| 3.3.1.   | Ventajas para el Consumidor.....   | - 59 -        |
| 3.3.2.   | Ventajas para la Empresa.....  | - 59 -        |
| 3.3.3.   | Dimensiones del Branding.....  | - 60 -        |
| 3.3.4.   | Valoración del Branding. ....  | - 62 -        |
| 3.3.5.   | Valor Tangible de la marca.....  | - 62 -        |
| 3.3.6.   | Valor Intangible de la Marca. ....   | - 63 -        |
| 3.3.7.   | Factores que definen el valor.....   | - 63 -        |
| <b>4. EMPLOYER BRANDING.....</b>               |  | <b>- 64 -</b> |
| 4.1.   | ORÍGENES.....  | - 64 -        |
| 4.2.   | CONCEPTO DE EMPLOYER BRANDING.....   | - 64 -        |
| 4.3.   | FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....  | - 69 -        |
| 4.3.1.   | Primer Fundamento Teórico: El Contrato Psicológico.....                    | - 69 -        |
| 4.3.2.   | Segundo fundamento Teórico: Teoría de la equidad.....                      | - 70 -        |

|  |                |
|--|----------------|
| 4.3.3. Tercer Fundamento Teórico: Equidad de Marca .....                         | - 71 -         |
| 4.4. EMPLOYER BRANDING FRAMEWORK .....   | - 72 -         |
| 4.4.1. Componentes de sustento detrás de la actividad.....                       | - 74 -         |
| 4.5. LA IMPORTANCIA DEL EMPLOYER BRANDING. ....                                  | - 81 -         |
| 4.6. BENEFICIOS DEL EMPLOYER BRANDING.....                                       | - 85 -         |
| 4.7. ELEMENTOS DEL EMPLOYER BRANDING. ....                                       | - 90 -         |
| 4.8. ACCIONES DEL EMPLOYER BRANDING.....   | - 97 -         |
| 4.9. COMO GESTIONAR EL EMPLOYER BRANDING.....                                    | - 103 -        |
| <br>   |                |
| <b>CAPITULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA .....</b>                                | <b>- 107 -</b> |
| <br>   |                |
| <b>1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                                    | <b>- 108 -</b> |
| 1.1. GENERAL .....   | - 108 -        |
| 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. ....   | - 108 -        |
| <b>2. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>  | <b>- 109 -</b> |
| 2.1. VARIABLES A ESTUDIAR. ....  | - 109 -        |
| 2.1.1. Calidad de Vida Laboral.....  | - 109 -        |
| 2.1.2. Employer Branding.....  | - 110 -        |
| 2.2. METODOLOGÍA.....  | - 111 -        |
| 2.2.1. Tipos de estudio. ....  | - 111 -        |
| 2.2.2. Desarrollo del instrumento de medición para Calidad de Vida Laboral. .... | - 112 -        |
| 2.2.3. Desarrollo del instrumento de medición para Employer Branding. ....       | - 114 -        |
| 2.2.4. Instrumento de Medición. ....   | - 114 -        |
| 2.2.5. Descripción del Instrumento de Medición.....                              | - 115 -        |
| 2.2.6. Población en estudio.....   | - 116 -        |
| 2.2.7. Descripción del Universo.....   | - 116 -        |
| 2.2.8. Metodología de aplicación.....  | - 117 -        |
| <b>3. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>  | <b>- 118 -</b> |
| 3.1. ANÁLISIS DE FIABILIDAD.....   | - 118 -        |
| 3.1.1. Escala de fiabilidad de Calidad de Vida Laboral. ....                     | - 119 -        |
| 3.1.2. Estudio de fiabilidad de Employer Branding. ....                          | - 122 -        |
| 3.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO. ....  | - 124 -        |
| 3.2.1. Información general.....  | - 124 -        |

|   |                |
|---|----------------|
| 3.2.2. Análisis descriptivo de las medias.....  | - 130 -        |
| 3.2.3. Medias de Calidad de Vida Laboral.....   | - 131 -        |
| 3.2.4. Medias de Employer Branding.....   | - 133 -        |
| 3.3. ANÁLISIS DE CORRELACIONES.....   | - 135 -        |
| 3.3.1. Correlaciones con datos descriptivos.....  | - 135 -        |
| 3.3.2. Correlación Datos Descriptivos con Calidad de Vida Laboral.....                          | - 135 -        |
| 3.3.3. Correlación Datos Descriptivos con Employer Branding.....                                | - 141 -        |
| 3.3.4. Correlación Calidad de Vida Laboral con Employer Branding.....                           | - 143 -        |
| <br>  |                |
| <b>CAPITULO IV: CONCLUSIONES.....</b>   | <b>- 155 -</b> |
| <br>  |                |
| <b>1. CONCLUSIONES PARTE TEÓRICA.....</b>   | <b>- 155 -</b> |
| 1.1. CONCLUSIONES DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.....   | - 155 -        |
| 1.2. CONCLUSIONES DE EMPLOYER BRANDING.....   | - 157 -        |
| <b>2. CONCLUSIONES ESTUDIO EMPÍRICO.....</b>  | <b>- 159 -</b> |
| 2.1. CONCLUSIONES RESPECTO A LA FIABILIDAD.....   | - 159 -        |
| 2.1.1. Conclusiones del análisis de fiabilidad de Calidad de Vida Laboral.....                  | - 159 -        |
| 2.1.2. Conclusiones del análisis de fiabilidad de Employer Branding.....                        | - 160 -        |
| 2.2. CONCLUSIONES DE DATOS GENERALES.....   | - 161 -        |
| 2.3. CONCLUSIONES DE LAS MEDIAS.....  | - 163 -        |
| 2.3.1. Conclusiones respecto al análisis de medias de Calidad de Vida Laboral.....              | - 163 -        |
| 2.3.2. Conclusiones respecto al análisis de medias de Employer Branding.....                    | - 166 -        |
| 2.4. CONCLUSIONES RESPECTO A LAS CORRELACIONES DE VARIABLES.....                                | - 167 -        |
| 2.4.1. Conclusiones de las correlaciones para datos descriptivos y calidad de vida laboral..... | - 167 -        |
| 2.4.2. Conclusiones de las correlaciones para datos descriptivos y Employer Branding.....       | - 172 -        |
| 2.4.3. Conclusiones de las correlaciones de Calidad de Vida Laboral con Employer Branding.....  | - 174 -        |
| 2.4.4. Conclusiones generales de correlaciones.....   | - 175 -        |
| <b>3. LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.....</b>   | <b>- 178 -</b> |
| 3.1. LIMITACIONES.....  | - 178 -        |
| 3.2. SUGERENCIAS.....   | - 178 -        |
| <br>  |                |
| <b>REFERENCIAS</b>  |                |
| REFERENCIAS.....  | - 184 -        |

## ÍNDICE CUADROS

### CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

|   |  |
|---|--|
| CUADRO 1: APORTES AL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL SEGÚN AUTORES. - 6 -                |  |
| CUADRO 2: EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL..... - 14 -                                 |  |
| CUADRO 3.1: CONCEPTOS DE CVL CITADO DE SEGURADO & AGULLÓ, 2002 ..... - 20 -                             |  |
| CUADRO 3.2: CONCEPTOS DE CVL CITADO DE SEGURADO & AGULLÓ, 2002 (CONTINUACIÓN) ..... - 21 -              |  |
| CUADRO 4: CONCEPTOS DE CVL CITADO DE DA SILVA, 2006..... - 22 -   |  |
| CUADRO 5.1: CONCEPTOS DE INTEGRACIÓN DE ASPECTOS OBJETIVOS Y SUBJETIVOS. .... - 28 -                    |  |
| CUADRO 5.2: CONCEPTOS DE INTEGRACIÓN DE ASPECTOS OBJETIVOS Y SUBJETIVOS. (CONTINUACIÓN)<br>..... - 29 - |  |
| CUADRO 6: MODELO DE CV DE WALTON ..... - 32 -   |  |
| CUADRO 7: MODELO DE CVL DE HERRICK & MACCOBY ..... - 33 -   |  |
| CUADRO 8: CATEGORÍAS DE INDICADORES DE LA CVL SEGÚN SEGURADO & AGULLÓ (2002) ..... - 37 -               |  |
| CUADRO 9: CATEGORÍAS DE INDICADORES DE LA CVL SEGÚN ESPINOZA, M. & MORRIS, P. (2002) .. - 38 -          |  |

### CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

|  |  |
|--|--|
| CUADRO 1: CONCEPTOS DE <i>BRANDING</i> ..... - 53 -                    |  |
| CUADRO 2.1: CONCEPTOS DE EMPLOYER BRANDING..... - 66 -                 |  |
| CUADRO 2.2: CONCEPTOS DE EMPLOYER BRANDING (CONTINUACIÓN). .... - 67 - |  |

### CAPITULO III: INVESTIACIÓN EMPÍRICA

|  |  |
|--|--|
| CUADRO 1: TIPOS DE ESTUDIOS. .... - 111 -                  |  |
| CUADRO 2: ESTRUCTURA INSTRUMENTO DE MEDICIÓN. .... - 115 - |  |
| CUADRO 3: ESCALA VALORIZACIÓN LIKERT..... - 116 -          |  |



## ÍNDICE FIGURAS

### CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

|  |        |
|--|--------|
| FIGURA 1: DIMENSIÓN INTERNA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....          | - 8 -  |
| FIGURA 2: EVOLUCIÓN DE ENFOQUE DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.....                  | - 15 - |
| FIGURA 3: PRINCIPALES PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE CVL.....                            | - 27 - |
| FIGURA 4: MODELO DE IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO.....         | - 35 - |
| FIGURA 5: MODELO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL CHIANG, M. & KRAUSSE, K. (2009). ..... | - 42 - |

### CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

|   |        |
|---|--------|
| FIGURA 1: CONCEPTOS DE BRANDING.....          | - 58 - |
| FIGURA 2: DIMENSIONES DEL BRANDING.....       | - 62 - |
| FIGURA 3: EMPLOYER BRANDING FRAMEWORK.....    | - 72 - |
| FIGURA 4: PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO..... | - 82 - |
| FIGURA 5: FACTORES DEL ÉXITO.....             | - 84 - |

## ÍNDICE TABLAS

### CAPITULO III: INVESTIACIÓN EMPÍRICA

|  |         |
|--|---------|
| TABLA 1: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.....                          | - 116 - |
| TABLA 2: FIABILIDAD DE LA ESCALA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL..... | - 120 - |
| TABLA 3: FIABILIDAD DE LA ESCALA DE EMPLOYER BRANDING.....       | - 123 - |
| TABLA 4: GÉNERO Y EDAD.....                                      | - 124 - |
| TABLA 5: NIVEL DE SALARIO.....                                   | - 125 - |
| TABLA 6: ÁREAS DE TRABAJO.....                                   | - 126 - |
| TABLA 7: ANTIGÜEDAD LABORAL.....                                 | - 127 - |
| TABLA 8: CATEGORÍA LABORAL.....                                  | - 128 - |
| TABLA 9: TIPO DE CONTRATO.....                                   | - 128 - |
| TABLA 10: NIVEL DE EDUCACIÓN.....                                | - 130 - |

|   |         |
|---|---------|
| TABLA 11 : ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS CALIDAD DE VIDA LABORAL. ....        | - 131 - |
| TABLA 12: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE EMPLOYER BRANDING.....             | - 134 - |
| TABLA 13: CORRELACIÓN DATOS DESCRIPTIVOS CON CALIDAD DE VIDA LABORAL..... | - 136 - |
| TABLA 14: CORRELACIÓN DATOS DESCRIPTIVOS CON EMPLOYER BRANDING. ....      | - 142 - |
| TABLA 15: CORRELACIÓN CALIDAD DE VIDA LABORAL CON EMPLOYER BRANDING.....  | - 144 - |

## ÍNDICE GRÁFICOS

### **CAPITULO III: INVESTIACIÓN EMPÍRICA**

|   |         |
|---|---------|
| GRÁFICO 1: DISTRIBUCIÓN DE GENEROS.....                             | - 124 - |
| GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL DE INGRESOS.....                  | - 125 - |
| GRÁFICO 3: DISTRIBUCIÓN POR AREAS .....                             | - 126 - |
| GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN DEL PROMEDIO DE ANTIGÜEDAD POR GENERO ..... | - 127 - |
| GRÁFICO 5: DISTRIBUCIÓN DE LA CATEGORÍA LABORAL.....                | - 128 - |
| GRÁFICO 6: DISTRIBUCIÓN DE LOS TIPOS DE CONTRATO.....               | - 129 - |
| GRÁFICO 7: NIVEL DE EDUCACIONAL.....                                | - 130 - |

# CAPÍTULO I:

## CALIDAD DE VIDA LABORAL

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

### 1. INTRODUCCIÓN.

El trabajo es parte de la vida del ser humano, ya que se está inserto en un mundo, el cual, se requiere de dinero para poder subsistir, ya sea para comprar alimentos, o satisfacer necesidades básicas y/o de consumo, ya sea tecnología, diversión, etc. y que lamentablemente no se puede cambiar.

La falta de armonía entre la vida laboral y la personal, resulta una tarea difícil de resolver, debido a que las personas pasan la mayor parte del tiempo en su lugar de trabajo, que en la casa con la familia, o con amigos.

Es por esto, que la CVL es parte fundamental en la vida de las personas, ya que condicionan el diario vivir, por ejemplo, los estados anímicos que afectan a la calidad de la producción, entre otras cosas.

Por mucho tiempo se consideró que la única responsabilidad de la empresa privada era generar beneficios a sus dueños, solo con la preocupación por rendir cuentas a sí mismos. La realidad actual empresarial ha provocado que se modifiquen las ideas convencionales sobre el rol de la empresa en la sociedad. Frente a una realidad cambiante, las empresas deben cambiar su estrategia.

La Responsabilidad Social Empresarial debe ser considerada como una estrategia para las organizaciones, por lo que hay que mirarla desde un punto de vista estratégico y como una forma para crear valor para la organización.

La implementación de la Responsabilidad Social se está extendiendo progresivamente en las empresas como consecuencia de las diferentes presiones que reciben del entorno social así como de la propia conciencia empresarial.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

La creciente toma de conciencia de los actores sociales acerca de sus derechos como personas, están logrando que el discurso de las empresas respecto a su adscripción a los principios de la Responsabilidad Social Empresarial ya no sea suficiente para que la sociedad juzgue positivamente su accionar. De esta forma, las empresas han comprendido que ya no es solo hacer las cosas bien y esperar a que todo se vea reflejado en cifras, sino que hay que incorporar el concepto de que la Responsabilidad Social Empresarial <sup>1</sup> “*es la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores*”.

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también invertir en capital humano, el entorno y las relaciones con sus grupos de interés e interlocutores.

### ***1.1. Según Autores de la Responsabilidad Social Empresarial.***

A continuación se presenta la definición que tiene el concepto de RSE, según sus autores. (Ver cuadro 1).

---

<sup>1</sup> Comisión Europea (2001). Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social Empresarial de las empresas. Barcelona. Ediciones impresas en el diario oficial de las Comunidades Europeas. (pp 13-15).

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

CUADRO 1: APORTES AL CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL SEGÚN AUTORES.

| AUTOR  | CONCEPTO  |
|--|---|
| Friedman, M. <sup>2</sup> (1962).                | Respecto a la RSE se refiere a que “solo los individuos tienen responsabilidades, no así las corporaciones, que son personas artificiales cuya única responsabilidad social es la de obtener beneficios por y para los accionistas”.  |
| Carroll, M. <sup>3</sup> (1979).                 | Define a la RSE como “la forma en que las empresas dan respuesta a sus obligaciones económicas, legales, éticas y discrecionales”.  |
| Castillo, C. <sup>4</sup> (1985).                | La RSE es “la obligación ética o moral, voluntariamente aceptada por la empresa como institución hacia la sociedad en conjunto, en reconocimiento y satisfacción de sus demandas”.  |
| Fernández, L. <sup>5</sup> (1999).               | Señala que el “ser socialmente responsable no significa sólo cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, avanzando voluntariamente hacia nuevas exigencias, mayor inversión en capital humano, mejor relación con los interlocutores y mayor respeto al medio ambiente” |
| McWilliams, A. y Siegel, D. <sup>6</sup> (2000). | Son “las acciones que parecen promover algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y de lo que exige la legislación”.  |
| Martén, I. <sup>7</sup> (2005).                  | Interpreta que “la responsabilidad social empresarial surge como expresión de la voluntad de las empresas de actuar responsablemente de acuerdo con los intereses sociales y como fiel reflejo de los valores éticos que se ponen de manifiesto en el respeto a las personas y al medio ambiente.                       |

Elaboración propia a partir de autores.

Aportes al concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

2 Friedman, M. (1962). Capitalismo y Libertad. Universidad de Chicago, Estados Unidos de América.

3 Carroll, A. (1979). [Translate] A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, (pp. 497-505).

4 Castillo, C. (1985). La Responsabilidad Social de la Empresa en el Contexto Social: su articulación, gestión y control. (Tesis de doctorado). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga, España.

5 Fernández, L. (1999). Análisis del término de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista española de Documentación Científica*, (pp. 320-332).

6 McWilliams, A. y Siegel, D. (2000). [Translate] Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, (21), (pp. 603-609).

7 Martén, I (2005). Responsabilidad Social Empresarial: Un debate de actualidad. *Economistas*, (26), (pp. 22-30).

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

### ***1.2. Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.***

El Libro Verde de la RSE publicado por la Unión Europea<sup>8</sup> (2001), establece dos dimensiones, una interna y otra externa. La dimensión interna tiene que ver con sus trabajadores y la dimensión externa, con los agentes del entorno que participan en el proceso productivo, con el medioambiente, la comunidad y con la sociedad.

### ***1.3. Dimensión interna.***<sup>9</sup>

Corresponde al ámbito de las relaciones laborales y de las prácticas gerenciales. Tiene que ver con el cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa con los trabajadores y más aún, con un esfuerzo adicional de inversión en la gente. En este aspecto, la RSE apunta a favorecer el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, a posibilitar su acceso a la información y a las decisiones que los involucran directamente, y a mejorar las condiciones de trabajo, tanto físicas como contractuales.

En concreto, la empresa socialmente responsable, favorece la organización de sus trabajadores, busca armonizar intereses y establece una relación y comunicación transparente con el sindicato, en torno de objetivos comunes. Asimismo, da oportunidad a sus trabajadores para que compartan los desafíos de la empresa, se involucren en la solución de problemas, en el logro de metas establecidas en conjunto y en el desarrollo personal y profesional. Del mismo modo, no permite ni ejerce ningún tipo de discriminación, y su política de remuneraciones, beneficios y carrera, apunta a valorizar las competencias y potencialidades de sus trabajadores para un mayor desarrollo profesional (ver figura N°1).

---

8 Comisión Europea (2001). Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Barcelona. Ediciones impresas en el *diario oficial de las Comunidades Europeas*. (pp. 8-11)

9 Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile. (2005). *Responsabilidad Social Empresarial: Alcances y potencialidades en materia laboral*. Departamento de estudios. Cuaderno de investigación n°25. (p 23).

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

FIGURA 1: DIMENSIÓN INTERNA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.



Elaboración propia en base a Fernández R.<sup>10</sup> (2010)

### 1.3.1. Gestión de los recursos humanos.

Uno de los desafíos más importantes a los que se enfrentan hoy en día las empresas es atraer a trabajadores cualificados y lograr su permanencia. En este contexto, las medidas podrían incluir la formación continua, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo.

10 Fernández R. (2010). Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial. Sus actores y el papel de las políticas públicas. *Boletín Diario Responsable*. Recuperado el 10 de junio de 2017 de <http://diarioresponsable.com/opinion/11467-dimensiones-de-la-responsabilidad-social-empresarial-sus-actores-papel-de-las-politicas-publicas#>



## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

### **1.3.2. Seguridad y salud en el trabajo.**

El aumento en la tendencia a subcontratar tareas a contratistas y proveedores hace que las empresas dependan en mayor medida del comportamiento de sus contratistas en el ámbito de la salud y la seguridad, sobre todo cuando trabajan en las instalaciones de la empresa.

La tendencia de las empresas y las organizaciones a incluir criterios de salud y seguridad en el trabajo en su régimen de contratación ha permitido adoptar regímenes generales basados en requisitos uniformes que deben ser respetados por los programas de formación y de gestión de la salud y la seguridad de los contratistas, los cuales permiten a terceros realizar la certificación o dar la aprobación inicial del contratista y vigilar la mejora continua del programa.

### **1.3.3. Adaptación al cambio.**

Cambiar o reestructurar, desde un punto de vista socialmente responsable, significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones. En la práctica, para el éxito de cualquier reestructuración, la forma es tan importante como el fondo. Debe prepararse adecuadamente, identificando los riesgos más importantes, calculando todos los costes directos e indirectos de las estrategias así como medidas alternativas y evaluando todas las opciones.

### **1.3.4. Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales.**

La disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes aumenta la competitividad y reduce el impacto sobre el medio ambiente al disminuir sus gastos energéticos, de eliminación de residuos o de descontaminación.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

Por otro lado, una política integrada de productos (análisis de las repercusiones del producto a lo largo de todo su ciclo vital), constituye un buen ejemplo de un planteamiento que posibilita la colaboración de las autoridades públicas y las empresas.

### **1.3.5. Los trabajadores.**

El término trabajador es lo suficientemente genérico como para abarcar tanto a los empleados directos como a aquellos otros cuya relación contractual la tienen con una empresa empleadora intermediaria (subcontratas o empresas de trabajo temporal). Mientras que los trabajadores o profesionales que facturan sus servicios a la empresa se encuadran en el grupo de interés de los proveedores, salvo que la relación contractual implique exclusividad.

Precisan de una retribución justa, salud y seguridad, respeto y desarrollo profesional en igualdad de condiciones, mantenimiento del empleo, conciliación de la vida familiar, etc.

### **1.3.6. Accionistas o propietarios.**

Según la personalidad jurídica de éstos se puede diferenciar entre accionistas individuales y accionistas institucionales (entidades de capital riesgo o fondos de inversión y de pensiones). El accionista con vocación de permanencia en la organización se acerca al concepto de propiedad o empresario, normalmente implicado en la gestión y en la marcha del negocio. Por lo contrario, el accionista que busca exclusivamente una rentabilidad económica a su aporte se le asocia con la figura del inversor externo, individual o institucional, por lo que puede ser más adecuado incluirlo como grupo de interés externo.

## ***1.4. Dimensión externa<sup>11</sup>.***

La dimensión externa de la RSE se ejercería básicamente en la cadena productiva de la empresa y, por lo tanto, los códigos éticos de las empresas se expresarían concretamente en el

---

11 Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile. (2005). *Responsabilidad Social Empresarial: Alcances y potencialidades en materia laboral*. Departamento de estudios. Cuaderno de investigación n°25. (p 24).

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

desarrollo de una relación de respeto hacia el medio ambiente, en el compromiso y las acciones de ayuda al desarrollo económico y social de la comunidad y en el desarrollo de prácticas comerciales responsables con sus clientes, inversionistas, proveedores, contratistas y distribuidores y, por último, con la sociedad y el Estado.

La empresa socialmente responsable, externamente, debe estar en condiciones de identificar los impactos ambientales de su actividad, minimizando los negativos y maximizando los positivos. El desarrollo de sus proyectos debe considerar las compensaciones necesarias, por el uso de los recursos naturales y por su impacto ambiental. El cuidado del medio ambiente debe estar presente en todas las áreas de la empresa y en cada producto, proceso o servicio.

Esta dimensión no será trabajada, más a cabalidad, porque no está estrechamente relacionada con la razón de estudio.

### **2. ORIGEN DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL<sup>12</sup>.**

Aunque el origen de este término es muy claro para algunos autores existe discrepancia entre los mismos por las influencias que ha recibido al ser puesta la luz de la sociedad, considerando que solo tiene cuatro décadas desde que se mostró como una variable más dentro del ambiente laboral de las organizaciones.

El interés surge por buscar cuales son las variables cualitativas que influyen dentro de las organizaciones, ya que en su mayoría las variables cuantitativas están de cierta forma controladas por las empresas, tales como la productividad, eficiencia en las operaciones, especialización, automatización de procesos, control sobre los insumos, manejo de costos, etc.

---

12 Coa, J. y Silva, F. (2010). "Validación, desarrollo y medición del modelo de calidad de vida laboral y su relación con los valores empresariales y el Feeling Management en las empresas del sector forestal". Memoria para optar al título de ingeniero comercial. Facultad de ciencias empresariales, Universidad del Bío- Bío, Concepción, Chile.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

Todos aquellos indicadores capaces de medir cuantitativamente y dar algún tipo de ventaja a la organización de una u otra forma han sido estudiados y estandarizados para su comprensión y correcta aplicación dentro de las organizaciones. Pero además se identificó la existencia de un delta que la empresa puede lograr, ese delta indica en líneas generales que si un trabajador tiene un buen pasar por la organización y se siente a gusto y parte de la organización, se pueden obtener mejores resultados, que si solo lo hace por conocimiento y deber adquirido mediante un contrato.

### 3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL<sup>13</sup>.

En las últimas tres décadas muchas han sido las definiciones que han surgido respecto de la calidad de vida laboral y producto de las experiencias de trabajo sobre la satisfacción laboral y salud mental de los individuos, mejoras para las personas y la organización, motivación; enriquecimiento y humanización en el trabajo, entre otros, han predominado diferentes términos.

Hablar de autores de cierta forma es limitarse a una de las aspectos ya mencionados, de tal forma que el análisis del concepto se considera para efectos de estudios y comprensión a un nivel más general enfocado en periodos de acuerdo a los giros y definiciones que variados investigadores han dado a lo largo de la historia, con la intención de mostrar una evolución, y tomando forma hasta convertirse en un factor de interés dentro de las organizaciones.

Algunos autores como Nadler, D.A. & Lawler, E.E<sup>14</sup> (1983) analizaron la evolución de los diferentes significados atribuidos al término. Según estos autores existen diferentes definiciones de acuerdo a los años y periodos comprendidos en que realizaron los estudios.

---

13 Coa, J. y Silva, F. (2010). "Validación, desarrollo y medición del modelo de calidad de vida laboral y su relación con los valores empresariales y el Feeling Management en las empresas del sector forestal". Memoria para optar al título de ingeniero comercial. Facultad de ciencias empresariales, Universidad del Bío- Bío, Concepción, Chile.

14 Nadler, D.A. & Lawler, E.E. (1983).Factor influencing the success of labor-management quality of work life projects. *Journal occupational behavior*, (1)1, 53-67.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

En esta década (de los 70) la Calidad de Vida Laboral se consolida como un instrumento de análisis para comprender la realidad organizacional, entendiéndose, como un concepto plural, con muchos significados y como idea central el bienestar de los trabajadores en contexto laboral, pero con la convicción de que no se consigue a partir de una simple y fácil modificación de las condiciones laborales.

A continuación se presenta un cuadro con la evolución del concepto, según autores (ver cuadro 2):

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

**CUADRO 2: EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

| PERÍODO           | DEFINICIÓN   |
|-------------------|--|
| ENTRE 1969 Y 1972 | Surge la primera definición de calidad de vida laboral, la cual fue comprendida como una “variable”. Los estudios destacan las consecuencias de las experiencias de trabajo sobre la satisfacción laboral o salud mental de los individuos.  |
| ENTRE 1972 Y 1974 | La calidad de vida laboral es entendida como “enfoque”, el centro de atención es el individuo, y a la vez, mejoras para la organización y las personas.  |
| ENTRE 1974 Y 1975 | La calidad de vida laboral es definida como “métodos” y “tecnologías”, el propósito es hacer el entorno laboral más productivo y satisfactorio. En esta fase la calidad de vida laboral es sinónimo de grupos autónomos de trabajo, enriquecimiento del trabajo o diseño de nuevas plantas con sistema social y técnicos integrados. |
| ENTRE 1975 Y 1980 | La calidad de vida laboral es entendida como “movimiento” o declaración ideológica sobre la naturaleza del trabajo, cuyo ideal ha sido la dirección participativa y la democracia industrial.  |
| ENTRE 1980 Y 1982 | Es definida como un “todo” que abarca cualquier esfuerzo de la organización orientado a la efectividad organizacional, capaz de solucionar todos los problemas presentes en la organización (calidad, competencia internacional, bajas de productividad, quejas, entre otros).   |

Elaboración propia a partir del modelo

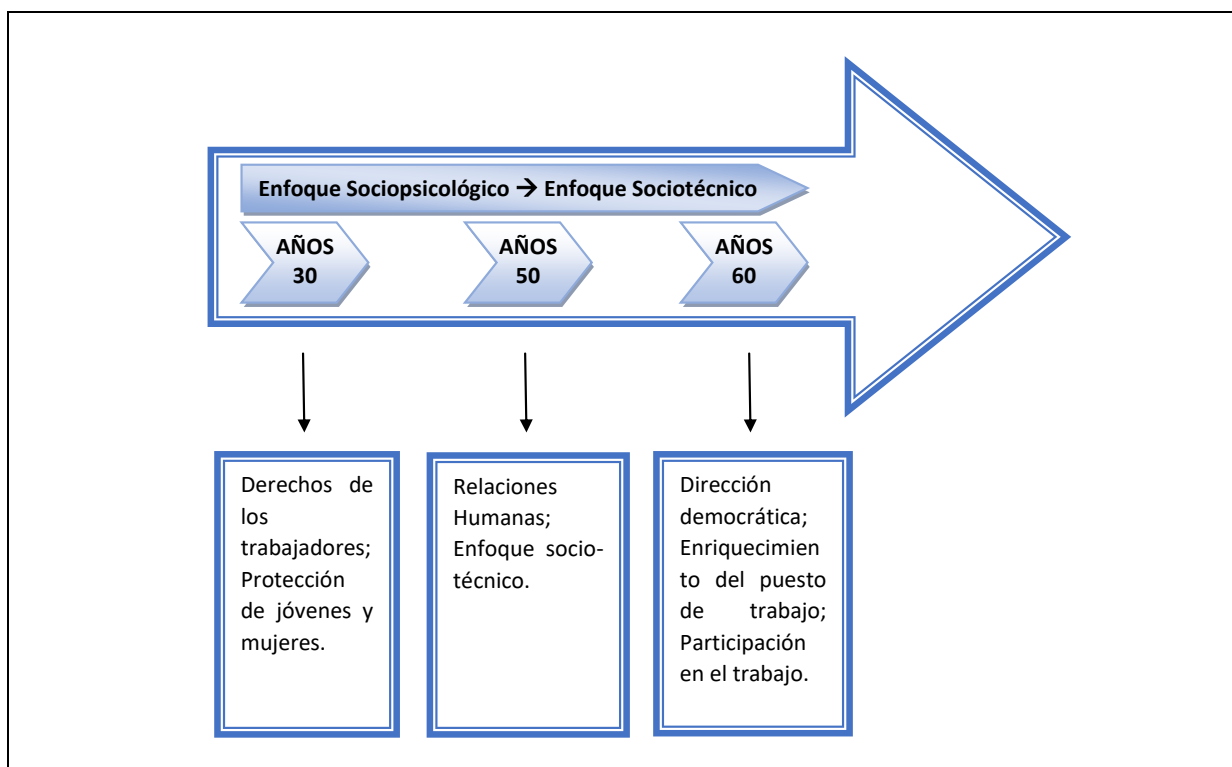
Fuente: Coa, J. y Silva, F. (2010).

A partir de 1982, en caso de que no se cumpliesen las expectativas generadas con los proyectos de CVL y su aparente capacidad para resolverlo todo este interés tendería a desaparecer. Esta última previsión de los autores Nadler, D & Lawler no se ha cumplido.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

Algunos autores plantean que el origen de la Calidad de Vida Laboral Visauta, B<sup>15</sup>. (1983); González, P., Peiró, J.M. & Bravo, M.J<sup>16</sup>. (1996, Citado en Da Silva<sup>17</sup>, 2006) surge inicialmente en el mundo académico en los trabajos del Instituto Tavistock de Londres<sup>18</sup> (1947) que evolucionaron desde un enfoque sociopsicológico hacia el sociotécnico, pero existen aproximaciones similares que apuntan al estudio desde una década atrás, y que son considerados precursores de este movimiento (ver figura 2):

**FIGURA 2: EVOLUCIÓN DE ENFOQUE DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL**



Elaboración propia

Fuente: Coa, J. y Silva, F. (2010).

15 Visauta, B. (1983). La calidad de vida en el trabajo: un modelo de análisis. Tesis Doctoral. Departamento de Psicología Experimental. Universidad de Barcelona.

16 González, P., Peiró, J.M. & Bravo, M.J. (1996). Calidad de vida laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo (Vol. 2): Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.

17 Da Silva, M. (2006). *Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional*. Tesis Doctorado para la obtención del título de Doctor en Recursos Humanos y Organizaciones, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.

18 Fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, con base en investigaciones realizadas en minas de carbón inglesas y empresas textiles hindúes. Concibe la organización como un sistema socio-técnico estructurado sobre dos subsistemas: El subsistema técnico: conlleva la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. El subsistema social: comprende los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto formal como informal. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

Al final de los años 60 la expresión calidad de vida laboral fue utilizada por primera vez para llamar la atención de la calidad deficiente en los centros de trabajo, tanto en Estados Unidos como en Europa, comienza así un movimiento social que unos años más tarde toma cuerpo e interés para la sociedad, y se considera como una posible variable productiva más dentro del complejo mundo productivo-laboral.

El autor Turcotte, P.R. (1986, citado en Hernández & Jiménez, 2006)<sup>19</sup> señala que las primeras experiencias fueron aportadas por la Compañía General Motors (EE.UU), quien usó el concepto el año 1971, siguiendo la línea hicieron suya la práctica, empresas como Ford, Exxon y Polaroid entre otras, realizando estudios y prácticas internas sobre el tema, obteniendo los primeros resultados sobre el tema.

Para el autor Munduate, L.<sup>20</sup> (1993) la Calidad de Vida Laboral puede ser entendida como “meta”, “proceso” y “filosofía”.

✓ La idea de meta conlleva la transformación de todos los procesos de gestión de los RRHH, objetivando la eficacia organizacional.

✓ Como proceso implica el esfuerzo y participación de todos para la transición de un sistema con menos control y más implicación.

✓ Como filosofía resalta la importancia, la contribución y el compromiso de las personas a la organización.

García, E<sup>21</sup>. (1999) Plantea que a partir de los años 70 se habla de nuevos derechos, la tercera generación, o derechos de la solidaridad, que tratan de responder a las nuevas

19 Hernández, A. T & Jiménez M. M (2006). Grado de estrés y calidad de vida laboral en los empleados operativos y administrativos del Hotel Fiesta Inn. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes, escuela de negocios y economía, Universidad De Las Américas Puebla. México.

20 Munduate, L (1993). “Aportaciones de la perspectiva de la CVL a las relaciones laborales”. En Munduate, L. y Barón, M. (comp.) *Gestión de recursos humanos y CVL*. Madrid: Eudema.

21 García, E. (1999). Derechos Humanos y Calidad de Vida. Accesado el 28 de abril, 2010, de [http://eprints.ucm.es/8606/1/DERECHOS\\_HUMANOS\\_Y\\_CALIDAD\\_DE\\_VIDA.pdf](http://eprints.ucm.es/8606/1/DERECHOS_HUMANOS_Y_CALIDAD_DE_VIDA.pdf)



## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

exigencias de los tiempos: los avances científicos y tecnológicos, la globalización económica, los medios de comunicación de masas, la sociedad del conocimiento, la sociedad multicultural, el conflicto Norte-Sur, los movimientos migratorios, los nuevos grupos y sectores marginados, etc.

Segurado, A. & Agulló, E.<sup>22</sup> (2002) Durante la década de los 70, luego de una serie de conferencias dictadas por el ministerio del trabajo de Londres y la Fundación Ford, cobra un especial interés para las organizaciones, enfocado al bienestar general y la salud de los trabajadores.

### **4. CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

El termino de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un término que cobrará fuerza en el futuro, porque abarca 5 áreas muy importantes para la el desarrollo humano, pasando por la ética empresarial, medio ambiente, comercialización, compromiso con la comunidad y la calidad de vida laboral, siendo este último la razón de estudio en cuestión.

La calidad de vida surge como un interés común que el hombre persigue tanto como individuo y como sociedad en general.

El área de CVL, tiene una gran relevancia en la RSE ya que las empresas debieran estipular determinadas políticas laborales para lograr que sus trabajadores trabajen en un ambiente grato y motivador, logrando que este sienta que desarrolla un trabajo que aporta al resultado sustentable del negocio y que a su vez alcance el equilibrio y armonía entre su trabajo, salud y vida personal.

La CVL es un concepto que hoy en día es una disciplina compleja y desarrollada con un amplio y diversificado campo de estudio, cuyo elemento principal para lograr un alto nivel,

---

22 Segurado, A & Agulló, E. (2002). Calidad de Vida Laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social, *Revista Psicothema*, Vol. 14, número 004. Universidad de Oviedo, Oviedo, España. pp. 828-836

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

es la posibilidad real que tenga el trabajador al momento de ejecutar su trabajo acorde a la vocación y capacidad.

Krausse, K.<sup>23</sup> (2007) enfoca este concepto a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, carrera administrativa, diversidad, balance trabajo-familia, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos.

*Los aspectos que este concepto abarca son muy variados y confusos, además de que la mayoría de los estudios son de carácter descriptivos y teóricos existiendo pocos estudios de campo con la profundidad suficiente, esto se debe principalmente a que no existe un consenso respecto a un modelo único sino más bien una variada gama de perspectivas e indicadores para cada modelo, dependiendo de la época, en cómo se abordó y la forma y cantidad de indicadores o variables consideradas en el estudio.(p.90).*

### **4.1. Conceptos de la Calidad de Vida Laboral<sup>24</sup>.**

La CVL es un concepto que hoy en día es una disciplina muy completa y desarrollada con un amplio y diversificado campo de estudio, cuyo elemento fundamental para lograr un alto nivel es la posibilidad real que tenga el trabajador de ejecutar un trabajo en correspondencia con la capacidad y vocación que posee y donde la riqueza de contenido esté presente.

Muchos son los autores que definen la CVL, la cual durante más de tres décadas ha ido evolucionando e incorporando nuevos conceptos, llegando a caracterizarse hoy en día con la satisfacción que el trabajo le genera al trabajador, lo anterior como resultado de las nuevas formas de gestionar el Recurso Humano.

---

23 Krausse, K. (2007). La reputación corporativa en base al modelo de Fombrun: Desarrollo, identificación de la responsabilidad social empresarial y su relación con la satisfacción laboral. Memoria para optar al grado de magíster en dirección de empresas, departamento de administración y auditoría, Facultad de ciencias empresariales, Universidad del Bío- Bío, Concepción, Chile.

24 Krausse, K. & Silva, F. (2013). "Estudio de medición del modelo de calidad de vida laboral y su relación con los valores empresariales y el Feeling Management en una pyme del sector forestal". Artículo revista Ide@as CONCYTEG 8(93). Marzo 2013 ISSN.2007-2716.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

Según el artículo de investigación de los autores Segurado. A. & Agulló, E.<sup>25</sup> (2002) “Los orígenes de este término surgen con fuerza en Estados Unidos, donde nace el “Movimiento de Calidad de Vida Laboral” el cual da origen a una corriente que pone al individuo como el eje central de desarrollo organizacional, la segunda corriente adoptada durante la década de los 70 se desarrolla en Europa, pero con una perspectiva contraria, ya que propone primero se debe alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional para luego satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador, el análisis es desde una perspectiva macro dejando en segundo plano al individuo.”

Desde esta línea de investigación algunos autores comienzan a definir de acuerdo a la época y enfoque social el término Calidad de Vida Laboral:

Walton, R.<sup>26</sup> (1973, citado en Segurado. A. & Agulló, E. 2002) define Calidad de Vida como “*un proceso para humanizar el lugar de trabajo*”

Katzell, R., Yankelovich, D., Fein, M., Ornati, O. & Nash, A.<sup>27</sup> (1975, citado en Segurado & Agulló, 2002) plantean que “*Un trabajador disfruta de alta CVL cuando:*

- a) Experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro.
- b) Está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien.
- c) Cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales”.

---

25 Segurado, A & Agulló, E. (2002). Calidad de Vida Laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social, *Revista Psicothema*. Vol. 14, número 004. Universidad de Oviedo, Oviedo, España. pp. 828-836.

26 Walton, R.E.(1973). Conciliación de conflictos interpersonales. México: Fondo Educativo Interamericano.

27 Katzell, R. A., Yankelovich, D., Fein, M., Ornati, O.A., & Nash, A. (1975). Work, Productivity, and Job Satisfaction An Evaluation of Policy-Related Research. Publisher: *Psychological Corporation*. Place of Publication: New York. Publication Year: 1975.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los conceptos de CVL de Segurado & Agulló, 2002 (Ver cuadro 3.1 y cuadro 3.2).

**CUADRO 3.1: CONCEPTOS DE CVL CITADO DE SEGURADO & AGULLÓ<sup>28</sup>, 2002**

| CITA                               | AUTORES  | DEFINICIÓN   |
|------------------------------------|--|--|
| <b>Segurado &amp; Agulló, 2002</b> | <i>Suttle</i> <sup>29</sup> , J.L. 1977.               | <i>“Grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización”.</i>   |
|                                    | <i>Nadler, D. &amp; Lawler, E.</i> <sup>30</sup> 1983, | <i>“Forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional”.</i>              |
|                                    | <i>Turcotte, P.R.</i> <sup>31</sup> 1985               | <i>“La dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”.</i>  |
|                                    | <i>Sun, B.</i> <sup>32</sup> 1988                      | <i>“...un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción”.</i> |

Elaboración propia a partir del modelo

Fuente: Segurado & Agulló (2002).

28 Segurado, A & Agulló, E. (2002). Calidad de Vida Laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social, Revista Psicothema. Vol. 14, número 004. Universidad de Oviedo, Oviedo, España. pp. 828-836.

29 Suttle, J.L. (1977). Improving life at work: problems and prospects. En Hackman, J.R. y Suttle, J.L (eds.). Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change. Goodyear Publishing Company, Santa Mónica.

30 Nadler, D.A. & Lawler, E.E. (1983). Factors influencing the success of labor-management quality of work life projects. Journal of Occupational Behavior, 1(1), 53-67.

31 Turcotte, P.R. (1985). Calidad de vida en el trabajo. Madrid: Trillas.

32 Sun, B. (1988). Quality of working life programs: an empirical assessment of designs and outcomes. UMI Dissertation Services. University of Georgia.

CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

**CUADRO 3.2: CONCEPTOS DE CVL CITADO DE SEGURADO & AGULLÓ<sup>33</sup>, 2002  
(CONTINUACIÓN)**

| CITA                    | AUTORES                            | DEFINICIÓN  |
|-------------------------|------------------------------------|---|
| Segurado & Agulló, 2002 | De la Poza, J. <sup>34</sup> 1998  | <i>“La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores”.</i> |
|                         | Fernández R, M. <sup>35</sup> 1999 | <i>“Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo”.</i>                             |

Elaboración propia a partir del modelo

Fuente: Segurado & Agulló (2002).

A continuación se muestra un cuadro resumen de los conceptos de CVL de Da Silva, 2006 (ver cuadro 4).

33 Segurado, A & Agulló, E. (2002). Calidad de Vida Laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social, Revista Psicothema. Vol. 14, número 004. Universidad de Oviedo, Oviedo, España. pp. 828-836.

34 De la Poza, J. (1998). “Satisfacción, clima y calidad de vida laboral”. En Rodríguez, A. (coord.) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid: Pirámide.

35 Fernández Ríos, M. (1999). Diccionario de RRHH. Organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos.

CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

CUADRO 4: CONCEPTOS DE CVL CITADO DE DA SILVA, 2006

| CITA           | AUTORES                                     | DEFINICIÓN   |
|----------------|---|--|
| Da Silva, 2006 | Guest, G. <sup>36</sup> 1979.               | <i>“Un proceso a través del cual una organización trata de expandir el potencial creativo de sus miembros implicándoles en las decisiones que afecten a su trabajo”.</i>   |
|                | Visauta B. <sup>37</sup> 1983.              | <i>“Entrega más que una definición académica, relaciona ambas corrientes investigativas y cita las condiciones que deben darse dentro de la organización: “La calidad de vida en el trabajo será buena y suficiente en la medida en que sean buenas y suficientes: las condiciones objetivas del puesto de trabajo y de su ambiente (calidad del empleo aspecto objetivo); la adecuación de las aptitudes y necesidades del individuo a las características del puesto (aspecto subjetivo), la satisfacción experimentada por los individuos en situación de trabajo. La calidad de vida del individuo considerada globalmente”.</i> |
|                | Mateu, M. <sup>38</sup> 1984.               | <i>“La oportunidad para todos los empleados, a todos los niveles de la organización, debe influir eficazmente sobre el propio ambiente de trabajo, a través de la participación en las decisiones que afectan al mismo, logrando así una mayor autoestima, realización personal y satisfacción en su trabajo”.</i>   |
|                | Para Lau, R. & May, B.A. <sup>39</sup> 2000 | <i>“La CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”.</i>   |

Elaboración propia a partir del modelo

Fuente: Da Silva, (2006).

Chiang, M. & Krausse, K.<sup>40</sup> (2009) “La calidad de vida laboral se divide en cuatro grandes áreas que son; la satisfacción laboral, el medio ambiente de trabajo, la organización y

36 Guest, G. (1980) Quality of work life-learning from Tarrytown. Harvard Bussiness Review, July-August. 76-86.

37 Visauta, B. (1983). La calidad de vida en el trabajo: un modelo de análisis. Tesis Doctoral. Departamento de Psicología Experimental. Universidad de Barcelona.

38 Mateu, M. (1984). La nueva organización del trabajo. Barcelona: Hispano Europea.

39 Lau, R.S.M. & May, B.A. (2000). Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model. International Journal of Service Industry Management, 11(5); 422-437. Maccoby, M. (1984). The quality of working life. Lessons from Bolivar.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

entorno socio-laboral, cada una de estas áreas mide un conjunto de factores que influyen en la Calidad de Vida Laboral”.

Dado que en la actualidad las organizaciones se han vuelto más competitivas, se vive la ola de las empresas de calidad, de empresas eficientes, en todas ellas, los trabajadores cumplen un rol importantísimo y la calidad de vida laboral juega un papel trascendental para lograr éxito en la gestión.

### **5. REPRESENTACIONES Y DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE VIDA LABORAL<sup>41</sup>.**

Según los autores Segurado, A. & Agulló, E.<sup>42</sup> (2002, citado en Krausse, K., 2007) existen dos perspectivas en la calidad de vida laboral (CVL), una que tiene que ver con la calidad de vida del entorno del trabajo y la psicológica. Se explica que ambas difieren en cuanto a sus objetivos.

La calidad de vida del entorno del trabajo tiene como objetivo mejorar la calidad de vida a través del logro de los intereses organizacionales, éste se centra en un análisis macro de la organización como tal y aspectos que la integran. Ella se enfoca en una mayor productividad y eficacia organizacional para poder satisfacer las necesidades y demandas de los trabajadores.

La calidad de vida laboral psicológica persigue como objetivo el interés por el individuo como tal, este se centra en un análisis micro, es decir, las situaciones puntuales en las que participa el trabajador. La calidad de vida laboral psicológica se enfoca en la satisfacción, salud y bienestar del trabajador.

---

40 Chiang, M. & Krausse, K. (2009) “Estudio Empírico de Calidad de Vida Laboral, cuatro indicadores: Satisfacción Laboral, Condiciones y Medioambiente del trabajo, Organización e indicador Global, Sectores Pivados y Públicos. Desarrollo, ampliación y Validación del Instrumento”. Horizontes empresariales, 8-1, pp. 23-50.

41 Coa, J. y Silva, F. (2010). “Validación, desarrollo y medición del modelo de calidad de vida laboral y su relación con los valores empresariales y el Feeling Management en las empresas del sector forestal”. Memoria para optar al título de ingeniero comercial. Facultad de ciencias empresariales, Universidad del Bío- Bío, Concepción, Chile.

42 Segurado, A. & Agulló, E. (2002) Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, año/vol. 14, número 004. Universidad de Oviedo. Oviedo, España. pp. 828-836.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

### ***5.1. Calidad de Vida Laboral del entorno del trabajo.***

El Movimiento de calidad de vida laboral se consolida en la Conferencia Internacional que tuvo lugar en la Universidad de Columbia en 1972 y cuya temática central eran los problemas del entorno laboral. La obra de Davis, L. & Cherns, A<sup>43</sup> (1975) *The quality of working life*, considerada un clásico, recopila en dos volúmenes los aportes de esta reunión en la que se destaca el interés por la búsqueda de soluciones para los problemas del entorno laboral, así como una mayor humanización y desarrollo del potencial humano en los centros de trabajo.

Esta perspectiva tiene como meta conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales, centra el análisis en la organización como un todo, un sistema a nivel macro centrandose un análisis objetivo en los subsistemas de la organización, en términos prácticos este modelo busca a través de los mejores índices de productividad lograr un mejor bienestar laboral, priorizando primero el éxito organizacional como un paso previo y necesario para luego satisfacer las necesidades de los trabajadores, las cuales de cierta forma deben ser resueltas con su propio esfuerzo dentro de la organización; a mayor productividad, mayores son los recursos disponibles que tiene la organización para entregar un mejor nivel de calidad de vida a sus trabajadores.

### ***5.2. Calidad de Vida Laboral Psicológica.***

En cuanto a la calidad de vida laboral Psicológica, el enfoque difiere completamente en su forma, ya que pone como objeto de estudio e interés principal al trabajador, el análisis que se plantea en esta perspectiva es más bien subjetivo, y de carácter micro, ya que se centra en las distintas situaciones diarias e individuales del trabajador que se dan en el medio laboral, esta corriente de estudio persigue fundamentalmente el bienestar del trabajador, satisfacción con las tareas que realiza, la salud, y su relación con el entorno en cual se desenvuelve.

---

43 Davis, L. & Cherns, A. (1975) *The quality of working life*. Nueva York: The Free Press, McMillan Publishers.



## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

Las influencias que generaron esta perspectiva son principalmente la teoría de los sistemas sociotécnicos y los programas de democracia industrial escandinavos.

### **5.2.1. Teoría de los Sistemas Sociotécnicos.**

La teoría de los sistemas sociotécnicos nace tomando parte de la teoría general de sistemas (TGS)<sup>44</sup>, la cual plantea que debe existir una interacción armónica entre los dos subsistemas que la componen, el social y el técnico, entendiendo como subsistema social, como una organización social compuesta por personas, y el sistema técnico compuesto por el aspecto tecnológico y económico. Ambos sistemas deben encajar perfectamente y satisfacer sus demandas mutuamente.

### **5.2.2. Teoría de los programas de democracia industrial escandinavos.**

La teoría de los programas de democracia industrial escandinavos presenta sus contribuciones principalmente basados en los extensos programas realizados en Europa que buscaban abrir el marco teórico de estudio integrando a las personas a participar y tomar decisiones de las labores y actividades que realizaba, haciéndolo participe y responsables de las tareas y decisiones que aquella actividad requiere, se busca una participación directa de los trabajadores con la organización.

Frente a estas dos líneas investigativas (Perspectiva Laboral Entorno al Trabajo y Perspectiva Psicológica) se desarrolla una variada gama de estudios, influenciadas tanto por doctrinas políticas religiosas, sociales y culturales, las que a su vez crean matices entre los defensores de cada perspectiva que hace que sea prácticamente imposible poder conciliar ambas perspectivas, ya que depende del enfoque o dimensión que se utilice para estudiar el concepto, y las herramientas que se utilizan, ya sea objetivas ó subjetivas, centrar el análisis en

---

<sup>44</sup> Teoría General de sistemas.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

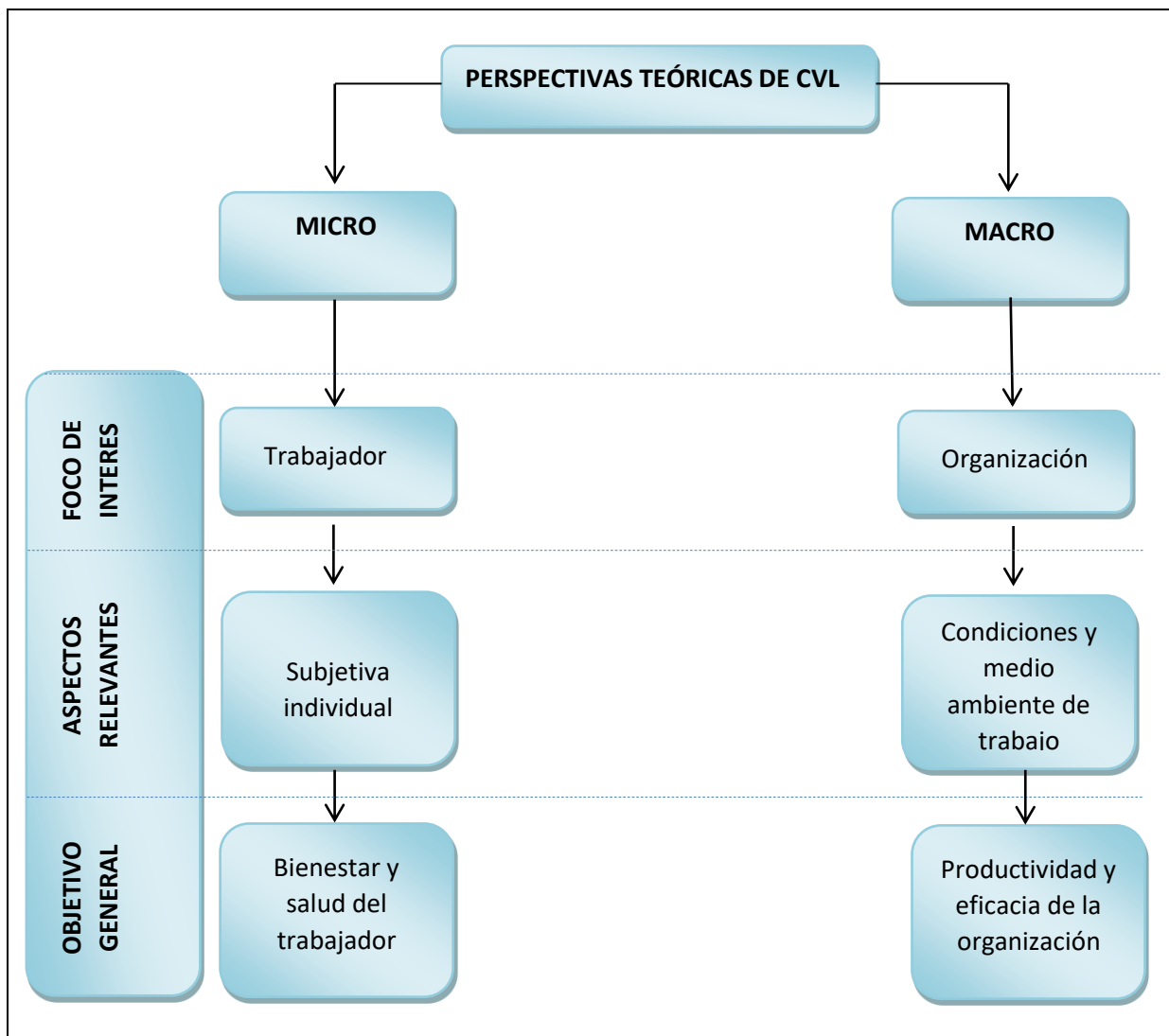
---

el individuo o en la organización, darle un carácter psicológico o del entorno del trabajo, macroanálisis centrado en la organización ó microanálisis centrado en el individuo.

El factor común es la finalidad que cada uno y de forma unánime persiguen, mejoramiento del bienestar y las condiciones de trabajo del personal de la organización, y que ésta a su vez, obtenga mejores resultados para con el medio ambiente, la sociedad y del rendimiento de sus operaciones.

Sin embargo, solo difieren en su forma ya que en el fondo buscan un mismo resultado o método explicativo para determinar el cómo, cuánto y de qué forma afecta a la organización, y así utilizar el factor humano como un medio productivo que se puede mejorar de manera conjunta alineando los intereses del individuo con los de la empresa (Ver figura 3).

FIGURA 3: PRINCIPALES PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE CVL



Elaboración propia a partir del modelo  
Fuente: Segurado & Angulló (2002)

### 5.2.3. Integración de los aspectos subjetivos y objetivos.

La insuficiencia de las evaluaciones de Calidad de Vida Laboral con énfasis en las personas o en el entorno laboral, posibilitó al surgimiento de una tercera perspectiva, la que

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

pretende integrar en la evaluación aspectos objetivos y subjetivos. En este grupo destacan los trabajos de Visauta<sup>45</sup> (1983); Mirvis & Lawler<sup>46</sup> (1984); Fernández, M. & Giménez, L.<sup>47</sup> (1988); González et al<sup>48</sup> (1996).

Para entender y dar forma a esta enumeración de conceptos históricos, y siguiendo las sugerencias de Gonzales P. et al. (1996) y Da Silva (2006) los cuales agrupan la lista de autores con sus respectivas definiciones y estudios, generando diversas conceptualizaciones de Calidad de Vida Laboral, los que componen tres grupos ya mencionados, (Ver cuadro 5.1 y cuadro 5.2) muestra en detalle cada autor asociado a su línea o tendencia.

**CUADRO 5.1: CONCEPTOS DE INTEGRACIÓN DE ASPECTOS OBJETIVOS Y SUBJETIVOS.**

| Autor                                 | Concepto  |
|---------------------------------------|---|
| <b>Visauta (1983)</b>                 | <i>“La calidad de vida en el trabajo será buena y suficiente en la medida en que sean buenas y suficientes: las condiciones objetivas del puesto de trabajo y de su ambiente (calidad del empleo aspecto objetivo); la adecuación de las aptitudes y necesidades del individuo a las características del puesto (aspecto subjetivo), la satisfacción experimentada por los individuos en situación de trabajo. La calidad de vida del individuo considerada globalmente”.</i> |
| <b>Mirvis &amp; Lalwer (1984)</b>     | <i>“una relación económica, social, y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como CVL = f (O, E), donde O representa las características del trabajo y del ambiente de trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la organización y miembros de la sociedad.”</i>   |
| <b>Fernández &amp; Giménez (1988)</b> | <i>“El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano.”</i>   |

Elaboración propia a partir de  
Fuente: Da Silva (2006)

45 Visauta, B. (1983). La calidad de vida en el trabajo: un modelo de análisis. Tesis Doctoral. Departamento de Psicología Experimental. Universidad de Barcelona.

46 Mirvis, P. & Lawler, E. (1984). Accounting for the Quality of Work Life. Journal of Occupational Behavior.

47 Fernández, M. & Giménez, L. (1988). «Criterios para definir la CVL». En Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid.

48 González, P., Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1996). «Calidad de vida laboral». En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.). Tratado de Psicología del Trabajo (Vol. 2): Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

**CUADRO 5.2: CONCEPTOS DE INTEGRACIÓN DE ASPECTOS OBJETIVOS Y SUBJETIVOS.  
(CONTINUACIÓN)**

| Autor                                      | Concepto  |
|--|---|
| <b>Fernández (1990)</b>                    | <i>“Gestión dinámica y contingencial de los factores físicos, tecnológicos y socio psicológicos que afectan la cultura y renuevan el clima organizacional, reflejando en bien estar del trabajador y productividad de las empresas.”</i>  |
| <b>González, Peiró &amp; Bravo (1996).</b> | <i>“Desde una perspectiva personal la CVL puede ser definida como la estimación o la apreciación subjetiva del conjunto de compensaciones que se obtienen del entorno y de la actividad laboral y que responden, en niveles satisfactorios, a las demandas, expectativas, deseos y necesidades de esa persona en el propio trabajo y fuera de él.”</i>                    |
| <b>De la Poza (1998)</b>                   | <i>“La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentado trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad, autonomía a los niveles inferiores”.</i> |
| <b>Lau &amp; May(2000)</b>                 | <i>“La CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorable que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidad de desarrollo personal”.</i>   |

Elaboración propia

Fuente: Da Silva (2006)

## 6. MODELOS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.

### 6.1. Modelo de calidad de vida laboral de Walton, R.<sup>49</sup> (1973).

Según Walton, R. (1973) existen ocho factores que afectan a la calidad de vida laboral que son las siguientes:

a) **Compensación justa y adecuada**: la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna (equilibrio razonable en las remuneraciones dentro de la organización y

49 Walton, R. (1973). Quality of working life: that is it? *Sloan management reviews*, 15, 11-21.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

reconocimiento de las labores realizadas) y de la equidad externa (equilibrio de las remuneraciones del mercado laboral).

b) **Condiciones de seguridad y salud en el trabajo**: incluye las dimensiones jornadas de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona.

c) **Empleo y desarrollo de la capacidad**: proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo, de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información.

d) **Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad**: proporcionar posibilidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal y seguridad en el empleo, de forma de involucrar al individuo con la organización y consigo mismo, mejorando su productividad y adquiriendo mayor especialización y conocimiento.

e) **Integración social en la organización**: eliminación de barreras jerárquicas notorias, apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de ideas preconcebidas, respeto y trabajo de las decisiones que se toman a todo nivel jerárquico.

f) **Reglamentación**: se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático.

g) **Trabajo y espacio total de vida**: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, es detrimento de su vida familiar y particular.

h) **Importancia social de la vida en el trabajo**: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona de participar en la organización, sentirse parte de ella, que el individuo vea su proyección de vida y su bienestar en línea con la organización.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

Con esta base de factores de la calidad de vida laboral, Walton para su análisis los unió a una o más dimensiones, de tal forma de poder medir o cuantificar de cierta manera estos factores, que permitan tomar decisiones de acuerdo al comportamiento el interés y las metas de la organización y el individuo.

En el siguiente cuadro (Ver cuadro 6) se observa la distribución de las dimensiones que Walton consideró para estos ocho factores.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

CUADRO 6: MODELO DE CV DE WALTON

| <b>FACTORES DE CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>             | <b>DIMENSION</b>  |
|--|---|
| <b>Compensación justa y adecuada.</b>                  | ✓ <i>Remuneración adecuada al trabajo.</i>                    |
|  | ✓ <i>Equidad interna (Compatibilidad interna)</i>             |
|  | ✓ <i>Equidad externa (Compatibilidad externa)</i>             |
| <b>Condiciones de seguridad y salud en el trabajo.</b> | ✓ <i>Jornada de trabajo.</i>                                  |
|  | ✓ <i>Ambiente físico</i>                                      |
| <b>Utilización y desarrollo de capacidades.</b>        | ✓ <i>Autonomía</i>  |
|  | ✓ <i>Significado de la tarea</i>                              |
|  | ✓ <i>Identidad de la tarea</i>                                |
|  | ✓ <i>Variedad de las habilidades.</i>                         |
|  | ✓ <i>Retroalimentación y retroinformación.</i>                |
| <b>Oportunidad de crecimiento y seguridad.</b>         | ✓ <i>Posibilidad de carrera.</i>                              |
|  | ✓ <i>Crecimiento profesional</i>                              |
|  | ✓ <i>Seguridad del empleo</i>                                 |
| <b>Integración social en la organización.</b>          | ✓ <i>Igualdad de oportunidades</i>                            |
|  | ✓ <i>Relaciones interpersonales y grupales</i>                |
|  | ✓ <i>Sentido comunitario.</i>                                 |
| <b>Garantías constitucionales.</b>                     | ✓ <i>Respeto por las leyes y derechos laborales</i>           |
|  | ✓ <i>Privacidad personal</i>                                  |
|  | ✓ <i>Libertad de expresión.</i>                               |
|  | ✓ <i>Normas y rutinas claras de la organización.</i>          |
| <b>Trabajo y espacio total de vida.</b>                | ✓ <i>Papel equilibrado del trabajo en la vida personal.</i>   |
| <b>Importancia social de la vida en el trabajo.</b>    | ✓ <i>Imagen de la empresa.</i>                                |
|  | ✓ <i>Responsabilidad social por los productos y servicios</i> |
|  | ✓ <i>Responsabilidad social por los empleados.</i>            |

Elaboración propia a partir del modelo

Fuente: Segurado & Agulló (2002).



## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

**6.2. Modelo de Calidad de Vida Laboral de Herrick & Maccoby<sup>50</sup> (1975).**

Este modelo se sustenta en cuatro principios de “humanización del trabajo” con el fin de “optimizar el bienestar de los trabajadores y consecuentemente de la sociedad”. Estos principios serían los siguientes (ver cuadro 7):

**CUADRO 7: MODELO DE CVL DE HERRICK & MACCOBY**

| <b>PRINCIPIO</b>         | <b>FINALIDAD</b>   |
|--------------------------|--|
| <b>Seguridad</b>         | <i>Implicaría la necesidad básica de los trabajadores por no sentir miedo ni ansiedad respecto tanto a su necesidad física como a su seguridad contractual.</i>  |
| <b>Equidad</b>           | <i>Retribución del trabajador en función del valor del servicio del producto que proporciona, indica la relación trabajo-compensación.</i>   |
| <b>Individualización</b> | <i>Radica sobre la base de que cada trabajador puede desarrollarse y aprender tanto como desearan sobre la organización, esto se debe considerar bajo el principio de trabajo no burocrático y lineamiento individuo-organización.</i> |
| <b>Democracia</b>        | <i>Busca dejar de lado el trabajo burocrático para dar paso a un trabajo de gestión propia, a través de grupos auto gestionados y de carácter cooperativos, eliminando niveles jerárquicos dentro de la organización.</i>              |

Elaboración propia a partir del modelo

Fuente: Segurado & Agulló (2002)

<sup>50</sup> Basado en Herrick & Maccoby (1975), Principios de humanización del trabajo.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

### 6.3. Modelo de calidad de vida laboral de Hackman & Oldham (1980).

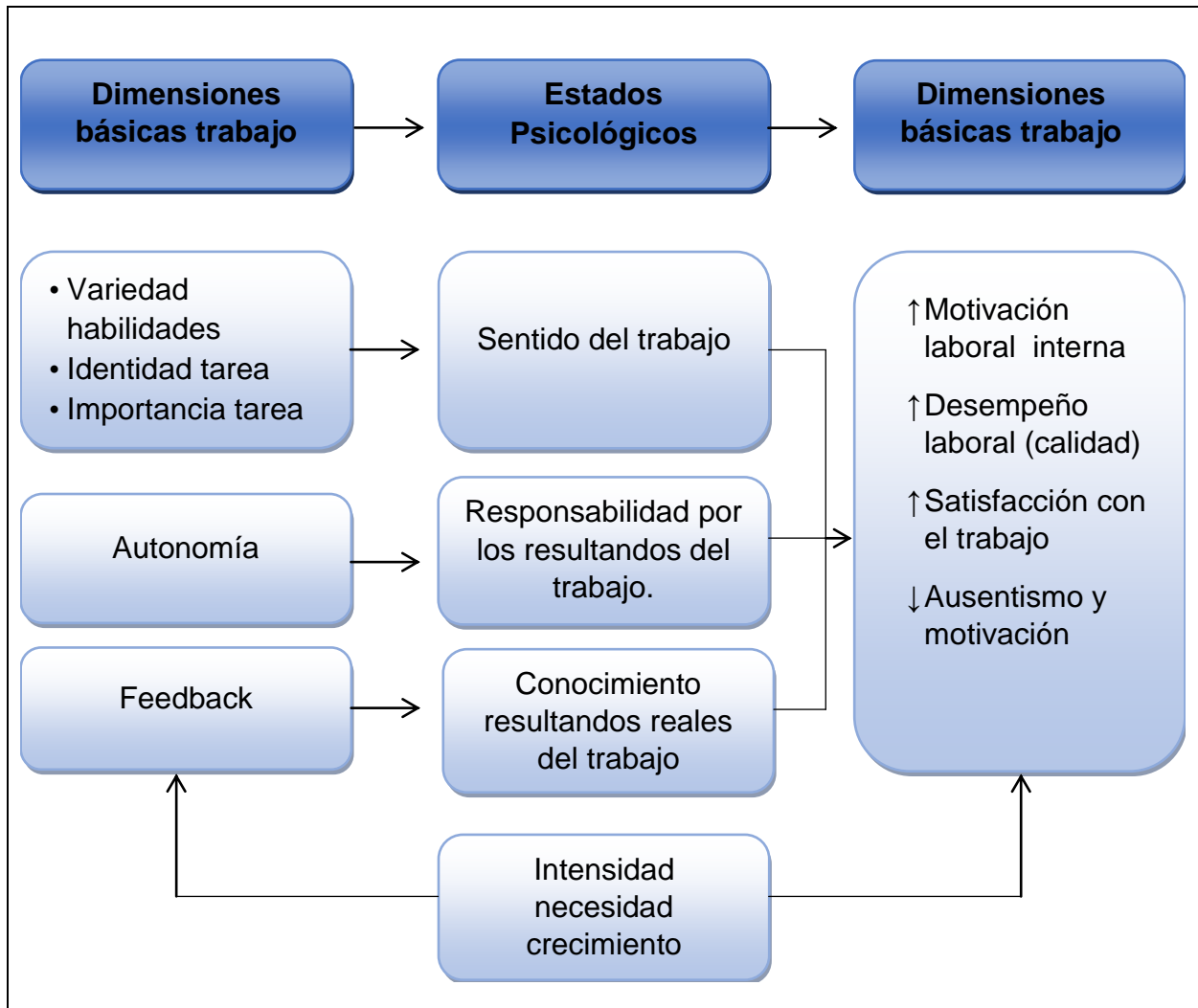
Presentan un modelo de calidad de vida laboral dedicado al diseño de cargos, que son:

- a) **Variedad de habilidades**: el cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.
  
- b) **Identidad de la tarea**: el trabajo se debe realizar desde el inicio hasta el fin, para que la persona pueda percibir un resultado palpable.
  
- c) **Significado de la tarea**: la persona debe percibir con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de las demás.
  
- d) **Autonomía**: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas.
  
- e) **Retroalimentación del trabajo propio**: la tarea debe proporcionar información de retorno a la persona, para que pueda autoevaluar el desempeño.
  
- f) **Retroalimentación extrínseca**: debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto del desempeño de la tarea.
  
- g) **Interrelaciones**: la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

El modelo gráficamente se compone de la siguiente forma (Ver figura 4):

CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

FIGURA 4: MODELO DE IDENTIFICACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO



Elaboración propia a partir del modelo  
Fuente: Segurado & Angulló (2002).

**6.4. Modelo de Calidad de Vida Laboral de Nadler, D. & Lawler, E.<sup>51</sup> (1983).**

Según Nadler, D. & Lawler, E. E., la calidad de vida laboral se fundamenta en cuatro aspectos:

- 1) Participación de los empleados en las decisiones.

51 Nadler, D.A. & Lawler, E. E. (1983) Quality of work life: perspectives and directions. Organizational dynamics, Winter

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

2) Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas de grupos autónomos de trabajo.

3) Innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional.

4) Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, horario de trabajo, etc.

### **6.5. Modelo de calidad de vida laboral de Segurado, A. & Agulló, E.<sup>52</sup> (2002).**

Estos autores clasifican los ítems de medición en grupos de indicadores para medir el concepto calidad de vida laboral (Ver cuadro 8):

---

<sup>52</sup> Segurado, T.A. & Agulló, T. E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, vol.14 n°(4),828-836.

CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

**CUADRO 8: CATEGORÍAS DE INDICADORES DE LA CVL SEGÚN SEGURADO & AGULLÓ (2002)**

| <b>FACTORES</b>                  | <b>DIMENSION</b>   |
|----------------------------------|--|
| <b>Indicadores individuales</b>  | ✓ <i>Satisfacción laboral</i>  |
|                                  | ✓ <i>Expectativas, motivación</i>  |
|                                  | ✓ <i>Actitudes y valores hacia el trabajo</i>  |
|                                  | ✓ <i>Implicación, compromiso, centralidad del trabajo</i>                                |
|                                  | ✓ <i>Calidad de vida laboral percibida</i>   |
| <b>Medio ambiente de trabajo</b> | ✓ <i>Condiciones de trabajo</i>  |
|                                  | ✓ <i>Diseño ergonómico</i>   |
|                                  | ✓ <i>Seguridad e higiene</i>   |
|                                  | ✓ <i>Nuevas tecnologías</i>  |
|                                  | ✓ <i>Análisis de puestos</i>   |
|                                  | ✓ <i>Características y contenido del trabajo</i>   |
| <b>Organización</b>              | ✓ <i>Organización del trabajo, efectividad y productividad</i>                           |
|                                  | ✓ <i>Organigrama, estructura y funcionamiento</i>  |
|                                  | ✓ <i>Cultura y cambio organizacional</i>   |
|                                  | ✓ <i>Participación y toma de decisiones</i>  |
|                                  | ✓ <i>Factores psicosociales</i>  |
|                                  | ✓ <i>Aspectos sociales, comunicación, clima laboral</i>                                  |
| <b>Entorno sociolaboral</b>      | ✓ <i>Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores</i>                          |
|                                  | ✓ <i>Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida</i>                              |
|                                  | ✓ <i>Variables sociodemográficas</i>   |
|                                  | ✓ <i>Factores socio-económicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral</i> |
|                                  | ✓ <i>Prevención de riesgos laborales</i>   |

Elaboración propia a partir del modelo

Fuente: Segurado & Agulló (2002).

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

**6.6. Modelo de calidad de vida laboral Espinoza, M. & Morris, P.<sup>53</sup> (2002).**

Espinoza & Morris establecieron una serie de indicadores para medir la Calidad de Vida Laboral en el trabajo, los cuales se enumeran en el siguiente cuadro (ver cuadro 9):

**CUADRO 9: CATEGORÍAS DE INDICADORES DE LA CVL SEGÚN ESPINOZA, M. & MORRIS, P. (2002)**

| INDICADOR   | DESCRIPCION  |
|---|--|
| Nivel de Remuneraciones.                                | <i>Suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir.</i>  |
| Condiciones de Seguridad y Bienestar en el trabajo.     | <i>Condiciones de trabajo que minimice el riesgo de enfermedades y accidentes.</i>   |
| Oportunidades para desarrollar las capacidades humanas. | <i>Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación respectiva de una sola.</i>  |
| Oportunidades de crecimiento Continuo y seguridad.      | <i>Oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.</i>   |
| Integración social en el trabajo de la organización.    | <i>Igualdad, no discriminación, movilidad social.</i>  |
| Balance entre el trabajo y la vida familiar.            | <i>Que los requerimientos de trabajo no interfieran con el tiempo familiar, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.</i>       |
| Relevancia social y vida laboral                        | <i>Incluye el reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa en como son comercializados los productos, disposición de los desechos y trato con los empleados</i> |

Elaboración propia a partir del modelo

Fuente: Segurado & Agulló (2002).

Adicionalmente a estos indicadores se pueden agregar o considerar como parte del modelo dos indicadores adicionales:

53 Espinoza, M. & Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo, Percepciones de los trabajadores. Departamento de estudios, Dirección del trabajo Gobierno de Chile

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

✓ **El respeto y reconocimiento de los derechos laborales;** el cual el autor recomienda incluir solo en aquellos países en donde estos derechos son vulnerados o se considera que no son respetados, ejercidos o garantizados.

✓ **Protección Social (Salud y Previsión);** los autores recomiendan considerar este indicador en los países en los cuales estos dos factores son débiles o están ligados directamente a la calidad del empleo y las remuneraciones.

### *6.7. Modelo de Calidad de Vida Laboral de Navarrete Báez<sup>54</sup> (2003).*

El modelo desarrollado que se propone abarca cuatro dimensiones elementales para evaluar e indicar cómo se desarrolla, y se propone un estado de calidad de vida laboral en una empresa determinada. Estas son:

a) **Trabajo en Sí Mismo (TS):** parte de todo aquello que generará el puesto de trabajo en sí. Sus actividades, objetivos, alcance, las reglas internas del mismo, el método preestablecido para llevarse a cabo, el lugar físico donde se realiza y todas las condiciones internas que se generen del mismo.

Para el elemento de Trabajo en Sí Mismo (TS) se incluyen indicadores como:

- ✓ Oportunidades inmediatas para usar y desarrollar las capacidades humanas.
- ✓ Suficiencia en las retribuciones obtenidas de sueldo, prestaciones e incentivos.
- ✓ Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo.
- ✓ Jornada y actividad justa de trabajo.

---

54 Navarrete, F. (2004) Estudio de la calidad de vida laboral: el caso del operario de una empresa maquiladora electrónica en la ZMG. Tesis doctoral para la obtención del grado de doctor, Universidad del Valle de Atemajac [UNIVA], México.

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

b) **Trabajo Colateral (TC)**: parte de todo aquello, colateralmente hablando, que se genere a partir del mismo puesto de trabajo. Incluyendo las reacciones del trabajador al mismo, su proyección a nivel micro y macro, su alcance a corto, mediano y largo plazo, el ambiente donde se desempeñará, el lugar físico (espacio) cercano y circunscrito a éste, y en el tiempo en que se realice.

Para el elemento de Trabajo Colateral (TC) los indicadores incluidos son:

- ✓ Seguridad en el puesto de trabajo y en la empresa.
- ✓ Libertad de expresión, integración y equidad organizacional.
- ✓ Condiciones de servicios adicionales por parte de la empresa.

c) **Aspectos Psicológicos (AP)**: son todos aquellos aspectos tanto psicológicos como antropológicos del trabajador, que van a influir directa e indirectamente en su desempeño, que son inherentes al trabajador, pero también emanan de la organización y que afectarán las condiciones y el desempeño en el trabajo.

Para el elemento referente al Aspecto Psicológico (AP) los indicadores que se evaluaron son:

- ✓ Balance entre vida y trabajo.
- ✓ Diversidad en la organización.
- ✓ Oportunidades de crecimiento continuo.

d) **Aspecto Social (AS)**: va a implicar el aspecto social del trabajo y del trabajador, así como a la misma organización a la que pertenece. La socialización formal o informal del trabajador y de la misma organización, y cómo influye ésta en su desempeño.



## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

---

Por último, para el indicador del Aspecto Social, los indicadores que se utilizaron son:

- ✓ Entorno social de la empresa.
- ✓ Contrato colectivo de trabajo y sindicato.

### **6.8. Modelo de Calidad de Vida Laboral de Chiang, M. & Krausse, K. (2009).**

Chiang, M. & Krausse, K.<sup>55</sup> (2009) “La calidad de vida laboral se divide en cuatro grandes áreas que son; la satisfacción laboral, el medio ambiente de trabajo, la organización y entorno socio-laboral, cada una de estas áreas mide un conjunto de factores que influyen en la Calidad de Vida Laboral”.

En un estudio realizado por las investigadoras se hace mención a que “Muchos de los autores estudian las variables del entorno laboral, mientras que otros las características personales de los individuos. Es por ello que se ha llegado a hacer una clasificación de los indicadores; indicadores individuales, condiciones y medio ambiente del trabajo, organización e indicadores globales”.

---

55 Chiang, M. & Krausse, K. (2009). Estudio Empírico de Calidad de Vida Laboral, Cuatro indicadores: Satisfacción Laboral, Condiciones y Medioambiente del trabajo, Organización e indicador Global, Sectores Privados y Públicos. Desarrollo, aplicación y Validación del Instrumento. *Horizontes Empresariales*, 8-1, 23-50

## CAPITULO I: CALIDAD DE VIDA LABORAL

En la figura 5, se presenta el modelo de Chiang, M. & Krausse, K.<sup>56</sup> (2009):

**FIGURA 5: MODELO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL CHIANG, M. & KRAUSSE, K. (2009).**

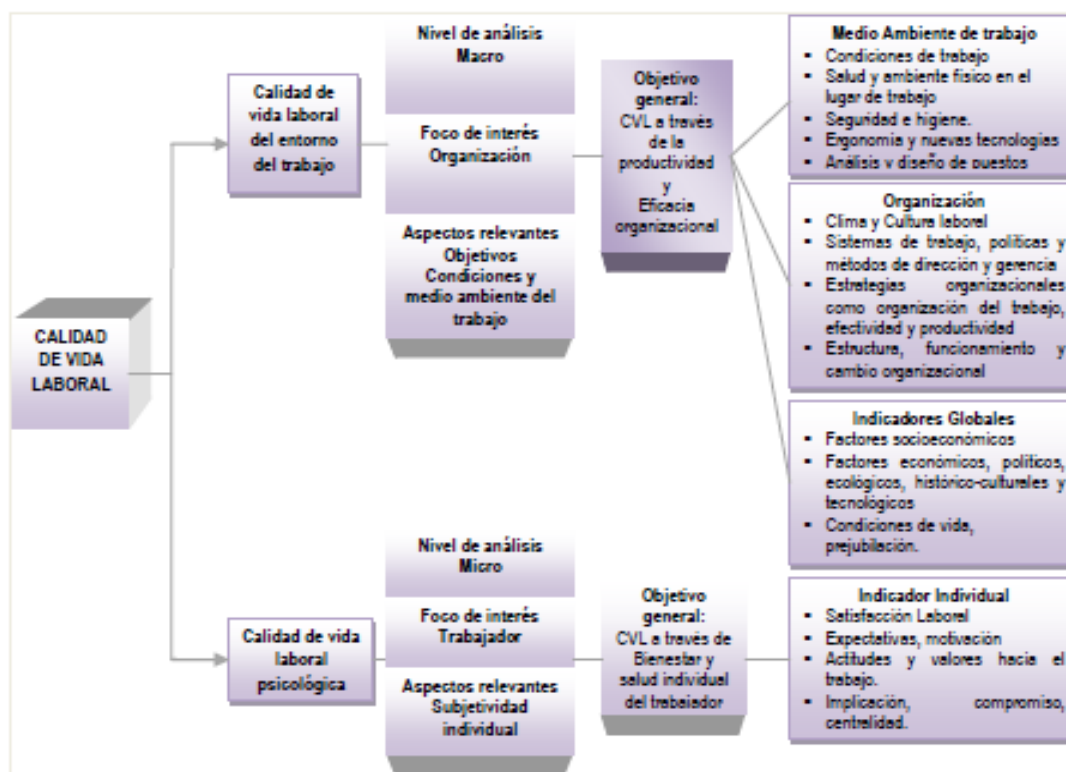


Fig. N° 2. Modelo de calidad de vida laboral.

Esquema calidad de vida laboral

Fuente: Krausse, K. (2007). *La reputación corporativa en base al modelo de Fombrun: Desarrollo, identificación de la responsabilidad social empresarial y su relación con la satisfacción laboral.* , departamento de administración y auditoría, Facultad de ciencias empresariales, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.

56 Chiang, M. & Krausse, K. (2009). Estudio Empírico de Calidad de Vida Laboral, Cuatro indicadores: Satisfacción Laboral, Condiciones y Medioambiente del trabajo, Organización e indicador Global, Sectores Privados y Públicos. Desarrollo, aplicación y Validación del Instrumento. *Horizontes Empresariales*, 8-1, 23-50

## CAPÍTULO II:

# *EMPLOYER BRANDING*

## 1. INTRODUCCIÓN.

Employer Branding es un término, cuya traducción es ‘marca de empleador’, que hace referencia a la fidelización del talento; en muchas ocasiones, las empresas cuentan con equipos de gran talento, pero, no los saben retener, esto provoca una fuga hacia otras empresas, que pueden ser en muchas ocasiones, competencia directa, convirtiéndose esta fuga en una posible amenaza.

Existe un número de empresa, que año tras año son seleccionadas como las favoritas para trabajar, esto se relaciona más allá del prestigio que posee la compañía o de la remuneración que esta otorga a sus trabajadores, esto está relacionado con el potencial que puede entregar el empleador y como esta compañía utiliza de forma favorable el talento de su colaborador, haciéndolo sentir valioso y una pieza fundamental dentro de la organización.

Employer Branding se traduce en que la empresa es un lugar idóneo para trabajar, un lugar que se esfuerza por mantener su talento, en definitiva, el Employer Branding está estrechamente relacionado con el hecho de que una empresa sea calificada como un lugar idóneo para trabajar a los ojos de los empleados, clientes, inversores y posibles talentos.

Esta estrategia se basa en combinar los recursos humanos y el marketing, creando una estrategia que potencie la marca y que, a su vez, favorezca al compromiso de los trabajadores. De esta manera, el trabajador se comprometerá en mayor medida con la misión de la empresa, contribuyendo y trabajando duro para lograr de manera conjunta los objetivos.

Además, esta imagen de marca se extiende por todo el mercado laboral creando en muchos trabajadores ganas de trabajar en estas compañías, por lo que, mantener un prestigio como buen empleador, es una ventaja, una forma de diferenciarse de la competencia, de marcar presencia en su rubro haciendo un posicionamiento mucho más potente. Debido a los múltiples beneficios que proporciona el desarrollo de una estrategia de Employer Branding, es

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

que se ha desarrollado el siguiente capítulo, en la cual se intenta dar a conocer las ventajas de tan atractiva estrategia.

Se comenzará contextualizando el Employer Branding en el capital humano, para pasar analizar y conocer el concepto de Branding, finalizando con el análisis de la estrategia de Employer Branding.

---

## 2. CAPITAL HUMANO.

### 2.1. Definición de Capital Humano.

Hace unos siglos atrás, al hablar de capital, se relacionaba el concepto tan solo a recursos monetario o financiero relacionados con el rendimiento económico que podía tener una institución, el concepto de capital humano es relativamente nuevo en las organizaciones, no obstante se remonta hace un par de siglos atrás , se puede definir *“como capital humano de manera amplia como la mezcla de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación. (En ocasiones también se incluye la salud.) Puede valer la pena señalar que el mundo de los negocios, que ha acogido con afán el concepto de capital humano, tiende a definirlo de manera más estrecha, considerándolo como la calificación y aptitudes de la fuerza de trabajo directamente relevantes al éxito de una compañía o industria específica”*.<sup>57</sup>

### 2.2. Teoría del Capital Humano<sup>58</sup>.

Theodore W. Schultz, Gary Becker y Jacob Mincer fueron quienes consolidaron formalmente la teoría del capital humano. Su premisa se basa en que el proceso educativo debe verse como una inversión, de modo que las personas que acceden a éste buscan aumentar sus habilidades o capacidades, para obtener de ello una ganancia futura.

Mincer<sup>59</sup>, por su parte, afirma que si bien los seres humanos difieren tanto en sus habilidades ‘heredadas’ como en sus habilidades ‘adquiridas’, solo éstas últimas producen diferencias a través de los países y de los períodos de tiempo. De esta manera, el análisis del capital humano trata con las capacidades ‘adquiridas’, que se obtienen mediante la educación

---

57 OECD. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. (2007). Human capital: how what you know shapes your life (resumen en español). Insights.

58 Zambrano, A. (2016). El concepto de capital humano. [online] Racionalidad Ltda. Disponible en: <https://racionalidadltda.wordpress.com/2016/02/25/el-concepto-de-capital-humano/> [Accesado, 25 Oct. 2017].

59 Mincer, J. (1981). Human capital and economic growth. Massachusetts: National Bureau of Economic Research.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

formal e informal que reciben las personas en el hogar, a través del entrenamiento, la experiencia y la movilidad en el mercado laboral. Así, como la acumulación de capital humano personal produce crecimiento económico individual, también se logra un crecimiento a nivel social. El autor plantea, además, que la función de producción agregada muestra que el crecimiento del capital humano puede ser tanto condición como consecuencia del crecimiento económico. Mincer también argumenta que las actividades de capital humano no incluyen únicamente la transmisión del conocimiento disponible a las personas, sino que significa la producción de nuevo conocimiento, que es la fuente de innovación y de cambio técnico, que impulsa todos los factores de producción (Mincer, 1981).

Theodore Schultz<sup>60</sup>, a quien se le atribuye gran parte de los avances en la definición de la teoría del capital humano, afirma que, si bien es obvio que las personas adquieren habilidades y conocimiento útiles, no es tan obvio que estas habilidades sean una forma de capital y que éste constituya en gran parte, un producto de inversión deliberada que ha crecido, en sociedades occidentales, a una tasa significativamente mayor que el capital ‘convencional’ y tampoco, que este crecimiento puede ser una de las características distintivas del sistema económico actual. El autor afirma que ha sido ampliamente observado que los incrementos en los bienes nacionales se basan en aumentos en tierras, horas/hombre y capital físico reproducible pero que la inversión en capital humano es, probablemente, la mayor explicación de este fenómeno. Los aportes de Schultz han constituido una base fundamental para la definición de políticas de mejoramiento de la inversión en capital humano (Schultz, 1961).

En el mismo sentido, Gary Becker<sup>61</sup>, afirma que el capital humano constituye el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que pueden ser acumulados, o usados. El autor afirma que la decisión de adquirir estos conocimientos es individual, una inversión, que puede realizarse a través de la asistencia a una escuela, el entrenamiento en el trabajo, el cuidado médico, el consumo de vitaminas o, incluso, adquiriendo información sobre el sistema

---

60 Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. The American Economic Review, 1-17.

61 Becker, G. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis. The journal of political economy, 9-49.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

económico. Estas inversiones, según Becker, se diferencian por los efectos que tienen sobre las ganancias de las personas, el tamaño del retorno y sobre la percepción de la inversión vs retorno, por ejemplo. Sin embargo, es indiscutible que estas acciones de inversión mejoran las habilidades físicas y mentales de las personas y, por tanto, mejoran sus perspectivas de ingreso real (Becker, 1962).

Fischman D<sup>62</sup> (2002) señala que las empresas capacitan y desarrollan al personal, con el fin de mejorar su nivel productivo, adquiriendo estos más poder, sintiéndose indispensables, cotizados y con mayores oportunidades en el mercado, lo que puede provocar múltiples inconvenientes para la empresa, pudiendo perder talento. También señala que es cada vez más frecuente los incentivos monetarios para mejorar la desmotivación que existe entre los colaboradores, el problema es que en muchos casos la solución termina siendo aún más perjudicial para la empresa y muchas veces la insatisfacción se ve en aumento.

De lo anterior se puede apreciar que el autor Hormazabal L.<sup>63</sup> (2013) está en desacuerdo con lo que normalmente se toma como solución para la desmotivación en las empresas, lo cataloga como riesgoso y quizás en el largo plazo puede llegar hacer perjudicial, por lo que, se deduce que las empresas para acabar con la desmotivación y aumentar su nivel de productividad laboral y mejora en la entrega de sus servicios, debe hacer cambios de “fondo” y no de “forma”, es decir, realizar cambios permanentes que vayan más allá de un estímulo. Por lo que se plantea como realizar una estrategia de Employer Branding, a fin de que cada colaborador de la empresa se identifique y sienta orgullo del lugar en que trabaja.

El Employer Branding va más allá de una manera de estimular al personal, es un cambio en la columna vertebral de la empresa, es acercar a los colaboradores a la marca, con el objetivo que estos se identifiquen y trabajen todos hacia el mismo lado independiente del lugar jerárquico que ocupen.

---

62 Fischman D. (2002). Libro “El espejo del Líder”.

63 Hormazabal, L. (2013). ESTUDIO DE EFECTOS Y RELACIONES DEL EMPLOYER BRANDING EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL. CASO “TOTTUS S.A”. Título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bío-Bío.



## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Es importante analizar el compromiso de los colaboradores con la empresa. Buckingham M., & Coffman C.<sup>64</sup>, (2000), señalan en su investigación *“que las empresas inspiran a sus empleados para alcanzar su máximo potencial, produciendo mejores resultados de negocios, incluyendo rentabilidad, participación en el mercado, innovación y eficiencia”*.

Al contar con una estrategia de Employer Branding los empleados son inspirados, provocando que se toman muy en serio su trabajo y se sienten responsables por el bienestar de su departamento o empresa. Se sienten estimulados por su ambiente laboral, lo que lleva a una mayor lealtad hacia la empresa. Los colaboradores que son bien inspirados o motivados entregan lo mejor de sí en su trabajo, tienen la energía necesaria para generar soluciones nuevas a problemas dentro de la empresa, colaboran mejor para crear productos, servicios y procesos innovadores, solo por mencionar algunos de los beneficios.

La estrategia de una empresa para desarrollar a sus colaboradores es un factor crucial para que las empresas atraigan y retenga exitosamente a los mejores talentos; es decir, los colaboradores que están mejor capacitados para agregarle valor a los resultados de la empresa. Si los colaboradores de alto desempeño sienten que regularmente se están dando oportunidades para crecer, es más probable que permanezcan en la empresa, incluso durante tiempo difíciles, ya que se sienten parte del desarrollo y éxito de la misma, existe una identidad con la marca del empleador.

La estrategia de Employer Branding es más que un desarrollo de colaboradores, es un desarrollo de la marca del empleador, con el fin de que sus clientes internos actuales y potenciales, se identifiquen con la marca, se sientan parte y participe en el desarrollo y éxito de esta. Siendo de suma importancia que las empresas comiencen a utilizar dicha estrategia para su mejor desarrollo y posicionamiento entre sus clientes externos e internos y sus competidores.

---

64 Buckingham M., & Coffman C (2000). Libro “Primero rompa todas las reglas: Las claves que distinguen a los mejores directivos”.

### 3. BRANDING.

#### 3.1. Origen del Branding.

Son variadas y diversas las definiciones del concepto *Branding*, pese a que ha sufrido evoluciones, a través de los años, aun no se consolida una definición única.

Velilla <sup>65</sup> (2010) expone que:

“*Brand*” procede de la cultura del norte de Europea, escandinavo antiguo *brandr*, que significa quemar esta se fue implantando paulatinamente en el resto de las lenguas anglosajonas.

El comienzo es descriptivo: antiguamente era utilizado el fuego para identificar dominio, un claro ejemplo es lo sucedido con el ganado, el cual era identificado por medio de una marca realizada con fuego para identificar la posesión del animal y evitar posibles hurtos.

Esta misma estrategia era utilizada en Francia durante el siglo XVII, con el fin de diferenciar las vasijas de porcelana fina.

Otros autores plantean que el Branding comercial surge en los gremios de artesanos de la edad media, pues era el modo de distinguir el autor de las orfebrerías o telas.

Lo mencionado en los párrafos anteriores son ejemplos remotos del concepto Branding, estrechamente relacionado con la etimología del término.

---

65 Velilla. J (2010). Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca. Barcelona: España

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Es evidente que lo mencionado anteriormente, se relaciona con los orígenes del concepto Branding, ya es posible, identificar algunos rasgos fundamentales, tales como propiedad, diferenciación, indicador de calidad, protección legal, entre otros. (pp. 25-26).

Velilla identificó que la revolución industrial, potencio el concepto Branding, sin embargo en el siglo XX el concepto adopta su propio carácter, uno más amplio y complejo.

Por medio de la trayectoria histórica, es posible entender el concepto, como la identificación de determinados objetos, servicios o empresas en el mercado mediante signos, los que se conoce con el término de marcaje.

En la actualidad el concepto de Branding nace como sentido tras la II guerra mundial y con la irrupción de la post modernidad: el marquismo<sup>66</sup>. Indudablemente marcaje y marquismo son dos modos de entender el concepto de Branding, pero se sitúan en dos planos completamente distintos, marcaje describe el acto de marcar, sellar. De quemar de explicitar un origen de fabricación o elaboración. El marquismo trasciende de este enfoque: entiende que los signos de identidad ya no pueden considerarse como elementos aislados.

El marquismo se potencia debido a diversos factores, de los cuales se puede destacar, el progresivo aumento del consumo en masa, popularización de los medios de comunicaron, estandarización de productos y servicios, la posterior globalización de los mercados y la digitalización de muchos procesos de comunicación (especialmente Internet).

El cambio cultural arroja una nueva tipología de consumidor, que expresa necesidades, expectativas y comportamientos propios.

Branding es ahora un verdadero relato social, cultural y simbólico; el término va más allá de una descripción del producto, hoy en día, no se analiza como un hecho económico

---

<sup>66</sup> Marquismo: adicción, lealtad y fidelización hacia una marca, es propio de los clientes cautivos.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

cuantificable por medio de coordenadas de demanda y oferta, el Branding se analiza en función a la relación que establece el consumidor con este.

Branding representa un compromiso con los consumidores que debe alinearse a la misión en forma de garantía a largo plazo. Estabilidad, largo plazo, ausencia de incertidumbre, principios valores, etc. Todos estos factores deben inspirar la gestión de Branding, convertida en el agente idóneo para mantener contactos duraderos y provechosos con sus audiencias. (pp. 28-33)

En relación a la opinión de los autores se concluye que el Branding, es más allá de un concepto con un único significado, este se remonta al siglo XVII, por la necesidad de identificar y diferenciar animales, siendo estos marcados para no ser confundidos por las demás personas, por medio de la marca se otorgaba posesión y diferenciación.

Se cuenta también que los orígenes del Branding provienen de los gremios de artesanos, los cuales identificaban asignándose nombres distintos para diferenciar sus obras de las demás, de aquí en adelante comienza a masificarse y posicionarse el Branding en el comercio y a relacionarse con el marketing.

En la actualidad el Branding es utilizado por las empresas con el objetivo de crear valor y confianza en las personas, para generar una fidelidad por parte del consumidor, permitiendo que se identifiquen con la marca, lograr captar su atención, para que finalmente prefiera los productos que la empresa les ofrece y no lo de la competencia.

### 3.2. Concepto Branding.

Velilla expone que desde hace un tiempo el marketing ha tomado un enfoque transaccional, que se orienta por lo general en la oferta de productos y servicios. El Branding ha sido entendido como un término o palabra la cual identifica un atractivo económico frente a la competencia; él además explica que en la actualidad el Branding es lo que los consumidores y clientes tienen en su mente respecto a una marca o empresa, es decir, lo que piensan; esto genera una determina intención en base a una estrategia competitiva que provoca que los grupos de interés prefieran o se fidelicen con la empresa. (Ver cuadro 1).

**Cuadro 1: Conceptos de Branding**

| AUTORES   | DEFINICIÓN   |
|---|--|
| <b>Dowling M.<sup>67</sup> (1986)</b>                               | Define Branding como, <i>“conjunto de significados por los que un objeto es conocido y a través de los cuales la gente lo describe, recuerda y relaciona”</i> .                  |
| <b>Porter M.<sup>68</sup> (1991)</b>                                | Expone que <i>“Branding es una de la principales defensa contra la competencia de precio”</i> .  |
| <b>Keller K.<sup>69</sup> (1993)</b>                                | Se refiere al Branding como las <i>“percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor”</i> .                                 |
| <b>Wheelean CH.<sup>70</sup> (2002)</b>                             | Expresa que <i>“El Branding es una herramienta clara que ayuda a proporcionar un elemento de confianza necesario para el buen funcionamiento de una economía compleja”</i> .     |
| <b>Martínez E., Montaner T. &amp; Pina J.M.<sup>71</sup> (2005)</b> | Exponen que <i>“el concepto de Branding se puede aplicar a productos, marcas individuales y corporativas, áreas geográficas, eventos e incluso personas concretas”</i> .         |
| <b>Olléy R. &amp; Riu D.<sup>72</sup> (2009)</b>                    | <i>“Un Branding potente genera valor añadido, reduce el riesgo de entrada de competidores, fideliza consumidores y define una cultura empresarial para nuestros empleados”</i> . |

Elaboración propia, a partir de autores.

67 Dowling, M. citado en Martínez, E., Montaner, T. & Pina J.M., op. Cit, p 91

68 Porter. M. citado por velilla, J. op. Cit, p 22

69 Keller, K. citado en Martínez, E., Montaner, T. & Pina J.M., op. Cit, p 91

70 Wheelean, CH. (2002). “la economía al desnudo”. Barcelona: España

71 Martínez E., Montaner T. & Pina J.M. (2005). Propuesta de medición de la imagen de marca: un análisis aplicado a las extensiones de marca. Revista asturiana de economía - rae n° 33 2005.

72 Ollé, R. & Riu D. (2009). El nuevo Brand Management”. Barcelona: España

Según las definiciones antes expuestas, finalmente se puede concluir que el concepto de Branding consiste en que la marca, ya sea de un producto o servicio, se posicione en la mente de cada cliente, para esto las empresas deben tener la capacidad de realizar una buena gestión de Branding, para así, entregar confianza, lealtad y calidad en sus productos o servicios que proporciona a los distintos actores o grupos de interés con los cuales interactúan, ya sea proveedores, clientes u otros grupos.

Salinas & Pérez <sup>73</sup>(2007) expresa que:

Existen al menos dos enfoques distintos para definir Branding que conviene distinguir:

A. Perspectiva de gestión

B. Perspectiva contable

Se presenta más adelante en la figura 1, la representación gráfica de lo expuesto anteriormente.

### ***3.2.1. Concepto de Branding desde la perspectiva de gestión:***

Según lo estudiado de distintos autores definen el concepto de Branding desde esta perspectiva como:

**a) Branding como conjunto de atributos percibidos por los distintos grupos de interés.**

---

73 Salinas G. & Perez C.(2007). Valoración y evaluación de marcas: *medir para crear valor*. Barcelona: España.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Bajo esta definición, el Branding es un conjunto de recuerdos y asociaciones en la mente de distintos grupos de interés, ya sea el cliente, público en general, o empleados, el que hace referencia a un producto, un servicio o una empresa u organización y que influye en las decisiones de compra de aquellos.

A menudo se habla de Branding como una idea en la mente de los grupos de interés, esta idea se genera por lo que la compañía dice y hace, debe ser clara, diferenciadora, memorable, relevante y sostenible. Este conjunto de asociaciones y recuerdos no es más que un espacio de memoria ocupado en la mente de los clientes, empleados u otro *stakeholders*.

Dicho de un modo distinto el Branding es el distintivo que posee cada una de las compañías, siendo un elemento diferenciador con la competencia, que queda grabada en la mente del consumidor, generando una percepción de lealtad, sostenibilidad y tangibilidad, generando confianza en los grupos de interés, ya sea proveedores, empleados, consumidores, etc. que demandan productos o servicios generando valor añadido a la empresa.

### **b) Branding como promesa de desempeño**

La promesa de desempeño de un producto, servicio u organización a través del Branding representa las ventajas funcionales y emocionales que determina la empresa para comunicar a la audiencia de interés. Debido a las experiencia que percibe la audiencia, a través del Branding estas pueden percibir que se cumpla o no.

Puesto que muchas empresas no han tenido la capacidad de hacer un buen Branding, han caído en el error de no cumplir con las promesas, desviándose de lo que proponen, es decir, proponen una cosa y hacen otra; en contra posición existen empresas que si cumplen con lo prometido trabajando de manera correcta el Branding logrando cumplir con las expectativas de los clientes, generando valor a la compañía.

**c) Branding como experiencia**

Como se mencionó anteriormente el objetivo del gestor de Branding, es diseñar una experiencia integrada para lograr una especie de relación, con cada uno de los miembros de los grupos de interés, esta experiencia contribuye a la percepción que recibe la persona de la empresas ya sea positiva o negativa.

Para lo anterior el encargado de Branding debes estar capacitado, para diseñar una estrategia que indique el comportamiento a seguir frente a los clientes y grupos de interés, la cual debe estar basada de acuerdo a los valores y principios que la empresa busca comunicar y/o proyectar al público general.

Estas definiciones son relevantes para la empresa y aún más para el gestor de branding, debido a que el cargo que representa es de gran importancia, puesto que debe diseñar y definir las estrategias para finalmente plasmar el concepto en las distintas áreas y variada audiencia o grupos de interés por la promesa que este adquiere al momento de aceptar su rol de gestor en Branding.

**3.2.2. Concepto de Branding desde la Perspectiva Contable.**

Si se ve desde la perspectiva contable el Branding es un activo de la empresa ya que se trata de recursos que pertenecen y están controlados por la entidad están controlados por la entidad, de los que se espera lógicamente obtener rendimientos económicos en el futuro.

El Branding a diferencia del común de los activos, no cuenta con apariencia física, por lo que es clasificado en el grupo denominado como activos intangibles.



## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

López-Pinto, Mas & Viscarri<sup>74</sup> (2008) dice que el Branding crea un valor añadido al producto. Un Branding fuerte tiene un capital contable intangible elevado en la marca; si su nombre es más conocido, la calidad percibida es mayor.

Branding es considerado un activo intangible, pero genera mucho valor para la empresa, que incluso puede comprarse por un precio determinado, siempre y cuando sea trabajado de buena forma, aun así su valoración es difícil, razón por la cual las empresas no lo registran como capital contable.

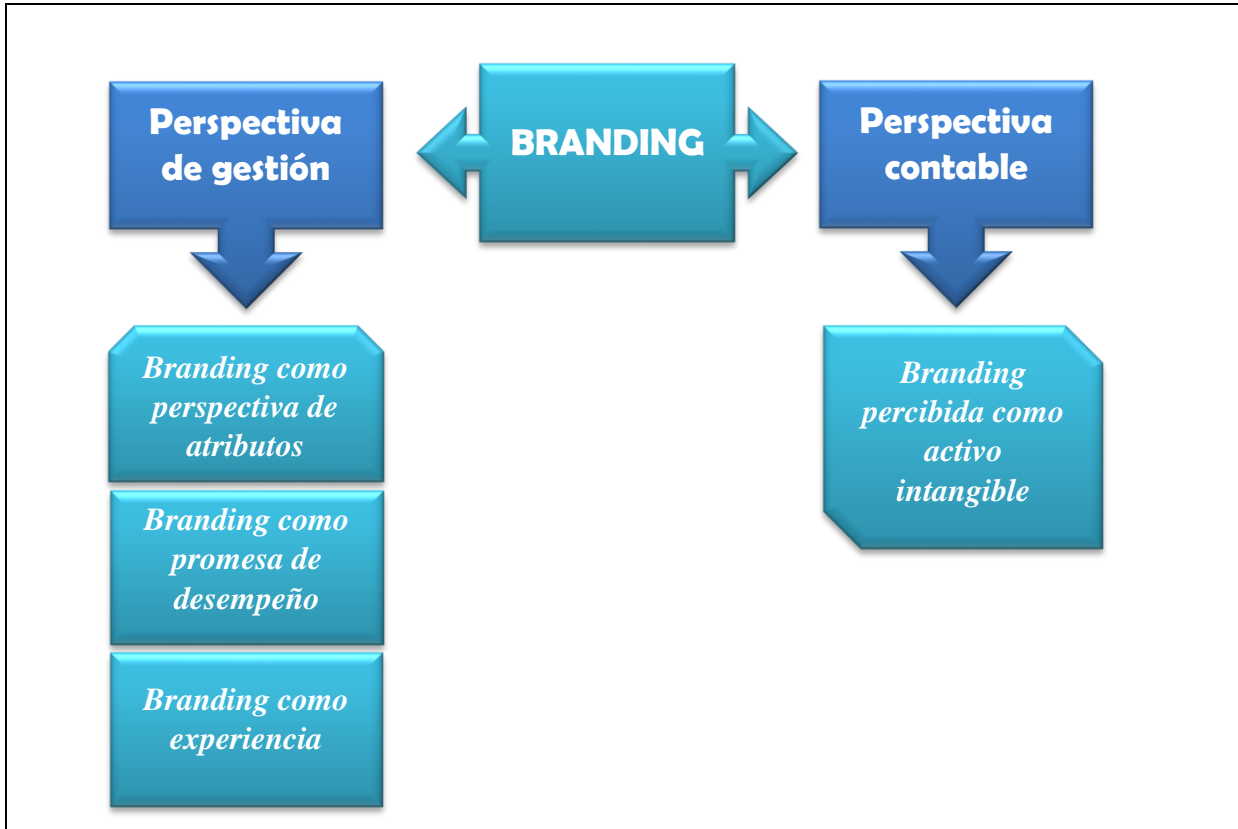
Establecer un buen Branding es fundamental para obtener mejores utilidades para la empresa a largo plazo, además ayuda a que esta se posicione y ocupe un buen lugar dentro del mercado.

A continuación se muestran dos enfoques distintos para comprender mejor el concepto de Branding (Ver figura 1).

---

<sup>74</sup> López-Pinto B., Mas M. & Viscarri J. (2008). Los pilares del marketing. Barcelona: España.

Figura 1: Conceptos de Branding



Elaboración propia

Fuente: Hormazabal, L.<sup>75</sup> (2013).

### 3.3. Ventajas del Branding.

Moliné<sup>76</sup> (2000) supone las ventajas y desventajas del Branding en perspectiva del consumidor y en perspectiva de la empresa.

75 Hormazabal, L. (2013). ESTUDIO DE EFECTOS Y RELACIONES DEL EMPLOYER BRANDING EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL. CASO "TOTTUS S.A". Tesis para título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bío-Bío.

76 Moliné M. (2000) "La Fuerza de la Publicidad".

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

### ***3.3.1. Ventajas para el Consumidor***

- a) Las marcas bien posicionadas se identifican con facilidad, lo que favorece la elección del producto al momento de realizar la compra.
- b) La marca protege a los consumidores asegurándoles una calidad consistente.
- c) Una marca establecida asegura, también, que los consumidores adquieren una calidad comparable, no importa donde adquieran el producto o servicio.
- d) Las marcas proporcionan satisfacción sociológica adicional que no se consigue de ninguna otra manera.
- e) Con productos de marca existe la tendencia a recibir mejoramiento en la calidad en el curso de los años. La competencia obliga a este mejoramiento, porque los dueños de las marcas modifican constantemente sus productos para asegurar una mejor posición.

### ***3.3.2. Ventajas para la Empresa***

- a) Una marca ayuda a los fabricantes a diferenciar sus productos confiriéndoles algo distinto para darlos a conocer y promoverlos. La imagen de una compañía se construye a menudo en torno de su marca conocida, que por si sola, vende los productos a los consumidores y estimula las ventas de una manera más eficiente.
- b) La promoción de una marca en particular permite que los especialistas controlen el mercado o aumenten su participación en el mismo.
- c) Una marca ayuda a su propietario a estimular ventas reiteradas y desarrollar una lealtad a la marca.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

d) La lealtad a la marca genera una menor competencia de precios, porque la misma marca crea una diferencia entre los productos. Cuando se ha creado una lealtad a la marca, los consumidores están dispuestos a pagar un precio adicional por la marca específica que desean.

e) Una marca ayuda a los especialistas en mercadotecnia a ampliar su línea de productos. La calidad asociada a una marca famosa ya establecida se atribuirá a nuevos productos comercializados bajo la misma.

f) Es un signo de propiedad.

g) Es un elemento diferenciador y simbólico.

h) Es un elemento de reducción de riesgo.

i) Genera mayores márgenes y utilidades financieros.

j) Fuente fundamental de generación y desarrollo de ventajas competitivas.

k) Una marca ayuda a ampliar la línea de productos. La calidad asociada a una marca consolidada se atribuirá también a los nuevos productos.

l) El tener marcas de valor, representa una ventaja competitiva en los mercados actuales, puesto que funciona como una barrera para la entrada de nuevos competidores.

### ***3.3.3. Dimensiones del Branding.***

Krausse<sup>77</sup> (2010) El Branding posee 4 dimensiones fundamentales en visión de la empresa:

---

<sup>77</sup> Krausse, K. (2007). "Branding" Clase expositiva de Estrategias de Branding, I Semestre año académico 2010 Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

### a) **Comunica al público objetivo lo que eres**

Comunica lo que “eres” analizando los aspectos más generales del Branding y de la marca, siempre bajo los parámetros otorgados por la publicidad, propagandas y marketing de marcas. Esta dimensión tiene directa relación con el objetivo fundamental del Branding, con la impresión correcta que se desea transmitir de la marca.

### b) **Comunica lo que haces**

En esta dimensión se analiza los aspectos tangibles de la marca, los méritos fundamentales y el posicionamiento, esto es definir donde quiere estar la marca en el mercado, que es lo que promete al público objetivo y como esta evolucionara su promesa a través del tiempo, lo que permitirá a la empresa establecer una posición única y sólida para su marca y para atraer a los consumidores.

### c) **Comunica como haces lo que haces.**

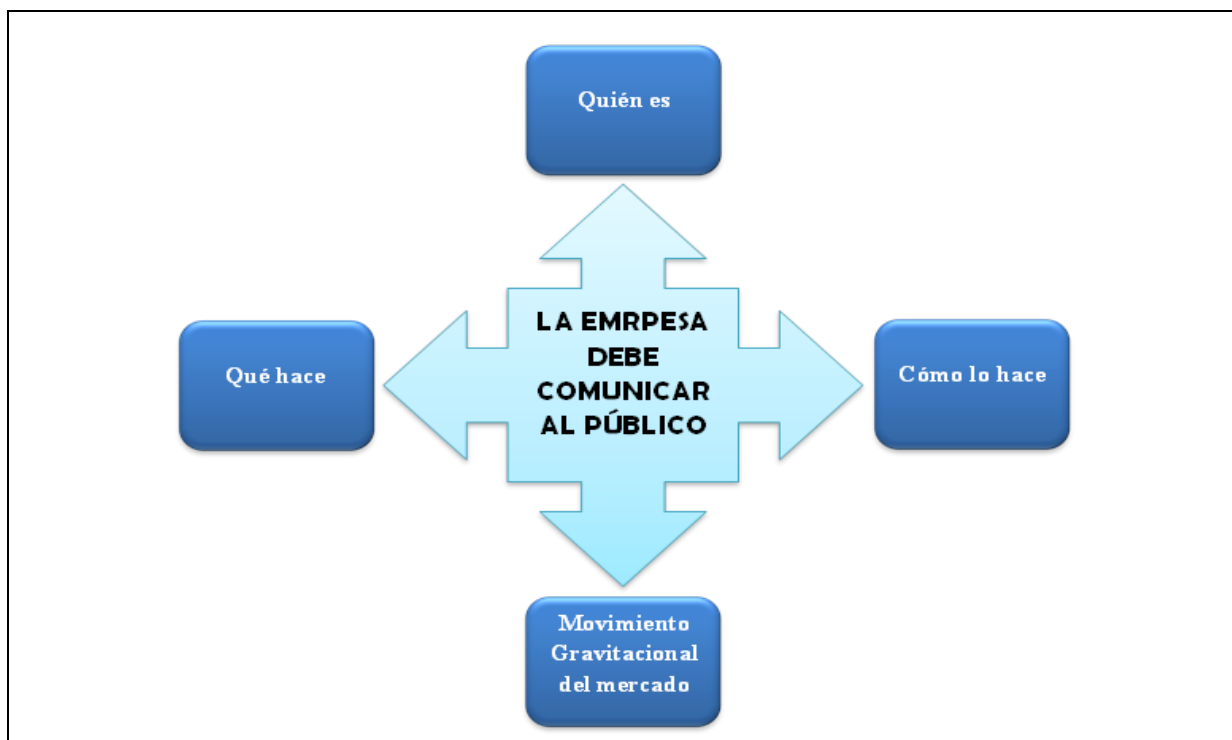
Esta dimensión hace referencia a las posibles soluciones o bien de la forma de dar soluciones a los problemas existentes en la gestión del Branding o la gestión de la marca, ya que cada marca es distinta y única, necesita soluciones diferentes y propias en su gestión.

### d) **Comunica movimientos importantes en el mercado que afectan a la marca**

Comunica cuando el movimiento gravitacional del mercado en el que esta la marca ensancha, y da una cierta forma a la marca produciendo una relevancia que los clientes encuentran atractiva y fascinante, por ejemplo; concepto de calidad, atributo del producto.

A continuación se muestra una figura explicativa para lo repasado (Ver figura 2).

Figura 2: Dimensiones del Branding



Fuente elaboración propia

### 3.3.4. Valoración del Branding.

Es beneficioso para la organización, poseer una buena valorización de Branding; sin embargo existen diversos elementos que influyen directamente e indirectamente en el valor de la marca.

Branding posee dos tipos de valoraciones haciendo referencia a la medición tangible e intangible de la marca.

### 3.3.5. Valor Tangible de la marca.

Mientras más exitosa sea la marca en el mercado, más valor tangible tendrá, este valor depende del éxito cuantitativo, que tenga la marca en su público objetivo.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Dentro de este valor tangible se pueden diferenciar elementos que miden y apoyan el valor Tangible, económico y monetario de la marca, tales como; la producción efectiva de la empresa, las ventas por producto, las utilidades operacionales y costos de operación.

### ***3.3.6. Valor Intangible de la Marca.***

El valor intangible de la marca está relacionado con el sentido de identidad y atractivo emocional que poseen los clientes con la marca referente, lo cual liga y contribuye directamente con el éxito del producto y/o servicio.

### ***3.3.7. Factores que definen el valor.***

Krausse<sup>78</sup> (2010) expone distintos factores que definen del valor de la marca:

- a) **Imagen sólida, posicionada:** Se refiere al prestigio y reputación que posee la marca y la empresa en el mercado al cual se dirige.
  
- b) **Soporte tecnológico:** Tiene relación respecto a los procesos y elementos que se utilizan o implican detrás del funcionamiento de la marca tales como, la tecnología y cómo se verifican los procesos (calidad), es decir, que los productos satisfagan realmente al consumidor.
  
- c) **Participación en el mercado:** cuota de participación en el mercado, o sea parte del mercado que la marca ocupa.
  
- d) **Barreras de entrada al mercado:** “*ser el primero y ser el mejor*” si no son posibles las dos posiciones hay que tratar al menos de ser el primero dentro del mercado, tomando en cuenta la competencia dentro del sector en el cual se encuentra la marca.

---

78 Krausse K. (2010).clase estrategia de Branding, impartida a ingeniería comercial, universidad del Bio Bio

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Los autores plantean que las barreras de entrada están ligadas diversos aspectos, tales como, el financiamiento para entrar al negocio, la diferenciación de productos insertos en la industria en la cual se compite, protecciones y normas legales relacionadas con la unidad de negocio a realizar, tendencias culturales.

### **4. EMPLOYER BRANDING**

#### **4.1. Orígenes**

El concepto de Employer Branding nace en los años '60 en Estados Unidos, a raíz de un estudio realizado por un hospital, que demostraba que la reputación de un centro, como lugar para trabajar, tenía una relación directa con la retención del mejor personal sanitario.

De todos modos, no fue hasta los años '80, cuando el término Employer Branding empezó a cobrar importancia. El motivo principal fue una gran expansión económica, que vino de la mano del descenso de población activa por el efecto post-baby-boom, es decir, había más demanda de talento que oferta de profesionales cualificados y las empresas empezaron a ingeniárselas para atraer a los mejores trabajadores.

En España fueron un poco más lentos en incorporar este tipo de prácticas, el crecimiento económico de los primeros años del siglo XXI les dio el empujoncito que les faltaba. El problema llegó el 2008 al surgir la depresión económica española, puesto que, todo lo que se habían avanzado desde principios de los 2000, se perdió en el olvido cuando estalló la crisis. Después de los primeros azotes, los esfuerzos de las empresas se centraron en la retención de talentos, para evitar que los recortes afectaran en demasía a la productividad de sus empleados.

#### **4.2. Concepto de Employer Branding.**

Es de gran importancia iniciar desglosando el nombre *Employer Branding*:



## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

✓ **“Employer”**: El término se traduce como “empleador” o “patrón”, y en el concepto hace alusión a la necesidad de empleabilidad de toda organización.

✓ **“Branding”**: Si bien la palabra no tiene una traducción directa, el concepto proviene de “brand” que significa marca y se puede entender de manera simple, como “la actividad de construcción de marcas”.

Como se expone en los puntos anteriores, el capital humano es el activo más valioso dentro de las organizaciones y saber potenciarlo traer beneficios para las empresas, la práctica de Employer Branding tiene como principio lo expuesto anteriormente, por lo tanto se deduce que una adecuada inversión en el capital humano mejora el desempeño de este.

Dotar al personal con características diferenciadores, puede generar en la compañía una ventaja competitiva sostenible, sí dichos recursos son poco sustituibles, difíciles de imitar y valiosos, la organización que lo posea opondrá distancia hacia sus competidores.

Employer Branding, es un término relativamente nuevo, el cual está cobrando una relevancia cada vez mayor en las áreas de marketing, comunicación y recursos humanos, para captar a los mejores. (Ver cuadro 2.1 y cuadro 2.2).

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

Cuadro 2.1: Conceptos de Employer Branding

| AUTORES  | DEFINICIÓN EMPLOYER BRANDING  |
|--|---|
| Ambler, T & Barrow S. <sup>79</sup> (1996)                     | Definen el Employer Branding como: <i>“La atracción de candidatos para cubrir puestos de trabajo en base a la percepción y la valoración que hacen de la imagen de la empresa”.</i>   |
| Dell, D & Ainspan N. <sup>80</sup> (2001)                      | Expresan que el concepto se refiere a las distintas practicas orientadas a caracterizar una organización como empleadora, diferenciándola y mostrando los atributos que la convierten en un lugar agradable en donde se pueda trabajar. Esto engloba valores corporativos, sistemas de gestión y políticas, además de un comportamiento enfocado en atraer, motivar y retener tanto a los actuales, como a los potenciales empleadores. |
| Bergstrom, A; Blumenthal, D & Crothers S. <sup>81</sup> (2002) | Para ellos el concepto se refiere a <i>“Las técnicas conducentes a un único objetivo: generar un exclusivo y fuerte vinculo emocional entre la organización y su audiencia, de forma que obtenga una lealtad que de ningún otro modo podría obtenerse”.</i>   |
| Jiménez, A; Pimental M. & Echeverría M. <sup>82</sup> (2002)   | Exponen que el <i>“Employer Branding es el proceso de creación de una identidad y la gestión de la imagen de una empresa u organización desde el punto de vista de su papel como proveedor de empleos”.</i>   |

Elaboración propia basada en la revisión de literatura.

79 Ambler T & Barrow S, (1996). *“The Employer brand”*, *Journal of brand Management*. [Ambler T & Barrow S, (1996). *“La marca del empleador”*, *Diario de una marca de gestión*]

80 Dell, D. & Ainspan, N. (2001). *“Engaging employees through your brand”*. Conference borrad report, Washington. [Dell, D. & Ainspan, N. (2001). *“Involucrar a los empleados a través de su marca”*. Informe Conferencia Borrad, Washington]

81 Bergstrom, A., Blumenthal, D. y Crothers, S.(2002). *¿Why internal branding matters?: the case of Saab.*[ Bergstrom, A., Blumenthal, D. y Crothers, S.(2002). *¿Por qué los asuntos internos de la marca?: El caso de Saab*]

82 Jiménez, A. Pimental, M. & Echeverría, M (2002). *Mercado laboral; proyecciones e inversiones empresariales*. Madrid: España

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

Cuadro 2.2: Conceptos de Employer Branding (continuación).

| AUTORES  | DEFINICIÓN EMPLOYER BRANDING   |
|--|--|
| <b>Backhaus, K &amp; Tikoo<sup>83</sup> (2004)</b> | Exponen que Employer Branding <i>“es el esfuerzo que realiza una empresa con el fin de proporcionarse, ya sea dentro o fuera de la organización y ofrecer una clara visión de lo que la diferencia y la hace ser más cotizada como lugar de trabajo”</i> . |
| <b>Armstrong M.<sup>84</sup> (2006)</b>            | Define el concepto como, <i>“la creación de una imagen de marca de una organización para potenciales empleados. La cual estará influenciada por la reputación de la organización como negocio, así como por su reputación como empleadora”</i> .           |
| <b>Belinchón I.<sup>85</sup> (2006)</b>            | Expresa que se trata de un indicador de la imagen o marca del empleador que involucra o engloba los conceptos de; reputación corporativa, acción social y empleador de referencia.   |
| <b>García M.<sup>86</sup> (2008)</b>               | Expresa que <i>“Employer Branding consiste en utilizar la marca como un atractivo para los propios empleados y en base a eso todas las demás actuaciones para atraer talento hacia la organización y fidelizarlo”</i> .                                    |

Elaboración propia basada en la revisión de literatura

En palabras simples el Employer Branding es *“la suma de los esfuerzos de una Compañía para proyectar, al personal y sus postulantes, lo que la hace un lugar atractivo para trabajar.”* (Lloyd, 2002)<sup>87</sup>. Dicho de otra forma, es la actividad organizacional encargada de gestionar las relaciones entre la organización y el mercado laboral. Al igual como se hace con la oferta de productos, tanto las empresas como los trabajadores necesitan transmitir sus intenciones laborales al resto para generar contacto, comunicarse y entonces quizás vincularse laboralmente. Las personas con intención de encontrar o cambiar de trabajo ofertan sus servicios de diversas maneras y por diversas plataformas, predominando hoy en día las digitales aparentemente, por su facilidad al momento de postular por los llamados portales de empleo. Por el otro lado, las empresas demandan de personal para componer su capital

83 Backhaus, k. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching: *Employer branding, career development International*. [Backhaus, k. & tikoo, S. (2004). La conceptualización y la investigación: *la marca del empleador, de desarrollo de carrera internacional*.]

84 Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource Management practice (10 edition)*, kogan page, London. [Armstrong, M. (2006) *Manual de prácticas de gestión de recursos humanos (edición 10)*, página kogan, Londres]

85 Belinchón, I. (2006) *“La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral”* fascículo V.

86 García, M. (2008). *Manual de marketing*, Madrid; España.

87 Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out . *Business Review Weekly*, Vol 24, N°10, 64-66.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

humano, el cual también tiene diversos canales con el mercado laboral y encontrar aquellas personas con las habilidades específicas requeridas dentro de la organización.

Desde siempre la promoción de productos o servicios de consumo ha sido un proceso medular para vincular la oferta con la demanda, y en el mercado laboral no se ha vivido de forma muy diferente, sin embargo ¿Por qué si en la actualidad se invierte tanto en marketing, promoción, satisfacción del cliente y vínculos comerciales en general, no se ha llegado a un nivel similar de sofisticación en relación a los vínculos laborales? Generalmente la respuesta está vinculada a la reducción de costos, sin embargo no hay nada más equivocado como considerar esto una verdad absoluta. De esta forma el Employer Branding viene a responder, el cómo y dónde se pretenden elaborar vínculos comunicacionales y de promoción, para reunir la oferta y demanda de trabajo.

Extrayendo una clara definición en el estudio elaborado por Rodríguez (2012)<sup>88</sup>:

*“(...) Employer Branding es una actividad donde se aplican los principios del Marketing a las actividades de Recursos Humanos y en relación a los empleados actuales o potenciales. Igual que la construcción de la marca de un producto se refiere a cómo un producto se presenta a los consumidores, el Employer Branding se refiere a cómo se presenta la marca de una organización a los empleados como público objetivo de la misma.”*

Es posible apreciar ahora algunos nuevos elementos en la fórmula: los recursos humanos, el marketing y sus vínculos. En primera instancia “brandear” o hacer Branding es una actividad pura del marketing, sin embargo cuando se le agrega el componente de empleabilidad los recursos humanos vienen a componer el sustento sobre el cual basar la planificación y posterior comunicación.

---

88 Rodríguez, T. A. (2012). Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Madrid, España

### 4.3. Fundamentos Teóricos.

Sanchez H. M. & Barruiso I. M. (2011)<sup>89</sup>

*Employer Branding “es un concepto que se sustenta en dos áreas organizativas esenciales, marketing y recursos humanos, de forma que las bases teóricas que lo soportan surgen de teorías vinculadas a ambas áreas.*

*Entre las diversas perspectivas teóricas que conforman la nueva visión de la gestión de los recursos humanos están las que enfatizan los vínculos entre la organización y las personas relativas al compromiso organizativo”.*

#### 4.3.1. Primer Fundamento Teórico: El Contrato Psicológico

El primer fundamento acentúa los vínculos entre la organización y los colaboradores, en relación al compromiso organizativo que estos poseen.

Según Buchanan<sup>90</sup> (1974), existen tres componentes diferenciados en el concepto de compromiso organizativo: *“La identificación o adhesión personal a los objetivos y valores de la organización; la implicación, entendida como una inmersión psicológica en las actividades del trabajo; y la lealtad, considerada como un sentimiento de afecto y apego hacia la organización”.*

Guest y Conway<sup>91</sup> (2002) definen el contrato psicológico como *“la percepción de ambas partes en la relación de empleo, organización e individuo, de las promesas y obligaciones recíprocas que conlleva esa relación”* (p. 22)

---

89 Sanchez H. M. & Barruiso I. M. (2011), Universidad Nueva Extremadura, Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro  
90 Buchanan (1974). Building organizational commitment [Construyendo el compromiso organizacional]: The socialization of managers in works organizations [La socialización de los gerentes en las organizaciones de las obras]. Administrative Science Quarterly, 19, 533-546.

91 Guest, D. y Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. Human Resource Management Journal, 12, 22-38.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

Según Hendry & Jenkins<sup>92</sup> (1997), *“La acepción tradicional del contrato psicológico entre trabajadores y organización implica la promesa de lealtad del trabajador a cambio de seguridad en el empleo. A raíz de la necesidad de grandes dosis de flexibilidad por parte de las organizaciones y los procesos continuados de downsizing<sup>34</sup> y outsourcing<sup>35</sup>, el contrato psicológico modifica sus términos, exigiendo el empleado formación y desarrollo de la carrera profesional a cambio de su esfuerzo y flexibilidad. En este punto, aparecen las prácticas de Employer Branding para limpiar la imagen negativa de muchas organizaciones (inmersas durante años en procesos de flexibilización con repercusiones negativas en los empleados) y mostrar una cara más amable potenciando los beneficios que ofrecen”*.

Es de gran relevancia lograr un compromiso organizativo, para que el empleador se sienta parte de la empresa y trabaje en función de conseguir los objetivos planteados por la organización, de este modo el trabajador se encontrara alineado con la empresa.

#### **4.3.2. Segundo fundamento Teórico: Teoría de la equidad**

La teoría de la equidad fue propuesta por el autor Smith A.<sup>93</sup> (1963). Quien plantea, *“los empleados evalúan sus empleos comparando lo que ellos aportan con lo que ellos reciben a cambio”*.

Huseman & Hatfield.<sup>94</sup> (1990)

Indican que *“los inputs de los empleados incluyen su esfuerzo, su tiempo, la lealtad a la organización y el acatamiento de las políticas organizativas. Los outputs, o lo que reciben a cambio, incluyen el salario y otros beneficios menos tangibles como el reconocimiento, el status y la sensación de un trabajo bien hecho”*.

92 Hendry & Jenkins(1997).“The psychological contracts and new deals”[Los contratos psicológicos y nuevos negocio]. Human Resource Management Journal, vol.7, n°1, pág. 38-44.

93 Smith A. (1963): Economista y filósofo Escocés.

94 Huseman, Hatfield (1990), Las relaciones interpersonales, justicia, motivación de los empleados, la moral del empleado, Estados Unidos.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Basada en esta teoría se sustenta la percepción de desigualdad, que pueden sentir algunos trabajadores, sintiendo que han entregados esfuerzo y dedicación a favor de su organización, esfuerzo que no es retribuido, la retribución no se asocia netamente a algo monetario, pueden ser retribuido con una estabilidad laboral, flexibilidad horaria, buen clima laboral, etc.

Del mismo modo, cuando una persona pertenece a una organización reconocida socialmente como “un buen lugar para trabajar”, el conjunto de outputs percibido resultará superior al de otros individuos que no pertenezcan a una organización con employer branding reconocido y diferenciado; es de esperar, por tanto, que los inputs de los primeros sean superiores, de tal forma que dichas contribuciones potencialmente mejores, redunden en beneficio de la productividad.

### ***4.3.3. Tercer Fundamento Teórico: Equidad de Marca***

Desde el punto de vista de marketing, Aaker B38 (1991) “*La equidad de la marca es considerada como un conjunto de cualidades y responsabilidades vinculadas con el nombre y los símbolos de una marca que se añaden o restan al valor provisto por el producto/servicio de una organización y/o a los clientes de dicha organización*”.

La vinculación de esto con el tema abordado, es el conocimiento de la marca que poseen los actuales y potenciales trabajadores y la diferente reacción de estos ante procesos similares de reclutamiento, selección y retención llevados a cabo por diferentes organizaciones en función de la equidad de marca asociada a las mismas. De tal forma que, si una organización no cumple lo que promete, no asume sus responsabilidades y no satisface, por tanto, las expectativas de los trabajadores actuales y potenciales, cualquier esfuerzo posterior en Employer Branding será asociado con una imagen negativa de la organización como empleadora y restará valor a Employer Branding.

#### 4.4. Employer Branding Framework

Un mapa relacional sumamente necesario para entender los alcances del Employer Branding es el proporcionado por Backhaus & Tikoo<sup>95</sup> (2004) (p. 505) en el cual se puede dividir en 2 grandes áreas de impacto, un área externa que se relacionan directamente con la atracción del empleador y una parte externa que se relaciona con la productividad de los empleados en la organización. (Ver figura 3)

Figura 3: Employer Branding Framework



Elaboración propia

Fuente: Blackhous & Tikoo 2004

Para entender mejor, una definición más detallada de los conceptos anteriores se presenta a continuación:

a) **Asociaciones Employer Brand (marca del empleador)**, hace referencia a pensamientos e ideas que evocan desde la mente del empleado a partir de la marca del empleador. Esto incluye tanto descripciones como sensaciones. (Aaker, 1991)<sup>96</sup>.

95 Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching Employer branding. *Career development international*, págs. 9(5), 501-517.

96 Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York.



## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

b) **Imagen/Percepción del empleador**, se refiere al conjunto de percepciones relacionadas al producto y sus atributos. Aquí representaría a los beneficios tanto físicos como simbólicos percibidos por los trabajadores, tales como salario, beneficios, licencias, prestigio, aprobación social, etc. (Keller, 1993).

c) **Atracción del empleador**: es el resultado de la construcción del empleador, e incluye tanto al set de compensaciones y beneficios, reputación, oportunidades de desarrollo, entre otras (Backhaus & Tikoo, 2004). Todo lo anterior al ser comunicado permite atraer nuevo y mejor personal.

d) **Identidad Organizacional**: “Es la presentación de una organización, consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo que son sus formas de expresión” (Rekom<sup>97</sup>, 1991). Aquí el EB se encarga de moldear esta identidad en función de la estrategia que existe de EB.

e) **Cultura Organizacional**, sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como los integrantes se comportan entre ellos y con la gente de externa a la organización. (Coulter & Robins<sup>98</sup>, 2005).

f) **Lealtad del empleado**, impactado directamente por la cultura e identidad organizacional corresponde al sentimiento de pertenencia y compromiso de los empleados (Backhaus & Tikoo, 2004). A un mayor nivel de lealtad se presume que el empleado aumenta su compromiso con la organización a niveles más allá a sus tareas del cargo.

g) **Productividad del empleado**; corresponde a los niveles de cumplimiento de tareas de los trabajadores, lo cual repercute directamente en las variables conductuales de este y su nivel de satisfacción con sus tareas.

---

97 Rekom, R. W. (1991). Identidad Corporativa. En R. y. Rekom, *Comunicate Corporate Center* (Segunda ed., pág. 157).

98 Coulter, & Robins. (2005). Principios de Administracion. En R. & Coulter, *Principios de Administracion* (pág. 52).

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

A partir de lo anterior, y de manera más técnica es posible detectar dos grandes activos que se desprenden del concepto de EB aplicado a la organización, las “Asociaciones de Marca de Empleabilidad” (EBA por sus siglas en inglés) los cuales repercuten directamente en la percepción del empleador, ayuda en la autoselección de los empleados idóneos para las empresas y a su vez la atracción de nuevos empleados; por otro lado el activo de “lealtad a la marca de empleo” (EBL por sus siglas en inglés) se encuentra estrechamente relacionado a la productividad de los empleados, a través de la identificación de estos con la cultura y sentimiento de pertenencia a la organización (Backhaus & Tikoo, 2004).

Para esta investigación sin embargo, nos interesa centrarnos primordialmente en los elementos de Asociaciones de Marca de Empleabilidad, ya que es aquí donde se encuentran las asociaciones, estímulos y motivaciones que toman en cuenta las personas para elegir el lugar donde trabajar, en nuestro caso los de los jóvenes profesionales.

### ***4.4.1. Componentes de sustento detrás de la actividad***

Aunque el EB es una actividad fundamentalmente comunicacional, este no existe sin un respaldo práctico estratégico, es decir acciones concretas realizadas de manera interna en la organización que luego de realizadas puedan ser comunicadas. Este respaldo está construido a partir de todas las actividades de satisfacción laboral o pro personal que transforman a la organización en un lugar potencialmente *deseado* por las personas como foco para trabajar.

Anteriormente ya se ha dicho que el EB es una actividad altamente especializada y que se constituye como un *proceso de planeación estratégica* para generar impacto en el mercado laboral. Se ha dicho esto ya que el Employer Branding no es comunicar por comunicar, se comunica para cautivar. La diferencia entre ofrecer un trabajo en el diario para luego esperar los curriculum vitae o las llamadas telefónicas, y hacer “marca de empleabilidad”, es que al construir esta marca se espera que sean las mismas personas quienes busquen pertenecer a la organización. En el Employer Branding se espera que el Branding se ejecute siempre bajo una lógica *pull* de marketing.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Bueno, ya se hace posible vislumbrar como el EB es una actividad compleja, pues todo esto no es posible si no existe una clara intención empresarial de alinear sus áreas organizacionales para ofrecer un paquete realmente diferenciador de cualidades que resulten comunicacionalmente atractivas para el mercado laboral cautivo.

A continuación se describen elementos que permiten sustentar al Employer Branding en aras de generar ese atractivo diferenciador:

### a) **Marketing Interno y Clientes:**

No debería ser sorpresa para nadie que en los últimos años los esfuerzos de marketing han estado principalmente orientados al entendimiento del cliente y su satisfacción. Sin embargo, para nuestro estudio se hace necesario entender en qué medida el marketing es relevante en la gestión interna del personal.

Podemos decir que el marketing se ha enfocado principalmente como un medio de vinculación con el exterior de la organización en busca de clientes rentables, pero el entendimiento de estos “clientes rentables” no se agota solamente en los clientes que consumen los productos. Aquí es donde aparece el marketing interno, ya que es la perspectiva encargada de entender que tanto el “input” como el “output” de toda organización se vinculan en todas sus fases con la existencia de las personas. Pero esto es demasiado ligero para entender la importancia del marketing interno en el Employer Branding, es necesario profundizar un poco más al respecto.

En 1991, Berry y Parasuraman<sup>99</sup> propusieron la concepción de los empleados como “*clientes internos*” de una empresa. Estos mismos autores proponen la importancia de ajustar los trabajos y las visiones de negocios a las necesidades humanas de sus empleados en pro de potenciar al máximo su rendimiento. El éxito es el fin último que comparte la visión de toda organización constituida, pero para poder lograr esto el aporte de los empleados se vuelve

---

<sup>99</sup> Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: competing through quality*. New York: The Free Press.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

indispensable en ese camino. El marketing interno permite aumentar la satisfacción laboral general del personal y potenciar el desempeño de la organización a través de usos estratégicos de las prácticas de recursos humanos (Ahmed & Rafiq<sup>100</sup>, 1995), (Naudé, Desai, & Murphy<sup>101</sup>, 2003).

Es un hecho que toda empresa requiere de empleados motivados para poder explotar su máximo potencial organizacional. Empleados poco motivados y nada comprometidos, sumergidos en culturas tóxicas, difícilmente van a esforzarse y apoyarse unos a otros en pro de la consecución de los objetivos de la compañía.

En síntesis, la idea de implementar un sistema de marketing interno efectivo no sólo se basa en enfocar los esfuerzos hacía elementos facilitadores del desempeño laboral y de la satisfacción del empleado, tales como un buen ambiente laboral, horarios flexibles, mejores recompensas, entre otras prestaciones de orden pecuniario y no pecuniario, sino también en extender en términos de empleabilidad los conceptos y herramientas de marketing de forma que los empleados comprendan y valoren otras necesidades estratégicas de la organización, como puede resultar la ideología de la satisfacción del cliente (Joshi<sup>102</sup>, 2007), al tiempo que se potencia la productividad general de la compañía por medio del crecimiento del bienestar del personal en diversos factores organizacionales. Finalmente el Employer Branding se sustenta en las actividades pro personas que las organizaciones gestionan a través de sus planes de marketing interno, y cuán valoradas sean estas prácticas es lo que precisamente nuestro estudio pretende determinar.

### **b) Atracción y Retención del personal:**

Los procesos de Atracción y Retención de personal están mutuamente asociados a la estrategia empresarial, pues las organizaciones validan cada vez más el hecho que las personas

---

100 Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice*, 1(4), 32.

101 Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. *European Journal of Marketing*, 102 Joshi, R. (2007). Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. *ICFAI Journal of Services Marketing*, 5 (4), 28-36.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

adecuadas marcan una enorme diferencia a la hora de competir en las industrias especializadas de hoy. Al mismo tiempo, no tiene sentido enfocar todos los esfuerzos en atraer postulantes, si la organización realmente no cuenta con los elementos necesarios para retener a dichos postulantes, ya que la inversión finalmente no rendirá sus frutos. Al igual como en el mundo del marketing se da alto valor a la fidelización del cliente, el costo que tiene perder un cliente (Kotler & Gary<sup>103</sup>, 2008), en el mundo del capital humano medido por la tasa de rotación de personal, se considera un costo muy elevado (Bohlander & Scott<sup>104</sup>, 2007). En tanto ya sea por una visión estratégica o para no incurrir constantemente en los costos de la rotación del personal, atraer al personal indicado y retenerlo son piezas claves de la buena gestión empresarial.

En la época de la revolución tecnológica, el cambio en las tendencias sociales se dirige cada vez más hacia culturas mucho más reflexivas e inteligentes. En esta misma línea, los paradigmas organizacionales clásicos de la administración de personal llegaron a su punto de inflexión, sobrepasados por la forma en que las nuevas generaciones buscan trabajo y también lo que esperan de ellos, en términos de beneficios y flexibilidad que les permita contar con una vida laboral equilibrada con la personal.

La flexibilidad organizacional rompe con esos paradigmas tradicionalistas de esclavitud y rigidez, no tiene sentido ni es inteligente basarse en prácticas del siglo XVIII en las organizaciones del siglo XXI. Las organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden toman una enorme relevancia, tanto como enfoque de negocio, como elemento de valorización corporativa para el personal que integra la organización. Dentro de las necesidades empresariales del siglo XXI el rol elemental de aprovechar a su capital humano, generar cohesión de grupo, motivación y capacidad de respuesta al cambio constante al que están sometidas las organizaciones, constituyen elementos muy potentes en la generación de valor organizacional a partir de las personas. (Torres & Díaz<sup>105</sup>, 2010).

---

103 Kotler, P., & Gary, A. (2008). *Fundamentos de marketing* (Octava ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

104 Bohlander, G., & Scott, S. (2007). *Administración de recursos humanos* (14a. ed.). Thompson.

105 Torres, S. L., & Díaz, F. J. (05 de 10 de 2010). Organizaciones basadas en inteligencia: Aproximación a una realidad empresarial del siglo XXI. *TEACs, 05*, 117.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Torres y Díaz (2010) en conjunto a Vásquez de Parra y Vásquez<sup>106</sup> (2008), coinciden en sugerir que el ritmo al que las organizaciones y las personas aprendan, y la capacidad de gestionar al capital humano como recurso de alto valor organizacional para desarrollar y aprovechar su talento, se convertirán en la única ventaja competitiva sostenible.

Dicho todo esto, en esta sección deseamos trazar los ejes fundamentales de nuestra investigación, respecto a cuáles serían las dimensiones que la literatura nos indica que son valorados por las personas a la hora optar a trabajar en un lugar u otro.

Chiavenato<sup>107</sup> (2001), plantea que las personas deben ser consideradas socias de la organización, ya que permiten la creación de un ambiente sinérgico donde el proceso productivo no es una obra individual sino de un equipo de contribuyentes y colaboradores. Esto establece la importancia de los equipos de personas en la organización, sin las cuales las organizaciones no podrían sobrevivir sin importar cuán sofisticados sean las tecnologías e infraestructuras que posean sus procesos productivos (Vásquez de Parra & Vásquez, 2008) van más allá y plantean que el concepto de persona ha evolucionado desde una percepción individual hacía un ente común, donde la administración del personal de hoy se basa en el “equipo de gestión con personas” ocurriendo que estas últimas tienen una connotación colectiva, cooperativa, de colaboración, de unidad e integración en un todo que está orientado hacia todos y el mejoramiento de la calidad de vida de todos. A partir de aquí pretendemos averiguar cuan valorado será por los jóvenes profesionales chilenos el trabajo en equipo, el cooperativismo y la relación con sus compañeros de trabajo.

En este marco actual, la atracción puede asociarse directamente al proceso de reclutamiento, sin embargo más allá de salir a buscar al mercado laboral, las tácticas o elementos de atracción están asociados a tareas que atraen a los potenciales empleados incluso cuando la empresa no está ofreciendo trabajo directamente. La atracción se asocia a otros elementos que producen en las personas un deseo de pertenecer a una organización, o al

---

106 Vásquez de Parra, R., & Vásquez, X. (2008). *Gestión Humana y Liderazgo Transformacional en los nuevos tiempos*. Caracas, Venezuela.

107 Chiavenato, A. (2001). *Administración, Teoría, Proceso y Práctica*. Colombia: Mc GRAW HILL.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

menos de considerarla entre sus lugares preferidos para trabajar. Uno de esos elementos es la reputación corporativa. Según Sánchez & Barriosos<sup>108</sup> (2007) la reputación corporativa se define como la percepción que los distintos grupos de interés (*stakeholders*) mantienen sobre una compañía, lo que finalmente define su opinión y la actitud que tienen sobre la empresa.

Entre esos grupos de interés también se hallan los empleados y público en general que pudiese interesarse en pertenecer a la empresa. La reputación es un elemento que invita a las personas a conocer una organización e ingresar a sus filas. Por ejemplo, en un estudio realizado por The Cherson Group en 2001, determinaron que aproximadamente el 80% de las personas prefieren trabajar en una organización ética y con alta reputación, esto se extiende más allá y se indica que el mismo porcentaje estaría dispuesto a hacerlo incluso por un salario menor (Coldwell, Billsberry, van Meurs, & Marsh<sup>109</sup>, 2007). En la investigación pretendemos bajar este concepto para ver cuán importante es la reputación organizacional en la mente de los jóvenes profesionales a la hora de buscar o mantener un trabajo.

Por el lado de la retención, otros elementos son el *empowerment* y el liderazgo transformacional. Vásquez de Parra y Vásquez (2008), definen el liderazgo transformacional como el proceso de gestionar la sinergia personal, grupal y organizacional sustentada en los conocimientos y experiencia de los grupos; la intención es homologar el equilibrio natural de las personas, así como el conocimiento y experiencia que poseen para orientarlos hacia los objetivos personales y organizacionales. (p.p. 21). La intención de este liderazgo es empoderar a los empleados por medio de la transformación basada en la dirección, enseñanza, inspiración intelectual y el carisma. Veremos en la investigación práctica si el entrenamiento asistido por compañeros de trabajo, la retroalimentación constante y el buen ambiente laboral como catalizadores del liderazgo transformacional son elementos valorados por los jóvenes profesionales. En la misma línea, veremos si el empoderamiento y al ser considerados dentro de la organización es también valorado en esta generación de nuevos trabajadores.

---

108 Sánchez, H. M., & Barriosos, I. M. (2007). Explorando la relación entre la Reputación Corporativa y el Employer Branding. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 3144.

109 Coldwell, D. A., Billsberry, J., van Meurs, N., & Marsh, P. J. (2007). The Effects of Person–Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model. *Journal of Business Ethics*.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

En una conferencia realizada por Coop y Martin<sup>110</sup> (2010), estos establecen que, el reclutamiento (atracción) y la retención de jóvenes talentos es una tarea compleja. Los jóvenes talentos de las nuevas generaciones son personas altamente capacitadas con potentes y arraigadas expectativas personales, que cuentan con una vasta gama de opciones frente a ellos. La lucha por estos talentos va más allá de potenciar los salarios altamente competitivos. Según su investigación empírica, los autores sugieren en su trabajo que a pesar de que los jóvenes profesionales determinan al salario como la variable de mayor importancia en la selección del trabajo, la muestra arroja que no necesariamente la dinámica de esta variable es lineal. Muchos escogieron compañías con salarios competitivos, pero no necesariamente a las organizaciones con más altos salarios y paquetes de compensación. Esto da a entender que esta variable no actúa sola en la determinación del empleo. La ubicación geográfica de las compañías es también otro factor de tremenda importancia a la hora en que algunos individuos buscan un balance entre su trabajo y su vida personal, sin embargo aquí tampoco todos piensan igual.

Desde la misma conferencia anterior los autores sostienen que, los principales 5 factores asociados a la decisión de pertenencia a una organización en su primer trabajo de tiempo completo, excluyendo salario y locación, de más a menos importante fueron:

- a. Deseo de tareas de trabajo desafiantes.
- b. Deseo de participar en programas de desarrollo para suplir gerentes o programas de rotación.
- c. Percibir sintonía con la cultura organizacional.
- d. Oportunidades de capacitación y desarrollo.
- e. Oportunidades de progreso acelerado.

Los autores concluyen que los jóvenes talentos están buscando y prefiriendo las compañías que les permiten aprender y generar desarrollo personal y profesional, al mismo tiempo que se plantean desafíos interesantes y su aporte a la compañía es tomado en cuenta.

---

110 Coop, J., & Martin, L. (2010). On "Hire" Ground: Recruiting and Retaining High-Talent Young Professionals. 95th ISM Annual International Supply Management Conference.



## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Entonces, resulta natural para nosotros medir también cuán relevante serán los factores de desarrollo de carrera y crecimiento personal en los jóvenes profesionales.

Finalmente, vemos cómo la investigación que desarrollamos se basa precisamente en medir algunas actividades de marketing interno valoradas en la atracción y retención de personal, en particular que son de importancia para los jóvenes profesionales chilenos, para luego poder entender cómo deberían las empresas interesadas en este segmento orientar sus esfuerzos y comunicaciones de Employer Branding.

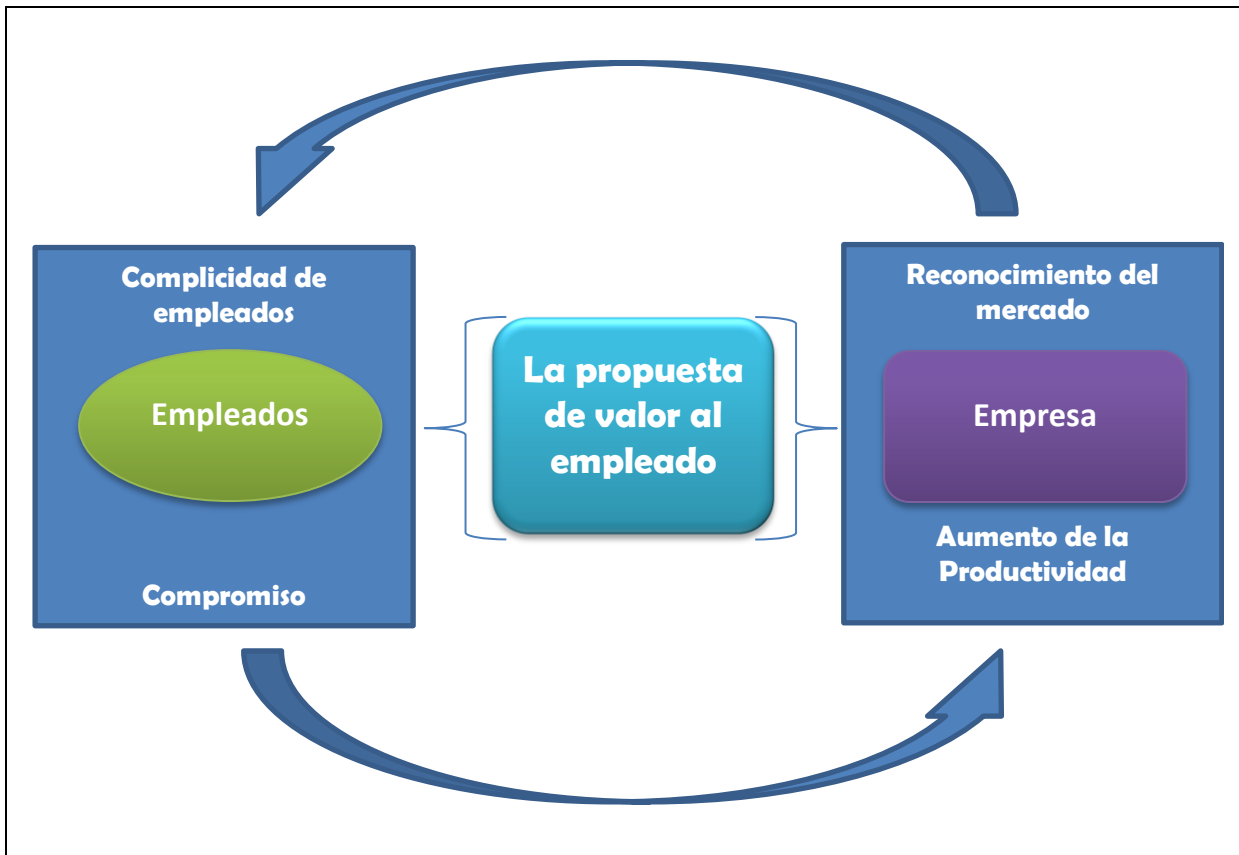
### **4.5. La Importancia del Employer Branding.**

Considerando que cada día el entorno se vuelve más competitivo, cobra vital importancia contar con los mejores colaboradores, atrayendo y manteniendo el talento.

Es necesario acertar en los atributos empresariales específicos y diferenciales que identifiquen a la compañía en el mercado del trabajo es la base de una propuesta de valor al empleado-la “promesa”- atractiva que proyecta una imagen como empleador fuerte y de alto retorno, tanto para la empresa como para los colaboradores.

A continuación se presenta un esquema de los efectos de implementar una propuesta de valor a los empleados, la cual desencadena en el compromiso de estos, al existir la propuesta el área de producción sufre un considerable aumento, debido a que los colaboradores se sentirán parte del éxito de la empresa. También se percibe un aumento en la productividad, lo que provocará un reconocimiento de la empresa en el mercado, y por ende se creará una relación de complicidad entre la empresa y sus empleados. (Ver figura 4)

Figura 4: **Propuesta de Valor al Empleado**



Elaboración propia  
 Fuente: Hormazabal L. (2013).

Jiménez, A. (2009); Expone que, “el talento es un factor diferencial, muy importante para las corporaciones. Este factor va por encima de otros medios de producción. Las organizaciones, empresas o corporaciones que cuentan con los mejores equipos, son las que gozan de mayores probabilidades de alcanzar el éxito. Es aquí donde radica la importancia del Employer Branding”.

El talento es cada vez más escaso y complejo de hallar, es por esto que las áreas de marketing, comunicación y recursos humanos, se enfocan en atraer y fidelizar estos talentos, con el reclutamiento y permanencia en la compañía se genera valor.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Una cantidad significativa del presupuesto va dirigido a las actividades y decisiones tomadas en el área de marketing y comunicación, por lo tanto se deben ejecutar de manera cautelosa y planificada con el resto de la organización.

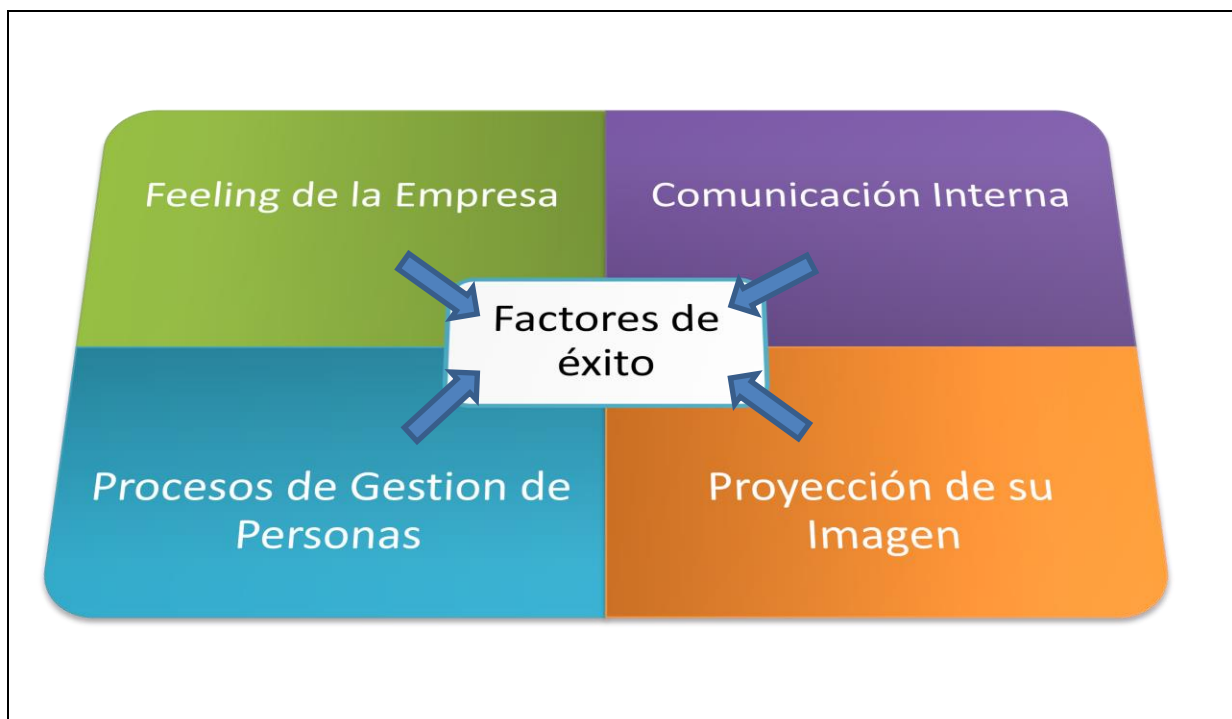
El Employer Branding busca aplicar estas actividades y tareas, que comprenden estudios cualitativos, presentaciones de ideas creativas y lanzamientos de nuevos productos, hacia la propia organización, esto es, no solo desarrollar la marca corporativa sino también la relación con los empleados.

Las áreas de marketing y comunicación deben orientar sus esfuerzos no tan solo a provocar que los consumidores compren, además deben lograr que los trabajadores se sientan comprometidos con la organización, así el mercado identifica a la empresa como una compañía en la que es prestigioso de trabajar.

Por lo tanto el Employer Branding debe ayudar, no sólo a atraer y retener a las personas, sino también a comprometerlas con su organización y objetivo empresarial. Disponer de una buena imagen de marca como empleador ayudará a conseguir ser competitivo y atractivo en el mercado laboral, sin afectar drásticamente el costo asociado. El Employer Branding busca construir una reputación interna y externa de una organización, así como relacionar la marca con el concepto de “buen empleador”.

De lo anteriormente señalado se pueden desprender los siguientes factores de éxito (ver figura 5):

Figura 5: Factores del Éxito



Elaboración propia

Fuente: Hormazabal L. (2013).

La estrategia de Employer Branding es importante para las empresas ya que, hace referencia a la creación de identidad de una organización como un lugar idóneo para trabajar, ante los ojos de sus empleados, clientes, inversionistas y posibles talentos que se pudieran atraer.

Tejerina, N. (2011)<sup>111</sup>, Dice que el *Employer Branding* es importante por la necesidad de crear equipos de trabajo más competitivos. "*La idea es captar talentos y posicionarnos de 36 cara a los más jóvenes como un lugar atractivo para trabajar*".

Con el paso del tiempo las empresas han ido, tomando conciencia respecto a las ventajas de estas herramientas en el funcionamiento de la organización. La filosofía detrás de

111 Tejerina N. (2011). Employer Branding: nuevas tendencias para el reclutamiento y la retención de talentos | Revista Merca2.0 | [online] disponible en: <https://www.merca20.com/employer-branding-nuevas-tendencias-para-el-reclutamiento-y-la-retencion-de-talentos/> [Accesado 14 Nov. 2017].

esta estrategia, es configurar a la empresa para que sea percibida como una excelente opción laboral, es decir, que construya una reputación de buen empleador para los empleados actuales y para los que se integran en el futuro.

#### **4.6. Beneficios del Employer Branding.**

Un destacado beneficio del Employer Branding es que favorece el reconocimiento del público como empresa llamativa para trabajar, lo que trasciende en la imagen que tiene el cliente.

Sin embargo el principal beneficio que entrega la implementación del Employer Branding es, disponer de talento comprometido que proporcione a la empresa el óptimo desarrollo del negocio.

*Páez, E. (2009)<sup>112</sup>, Un beneficio del Employer Branding es atraer y formar nuevas generaciones de talentos excepcionales, que dan a las organizaciones mejores resultados que los talentos promedio. No basta con decir: “La gente es nuestro activo más importante”. Deben competir activamente por atraer a los sobresalientes. Por eso vemos una competencia real entre empresas por atraer a los mejores egresados de las universidades mejor calificadas, y lo hacen desarrollando toda una oferta de valor para el empleado”.*

En conclusión, poseer una fuerte y positiva marca de empleador genera considerables beneficios tales como; mayor retención y compromiso del personal, atracción mejorada de potenciales talentos, y una mayor participación en el mercado. A lo mencionado se suma la serie de oportunidades para los recursos humanos.

---

112 Páez E. (2009). Socio Director nacional de Calidad y talento de la consultora Deloitte. México

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Barrow & Mosley (2007)<sup>113</sup>; Expresan que, los principales beneficios del desarrollo de Employer Branding, son tres:

a) **Costos más bajos:**

El Employer Branding, contribuye a reducir los costos, además de realizar su función principal de añadir valor.

Hewitt Associates & Vanderbilt University (2000)<sup>114</sup>. Realizaron un estudio en el cual confirma que la relación entre un fuerte Employer Branding y los altos niveles de retención. Este estudio comprobó que el índice de movimiento de personal promedio de las 100 mejores compañías para las que trabajar en Norteamérica era de 12,6%, comparado con la media general de 26%, con el resultado de una reducción muy importante de los costos de reclutamiento.

La empresa Towers Perrin<sup>115</sup> realizó un estudio en el año 2003 en donde reveló una clara correlación entre los niveles de compromiso de los empleados y el costo de los bienes que vendían. El área más importante en la que se pueden reducir los costos es en el reclutamiento. Dejando a un lado el costo de desarrollar la organización, el de sustituir empleados supone un gasto muy importante en muchos sectores de la industria.

Barrow, S & Mosley, R. (2007)<sup>116</sup>. Son de opinión de que si el movimiento de personas es menor que el de sus competidores, tendrá una importante ventaja en términos de base de costos; ya que un Employer Branding fuerte tiende a disfrutar de mayores niveles de retención de empleados.

---

113 Barrow S. & Mosley R. (2007). "The Employer Branding"; El cliente más exigente: tu equipo: Cómo comunicarle entusiasmo por la empresa. Barcelona: España.

114 Hewitt Associates & Vanderbilt University (2000). Area the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a best employer and firm performance. [Hewitt Associates & Vanderbilt University (2000) ¿Área de las 100 mejores de las mejores? Una relación empírica entre ser un mejor empleador y el desempeño de la empresa]

115 Towers Perrin: Working Today: what drives employee engagement (2003). [Towers Perrin: Trabajo hoy: lo que impulsa a los empleados (2003)]

116 Barrow S. & Mosley R. (2007). "The Employer Branding"; El cliente más exigente: tu equipo: Cómo comunicarle entusiasmo por la empresa. Barcelona: España.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

La industria Society<sup>117</sup>, del Reino Unido, realizó un estudio en la cual expresa que la ausencia por enfermedad representa un costo muy importante para muchas organizaciones. Esta calculado que la ausencia por enfermedades le costaban al país unos 13.000 millones de libras al año, incluyendo los costos directos de la compensación por enfermedad y lo más indirectos referentes a la pérdida de producción, desorganización, eficiencia reducida y pérdida de oportunidades.

En relación a lo mencionado, los autores pueden, enfatizar que es más factible ahorrar en las áreas de; reclutamiento, retención y la ausencia por enfermedad de los empleadores, pero también existen pruebas de que los altos niveles de compromiso con la organización contribuyen a reducir los costos en otras áreas menos obvias.

En su informe de 2003 el centro de investigación laboral y de empleo ingles<sup>118</sup> realizó un estudio en donde analizó doce organizaciones líderes durante dos años, la cual arrojó como resultado que los altos niveles de compromiso de los empleados no estaban vinculados únicamente a un rendimiento general superior, sino también a factores de eficiencia operacional importantes, como son el despilfarro<sup>119</sup> y reducción<sup>120</sup>.

**b) La satisfacción del cliente :**

Barrow, S & Mosley, R. Expresan que, muchas organizaciones de servicio durante la última década, buscan constantemente “vivir la Marca”. A este le ha seguido el reconocimiento de que la diferenciación en el mercado depende en gran medida de la calidad general de la experiencia de servicio, y esta a su vez depende de la forma de comportarse de los empleados con los clientes.

117 The industrial Society (2000). Maximising Attendance, Managing best practice. [La sociedad industrial (2000). Maximizando la asistencia, las mejores prácticas de gestión]

118 Centro de investigación laboral y de empleo, Universidad de Beath, CIPD (2003). Understanding the people and performance link: unlocking the Black box. [Centro de investigación laboral y de empleo, Universidad de Beath, CIPD (2003). Entender a la gente y vincular el desempeño: desbloqueo de la caja negra]

119 Despilfarro: pérdidas conocidas.

120 Reducción: Pérdidas no conocidas derivadas de robos y errores en las existencias

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Aunque el conocimiento por parte de los empleados con los clientes de la marca hacia el cliente es claramente importante, también se acepta que la motivación para “vivir de verdad la marca” requiere de un compromiso más general con y de la organización.

Heskett, J.L.; Sasser W & Schleesingerm, L.A (1997)<sup>121</sup>. En su libro exponen que muchos estudios realizados sobre el papel que juegan los empleados en la entrega de satisfacción al cliente se han centrado en un concepto más amplio del compromiso del empleado con Employer Branding. El estudio más citado en esta área es el del minorista norteamericano Sears Roebuck<sup>122</sup>. A finales de la década de los 1990 Sears se lanzó a explorar el vínculo entre 3 cosas claves:

- ✓ ¿Es Sears para sus empleadores un lugar atractivo para trabajar? (perspectiva de Employer Branding).
- ✓ ¿Es Sears para los clientes un lugar atractivo para comprar? (Perspectiva de la marca para el cliente).
- ✓ ¿Es Sears para los inversores un lugar atractivo? (perspectiva financiera de la marca).

Lo que se descubrió en este estudio fue que la satisfacción del empleado es la responsable de entre el 60% y el 80% de satisfacción del cliente.

En conclusión el Employer Branding aporta en el crecimiento y desarrollo de la empresa, proporcionando trabajadores comprometidos con la organización, con un alto nivel de satisfacción laboral; y por otro lado la satisfacción del cliente. Como se mencionó anteriormente la satisfacción laboral se relaciona con la satisfacción del cliente, a mayor satisfacción del empleado, mayor satisfacción del cliente.

---

121 Heskett,j.L., Sasser, W. E. & Schleesingerm L.A.(1997). The service profit chain. [Heskett,j.L., Sasser, W. E. & Schleesingerm L.A.(1997). La cadena de lucro de servicios]

122 Sears Roebuck. Minorista Norteamericano que a finales de la década de los 1990 se lanzó a explorar el vínculo de Employer branding..



---

**c) Resultados financieros**

Barrow, S & Mosley, R. Son de opinión que, reducir los costos y aumentar la satisfacción del cliente son motivos muy valiosos para prestar una mayor atención al Employer Branding; lo importante radica en demostrar una vinculación evidente entre la fuerza de Employer Branding, altos niveles de compromiso del empleador y el rendimiento financiero.

Muchos estudios de han calculado numéricamente la implicación en los resultados económicos de un mayor compromiso de los empleados.

Heskett, et al. (1997)<sup>123</sup>. Señalan que el estudio de Sears arrojó como resultado que un 4% de incremento en la satisfacción del empleado se traduce en más de 20 millones de dólares de ingreso adicional. Así otros estudios realizados también concluyeron que los empleados muy comprometidos tenían un crecimiento superior de ingresos y a su vez un mayor crecimiento del margen de beneficios.

Barrow S & Mosley R. Expresa que, si la compañía tiene planes de crecimiento ambiciosos, pero un perfil bajo, le costara encontrar a la gente adecuada que encaje en la ambición y cualidades de los fundadores, especialmente las reservas de energía y entereza necesarias para pasar de ser una pequeña empresa a una mediana.

En muchas empresas de rápido crecimiento, el Employer Branding, tiende a desarrollarse de una manera relativamente organizada y en otros, es una extensión directa de la personalidad del creador.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que una buena posición de Employer Branding bien definida puede ayudar a aclarar la ambición de la compañía, así como también el tipo de personas que se busca para que trabaje en la organización.

---

123 Heskett,j.L., Sasser, W. E. & Schleesingerm L.A.(1997). The service profit chain. [Heskett,j.L., Sasser, W. E. & Schleesingerm L.A.(1997). La cadena de lucro de servicios]

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Mosley, R (2009). Expone que el Employer Branding otorga distintos beneficios:

El Employer Branding provee una conexión efectiva entre recursos humanos y empleados, como lo es la comunicación interna y la comercialización.

Otro beneficio que otorga el Employer Branding es el reclutamiento y retención de personas adecuadas para la gestión y desarrollo propio de los negocios y para la empresa, lo cual es cada vez más importante en los negocios, y por consiguiente la mayoría de las organizaciones reconocen ahora su personal como su activo más importante.

En tercer lugar, la marca del empleador se basa en una disciplina que ha demostrado ser un valor duradero en el mercado. "Employer Branding" se basa en los principios establecidos de la marca y gestión de marcas. Esta es la forma más eficaz de mantener el compromiso de la gente y la lealtad.

En el mundo actual, con vistas a la estrategia de su organización y cómo su marca es percibida por los empleados es cerrada. Una de las maneras más efectivas para asegurar el compromiso de los empleados es mediante la construcción de una marca de empleador fuerte con el que pueden identificarse.

### **4.7. Elementos del Employer Branding.**

Según Witt, P<sup>124</sup> (2010), el Employer Branding comprende tres elementos clave que son de gran relevancia para un empleado:

✓ **Atributos funcionales:** Se refiere a las funciones que el empleado hará y desarrollará dentro de la empresa, comprende de igual manera el rol que cumplirá dentro de la organización y su conformidad con respecto a esto.

---

124 Witt P. (2010). "¿Qué es el employer branding? El máximo hito del employer branding es construir reputación tanto interna como externa.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

✓ **Valor económico:** Habla del intercambio esperado por el empleado a cambio del desarrollo de sus funciones, se refiere a las recompensas y distintas motivaciones materiales y económicas que posiblemente reciba el empleado a cambio de sus esfuerzos dentro de la empresa.

✓ **Beneficios psicológicos:** Se refiere a la conexión emocional entre la empresa y el empleado, hace referencia a los logros, metas y objetivos personales, si el empleado cumplirá sus objetivos y metas desarrollando las tareas encomendadas dentro de la empresa.

Estos tres elementos que menciona Witt, a menudo se resumen de dos maneras:

✓ Una visión Employer Branding, una declaración corta que resuma la mejor experiencia laboral que la compañía ofrece a los candidatos.

✓ La proposición de valor de empleo (a veces llamado Enunciado de Marca Empleador) que se hace combinando: La identidad de la empresa, es decir, quién es realmente el empleador, la imagen o bien como la empresa es percibida por los candidatos o empleados y por las necesidades del mercado, que son las que implican las verdaderas necesidades y/o deseos de los empleados.

Una organización con una marca empleador superior con respecto al resto, es aquella en la que la proposición de valor se refleja en las acciones y actividades de todas las personas, en todos los niveles del negocio y en todo momento, gracias a un fuerte contrato psicológico entre la empresa y sus empleados.

Por otra parte, Sullivan<sup>125</sup> (2004) expone que:

---

125 Sullivan J. (2004). "Eight Elements of successful employment brand". [Sullivan J. (2004). Ocho elementos del empleo de la marca con éxito]

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Muchas organizaciones están comenzando a ver destellos de crecimiento a un ritmo más rápido. Como reacción, muchos ejecutivos se están volviendo más conscientes de la necesidad de construir su Employer Branding o marca de empleador, como una empresa bien gestionada y buen lugar para trabajar.

La estrategia del Employer Branding puede ser sintonizada en campaña de reclutamiento, retención y productividad de los esfuerzos de gestión dentro de la empresa. Actúa siempre resaltando una imagen que rodean las prácticas de gestión y de negocios que hacen a la organización un atractivo lugar para trabajar.

El éxito de la implementación del Employer Branding aumenta el esfuerzo de gestión tanto en número y calidad de los solicitantes y empleados, reduce la tasa de rotación entre los de mejor desempeño, y aumenta la productividad del personal en general. Debido a que el Employer Branding es una estrategia definida, no puede ser manejado con éxito mediante esfuerzos no coordinados. Con el fin de tener éxito, debe contener cada uno de estos ocho elementos esenciales:

a) **Una cultura de mejora continua y el intercambio.**

Es esencial que la alta dirección reconozca y aliente la marca empleador o Employer Branding y el intercambio de mejores prácticas. Por lo tanto, el elemento base de una marca de un buen empleo es un equipo directivo que alienta, medidas y recompensas el desarrollo y el intercambio de mejores prácticas. (Este elemento se ve reforzada por el desarrollo de los procesos permiten el rápido intercambio de mejores prácticas entre las unidades de negocio.)

b) **Un equilibrio entre el buen manejo y alta productividad.**

La base principal de cualquier marca empleador es, ante todo, las prácticas de gestión de la empresa.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Este esfuerzo, por parte de las empresas, podría dar lugar a los administradores ser demasiado suave o perder su foco en la importancia de mantener un aumento de la productividad de la mano de obra. Desde la base de cualquier esfuerzo de recursos humanos debe ser la mejora de su productividad laboral y la construcción de la imagen debe equilibrar "verse bien" y el aumento de la productividad.

Por otro lado, algunos administradores llegan a ser excesivamente centrado en la productividad del personal e ir por la borda en la dirección opuesta, haciendo caso omiso de las buenas prácticas de gestión para obtener beneficios a corto plazo, mientras que la producción a corto plazo puede aumentar.

Algunos de los problemas que se producen cuando los gerentes intentan impulsar la productividad a expensas de buenas prácticas de manejo incluyen el aumento de desgaste de los empleados, el aumento de las tasas de error, disminución de la satisfacción del cliente y el aumento del volumen de negocios, especialmente entre los de mejor desempeño que han llegado a esperar una excelente gestión. Por lo tanto, con el fin de asegurar una marca fuerte, así como mejorar la productividad del empleado, las empresas deberán medir y recompensar el equilibrio entre el uso de buenas prácticas de gestión y los esfuerzos para mejorar la productividad de los empleados.

### **c) Obtención de reconocimiento público.**

No hay duda de que el creciente interés en Employer Branding durante la última década ha sido un resultado directo del aumento del número de organizaciones y revistas que crean listas de grandes lugares para trabajar. Si bien es cierto que muchas de estas listas están muy inclinadas hacia las empresas que ofrecen grandes beneficios, nadie puede argumentar en contra de los beneficios de la exposición que se producen como resultado de estar en la lista.

Esta exposición aumenta la credibilidad de la empresa y refuerza la mentalidad entre el público objetivo que la organización es un buen lugar para trabajar.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

### **d) Los empleados "proactivos".**

Uno de los atributos principales de un gran Employer Branding es que los empleados tienen su manera de contar historias sobre la gestión de la empresa, las prácticas comerciales, y el impacto en su vida. Una vez creado este entorno permite que el marketing, donde los empleados corren la voz acerca de las prácticas de gestión a sus familias, amigos, compañeros de trabajo, e incluso extraños en los aviones, en lugares como reuniones de trabajo y entornos sociales.

Los Empleados dan a conocer que su empresa es un buen lugar de trabajo, lo cual tiene un impacto significativamente más alto que la empresa sea la que haga este tipo de difusión.

Ninguna empresa o consultora externa puede declarar que cierta empresa sea un buen lugar para trabajar, la designación debe provenir de los propios trabajadores. Tener empleados de forma proactiva y contar historias dentro de la organización, se basa en el orgullo y aumenta las tasas de retención.

### **e) Cómo hablamos.**

Tras hablar y transmitir las experiencias y vivencias de un sitio de trabajo determinado, tiene más impacto que cualquier anuncio público de empleo que podría colocar.

### **f) Cómo habla requiere de dos componentes básicos:**

En primer lugar, los gerentes deben hablar y escribir acerca de sus prácticas de gestión de forma muy visible y transparente de la manera más pública posible, mientras que una reunión interna es ideal para comunicar la información a un pequeño grupo de empleados, una conferencia o una columna periódica proporciona una mayor exposición.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Al dar discursos y escribir artículos, también aumenta la probabilidad de que los escritores y los editores no pasarán por alto lo que se está haciendo. De hecho, algunas investigaciones sugieren que hasta la mitad de la marca de empleador de una empresa está vinculada a la *CEO*<sup>126</sup> y lo bien que se percibe de manera positiva en la comunidad empresarial.

El segundo componente de conseguir hablado, se centra en conseguir por escrito en la prensa de negocios, las buenas prácticas, las obras y las motivaciones para los empleados. Al hacer que los gerentes estén a disposición de los periodistas y editores que pueden aumentar drásticamente el número de veces que sus mejores prácticas son citadas por la prensa de negocios, aumentando exponencialmente las posibilidades de crecimiento de su marca empleador.

### **g) Convertirse en una empresa de referencia.**

Las mejores empresas de gestión son las también conocidas como empresas de referencia. Estas son las empresas que tienen las mejores prácticas que todo el mundo quiere conocer y desafiar. Una gran marca de empleador requiere una gestión para participar en los principales estudios de referencia y hacer un esfuerzo consciente para responder a quienes destacan sus mejores prácticas. El resultado neto de esto es que en las reuniones de gestión, en todo el mundo, conocerá el nombre de su empresa, se convertirá en uno de los lugares más cotizados y respetados, es un hecho que se filtra a nivel de la comunidad a través del tiempo.

### **h) Aumentar la conciencia de los empleados.**

Hay muchas empresas que son bien conocidas por su marca de producto pero que no han desarrollado la conciencia para la gestión de sus prácticas. Una gran marca de empleador no sólo debe aumentar la conciencia de los posibles solicitantes y empleados de la empresa, se

---

<sup>126</sup> Se refiere al cargo más alto que existe en el organigrama de una empresa; C.E.O. (siglas del anglicismo Chief Executive Officer)

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

va un paso más allá e informa a los posibles solicitantes sobre las prácticas de gestión que se realizan en un buen lugar para trabajar.

El fundamento básico de este paso es la marca para crear mensajes a su público objetivo, los solicitantes y empleados potenciales, por lo que se especializan para sus trabajos específicamente como consecuencia de su gestión y prácticas empresariales.

Este elemento requiere que cada función de todas las unidades de negocios de la empresa, sean importantes para que sea parte de sus objetivos de desempeño y así educar a los posibles solicitantes sobre sus mejores prácticas.

Implica destacar las mejores prácticas en los puestos de feria, en los materiales de reclutamiento, en el informe anual, y en especial en el sitio web de la compañía, debido a que los posibles solicitantes, se eduquen acerca de una empresa a través de la página web del empleador, es esencial que la web corporativa contenga la información que educa y estimula los solicitantes acerca de su gestión y prácticas empresariales.

### i) **Marcas métricas de evaluación.**

Creación de una marca de producto requiere un esfuerzo intenso en el tiempo. Continuamente hay que mejorar y modelar el producto para que se adapte a las necesidades cambiantes de su público objetivo. La clave para que la mejora continua sea efectiva, es el uso de medidas de evaluación de marca o métricas.

Cualquier campaña de marca debe comenzar con números representativos de comparación, que pueden ser usados para juzgar el éxito relativo y la mejora del esfuerzo. Las marcas métricas deben ser parte de los criterios de evaluación para todas las funciones de negocios y sus directivos.



## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Las acciones necesarias para construir y gestionar el Employer Branding es una herramienta poderosa que puede usarse para agregar valor a su organización a través de recursos humanos.

El Employer Branding, puede aumentar la calidad de los empleados, ayudar a inspirar a ser más productivos, y dar oportunidades abiertas a la empresa en el mercado. En resumen, una marca de empleador o Employer Branding, pueden abordar muchos de los problemas que enfrentan muchas empresas, siendo una herramienta muy útil para las diversas organizaciones que implementan este recurso.

### **4.8. Acciones del Employer Branding.**

El instituto *Great Place to Work*<sup>127</sup> elabora y publica las listas de las mejores empresas para trabajar en cada uno de los países donde está presente, el instituto aconseja a las empresas que quieran ser reconocidas como un buen lugar para trabajar, basar sus prácticas de gestión en la credibilidad, el respeto, el trato justo, la promoción del orgullo y el compañerismo.

Estos conceptos se deben traducir en:

- i. El establecimiento de una comunicación abierta y accesible.
- ii. La coordinación de los recursos humanos y materiales.
- iii. Integridad y consistencia en el cumplimiento de la visión.
- iv. Apoyo al desarrollo profesional y reconocimiento del esfuerzo realizado.
- v. Colaboración con los empleados cuando los asuntos sean relevantes para ellos.

---

<sup>127</sup> Empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo, con el objeto de ayudar a las compañías a mejorar su gestión empresarial y a elevar la calidad de vida de sus trabajadores.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

vi. Ofrecer una atención individualizada a los empleados respecto con sus vidas personales.

vii. Igualdad y trato equilibrado con todos los trabajadores en relación con los beneficios obtenidos.

viii. Imparcialidad al emplear y promocionar.

ix. Justicia, entendida como no discriminación y opción a reclamar si alguien cree que hubiera existido.

x. Ensalzar el trabajo y el esfuerzo individual o de equipo.

xi. Estimular el sentimiento de orgullo hacia los productos de la organización o la contribución a la sociedad.

xii. Crear un entorno social agradable y abierto, que dé la posibilidad de “ser tú mismo”.

xiii. Crear un sentido de “familia” o de “equipo”.

Jiménez A.<sup>128</sup> (2009) expone que sobre las experiencias de Employer Branding llevadas a cabo en los años noventa en Norteamérica, se extraen siete factores clave: cuatro “internos” y tres “externos”.

a) **Propósito de la empresa y su capacidad de resultar atractiva para el mercado de profesionales.**

La identidad de la empresa, sus valores más íntimos, conforma marca como empleador.

---

128 Jiménez A. (2009). “Employer Branding; La gestión de la marca hacia los empleados”.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

### **b) Procesos de gestión de personas.**

Implica los procesos desde el reclutamiento hasta la desvinculación de los empleados. Todos ellos pueden ser aprovechados para generar marca y algunos de ellos formarán parte de la propuesta de valor para el empleado. Las demandas de los nuevos trabajadores se encuentran cada vez más alejadas de los aspectos meramente económicos y más encaminados a aspectos intangibles como la posibilidad de disponer de más tiempo libre y prestar una mayor atención a la vida familiar, a las aspiraciones laborales y de desarrollo, al hecho de sentirse parte de algo importante, etc.

Ante estas nuevas necesidades y requerimientos de los profesionales, la contraprestación que las empresas pueden ofrecerles es, además del salario económico, un salario emocional que cubra tanto sus necesidades de desarrollo y de relación como sus necesidades emocionales. El salario emocional no requiere ninguna fórmula mágica sofisticada, sino un continuo ejercicio de comprensión para averiguar qué busca el colaborador en su vida y en su trabajo en cada momento, así como ser creativos para diseñar estructuras, entornos laborales y políticas de personal lo suficientemente flexibles como para dar a los profesionales satisfacción personalizada.

Ofrecer un equilibrio entre la vida personal y la profesional es, sin duda, una cuestión difícil de resolver en sectores en los que la competencia es feroz y exige flexibilidad y renuncia por parte de los equipos, especialmente en culturas, en la que se valoran muy positivamente las largas jornadas de trabajo.

Para la empresa, las ventajas de ofrecer una vida equilibrada a sus empleados son cuantiosas. La más evidente es la reducción de la rotación debido al “queme” que produce el trabajo estresante de muchos puestos o sectores. Además, la productividad aumenta debido a que el empleado puede organizar sus jornadas laborales en función de sus necesidades familiares y rendir al 100% cuando éstas están satisfechas y él se encuentra más libre de preocupaciones ajenas al trabajo. Por último, se incrementa la creatividad, ya que una persona

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

que lleva una vida equilibrada está más preparada para asimilar la sociedad, entenderla e inspirarse en ella para introducir mejoras en su trabajo, tener ideas innovadoras sobre cómo satisfacer al cliente, etc.

### c) **Comunicación interna.**

Ésta desempeña un importante papel en la creación de una actitud positiva hacia la empresa como empleadora.

En relación con la comunicación interna, las empresas deberán mejorar algunos aspectos:

- ✓ Las personas de la organización deben tener la oportunidad de proporcionar ideas y sugerencias a sus directivos.
  
- ✓ La información financiera tiene que compartirse con los colaboradores.
  
- ✓ Todos deben que saber qué se espera de ellos, como empleador.
  
- ✓ Las personas han de disponer de información sobre cómo han llevado a cabo su trabajo.
  
- ✓ Los planes de negocio deben compartirse con todos.
  
- ✓ Los directivos han de tener una actitud de proximidad.

En este sentido, se trata de establecer un vínculo entre las personas y la organización que realmente sirva para que la empresa se vea como un sitio atractivo y motivador en el que se quiera trabajar.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Tener buenos embajadores de marca requiere tener involucrados a muchos en el proyecto empresarial, la comunicación será un elemento clave del éxito en un entorno competitivo y será prácticamente indispensable del concepto de Employer Branding.

### **d) Calidad de la estructura directiva y gerencial.**

La calidad de la estructura es la única arma significativa con la que cuenta un proyecto empresarial. De nada sirven los planes de retención, fidelización, compensación, previsión social o inmersión si la estructura gerencial no atiende bien su principal misión, que consiste en hacer aflorar las capacidades de sus equipos y orientarlas hacia el logro de las estrategias de negocio.

Las luchas internas de las estructuras gerenciales suelen ser, además de generalizadas, bastante imparables y en bastantes ocasiones se resuelven con la definición de responsabilidades de modo que se crean diferentes proyectos y distintas unidades dentro del mismo proyecto. Esto mata las sinergias, las oportunidades, la movilidad, los flujos de comunicación. Se generan con más frecuencia de lo deseado barreras con las que cada directivo se convierte en virrey de su territorio.

Todo esto genera directivos disfuncionales que dejan de ser eficientes en su principal misión: Hacer aflorar las capacidades de sus colaboradores, ser vendedores del mejor proyecto empresarial y ser integradores de equipos.

El tiempo, es otro elemento fundamental que la gestión de las personas tiene que ocupar en la agenda directiva, ya que, si realmente se cree que las personas son el principal activo de una organización, hay que dedicar tiempo, esfuerzo y presupuestos a su gestión.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

### **e) Venta externa que se haga de la empresa con respecto a la experiencia de trabajo.**

Toda venta que realice la empresa con respecto a la experiencia de trabajo, se materializa en el mercado laboral de referencia. Este factor tiene que ver con cómo se informa en distintos canales sobre aspectos relacionados con la experiencia de trabajar en la empresa y también con el establecimiento de acciones de comunicación proactiva propias de temas relacionados con el empleo en la empresa en todos los entornos en los que esto tenga sentido.

### **f) Difusión de marca.**

Este factor resultó bastante importante en el mercado americano; sin embargo, ha sido muy difícil la identificación de prescriptores claros en el mercado europeo. En el caso español, y probablemente latino, no existen prescriptores con influencia claramente identificados que apoyen la imagen de marca como empleador de una determinada empresa. Son muy pocas las profesiones en las que determinadas asociaciones o colegios profesionales pueden llegar a configurarse como prescriptores de marca corporativa en general y de Employer Branding en particular.

Con todo ello se pretende lograr un ambiente integral, en el cual la identificación y el sentido de orgullo del empleado interno actuarán sobre el mercado, ya que el empleado asumirá el rol de “embajador de la marca”, y el reconocimiento externo de la marca en el mercado laboral influirá en el empleado. Lograr poner en marcha este ambiente integral es la clave de una buena iniciativa de Employer Branding.

---

#### 4.9. Como Gestionar el Employer Branding.

Jiménez A. (2009)<sup>129</sup> De un estudio de investigación realizado entre 1998 y 2003 sobre las experiencias de “Employer Branding” llevadas a cabo en los años noventa en Norteamérica, se extraen siete factores clave: cuatro “internos” y tres “externos”. El primero de ellos es el propósito de la empresa y su capacidad de resultar atractiva para el mercado de profesionales. La identidad de la empresa, sus valores más íntimos, conforma marca como empleador.

El segundo lo constituyen los procesos de gestión de personas, desde el reclutamiento hasta la desvinculación. Todos ellos pueden ser aprovechados para generar marca y algunos de ellos formarán parte de la propuesta de valor para el empleado. Las demandas de los nuevos trabajadores se encuentran cada vez más alejadas del aspecto meramente económico y más encaminado a aspectos intangibles como la posibilidad de disponer de más tiempo libre y prestar una mayor atención a la vida familiar, a las aspiraciones laborales y de desarrollo, al hecho de sentirse parte de algo importante, etc.

Ante estas nuevas necesidades y requerimientos de los profesionales, la contraprestación que las empresas pueden ofrecerles es, además del salario económico, un salario emocional que cubra tanto sus necesidades de desarrollo y de relación como sus necesidades emocionales. El salario emocional no requiere ninguna fórmula mágica sofisticada, sino un continuo ejercicio de comprensión para averiguar qué busca nuestro colaborador en su vida y en su trabajo en cada momento, así como ser creativos para diseñar estructuras, entornos laborales y políticas de personal lo suficientemente flexibles como para dar a los profesionales satisfacción personalizada. Ofrecer un equilibrio entre la vida personal y la profesional es, sin duda, una cuestión difícil de resolver en sectores en los que la largas jornadas de trabajo. Sin embargo, no se trata sólo de implantar programas, sino que se requiere una nueva forma de hacer negocios. Para la empresa, las ventajas de ofrecer una vida

---

129 Jiménez A. “Employer Branding. La gestión de la Marca hacia los Empleados”.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

equilibrada a sus empleados son cuantiosas. La más evidente es la reducción de la rotación debido al “queme” que produce el trabajo estresante de muchos puestos o sectores.

Además, la productividad aumenta debido a que el empleado puede organizar sus jornadas laborales en función de sus necesidades familiares y rendir al 100% cuando éstas están satisfechas y él se encuentra más libre de preocupaciones ajenas al trabajo. Por último, se incrementa la creatividad, ya que una persona que lleva una vida equilibrada está más preparada para asimilar la sociedad, entenderla e inspirarse en ella para introducir mejoras en su trabajo, tener ideas innovadoras sobre cómo satisfacer al cliente, etc.

El tercer factor es la comunicación interna. La mayoría de las experiencias investigadas actuaban sobre la comunicación interna. Ésta desempeñaba un importante papel en la creación de una actitud positiva hacia la empresa como empleadora. En relación con la comunicación interna, las empresas deberán mejorar algunos aspectos:

- i. Las personas de la organización deben tener la oportunidad de proporcionar ideas y sugerencias a sus directivos.
- ii. La información financiera tienen que compartirse con los colaboradores.
- iii. Todos deben que saber qué se espera de ellos.
- iv. Las personas han de disponer de información sobre cómo han llevado a cabo su trabajo.
- v. Los planes de negocio deben compartirse con todos.
- vi. Los directivos han de tener una actitud de proximidad.



## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

En este sentido, se trata de establecer un vínculo entre las personas y la organización que realmente sirva para “dibujar” la empresa como un sitio atractivo y motivador en el que trabajar. Los empleados no hacen sólo empresa cuando están trabajando, sino que también la hacen, y más si cabe, cuando no se encuentran en ella, ya que la opinión que expresan sobre sus directivos crea imagen, crea marca y genera ventas. Tener buenos embajadores de marca requiere tener involucrados a muchos en el proyecto empresarial. La comunicación será un elemento sustantivo del éxito en un entorno competitivo y será prácticamente indisociable del concepto de Employer Branding.

El cuarto factor es la calidad de la estructura directiva y gerencial. La calidad de esta estructura es la única arma significativa con la que cuenta un proyecto empresarial. De nada sirven los planes de retención, fidelización, compensación, previsión social o inmersión si la estructura gerencial no atiende bien su principal misión, que consiste en hacer aflorar las capacidades de sus equipos y orientarlas hacia el logro de las estrategias de negocio.

Las razones de la difícil identificación de estructuras gerenciales sanas son varias, pero una de las más importantes es que nadie es educado para aprender a ser directivo. Muchas veces, los directivos llegan a esas posiciones de poder en función de su valía y muchas veces esa valía es técnica. De este modo, hoy existen muchos técnicos que, para seguir su progreso, deben gestionar personas sin tener las capacidades de gestión, comunicación y motivación que un buen directivo debe tener.

Las luchas internas de las estructuras gerenciales suelen ser, además de generalizadas, bastante imparables y en bastantes ocasiones se resuelven con la definición de responsabilidades de modo que se crean diferentes proyectos y distintas unidades dentro del mismo proyecto. Esto mata las sinergias, las oportunidades, la movilidad, los flujos de comunicación. Se generan con más frecuencia de lo deseado barreras con las que cada directivo se convierte en virrey de su territorio.

## CAPITULO II: EMPLOYER BRANDING

---

Todo esto genera directivos disfuncionales que dejan de ser eficientes en su principal misión: hacer aflorar las capacidades de sus colaboradores, ser vendedores del mejor proyecto empresarial y ser integradores de equipos.

Otro elemento fundamental es el tiempo que la gestión de las personas tiene que ocupar en la agenda directiva, ya que, si realmente se cree que las personas son el principal activo de una organización, hay que dedicar tiempo, esfuerzo y presupuestos a su gestión.

El quinto factor es la venta externa que se haga de la empresa con respecto a la experiencia de trabajo, venta que se materializa en el mercado laboral de referencia. Este factor tiene que ver con cómo se informa en distintos canales sobre aspectos relacionados con la experiencia de trabajar en la empresa y también con el establecimiento de acciones de comunicación proactiva propias de temas relacionados con el empleo en la empresa en todos los entornos en los que esto tenga sentido.

## CAPÍTULO III:

# *INVESTIGACIÓN EMPÍRICA*

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

### **1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **1.1. General.**

“Adaptar los instrumentos de calidad de vida laboral y Employer Branding, para posterior validación, en los trabajadores de supermercados Unimarc, en la comuna de Chiguayante”.

#### **1.2. Objetivos Específicos.**

a) Actualizar el estado del arte de los conceptos de Calidad de Vida Laboral y el Employer Branding.

b) Reorganizar el instrumento de CVL y Employer Branding.

c) Aplicar los instrumentos para luego ser analizados.

d) Determinar la relación existente entre la Calidad de Vida Laboral y el Employer Branding.

---

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

### 2. MATERIALES Y MÉTODOS.

#### 2.1. Variables a estudiar.

##### 2.1.1. *Calidad de Vida Laboral.*

Si bien fue, durante la década de los 70 que la Calidad de Vida Laboral, logró consolidarse, como un instrumento de análisis para comprender la realidad organizacional, fue percibido como un concepto plural, con muchos significados y con una clara idea centrada en el bienestar de los trabajadores en contexto laboral, pero con la convicción de que no se consigue a partir de una simple y fácil modificación de las condiciones laborales.

Hoy en día la calidad de vida laboral es una disciplina muy completa y desarrollada con un amplio y diversificado campo de estudio, cuyo elemento fundamental para lograr un alto nivel de la posibilidad real que tenga el trabajador de ejecutar un trabajo en correspondencia con la capacidad y vocación que posee y donde la riqueza de contenido esté presente.

Es así como con el paso de los años los empresarios, le han dado mayor relevancia a la calidad de vida laboral de sus trabajadores, han logrado percibir lo fundamental que es para los trabajadores, desarrollarse en un grato ambiente de trabajo, generando una serie de beneficios relacionados, no tan solo en la vida del trabajador.

El concepto afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios justos, acordes al esfuerzo que realiza cada colaborador; carrera administrativa, con una clara posibilidad de promoción dentro de la empresa; balance trabajo-familia, buscando un equilibrio entre la vida laboral y la personal, horarios flexibles, salud y bienestar, seguridad laboral, cuidado de sus dependientes y beneficios domésticos.

Muchos son los autores que definen la calidad de vida laboral, la cual durante más de tres décadas ha ido evolucionando e incorporando nuevos conceptos, llegando a caracterizarse

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

hoy en día con la satisfacción que el trabajo genera al trabajador, lo anterior como resultado de las nuevas formas de gestionar el recurso humano. Chiang y Krausse en su estudio realizado el 2009 definen la Calidad de Vida Laboral como “la forma en que se produce la experiencia laboral en condiciones objetivas como por ejemplo, seguridad e higiene laboral, trabajo, salud laboral, etc. y en condiciones subjetivas del trabajador en el sentido de cómo lo vive. Asimismo, es un concepto multidimensional, ya que toma en cuenta los aspectos subjetivos y objetivos lo que permite que no exista un sesgo a lo que se refiere a la situación real del trabajo”.

Por lo tanto, dado que en la actualidad las organizaciones se han vuelto más competitivas, se vive la ola de las empresas de calidad, de empresas eficientes, en todas ellas, los trabajadores cumplen un rol importantísimo y la calidad de vida laboral juega un papel trascendental para lograr éxito en la gestión.

### ***2.1.2. Employer Branding.***

La traducción de Employer Branding, significa “marca del empleador” y hace referencia a la retención del talento, es importante destacar que para llevar a cabo una correcta marca de empleador se deben ejecutar ciertas estrategias , pero no bastará tan solo con retener un talento, es esencial potenciarlo, de no hacerlo se corre el riesgo de que este migre a otra compañía, inclusive a la competencia, convirtiéndose en una amenaza para la organización, pero la interrogante es cómo se retiene un talento, es ahí donde se genera el lazo con la variable planteada anteriormente, un colaborador con talento se fideliza a la compañía al estar en un ambiente de trabajo grato, en donde es bien remunerado, tiene flexibilidad de horarios y beneficios mejoran su calidad de vida, de igual modo si posee un adecuada armonía en horarios laborales y tiempo con la familia.

De igual modo el Employer Branding cumple una misión durante los procedimiento de reclutamiento de personal, si se tiene con una buena y reconocida marca del empleador los talentos llegarán solos, no será necesario un extenso proceso de reclutamiento, en búsqueda de un perfil que se asimile con las necesidades de la compañía.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Este lugar idóneo para trabajar no debe ser proyectado, no bastara tan solo con que los colaboradores conozcan a la compañía como un lugar idóneo para trabajar, el ideal es que esto sea reconocido por los clientes los cuales, de la mano con esto destacaron la buena atención el oportuno y buen servicio que ejecutan los trabajadores,

La estrategia se basa en combinar los recursos humanos y el marketing, creando una estrategia que potencie la marca y que, a su vez, favorezca al compromiso de los trabajadores. De esta manera, el trabajador se compromete en mayor medida con la misión de la empresa, contribuyendo y trabajando duro para lograr de manera conjunta los objetivos.

### 2.2. Metodología.

#### 2.2.1. Tipos de estudio.

Según Baptista P., Hernández Sampieri R. y Fernández C.<sup>130</sup> (2008) los tipos de estudio se dividen de la siguiente manera (Véase cuadro n°1):

CUADRO 1: TIPOS DE ESTUDIOS.

| N° | ESTUDIO       | HIPÓTESIS   | DISEÑO                       |
|----|---------------|---|------------------------------|
| 1  | Exploratorio  | No se establece. Lo que se puede formular son conjeturas iniciales. | ✓ Transeccional.             |
|    |               |   | ✓ Descriptivo.               |
|    |               |   | ✓ Pre-Experimental.          |
| 2  | Descriptivo   | Solo cuando se pronostica un dato.                                  | ✓ Pre-Experimental           |
|    |               |   | ✓ Transeccional Descriptivo. |
| 3  | Correlacional | Son correlacionales.  | ✓ No experimental.           |
| 4  | Explicativo   | Causales.   | ✓ No experimental.           |

Elaboración propia

130 Baptista P., Hernández Sampieri R. y Fernández C.1 (2008). Metodología de la Investigación. 4ta Edición. México: McGraw-Hill Interamericana. (pp. 44-51)

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

De acuerdo a la clasificación de la tabla anterior, el presente estudio está compuesto de la siguiente forma:

a) **Descriptivo**

Es un estudio descriptivo, puesto que, se analizan las principales características de ambos temas, especificando las propiedades importantes de cada uno para fines de medición.

b) **Correlacional**

Debido a que se busca determinar una relación, entre las ambas variables en estudio.

c) **Explicativo**

Ya que se intenta determinar la relación en las percepciones de CLV con Employer Branding.

En relación al diseño de esta investigación, este será no experimental ya que se realizara sin manipular las variables, observando los fenómenos en estudio tal y como se pueden dar en la vida cotidiana de los trabajadores para después analizarlos, quiere decir, que se analizarán de manera natural, sin intervenir el entorno a inmiscuirse. Además será de tipo de transversal, ya que se realizará en un momento de tiempo determinado.

### ***2.2.2. Desarrollo del instrumento de medición para Calidad de Vida Laboral.***

Para el desarrollo del instrumento de CLV, se utilizó una encuesta de base, adaptada en su totalidad al objetivo del estudio, puesto que la última investigación del tema, lo realizó Chiang M. & Krausse M.<sup>131</sup> (2009).

---

131 Chiang, M. & Krausse, K. (2009) "Estudio Empírico de Calidad de Vida Laboral, cuatro indicadores: Satisfacción Laboral, Condiciones y Medioambiente del trabajo, Organización e indicador Global, Sectores Privados y Públicos. Desarrollo, ampliación y Validación del Instrumento". Horizontes empresariales, 8-1, pp. 23-50.



## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

En el estudio se hace mención a que *“Muchos de los autores estudian las variables del entorno laboral, mientras que otros las características personales de los individuos. Es por ello que se ha llegado a hacer una clasificación de los ítems; ítems individuales, condiciones y medio ambiente de trabajo, organización e ítems globales”*.

Los ítems a evaluar en el instrumento son:

### 1) **Indicadores individuales.**

- ✓ Capacitación y desarrollo personal

### 2) **Condiciones y medio ambiente del trabajo.**

- ✓ Ambiente físico en el lugar de trabajo
- ✓ Salud, seguridad y condiciones de trabajo

### 3) **Organización.**

- ✓ Privacidad del trabajador
- ✓ Beneficios, compensaciones y desempeño
- ✓ Participación de los trabajadores y sindicatos.
- ✓ Cultura laboral.
- ✓ Reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Capacitación de personal.

### 4) **Indicadores Globales.**

- ✓ Balance trabajo - tiempo personal.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

- ✓ Diversidad y respeto.
- ✓ Discriminación
- ✓ Reducciones, despidos y cierres.

### ***2.2.3. Desarrollo del instrumento de medición para Employer Branding.***

Los ítems a evaluar en la encuesta de Employer Branding son:

- 1) Imagen Funcional.
- 2) Imagen afectiva: Pre ingreso a la empresa.
- 3) Imagen afectiva: Post ingreso a la empresa.
- 4) Reputación (la marca de la empresa).
- 5) Retención del talento.

### ***2.2.4. Instrumento de Medición.***

Considerando ambas variables en estudio y sus respectivos ítems, se llega a un instrumento de medición que posee dos partes principales, que son las variables de Calidad de Vida Laboral y Employer Branding. Entre ambas variables hay 13 sub-variables en Calidad de Vida Laboral y 5 sub-variables en el área de Employer Branding, que se traduce en un total de 75 ítems, en el área de CVL y 24 ítems en el área de EB. (Ver cuadro n°2).

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

**CUADRO 2: ESTRUCTURA INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.**

| <b>Parte 1: Calidad de Vida Laboral</b> |  |   |           |
|---|--|---|-----------|
| <b>1</b>                                | INDICADORES INDIVIDUALES                   |   | <b>6</b>  |
|   | 1.1  | Capacitación y desarrollo personal              | 6         |
| <b>2</b>                                | CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO   |   | <b>8</b>  |
|   | 2.1  | Ambiente físico en el lugar de trabajo.         | 4         |
|   | 2.2  | Salud, seguridad y condiciones de trabajo       | 4         |
| <b>3</b>                                | ORGANIZACIÓN                               |   | <b>37</b> |
|   | 3.1  | Privacidad del trabajador                       | 2         |
|   | 3.2  | Beneficios, compensaciones y desempeño          | 8         |
|   | 3.3  | Participación de los trabajadores y sindicatos. | 6         |
|   | 3.4  | Cultura Laboral                                 | 6         |
|   | 3.5  | Reclutamiento y selección de personal           | 9         |
|   | 3.6  | Capacitación de personal                        | 6         |
| <b>4</b>                                | INDICADORES GLOBALES                       |   | <b>24</b> |
|   | 4.1  | Balance trabajo - tiempo personal               | 6         |
|   | 4.2  | Diversidad y respeto.                           | 4         |
|   | 4.3  | Discriminación                                  | 10        |
|   | 4.4  | Reducciones, despidos y cierres.                | 4         |
| <b>Parte 2 : Employer Branding</b>      |  |   |           |
| <b>1</b>                                | IMAGEN FUNCIONAL                           |   | <b>4</b>  |
| <b>2</b>                                | IMAGEN AFECTIVA: Pre ingreso a la empresa  |   | <b>5</b>  |
| <b>3</b>                                | IMAGEN AFECTIVA: Post ingreso a la empresa |   | <b>4</b>  |
| <b>4</b>                                | REPUTACIÓN: (la marca de la empresa)       |   | <b>5</b>  |
| <b>5</b>                                | RETENCIÓN DEL TALENTO                      |   | <b>5</b>  |
| <b>Resumen instrumento de medición</b>  |  |   |           |
| <b>1</b>                                | Parte 1: Calidad de vida laboral           |   | <b>75</b> |
| <b>2</b>                                | Parte 2 : Employer Branding                |   | <b>23</b> |
|   |  | <b>total</b>                                    | <b>98</b> |

Elaboración propia conforme a los datos obtenidos a partir del estudio.

### ***2.2.5. Descripción del Instrumento de Medición.***

El instrumento de medición es un cuestionario que se realizó en papel a “100” trabajadores de los supermercados Unimarc, ubicados en la comuna de Chiguayante. El carácter de fácil comprensión del instrumento ayuda a que solo se requiera de instrucciones básicas y de información que asegure la confidencialidad.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

El mecanismo utilizado para responder la encuesta es la escala de valoración o Escala de Likert con intensidad creciente del (1) al (5), donde (5) corresponde al mayor grado de importancia y el (1) el más bajo (ver cuadro n°3).

**CUADRO 3: ESCALA VALORIZACIÓN LIKERT.**

|                                       |    |     |
|---------------------------------------|----|-----|
| <b>Muy de acuerdo</b>                 | MA | (5) |
| <b>En acuerdo</b>                     | A  | (4) |
| <b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b> | N  | (3) |
| <b>En desacuerdo</b>                  | D  | (2) |
| <b>Muy en desacuerdo</b>              | MD | (1) |

Elaboración propia

### **2.2.6. Población en estudio.**

La población de investigación corresponde a los colaboradores de 3 locales Unimarc de la comuna de Chiguayante, las cuales poseen distinta cantidad de trabajadores, proyectando un universo de análisis de 70 trabajadores, para analizar la calidad de vida laboral y Employer Branding.

### **2.2.7. Descripción del Universo.**

La aplicación del instrumento de medición alcanzó 59 ejemplares respondidos, en 3 diferentes locales, correspondientes al 84,28% de los colaboradores proyectados (Ver tabla n°1).

**TABLA 1: DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.**

| Colaboradores UNIMARC | Universo | Total de encuestados | Porcentaje / Índice de retorno |
|-----------------------|----------|----------------------|--------------------------------|
|                       | 70       | 59                   | 84,29%                         |

Elaboración propia

---

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

La cantidad de encuestados es suficiente, para lograr los objetivos del estudio y tener seguridad de obtener resultados confiables. Cabe señalar que en todos los casos, los tiempos de respuesta fueron moderados, posteriores a la presentación y explicación del estudio con el fin de transparentar la investigación y asegurar la confidencialidad.

### ***2.2.8. Metodología de aplicación.***

La aplicación de la encuesta fue gestionada por medio de contactos (trabajadores del local), los que se comprometieron con 70 ejemplares, para ser distribuidos entre los colaboradores y luego ser recogidos por estos mismos. En el momento de la entrega se determinó un plazo no mayor a 48 horas para su devolución, además de ser explicadas las instrucciones, para que fueran indicadas a los participantes del estudio, con la intención de disminuir los posibles errores en la captura de datos.

Luego se contactó a los respectivos coordinadores de cada local, para realizar la entrega / recepción de las encuestas, fijando 4 días para el retiro de las carpetas, demorando 8 días en recolectar la información y ser tabulada para su posterior análisis .

Para efectos del presente estudio, la modalidad de aplicación del instrumento fue óptima, ya que cada colaborador respondió en la comodidad de sus hogares. Esta modalidad tenía como objetivo evitar la presión de la organización, dar tiempo para la reflexión y sinceridad en las respuestas y resguardar la confidencialidad de los participantes del estudio.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

### 3. ANALISIS DE RESULTADOS.

Para llevar a cabo el análisis de datos del instrumento de medición utilizado, se debe organizar, clasificar y resumir de forma adecuada para posibilitar un análisis de la información obtenida.

Para ello se utilizó el paquete estadístico desarrollado por IBM llamado Statistical Analysis Software, por sus siglas SPSS y el software de ofimática multiplan llamado Excel en su versión 2013, de la compañía Microsoft. Estos entregaron resultados descriptivos y las correlaciones existentes entre las variables estudiadas.

#### 3.1. Análisis de fiabilidad.

Por fiabilidad se entiende lo que indican los coeficientes de consistencia interna expresada por medio del coeficiente Alpha de Cronbach's. Lo que se quiere comprobar es si cada ítem mide lo mismo y si las respuestas tienden a covariar, es decir, si los sujetos responden de una manera coherente, para de esta forma deducir si los ítems expresan el mismo rasgo. La ventaja de este coeficiente reside en que requiere de una sola administración del instrumento de medición y puede tomar valores entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa la confiabilidad total.

Schmitt<sup>132</sup> (1996), (citado en Krausse, P. 225, 2007)<sup>133</sup> señala que es usual considerar un valor de coeficiente de fiabilidad de 0,70 como aceptable.

El coeficiente de consistencia interna indica que el cuestionario tiene un carácter de unidimensional, es decir mide una única dimensión o enfoca de manera sistémica a un conjunto de ítems directamente relacionados entre sí. Sin embargo afirmar que el cuestionario a través de este factor es unidimensional, apoyándose solamente en el Alfa de Cronbach es de cierta manera irresponsable ya que no siempre se cumple esta condición, Según Green, S.,

---

132 (Schmitt, N. (1996). Uses and Abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment* 8(4) 350-353.)

133 (Krausse, K. (2007). La Reputación Corporativa en base al modelo de Fombrun: Desarrollo, identificación de la Responsabilidad Social Empresarial y su relación con la satisfacción laboral. Memoria para optar al Título de Magister en Dirección de Empresas (MBA), Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío Bio, Concepción, Chile.)

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

Lissitz, R. & Mulaik, S.<sup>134</sup> (1977) una elevada consistencia interna del instrumento no necesariamente indica unidimensionalidad.

### *3.1.1. Escala de fiabilidad de Calidad de Vida Laboral.*

A continuación, se presenta la fiabilidad por cada uno de los ítems de la variable calidad de vida laboral, con la finalidad de validar su consistencia y evaluar los resultados solo en función de los ítems que la componen.

Al realizar un análisis estadístico del Alfa de Cronbach por ítems (tabla n°2), se obtienen las siguientes observaciones.

---

134 (Green, S., Lissitz, R. & Mulaik, S. (1977). Limitations of coefficient alpha as index of test unidimensionality. Educational and psychological measurement, 37, 827-838).

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

**TABLA 2: FIABILIDAD DE LA ESCALA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

| Dimensiones               |   | Alfa de Cronbach                                | Aumenta el alfa de Cronbach si se elimina el ítem. |            |       |
|---------------------------|---|---|--|------------|-------|
|                           |   |   |  |            |       |
| 2 CALIDAD DE VIDA LABORAL | 1. INDICADORES INDIVIDUALES                 | Capacitación y desarrollo personal              | 0,836  | -          | -     |
|                           | 2. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO | Ambiente físico en el lugar de trabajo.         | 0,523  | -          | -     |
|                           |   | Salud, seguridad y condiciones de trabajo       | 0,834  | -          | -     |
|                           | 3. ORGANIZACIÓN.                            | Beneficios, Compensaciones y desempeño          | 0,783  | Pregunta 2 | 0,806 |
|                           |   | Participación de los trabajadores y sindicatos. | 0,571  | Pregunta 4 | 0,662 |
|                           |   | Cultura Laboral                                 | 0,645  | Pregunta 4 | 0,683 |
|                           |   | Reclutamiento y selección de personal           | 0,845  | -          | -     |
|                           |   | Capacitación de personal                        | 0,891  | -          | -     |
|                           | 4. INDICADORES GLOBALES                     | Balance Trabajo - Tiempo Personal               | 0,791  | -          | -     |
|                           |   | Diversidad y respeto.                           | 0,407  | Pregunta 2 | 0,635 |
|                           |   | Discriminación.                                 | 0,959  | -          | -     |
|                           |   | Reducciones, despidos y cierres.                | 0,461  | Pregunta 2 | 0,549 |

Elaboración propia conforme a los datos obtenidos a partir del estudio.



---

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

a) El coeficiente de fiabilidad del ítem, **“Capacitación y Desarrollo Personal”**, es de (0,836), considerado alto, la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumente el coeficiente de fiabilidad.

b) El coeficiente de fiabilidad para el ítem **“Ambiente Físico en el Lugar de Trabajo”** es de (0,523), considerado medianamente débil, la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumente el coeficiente de fiabilidad.

c) El coeficiente de fiabilidad para el ítem **“salud, seguridad y condiciones de trabajo”** es de (0,834), considerado alto, considerado alto, la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumente el coeficiente de fiabilidad.

d) El coeficiente de fiabilidad para el ítem **“Beneficios Compensaciones y desempeño”** es de (0,783), considerado alto, al eliminar el ítem “la empresa cumple con pagar mi sueldo estipulado” del cuestionario el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,806).

e) El coeficiente de fiabilidad para el ítem **“Participación de los trabajadores y sindicatos”**, es de (0,571), considerado medianamente débil, se observa que al eliminar el ítem “La empresa tiene demasiados conflictos laborales” el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,662).

f) El coeficiente de fiabilidad para el ítem **“Cultura Laboral”**, es de (0,645), considerado medianamente débil, se observa que al eliminar el ítem “Trabajo generalmente solo” el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,683) lo que es muy alto.

g) El coeficiente de fiabilidad para el ítem **“Reclutamiento y selección de personal”** es de (0,845), considerado alto, no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

h) El coeficiente de fiabilidad para el ítem **“capacitación de personal”** es de (0,891), considerado alto, no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.

i) El coeficiente de fiabilidad para el ítem **“Balance Trabajo/Tiempo Personal”** es de (0,791), considerado alto, no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.

j) El coeficiente de fiabilidad para el ítem **“diversidad y respeto”** es de (0,407), considerado medianamente débil, se observa que al eliminar el ítem “la empresa permite comportamiento, gestos, lenguaje, contacto físico, que sean abusivos” el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,635).

k) El coeficiente de fiabilidad para el ítem **“Discriminación”** (0,959) considerado muy alto, no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.

l) El coeficiente de fiabilidad para el ítem **“reducciones, despidos y cierres”** es de, (0,461), considerado medianamente débil, se observa que al eliminar el ítem “la empresa hace contrataciones irregulares” el coeficiente de fiabilidad aumenta a (0,549).

### **3.1.2. Estudio de fiabilidad de Employer Branding.**

De igual modo como fue determinada la fiabilidad, de CVL, se determinó la fiabilidad de Employer Branding, con la finalidad de validar su consistencia y evaluar los resultados solo en función de los ítems que la componen.

Al realizar un análisis estadístico del Alfa de Cronbach por ítems (tabla n°3), se obtienen las siguientes observaciones.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

TABLA 3: FIABILIDAD DE LA ESCALA DE EMPLOYER BRANDING

| Dimensiones       |  | Alfa de Cronbach | Aumenta el alfa de Cronbach si se elimina el ítem. |       |
|-------------------|--|------------------|--|-------|
| Employer Branding | IMAGEN FUNCIONAL                           | 0,865            | -  | -     |
|                   | IMAGEN AFECTIVA: Pre ingreso a la empresa  | 0,698            | Pregunta 1   | 0,715 |
|                   | IMAGEN AFECTIVA: Post ingreso a la empresa | 0,850            | Pregunta 2   | 0,876 |
|                   | REPUTACIÓN: (la marca de la empresa)       | 0,850            | -  | -     |
|                   | RETENCIÓN DEL TALENTO                      | 0,898            | -  | -     |

Elaboración propia conforme a los datos obtenidos a partir del estudio.

a) El coeficiente de fiabilidad del ítem, *“imagen funcional”*, es de (0,865), considerado alto, la escala no contiene ítems que al ser eliminados aumente el coeficiente de fiabilidad.

b) El coeficiente de fiabilidad para el ítem *“imagen afectiva: pre ingreso a la empresa”* es de (0,698), considerado alto, se observa que al eliminar el ítem “conocía esta empresa antes de ingresar a trabajar en ella.” el coeficiente de consistencia interna sube a (0,715).

c) El coeficiente de fiabilidad para el ítem *“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”* es de (0,850), considerado alto, se observa que al eliminar el ítem “siento que aportó en el cumplimiento de la misión de la empresa” el coeficiente de consistencia interna sube a (0,876).

d) El coeficiente de fiabilidad para el ítem *“reputación”* es de (0,850) considerado alto, no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

e) El coeficiente de fiabilidad para el ítem *“retención del talento”* es de (0,898), considerado alto, no contiene ítems que al ser eliminados aumenten el coeficiente de fiabilidad.

### 3.2. Análisis descriptivo.

#### 3.2.1. Información general.

##### 1. Género y edad.

Del total de encuestados, está conformado mayoritariamente por el género femenino representado por el 61,01% del total del personal mientras que el género masculino sólo alcanza el 38,98%.

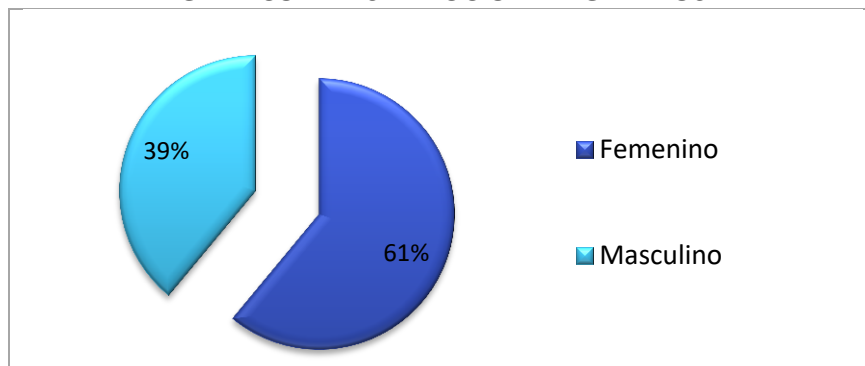
Por otro lado la edad en promedio de mujeres es entre 36 y 40 años, en los hombres está entre 31 y 35 años. (Ver tabla n° 4 y gráfico n°1).

**TABLA 4: GÉNERO Y EDAD.**

| Ítem                        | Femenino      | Masculino     | Total |
|-----------------------------|---------------|---------------|-------|
| <b>Género</b>               | 36            | 23            | 59    |
| <b>Edad Promedio (Años)</b> | Entre 36 Y 40 | Entre 31 Y 35 | -     |

Elaboración Propia

**GRÁFICO 1: DISTRIBUCIÓN DE GENEROS**



Elaboración propia

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

### 2. Grupos de salarios.

Del total de la muestra 23 personas tienen un salario de menos de \$264.000 correspondiente al 38,98%, 25 personas tienen un salario entre \$265.000 y \$375.000, correspondiente al 42,37%, 8 personas tiene un salario entre \$376.000 y \$477.000 correspondiente al 13,56% y 3 persona tiene un salario que está entre \$478.000 y \$578.000 correspondiendo al 5.08%, todo esto del total de encuestados.

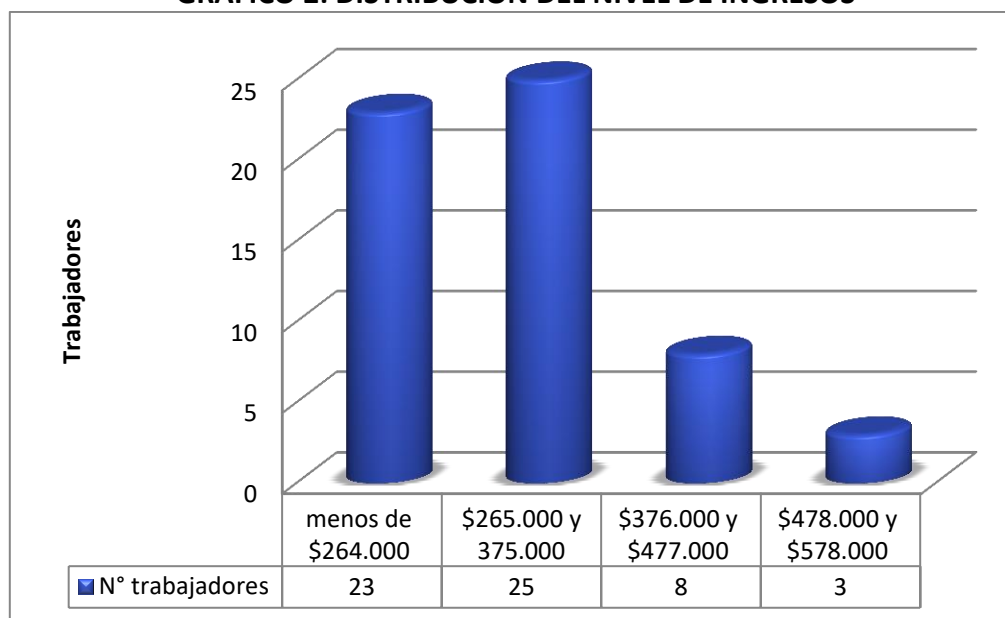
Como se observa en la tabla n° 5 el salario promedio está entre \$265.000 y \$375.000. (Ver representación, gráfico n°2)

**TABLA 5: NIVEL DE SALARIO**

| NIVEL DE SALARIO             | N° TRABAJADORES | PORCENTAJES    |
|------------------------------|-----------------|----------------|
| <b>Menos De \$264.000</b>    | 23              | 38,98%         |
| <b>\$265.000 Y 375.000</b>   | 25              | 42,37%         |
| <b>\$376.000 Y \$477.000</b> | 8               | 13,56%         |
| <b>\$478.000 Y \$578.000</b> | 3               | 5,08%          |
| Total                        | <b>59</b>       | <b>100,00%</b> |

Elaboración propia

**GRÁFICO 2: DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL DE INGRESOS**



Elaboración propia

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

### 3. Unidad o departamento.

Del total de encuestados su mayoría trabaja en el sector de cajas, siendo representado con un 42,37%, correspondiente a 25 funcionarios, le siguen el área de pasillo con el 16,25%, representado con 10 funcionarios.

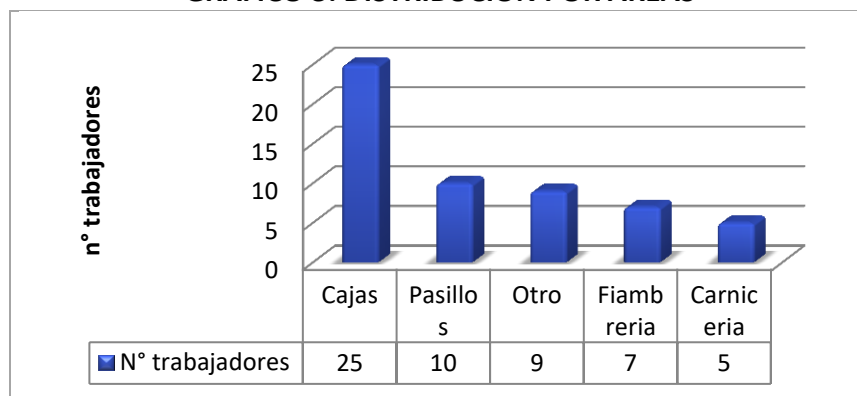
El área de carnicería está representada por un 8,47%, correspondiente a 5 funcionarios, fiambrería con un 11,87% correspondiente a 7 funcionarios, el área de panadería con el 5,8% correspondiente a 3 funcionarios y por último la categoría otros, que está representado por los colaboradores que trabajan en bodega y administrativos, con un 15,25% correspondiente a 9 funcionarios (ver tabla n° 6 y gráfico n°3).

**TABLA 6: ÁREAS DE TRABAJO**

| ÁREA              | N° TRABAJADORES | PORCENTAJES    |
|-------------------|-----------------|----------------|
| <b>Fiambrería</b> | 7               | 11,87%         |
| <b>Carnicería</b> | 5               | 8,47%          |
| <b>Panadería</b>  | 3               | 5,80%          |
| <b>Caja</b>       | 25              | 42,37%         |
| <b>Pasillos</b>   | 10              | 16,25%         |
| <b>Otros</b>      | 9               | 15,25%         |
| <b>Total</b>      | <b>59</b>       | <b>100,00%</b> |

Elaboración propia

**GRÁFICO 3: DISTRIBUCIÓN POR AREAS**



Elaboración propia

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

### 4. Antigüedad.

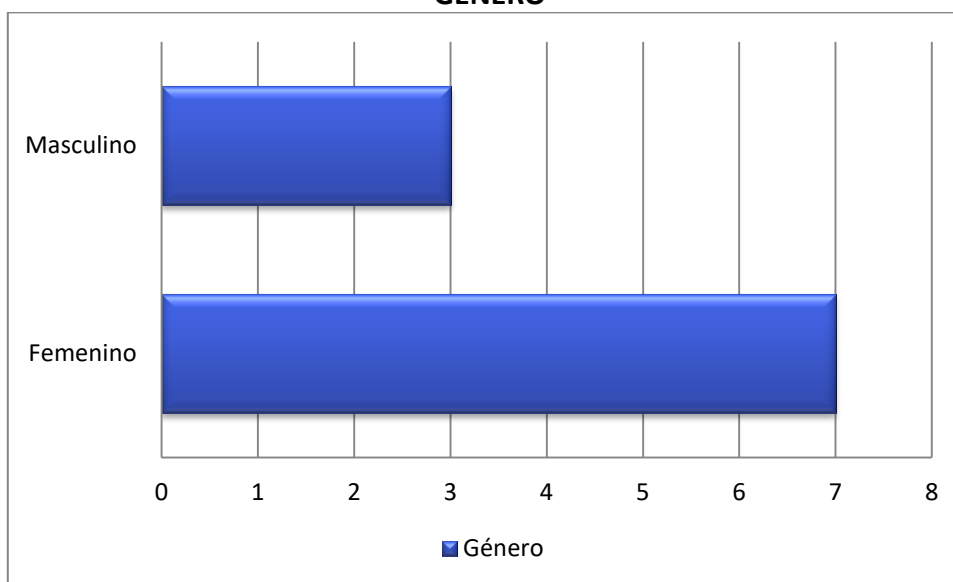
La antigüedad promedio de las mujeres es de 7 años y la antigüedad promedio de los hombres es de 3 años, en promedio. (Ver tabla n°7 y gráfico n°4).

**TABLA 7: ANTIGÜEDAD.LABORAL**

|                      | FEMENINO | MASCULINO |
|----------------------|----------|-----------|
| <b>Edad promedio</b> | 7 años   | 3 años    |

Elaboración propia

**GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN DEL PROMEDIO DE ANTIGÜEDAD POR GÉNERO**



Elaboración propia

### 5. Categoría Laboral.

Los datos obtenidos de la muestra arrojan que, el 69,49% (41 personas), poseen un cargo operativo, el 22,03% (13 personas) tiene un cargo de primer operario, en los que incluyen las supervisoras de caja y primer operario de cada sección, el 5,08% (3 personas) corresponde al cargo administrativo y el 3,39% (2 personas) corresponde a jefaturas de sección. (Ver tabla n° 8).

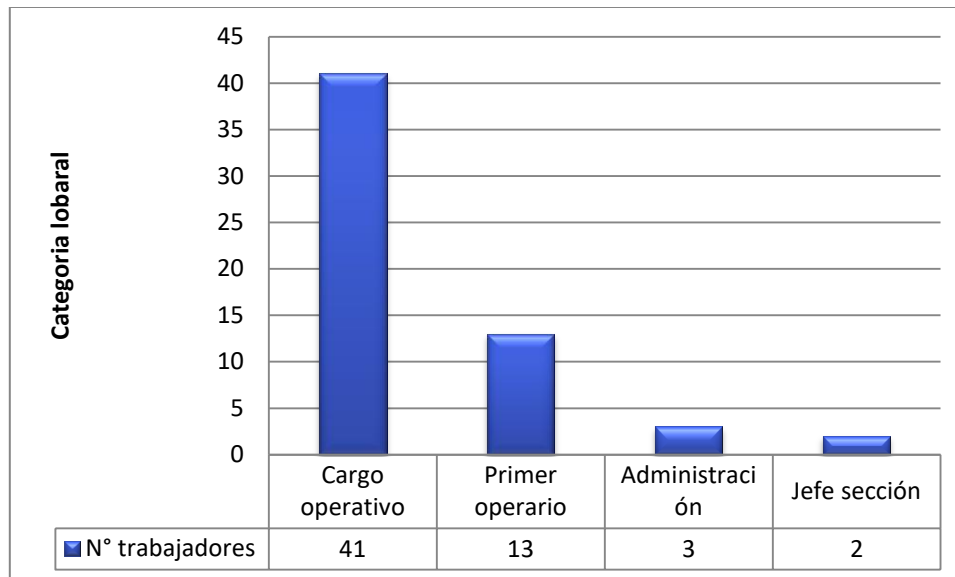
## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

**TABLA 8: CATEGORÍA LABORAL**

| Categoría laboral      | N° trabajadores | Porcentajes |
|------------------------|-----------------|-------------|
| <b>Cargo operativo</b> | 41              | 69,49%      |
| <b>Primer operario</b> | 13              | 22,03%      |
| <b>Administración</b>  | 3               | 5,08%       |
| <b>Jefe sección</b>    | 2               | 3,39%       |
| <b>Total</b>           | 59              | 100,0%      |

Elaboración propia

**GRÁFICO 5: DISTRIBUCIÓN DE LA CATEGORÍA LABORAL**



Elaboración propia

### 6. Tipo contrato.

El 57,63 % (34 personas) de los encuestados tienen un contrato part time y el 42,37% (25 personas) poseen un contrato full time o tiempo completo (Ver tabla n° 9 y gráfico n°6).

**TABLA 9: TIPO DE CONTRATO**

|                   | N° TRABAJADORES | PORCENTAJE |
|-------------------|-----------------|------------|
| <b>Full Tieme</b> | 25              | 42,37%     |
| <b>Part Time</b>  | 34              | 57,63%     |
| <b>Total</b>      | 59              | 100,00%    |

Elaboración Propia



## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

**GRÁFICO 6: DISTRIBUCIÓN DE LOS TIPOS DE CONTRATO**



Elaboración propia

### 7. Educación

De 59 encuestados, se detectó que no existe representación en los dos primeros niveles educacionales (enseñanza básica completa e incompleta). Por consiguiente 3 personas (5,08%) tienen un nivel educacional correspondiente a enseñanza media incompleta, 30 encuestados (50,85%) tienen un nivel educacional correspondiente a enseñanza media completa, 7 personas (11,86%) tienen, educación técnica incompleta, 10 personas (16,95%) tienen educación técnica completa, 7 personas (11,86%) tienen educación universitaria incompleta y por ultimo 2 personas (3,39%) tienen educación universitaria completa. (Ver tabla n° 10 y gráfico n°7).

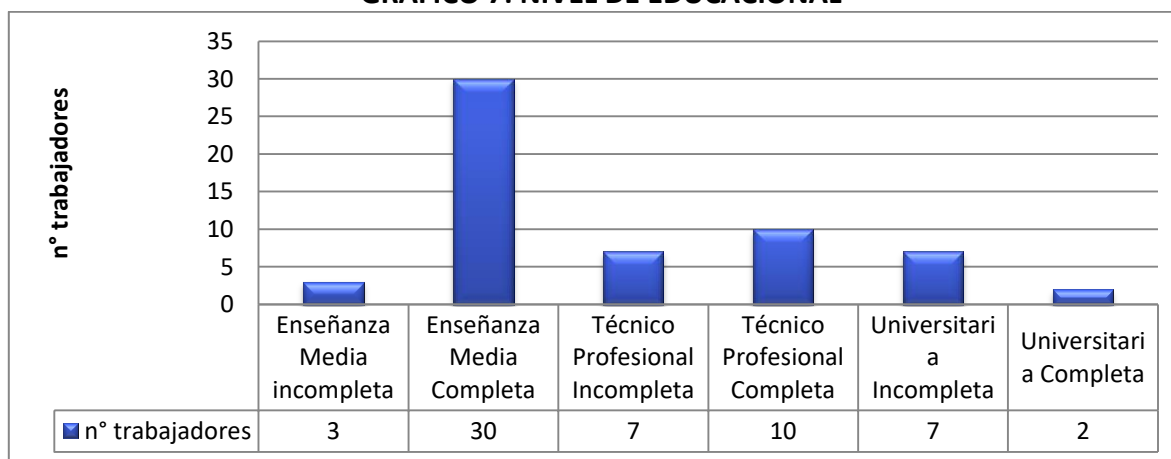
## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

**TABLA 10: NIVEL DE EDUCACIÓN.**

| NIVEL                          | N° TRABAJADORES | PORCENTAJES |
|--------------------------------|-----------------|-------------|
| Enseñanza Básica Incompleta    | 0               | 0,00%       |
| Enseñanza Básica Completa      | 0               | 0,00%       |
| Enseñanza Media incompleta     | 3               | 5,08%       |
| Enseñanza Media Completa       | 30              | 50,85%      |
| Técnico Profesional Incompleta | 7               | 11,86%      |
| Técnico Profesional Completa   | 10              | 16,95%      |
| Universitaria Incompleta       | 7               | 11,86%      |
| Universitaria Completa         | 2               | 3,39%       |
| Total                          | 59              | 100,00%     |

Elaboración propia

**GRÁFICO 7: NIVEL DE EDUCACIONAL**



Elaboración propia

### 3.2.2. Análisis descriptivo de las medias.

En este estudio a partir de la escala de Likert las respuestas para Calidad de Vida Laboral y Employer Branding , se encasillan en una de las cinco escalas: muy en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni en acuerdo ni en desacuerdo (3), de acuerdo (4) y muy de acuerdo (5).

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

### 3.2.3. Medias de Calidad de Vida Laboral.

A partir de los resultados obtenidos, las medias generales desde la perspectiva de calidad de vida laboral por ítem, son las que se detallan a continuación. (Ver tabla n°11).

**TABLA 11 : ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS CALIDAD DE VIDA LABORAL.**

| DIMENSIONES             |   | MEDIA   | % ACEPTACIÓN |     |
|-------------------------|---|---|--------------|-----|
| CALIDAD DE VIDA LABORAL | 1. INDICADORES INDIVIDUALES                 | Capacitación y desarrollo personal              | 2,97         | 59% |
|                         | 2. CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO | Ambiente físico en el lugar de trabajo.         | 2,61         | 52% |
|                         |   | Salud, seguridad y condiciones de trabajo       | 2,92         | 58% |
|                         | 3. ORGANIZACIÓN.                            | Privacidad del trabajador                       | 1,65         | 33% |
|                         |   | Beneficios, Compensaciones y desempeño          | 2,71         | 54% |
|                         |   | Participación de los trabajadores y sindicatos. | 3,16         | 63% |
|                         |   | Cultura Laboral                                 | 3,23         | 65% |
|                         |   | Reclutamiento y selección de personal           | 3,08         | 62% |
|                         |   | Capacitación De Personal                        | 2,95         | 59% |
|                         | 4. INDICADORES GLOBALES                     | Balance Trabajo - Tiempo Personal               | 3,66         | 73% |
|                         |   | Diversidad y respeto.                           | 3,44         | 69% |
|                         |   | Discriminación.                                 | 1,48         | 30% |
|                         |   | Reducciones, despidos y cierres.                | 2,84         | 57% |

Elaboración propia conforme a los datos obtenidos a partir del estudio.

El análisis detallado por ítems arroja los siguientes resultados:

1. El ítem “*Capacitación y Desarrollo Personal*” tiene una media de 2,97 (59% de aprobación).Lo que significa que los trabajadores, están técnicamente “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, por lo que según lo indicado en las respuestas entregadas por los colaboradores,

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

se visualiza que la empresa no demuestra interés por el desarrollo personal de sus colaboradores.

2. El ítem “*Ambiente físico en el lugar de trabajo*” tiene una media de 2,61 (52% de aprobación), lo que significa que los trabajadores están en “desacuerdo” con las condiciones de trabajo, pudiendo existir mejoras.

3. El ítem “*Salud, seguridad y condiciones de trabajo*” tiene una media de 2,92 (58% de aprobación), lo que significa que están “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con las condiciones de trabajo, proporcionada por el empleador.

4. El ítem “*Privacidad del trabajador*” tiene una media de 1,65 (33% de aprobación), lo que significa que los trabajadores están “muy en desacuerdo”, ya que, siente que la empresa les otorga respeto y privacidad por sus asuntos personales, no transgrediendo estos derechos.

5. El ítem “*Beneficios, Compensaciones y desempeño*” tiene una media de 2,71 (54% de aprobación), lo que significa que los trabajadores están en “desacuerdo”, pero moderado, respecto a los beneficios y compensaciones que la empresa entrega a sus trabajadores.

6. El ítem “*Participación de los trabajadores y sindicatos*” tiene una media de 3,16 (63% de aprobación), lo que significa que los trabajadores, esta “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, con la participación de los trabajadores en sindicatos ya que puede existir una percepción de falta de empoderamiento sindical.

7. El ítem “*Cultura Laboral*” tiene una media de 3,23 (65% de aprobación), lo que significa que el personal se siente “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” por lo que El personal de forma generalizada, no se sienten tan parte importante para la organización, considerando que son una pieza fundamental dentro del desarrollo y crecimiento de la empresa.

8. El ítem “*Reclutamiento y selección de personal*” tiene una media de 3,08 (62% de aprobación). lo que significa que el personal se siente “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”,

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

puesto que la apreciación de los trabajadores respecto a las políticas, formas de ingreso del personal contratado y la capacitación tiende a ser insuficiente o irregular, no estando conformes con lo dispuesto por la organización.

9. El ítem **“capacitación de personal”** tiene una media de 2,95 (59% de aprobación), lo que significa que el personal se siente “desacuerdo” con tendencia a estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, lo que significa que los trabajadores, tienden a estar no estar conformes con la falta de capacitación.

10. El ítem **“Balance Trabajo-Tiempo Personal”** tiene una media de 3,66 (73% de aprobación), lo que significa que el personal se siente “ni de acuerdo, ni desacuerdo” con tendencia a estar “de acuerdo”, puesto que el personal considera, que el balance entre tiempo de trabajo y tiempo libre es equilibrado, sin embargo podría ser más favorable.

11. El ítem **“diversidad y respeto”** tiene una media de 3,44 (69% de aprobación), lo que significa que el personal se siente “ni de acuerdo, ni desacuerdo”, presentando un cierto nivel de respeto y compañerismo dentro de la organización.

12. El ítem **“Discriminación”** tiene una media de 1,48 (30% de aprobación), lo que significa que el personal se siente en “muy en desacuerdo”, con haber experimentado algún tipo discriminación, salvo algunos casos.

13. El ítem **“reducciones despidos y cierre”** tiene una media de 2,84 (57% de aprobación), lo que significa que el personal se siente en “desacuerdo”, con las políticas de desvinculación de la empresa.

### **3.2.4. Medias de Employer Branding.**

A partir de los resultados obtenidos, las medias generales desde la perspectiva de Employer Branding por ítem, son las que se detallan a continuación. (Ver tabla n°12).

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

**TABLA 12: ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE EMPLOYER BRANDING.**

| DIMENSIONES              |  | MEDIA | % ACEPTACIÓN |
|--------------------------|--|-------|--------------|
| <b>Employer Branding</b> | IMAGEN FUNCIONAL                           | 2,81  | 56%          |
|                          | IMAGEN AFECTIVA: Pre ingreso a la empresa  | 3,27  | 65%          |
|                          | IMAGEN AFECTIVA: Post ingreso a la empresa | 3,05  | 61%          |
|                          | REPUTACIÓN: (la marca de la empresa)       | 2,89  | 58%          |
|                          | RETENCIÓN DEL TALENTO                      | 2,80  | 56%          |

Elaboración propia

1.- El ítem “Imagen funcional” tiene una media de 2,81 (56% de aprobación), lo que significa que el personal se siente en “desacuerdo” con tendencia a estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, con la imagen funcional de la marca, quiere decir que los funcionarios no perciben una aceptación absoluta con respecto al funcionamiento de la marca..

2.- El ítem “Imagen afectiva, pre-ingreso a la empresa” tiene una media de 3,27 (65% de aprobación), lo que significa que el personal se siente “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, con el sentimiento que se percibe el colaborador con respecto a la marca previo a su ingreso como trabajador.

3.- El ítem “Imagen afectiva, post-ingreso a la empresa” tiene una media de 3,05 (61% de aprobación), lo que significa que el personal se siente “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, con el sentimiento que se percibe el colaborador con respecto a la marca posterior a su ingreso como trabajador.

4.- El ítem “Reputación” tiene una media de 2,89 (58% de aprobación), lo que significa que el personal se siente “en desacuerdo” con tendencia a estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, con respecto a la imagen proyectada por la empresa a diferencia de sus competidores.

5.- El ítem “Retención del talento” tiene una media de 2,80 (56% de aprobación), lo que significa que el personal se siente “en desacuerdo” con tendencia a estar “ni de acuerdo, ni

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

en desacuerdo”, con respecto al modo en que la empresa valora las capacidades que posee cada uno de los colaboradores.

### **3.3. Análisis de correlaciones.**

#### ***3.3.1. Correlaciones con datos descriptivos.***

Los datos descriptivos considerados en este estudio son: edad, salarios, antigüedad y educación. Considerados de la siguiente forma:

- a) Grupos de Edad: cronológica de cada encuestado (trabajadores).
- b) Grupos de Salarios: Salario que percibe el trabajador, asignados por rango de ingresos.
- c) Antigüedad (años): correspondiente a la cantidad de años que llevan trabajando en la empresa.
- d) Categoría Educación: corresponde a la clasificación de los trabajadores según su nivel de estudios, básicos, medios, técnicos e universitarios ya sean completos o incompletos en cada una de esas categorías.

#### ***3.3.2. Correlación Datos Descriptivos con Calidad de Vida Laboral.***

A continuación se presentan los resultados de correlación entre los datos descriptivos y calidad de vida laboral, de tal forma de identificar significancias estadísticamente relevantes dentro de estos dos grupos. El análisis indica los porcentajes de significancia y si esta correlación es positiva o negativa (Ver tabla n°13).

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

**TABLA 13: CORRELACIÓN DATOS DESCRIPTIVOS CON CALIDAD DE VIDA LABORAL**

| ÍTEM                            |  | Datos descriptivos |                |                |               |
|---------------------------------|--|--------------------|----------------|----------------|---------------|
|                                 |  | Edad               | Salarios       | Antigüedad     | Educación     |
| Calidad de vida laboral         | Capacitación y desarrollo personal             | <b>-,334**</b>     | -0,235         | <b>-,288*</b>  | <b>,332*</b>  |
|                                 |  | 0,01               | 0,073          | 0,027          | 0,01          |
|                                 | Ambiente físico en el lugar de trabajo         | -0,076             | -0,157         | -0,112         | 0,171         |
|                                 |  | 0,569              | 0,235          | 0,398          | 0,196         |
|                                 | Salud, seguridad y condiciones de trabajo      | -0,165             | -0,203         | <b>-,310*</b>  | 0,155         |
|                                 |  | 0,211              | 0,124          | 0,017          | 0,241         |
|                                 | Beneficios, Compensaciones y desempeño         | -0,241             | -0,222         | <b>-,370**</b> | <b>,367**</b> |
|                                 |  | 0,066              | 0,091          | 0,004          | 0,004         |
|                                 | Participación de los trabajadores y sindicatos | -0,041             | <b>-,263*</b>  | <b>-,269*</b>  | 0,178         |
|                                 |  | 0,757              | 0,044          | 0,039          | 0,176         |
|                                 | Cultura Laboral                                | -0,234             | <b>-,257*</b>  | <b>-,344**</b> | <b>,277*</b>  |
|                                 |  | 0,075              | 0,049          | 0,008          | 0,034         |
|                                 | Reclutamiento y selección de personal          | <b>-,305*</b>      | <b>-,290*</b>  | <b>-,423**</b> | <b>,308*</b>  |
|                                 |  | 0,019              | 0,026          | 0,001          | 0,017         |
|                                 | Capacitación de personal                       | -0,001             | -0,114         | -0,19          | 0,199         |
|                                 |  | 0,992              | 0,39           | 0,15           | 0,131         |
|                                 | Balance Trabajo - Tiempo Personal              | -0,048             | <b>-,259*</b>  | -0,194         | 0,168         |
|                                 |  | 0,719              | 0,047          | 0,142          | 0,203         |
|                                 | Diversidad y respeto                           | <b>-,276*</b>      | <b>-,371**</b> | -0,239         | <b>,278*</b>  |
|                                 |  | 0,035              | 0,004          | 0,069          | 0,033         |
| Discriminación                  | <b>,267*</b>                                   | 0,174              | 0,247          | <b>-,360**</b> |               |
|                                 | 0,041  | 0,188              | 0,059          | 0,005          |               |
| Reducciones, despidos y cierres | -0,22  | -0,128             | -0,152         | 0,206          |               |
|                                 | 0,094  | 0,335              | 0,251          | 0,117          |               |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia



## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

1) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems **“Capacitación y desarrollo personal”** de la variable calidad de vida laboral y **“edad”** de los datos descriptivos (**-0,334\*\***). Este valor quiere decir, que las variables tienen una correlación, débil baja positiva.

2) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“Capacitación y desarrollo personal”** de la variable calidad de vida laboral y **“antigüedad”** de los datos descriptivos (**-0,288\***). Este valor quiere decir, que las variables tienen una correlación débil baja negativa.

3) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“Capacitación y desarrollo personal”** de la variable calidad de vida laboral y **“educación”** de los datos descriptivos (**0,332\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación débil baja positiva.

4) El ítem de Calidad de Vida Laboral **“Ambiente físico en el lugar de trabajo”**, no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos de **“Edad”**, **“salario”**, **“antigüedad”** y **“Educación”**.

5) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“Salud, seguridad y condiciones de trabajo”** de la variable calidad de vida laboral y **“antigüedad”** de los datos descriptivos (**-0,310\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación inversamente proporcional, negativa débil baja.

6) El ítem de Calidad de Vida Laboral **“salud, seguridad y condiciones de trabajo”**, no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos de **“Edad”**, **“salario”** y **“Educación”**.

7) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems **“beneficios, compensaciones y desempeño”** de la variable calidad de vida laboral y

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

“*antigüedad*” de los datos descriptivos (-0,370\*\*). Este valor quiere decir que existe una relación inversamente proporcional.

8) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*beneficios, compensaciones y desempeño*” de la variable calidad de vida laboral y “*salarios*” de los datos descriptivos (0,367\*\*). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación débil baja positiva.

9) El ítem de Calidad de Vida Laboral “*beneficios, compensaciones y desempeño*”, no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos de “*Edad*” y “*salario*”.

10) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*participación de los trabajadores y sindicatos*” de la variable calidad de vida laboral y “*salario*” de los datos descriptivos (-0,263\*). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación inversamente proporcional.

11) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*participación de los trabajadores y sindicatos*” de la variable calidad de vida laboral y “*antigüedad*” de los datos descriptivos (-0,269\*). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa.

12) El ítem de Calidad de Vida Laboral “*participación de los trabajadores y sindicatos*”, no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos de “*Edad*” y “*Educación*”.

13) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*cultura laboral*” de la variable calidad de vida laboral y “*salarios*” de los datos descriptivos (-0,257\*). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

14) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems **“cultura laboral”** de la variable calidad de vida laboral y **“antigüedad”** de los datos descriptivos (**-0,344\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa.

15) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“cultura laboral”** de la variable calidad de vida laboral y **“educación”** de los datos descriptivos (**0,277\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

16) El ítem de Calidad de Vida Laboral **“cultura laboral”**, no presentan una correlación estadísticamente significativa con el dato descriptivo **“Edad”**.

17) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“reclutamiento y selección de personal”** de la variable calidad de vida laboral y **“edad”** de los datos descriptivos (**-0,305\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa.

18) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“reclutamiento y selección de personal”** de la variable calidad de vida laboral y **“salario”** de los datos descriptivos (**-0,290\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa.

19) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems **“reclutamiento y selección de personal”** de la variable calidad de vida laboral y **“antigüedad”** de los datos descriptivos (**-0,423\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa.

20) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“reclutamiento y selección de personal”** de la variable calidad de vida laboral y **“educación”** de los datos descriptivos (**0,308\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

---

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

21) El ítem de Calidad de Vida Laboral **“Capacitación y desarrollo personal”**, no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos de **“Edad”**, **“salario”**, **“antigüedad”** y **“Educación”**.

22) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“Balance trabajo/ tiempo personal”** de la variable calidad de vida laboral y **“salarios”** de los datos descriptivos (**-0,259\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa.

23) El ítem de Calidad de Vida Laboral **“balance trabajo- tiempo personal”**, no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos de **“edad”**, **“antigüedad”** y **“educación”**.

24) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“diversidad y respeto”** de la variable calidad de vida laboral y **“edad”** de los datos descriptivos (**-0,276\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa.

25) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“diversidad y respeto”** de la variable calidad de vida laboral y **“salarios”** de los datos descriptivos (**-0,371\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa.

26) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“diversidad y respeto”** de la variable calidad de vida laboral y **“educación”** de los datos descriptivos (**-0,278\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa.

27) El ítem de Calidad de Vida Laboral **“diversidad y respeto”**, no presentan una correlación estadísticamente significativa con el dato descriptivo **“antigüedad”**.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

28) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“discriminación”** de la variable calidad de vida laboral y **“edad”** de los datos descriptivos (**0,267\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

29) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems **“discriminación”** de la variable calidad de vida laboral y **“educación”** de los datos descriptivos (**-0,360\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa.

30) El ítem de Calidad de Vida Laboral **“discriminación”**, no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos de **“salario”** y **“antigüedad”**.

31) El ítem de Calidad de Vida Laboral **“Reducción, despidos y cierres”**, no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos de **“Edad”**, **“salario”**, **“antigüedad”** y **“Educación”**.

### **3.3.3. Correlación Datos Descriptivos con Employer Branding.**

A continuación se presentan los resultados de correlación entre los datos descriptivos y Employer Branding, de tal forma de identificar significancias estadísticamente relevantes dentro de estos dos grupos. El análisis indica los porcentajes de significancia y si esta correlación es positiva o negativa (Ver tabla n°14).

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

**TABLA 14: CORRELACIÓN DATOS DESCRIPTIVOS CON EMPLOYER BRANDING.**

| Ítem              |  | Datos descriptivos |               |                |               |
|-------------------|--|--------------------|---------------|----------------|---------------|
|                   |  | Edad               | Salarios      | Antigüedad     | Educación     |
| Employer Branding | IMAGEN FUNCIONAL                           | 0,157              | -0,253        | -0,212         | 0,177         |
|                   |  | 0,234              | 0,053         | 0,108          | 0,18          |
|                   | IMAGEN AFECTIVA: Pre ingreso a la empresa  | -0,109             | -0,192        | -0,186         | <b>,338**</b> |
|                   |  | 0,41               | 0,144         | 0,158          | 0,009         |
|                   | IMAGEN AFECTIVA: Post ingreso a la empresa | -0,073             | -0,064        | -0,224         | <b>,282*</b>  |
|                   |  | 0,585              | 0,63          | 0,089          | 0,03          |
|                   | REPUTACIÓN: (la marca de la empresa)       | -0,061             | -0,168        | <b>-,330*</b>  | 0,151         |
|                   |  | 0,645              | 0,202         | 0,011          | 0,253         |
|                   | RETENCIÓN DEL TALENTO                      | <b>-,278*</b>      | <b>-,300*</b> | <b>-,393**</b> | <b>,366**</b> |
|                   |  | 0,033              | 0,021         | 0,002          | 0,004         |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia

1) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems “*imagen afectiva: pre ingreso a la empresa*” de la variable Branding y “*educación*” de los Datos Descriptivos (**0,338\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva débil.

2) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*imagen afectiva: post ingreso a la empresa*” de la variable Branding y “*Educación*” de los Datos Descriptivos (**0,282\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva débil.

3) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*reputación*” de la variable Branding y “*antigüedad*” de los Datos Descriptivos (**-,330\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa muy débil.

4) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems “*retención del talento*” de la variable Branding y “*edad*” de los Datos Descriptivos (**-,278\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa muy débil.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

5) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems **“retención del talento”** de la variable Branding y **“salarios”** de los Datos Descriptivos (- ,300\*). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa muy débil.

6) Existe una correlación negativa, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems **“retención del talento”** de la variable Branding y **“antigüedad”** de los Datos Descriptivos (- ,393\*\*). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación negativa muy débil.

7) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems **“retención del talento”** de la variable Branding y **“educación”** de los Datos Descriptivos (0,366\*\*). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva débil.

8) El ítem de la variable Branding: **“imagen funcional”**, no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos: **“Edad”, “salario” “Antigüedad” y “Educación”**

9) Los ítems de la variable Branding: **“Imagen afectiva: pre ingreso a la empresa” y “Imagen afectiva: post ingreso a la empresa”**, no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos de **Edad”, “salario” “Antigüedad”**

10) El ítem de Branding **“reputación”**, no presentan una correlación estadísticamente significativa con los Datos Descriptivos de **“Edad”, “salario” y “Educación”**.

### **3.3.4. Correlación Calidad de Vida Laboral con Employer Branding.**

A continuación, se presentan los resultados de correlación entre la dimensión calidad de vida laboral y Employer Branding, de tal forma de identificar significancias estadísticamente relevantes dentro de estos dos grupos. El análisis indica los porcentajes de significancia y si esta correlación es positiva o negativa (Ver tabla n°15).

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

**TABLA 15: CORRELACIÓN CALIDAD DE VIDA LABORAL CON EMPLOYER BRANDING.**

| Ítem                             |  | Employer Branding                               |                               |                               |                          |                       |               |
|----------------------------------|--|---|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|
|                                  |  | IMAGEN FUNCIONAL                                | IMAGEN AFECTIVA : Pre ingreso | IMAGEN AFECTIVA: Post ingreso | REPUTACIÓN DE LA EMPRESA | RETENCIÓN DEL TALENTO |               |
| CALIDAD DE VIDA LABORAL          | INDICADORES INDIVIDUALES                 | Capacitación y desarrollo personal              | <b>,409**</b>                 | <b>,478**</b>                 | <b>,575**</b>            | <b>,436**</b>         | <b>,550**</b> |
|                                  |  |   | 0,001                         | 0                             | 0                        | 0,001                 | 0             |
|                                  | CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO | Ambiente físico en el lugar de trabajo.         | <b>,561**</b>                 | <b>,385**</b>                 | <b>,454**</b>            | <b>,493**</b>         | <b>,589**</b> |
|                                  |  |   | 0                             | 0,003                         | 0                        | 0                     | 0             |
|                                  |  | Salud, seguridad y condiciones de trabajo       | <b>,503**</b>                 | <b>,345**</b>                 | <b>,436**</b>            | <b>,529**</b>         | <b>,665**</b> |
|                                  |  |   | 0                             | 0,007                         | 0,001                    | 0                     | 0             |
|                                  | ORGANIZACIÓN                             | Beneficios, Compensaciones y desempeño          | <b>,558**</b>                 | <b>,458**</b>                 | <b>,632**</b>            | <b>,596**</b>         | <b>,596**</b> |
|                                  |  |   | 0                             | 0                             | 0                        | 0                     | 0             |
|                                  |  | Participación de los trabajadores y sindicatos. | <b>,517**</b>                 | <b>,368**</b>                 | <b>,468**</b>            | <b>,483**</b>         | <b>,476**</b> |
|                                  |  |   | 0                             | 0,004                         | 0                        | 0                     | 0             |
|                                  |  | Cultura Laboral                                 | <b>,481**</b>                 | <b>,291*</b>                  | <b>,548**</b>            | <b>,448**</b>         | <b>,464**</b> |
|                                  |  |   | 0                             | 0,025                         | 0                        | 0                     | 0             |
|                                  | Reclutamiento y selección de personal    | <b>,569**</b>                                   | <b>,553**</b>                 | <b>,637**</b>                 | <b>,635**</b>            | <b>,568**</b>         |               |
|                                  |  | 0   | 0                             | 0                             | 0                        | 0                     |               |
|                                  | Capacitación de personal                 | <b>,654**</b>                                   | <b>,538**</b>                 | <b>,632**</b>                 | <b>,614**</b>            | <b>,587**</b>         |               |
|                                  |  | 0   | 0                             | 0                             | 0                        | 0                     |               |
| INDICADORES GLOBALES             | Balance Trabajo - Tiempo Personal        | <b>,545**</b>                                   | <b>,432**</b>                 | <b>,313*</b>                  | <b>,396**</b>            | <b>,415**</b>         |               |
|                                  |  | 0   | 0,001                         | 0,016                         | 0,002                    | 0,001                 |               |
|                                  | Diversidad y respeto.                    | 0,222   | 0,25                          | <b>,310*</b>                  | 0,015                    | 0,232                 |               |
|                                  |  | 0,091   | 0,056                         | 0,017                         | 0,909                    | 0,077                 |               |
|                                  | Discriminación.                          | -0,176  | -0,191                        | -0,196                        | -0,183                   | -0,242                |               |
|                                  |  | 0,183   | 0,148                         | 0,138                         | 0,166                    | 0,065                 |               |
| Reducciones, despidos y cierres. | <b>,406**</b>                            | <b>,270*</b>                                    | <b>,351**</b>                 | <b>,378**</b>                 | <b>,359**</b>            |                       |               |
|                                  | 0,001                                    | 0,038   | 0,006                         | 0,003                         | 0,005                    |                       |               |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia



## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

1) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Capacitación y desarrollo personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen funcional”* de la variable Employer Branding (**0,409\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

2) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Capacitación y desarrollo personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: pre ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,478\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

3) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Capacitación y desarrollo personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,575\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

4) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Capacitación y desarrollo personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“reputación”* de la variable Employer Branding (**0,436\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

5) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Capacitación y desarrollo personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“retención del talento”* de la variable Employer Branding (**0,550\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

6) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“ambiente físico en el lugar de trabajo”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen funcional”* de la variable Employer Branding (**0,561\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

7) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“ambiente físico en el lugar de trabajo”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: pre ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,385\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

8) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“ambiente físico en el lugar de trabajo”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,454\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

9) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“ambiente físico en el lugar de trabajo”* de la variable calidad de vida laboral y *“reputación”* de la variable Employer Branding (**0,493\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

10) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“ambiente físico en el lugar de trabajo”* de la variable calidad de vida laboral y *“retención del talento”* de la variable Employer Branding (**0,589\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

11) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Salud, seguridad y condiciones de trabajo”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen funcional”* de la variable Employer Branding (**0,503\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

12) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Salud, seguridad y condiciones de trabajo”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: pre ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,345\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

13) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Salud, seguridad y condiciones de trabajo”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,436\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

14) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Salud, seguridad y condiciones de trabajo”* de la variable calidad de vida laboral y *“reputación”* de la variable Employer Branding (**0,529\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

15) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Salud, seguridad y condiciones de trabajo”* de la variable calidad de vida laboral y *“retención”* de la variable Employer Branding (**0,665\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

16) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Beneficios, Compensaciones y desempeño”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen funcional”* de la variable Employer Branding (**0,558\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

17) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Beneficios, Compensaciones y desempeño”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: pre ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,458\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

18) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Beneficios, Compensaciones y desempeño”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,632\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

19) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Beneficios, Compensaciones y desempeño”* de la variable calidad de vida laboral y *“reputación”* de la variable Employer Branding (**0,596\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

20) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Beneficios, Compensaciones y desempeño”* de la variable calidad de vida laboral y *“retención del talento”* de la variable Employer Branding (**0,596\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

21) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Participación de los trabajadores y sindicatos”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen funcional”* de la variable Employer Branding (**0,517\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

22) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Participación de los trabajadores y sindicatos”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: pre ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,368\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

23) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Participación de los trabajadores y sindicatos”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,468\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

24) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Participación de los trabajadores y sindicatos”* de la variable calidad de vida laboral y *“reputación”* de la variable Employer Branding (**0,483\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

25) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Participación de los trabajadores y sindicatos”* de la variable calidad de vida laboral y *“retención del talento”* de la variable Employer Branding (**0,476\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

26) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Cultura Laboral.”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen funcional”* de la variable Employer Branding (**0,481\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

27) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems *“Cultura Laboral”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: pre ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,291\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

28) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Cultura Laboral”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,548\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

29) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Cultura Laboral”* de la variable calidad de vida laboral y *“reputación”* de la variable Employer Branding (**0,448\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

30) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Cultura Laboral”* de la variable calidad de vida laboral y *“retención del talento”* de la variable Employer Branding (**0,464\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

31) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems ***“Reclutamiento y selección de personal”*** de la variable calidad de vida laboral y ***“imagen funcional”*** de la variable Employer Branding (**0,569\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

32) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems ***“Reclutamiento y selección de personal.”*** de la variable calidad de vida laboral y ***“imagen afectiva: pre ingreso a la empresa”*** de la variable Employer Branding (**0,553\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

33) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems ***“Reclutamiento y selección de personal”*** de la variable calidad de vida laboral y ***“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”*** de la variable Employer Branding (**0,637\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

34) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems ***“Reclutamiento y selección de personal”*** de la variable calidad de vida laboral y ***“reputación”*** de la variable Employer Branding (**0,635\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

35) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems ***“Reclutamiento y selección de personal”*** de la variable calidad de vida laboral y ***“retención del talento”*** de la variable Employer Branding (**0,568\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

36) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems ***“Capacitación de personal”*** de la variable calidad de vida laboral y ***“imagen funcional”*** de la variable Employer Branding (**0,654\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

37) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Capacitación de personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: pre ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,538\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

38) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Capacitación de personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,632\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

39) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Capacitación de personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“reputación”* de la variable Employer Branding (**0,614\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

40) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“Capacitación de personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“retención del talento”* de la variable Employer Branding (**0,587\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

41) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“balance trabajo / tiempo personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen funcional”* de la variable Employer Branding (**0,545\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

42) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“balance trabajo / tiempo personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: pre ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,432\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

### CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

43) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems *“balance trabajo / tiempo personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,313\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

44) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“balance trabajo/tiempo personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“reputación”* de la variable Employer Branding (**0,396\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

45) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“balance trabajo / tiempo personal”* de la variable calidad de vida laboral y *“retención del talento”* de la variable Employer Branding (**0,415\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

46) El ítem de calidad de vida laboral *“Diversidad y respeto”*, no representa una relación estadísticamente significativa con los datos de Employer Branding, *“imagen funcional”*, *“imagen afectiva: pre ingreso”*, *“reputación”* y *“retención del talento”*.

47) El ítem de calidad de vida laboral “discriminación” no representa una relación estadísticamente significativa con los datos de Employer Branding, *“imagen funcional”*, *“imagen afectiva: pre ingreso”*, *“imagen afectiva: post ingreso”*, *“reputación”* y *“retención del talento”*.

48) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems *“Diversidad y respeto”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,310\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.



## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

---

49) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“reducción, despidos y cierres”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen funcional”* de la variable Employer Branding (**0,406\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

50) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 95% entre los ítems *“reducción, despidos y cierres”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: pre ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,270\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

51) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“reducción, despidos y cierres”* de la variable calidad de vida laboral y *“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”* de la variable Employer Branding (**0,351\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

52) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“reducción, despidos y cierres”* de la variable calidad de vida laboral y *“reputación”* de la variable Employer Branding (**0,378\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

53) Existe una correlación positiva, estadísticamente significativa de un 99% entre los ítems *“reducción, despidos y cierres”* de la variable calidad de vida laboral y *“retención del talento”* de la variable Employer Branding (**0,359\*\***). Este valor quiere decir que las variables tienen una correlación positiva.

# CAPÍTULO IV:

## *CONCLUSIONES*

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

### **1. CONCLUSIONES PARTE TEÓRICA.**

#### **1.1. Conclusiones de calidad de vida laboral.**

La Responsabilidad Social Empresarial se define como un término muy importante hoy en día para las empresas, ya que algunos autores la definen, además de las obligaciones jurídicas que deben cumplir las organizaciones, como las obligaciones éticas y/o morales voluntariamente aceptadas por las empresas.

Cada día las personas valoran más a las empresas que la practican, puesto que entre sus políticas deben cumplir con obligaciones como cuidar los efectos medioambientales que produce una empresa, ya sea desechos, cambios en los ecosistemas, etc. para lograr un aprecio de sus clientes, ya sean externos como también los internos. Es por estos últimos que en la RSE también se desarrolla un área no menos importante para la organización y a ojos de la investigación, un ámbito casi esencial para el funcionamiento de la empresa.

La Calidad de Vida Laboral, un área muy importante para la organización, ya que, promueve políticas laborales para que sus empleados trabajen en un ambiente grato y motivador, logrando que este sienta que desarrolla un trabajo que aporta al resultado sustentable del negocio y que a su vez alcance el equilibrio y armonía entre su trabajo, salud y vida personal.

Si los empleados no están a gusto en el lugar donde trabajan, ya sea por los bajos sueldos, malos tratos y en general un ambiente laboral poco agradable, hasta los resultados financieros de la empresa pueden ser deficientes, generando un círculo vicioso que se traduce en la mala atención por parte del empleado hacia sus clientes, deteriorando la imagen y reputación corporativa de las empresas cuando el desempeño de esta área es insuficiente.

La Calidad de Vida Laboral no tiene un claro origen, pero surge por buscar las variables cualitativas que influyen dentro de las organizaciones, ya que la mayoría de las

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

variables cuantitativas ya están cubiertas con indicadores de productividad, automatización de procesos, control de insumos, manejo de costos, etc.

Todos aquellos indicadores capaces de medir cuantitativamente y dar algún tipo de ventaja a la organización de una u otra forma han sido estudiados y estandarizados para su comprensión y correcta aplicación dentro de las organizaciones. Además se identificó la existencia de un delta que la empresa puede lograr, ese delta indica en líneas generales que si un trabajador tiene un buen pasar por la organización y se siente a gusto y parte de la organización, se pueden obtener mejores resultados, que si solo lo hace por conocimiento y deber adquirido mediante un contrato.

La calidad de vida laboral se divide en dos áreas, una es la calidad de vida del entorno de trabajo que tiene como objetivo mejorar la calidad de vida a través del logro de los intereses organizacionales y la calidad de vida laboral psicológica se enfoca en la satisfacción, salud y bienestar del trabajador.

A la largo del estudio se visualizan distintas maneras de ver la calidad de vida laboral, donde esencialmente se ven los aspectos físicos de la organización, aspectos culturales, condiciones de trabajo, ambiente, etc.

En este estudio se realizará la evaluación de la CVL de la organización conforme al modelo estudiado por Chiang M. & Krausse K. (2009). La CVL los autores la dividen en 4 grandes áreas, que son; "... la satisfacción laboral, el medio ambiente de trabajo, la organización y entorno socio-laboral, cada una de estas áreas mide un conjunto de factores que influyen en la Calidad de Vida Laboral".

Finalmente se puede determinar que una buena CVL, depende de un conjunto de factores que debe preocuparse el empleador para lograr que el empleado se sienta a gusto en la empresa y se genere una reciprocidad en la Calidad de Atención que da el trabajador al cliente, lo que finalmente se traduce en una mejor reputación e imagen corporativa hacia el exterior, a

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

causa de una política moral y éticamente correcta por parte de la organización hacia sus empleados.

### **1.2. Conclusiones de Employer Branding.**

En el mundo de los negocios el capital es un factor importante para comenzar o dar continuidad a cualquier industria, pero al pasar del tiempo, no solo era relevante tener capacidad financiera para poder dar marcha a un proyecto, sino que también las personas que aportan con sus conocimientos para que la empresa pueda funcionar.

El concepto capital humano es relativamente nuevo en las organizaciones, hace unos siglos atrás al hablar de capital humano se relacionaba el concepto “capital”, solo a recursos monetarios o financieros, es decir al rendimiento netamente económico que podía tener la institución, por lo que el concepto de Capital Humano no era de gran importancia.

Es así como con el paso de los años se fue definiendo el término de capital humano como la mezcla de las aptitudes y habilidades innatas a las personas así como la calificación y el aprendizaje que adquieren en la educación y la capacitación de éstas.

Theodore Schultz, Gary Becker y Jacob Mincer fueron quienes consolidaron formalmente la teoría del capital humano, su premisa se basa en que el proceso educativo debe verse como una inversión, de modo que las personas que acceden a éste buscan aumentar sus habilidades o capacidades, para obtener de ello una ganancia futura. Es así como estos autores dieron la importancia suficiente al concepto para que hoy en día se transformen en un pilar fundamental para el funcionamiento de éstas.

Brandr, es un concepto proveniente del escandinavo antiguo en el siglo XVII y su significado era “quemar”. En la antigüedad el fuego era utilizado para identificar dominio de algo, como lo eran los ganados, que mediante una marca realizada con fuego se podía identificar la posesión de los animales, para evitar los posibles hurtos.

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

Otra de las teorías, habla que el Branding comercial surge en Francia en el mismo siglo por los gremios de artesanos de la edad media para distinguir el autor de las orfebrerías o telas.

Sin embargo el concepto de Branding toma mayor sentido tras la segunda guerra mundial y con la irrupción de la post modernidad. Con lo que se explica con los términos de marcaje y marquismo que habla sencillamente con el acto de marcar o darle un sello especial para ser reconocido por el resto. En su evolución el marquismo se potencia por el progresivo aumento del consumo en masa, popularización de los medios de comunicación, estandarización de productos y servicios, la posterior globalización de los mercados y la digitalización de muchos procesos de comunicación (especialmente Internet), en lo que en la actualidad el Branding es utilizado por las empresas para crear valor, confianza y fidelidad por parte del consumidor, buscando un posicionamiento en la mente de cada cliente.

Estos dos términos juntos generan la importancia que tiene este estudio, puesto que, aun en la actualidad, muchas empresas no le otorgan la importancia suficiente a las personas que trabajan en su organización, haciendo que las personas que tienen esas capacidades que podrían diferenciar una empresa, ya sea, en conocimientos o habilidades blandas las pierden y se van a otras empresas, puesto que las organizaciones no tienen la capacidad de motivar y retener a los buenos empleados.

El Employer Branding nace en Estados Unidos, en los años '60, a raíz de un estudio en un hospital, donde descubrieron que existía una estrecha relación entre la reputación del centro de salud y la retención del personal. Sin embargo hasta los '80 cuando el término comienza a tener importancia, motivado por el efecto “post-baby-boom”, es decir, había más demanda de talento que oferta de profesionales cualificados lo que generó una necesidad por parte de las empresas para atraer y retener los buenos empleados.

Hoy en día se dice que el activo más valioso para una organización es su Capital Humano, es ahí donde el Employer Branding cumple una gran importancia para las organizaciones, puesto que es un concepto que puede lograr, mediante la implantación de

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

algunas estrategias, cautivar y retener a las personas valiosas para una compañía, que generan valor para ésta y construir una identidad para la empresa.

Finalmente se puede decir que el Employer Branding es un concepto que para las empresas, puede ser de gran importancia la puesta en marcha de una estrategia, para lograr proyectar la imagen que busca la empresa, alineada con su misión, visión y valores corporativos.

### 2. CONCLUSIONES ESTUDIO EMPÍRICO.

#### 2.1. Conclusiones respecto a la Fiabilidad.

##### 2.1.1. Conclusiones del análisis de fiabilidad de Calidad de Vida Laboral.

De acuerdo a los datos entregados por el análisis de fiabilidad, el Alfa de Cronbach para los ítems del cuestionario de Calidad de Vida Laboral, en general son buenos, (a excepción de algunos que sería conveniente omitirlos) lo que indica que existe una buena consistencia interna y homogeneidad entre los elementos de la escala. En esta variable se observa que los valores fluctúan entre **(0,407)** la más baja, pero en caso de ser eliminada la pregunta 2, podría llegar a **(0,635)**, y la más alta es de **(0,959)**, lo que es muy bueno.

El ítem de *“privacidad del trabajador”* fue eliminado, puesto que, contenía solo 2 preguntas, lo que era imposible de analizar tanto las medias como las correlaciones.

En los resultados entregados, se puede observar el Alfa de Cronbach más alto lo muestra el ítem **“discriminación” (0,959)**, esto debido a que existe una alta concordancia entre las respuestas del ítem. Esto quiere decir que el ítem tiene un alto nivel de significancia, los colaboradores coinciden en que no existe un alto índice de discriminación, lo que fue plasmado en sus respuestas.

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

Los Alfa de Cronbach más bajos arrojados por el análisis de fiabilidad, corresponden al ítem **“diversidad y respeto” (0,407)**, se cree que la pregunta no fue comprendida, por lo que al parecer las respuestas fueron muy dispersas, arrojando una inconcordancia en la fiabilidad de este ítem, que si fuera eliminado, su nivel de fiabilidad subiría a **(0,635)** y el ítem de **“reducciones, despidos y cierres” (0,462)**, que en este caso, las respuestas fueron muy variadas al parecer al desconocimiento por parte de los empleados a que si la empresa realiza contrataciones irregulares o no, algunos funcionarios lo evaluaban con un alto nivel de acuerdo y otros en desacuerdo, a pesar de esta diferencia, si se elimina esta pregunta, la fiabilidad de este ítem sube a **(0,549)**.

Se requiere eliminar algunas preguntas con diferencias más significativas en los ítems, por ejemplo, la pregunta 4 del ítem **“Participación de los trabajadores y sindicatos”**, que eliminando esa pregunta el coeficiente sube de **(0,571 - 0,662)**, la pregunta 2 del ítem **“Diversidad y respeto”**, que si era eliminada subía la fiabilidad de **(0,407 – 0,635)** y la pregunta 2 del ítem **“reducciones, despidos y cierres”**, que subía de **(0,461 – 0,549)**, luego de su eliminación.

Según los coeficientes obtenidos se puede decir que los funcionarios perciben que no existe discriminación, como fue expuesto anteriormente, debido a su nivel de concordancia entre las respuestas.

### ***2.1.2. Conclusiones del análisis de fiabilidad de Employer Branding.***

De acuerdo a los datos entregados por el análisis de fiabilidad, el Alfa de Cronbach para los ítems del cuestionario de Employer Branding, son mejores que los de CVL, presentando una mejor consistencia interna y homogeneidad entre los elementos de la escala.

En esta variable los valores fluctúan entre **(0,698)** en el ítem de **“imagen afectiva, pre ingreso a la empresa”**, que en caso de ser eliminada la pregunta 1, la fiabilidad sufre un leve alza, llegando a **(0,715)**, representando una diferencia muy baja, descartando su eliminación, el valor más alto de fiabilidad es de **(0,898)** en el ítem **“retención del talento”**.



---

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

En los resultados entregados, se puede observar el Alfa de Cronbach más alto lo muestra el ítem **“retención del talento”**. **(0,898)**, esto debido a que existe una alta concordancia entre las respuestas del ítem. Esto quiere decir que el ítem tiene un alto nivel de significancia.

Los Alfa de Cronbach más bajos arrojados por el análisis de fiabilidad, corresponden al ítem **“imagen afectiva, pre ingreso a la empresa”** **(0,698)**, que es un valor con una considerable fiabilidad, y en relación a la pregunta que se sugiere eliminar **“conocía esta empresa antes de ingresar a trabajar en ella”**, se puede indicar que en dos de los tres locales existían trabajadores que se les realizó una migración automática, ya que el local Manquimávida, pasó de ser Keymarket, luego Bigger y finalmente Unimarc y el local Central, pasó de Supermercados Las Brujas a Unimarc, este puede ser la incidencia en las respuestas de éste ítem. Luego el ítem **“imagen afectiva, post ingreso a la empresa”**, tiene una incidencia en la pregunta 2 que dice relación con que los colaboradores se **“sienten que aportan al cumplimiento de la misión de la empresa”**, por lo general los funcionarios no conocen la misión de la empresa.

En general, es importante mencionar que en esta variable 4 ítems de 5 tienen un coeficiente de fiabilidad superior a (0,7) y uno con una diferencia marginal de **(0,002)** para alcanzar los **(0,7)** los cuales son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

No se requiere eliminar ninguna pregunta, por lo que al no haber elementos que deban ser modificados para mejorar la fiabilidad del instrumento, se deduce que la estructura de la encuesta garantiza la fiabilidad de la escala para los fines del estudio.

### **2.2. Conclusiones de datos generales.**

El cuestionario realizado en este estudio, que reunió 59 ejemplares capturados en los locales Unimarc de la comuna de Chiguayante, arrojaron los siguientes resultados:

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

Según los resultados de las encuestas, el 61% (36 personas) de los funcionarios corresponden a mujeres y el 39% (23 personas) por hombres, del total de trabajadores encuestados.

En los resultados se visualiza que la empresa se conforma principalmente con personal contratado bajo la modalidad Part-time, que en los resultados tienen una presencia de un 57,63% (34 trabajadores) y full-time a un 42,37% (25 trabajadores). Según información obtenida por parte de los trabajadores, en la actualidad la empresa realiza más contrataciones Part-time que Full-time.

En su mayoría, el salario de los trabajadores corresponde a los dos primeros niveles de la encuesta, “menos de \$265.000” que corresponde a sueldos de la modalidad “Part-time” y entre “\$265.000 y \$375.000”, correspondiente a salarios de la modalidad Full-time, cabe destacar que un 13,56% y un 5,08% de los empleados, poseen un salario entre, “\$376.000 a \$477.000” y de “\$478.000 a \$578.000” respectivamente, que corresponden a cargos de supervisores, jefatura y administrativos.

El promedio de antigüedad de los trabajadores es de 3,24 años para los hombres y 6,85 años para las mujeres, considerando que el 42,37% (25 personas) de los trabajadores corresponde al sector caja, donde a lo menos hace 7 años se comienza a contratar hombres para desempeñar esta función.

Cabe destacar además, que, el 5,08% no han completado sus estudios medios, el 16,95% de los empleados posee estudios técnicos finalizados y el 3,39% un nivel educacional universitario completo, y estudios superiores incompletos o en curso corresponde entre técnico y universitario un 23,72%.

---

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

### 2.3. Conclusiones de las medias.

#### 2.3.1. Conclusiones respecto al análisis de medias de Calidad de Vida Laboral.

a) Según las medias del ítem, **“Capacitación y Desarrollo Personal”**, se puede indicar que los trabajadores evalúan en general de manera neutra este ítem, no existiendo ninguna afirmación que se evalúe de manera distinta, por lo que se puede concluir que los trabajadores no están siendo capacitados de manera regular, por lo cual, su desarrollo dentro de la organización se ve un tanto opacada.

b) Según las medias del ítem, **“Ambiente físico en el lugar de trabajo”**, los trabajadores la evalúan de manera neutra igualmente, salvo que las medias de la afirmación, correspondientes a la correcta iluminación, se evalúa con una media 4 (de acuerdo), por lo que se deduce que no existe problemas con el nivel de luminaria en el lugar de trabajo. También se destaca la afirmación número 2, que se refiere a la existencia de calefacción, en la que se presenta una media de 2 (en desacuerdo), lo que por información entregada y lo contemplado en las sucursales, es que no existe climatización, ya sea para el invierno o verano, salvo un ventilador industrial fue visualizado en una de las visitas, a la sucursal Manquimavida, que estaba ubicado en el sector de cajas.

c) Según las medias del ítem, **“Salud, seguridad y condiciones de trabajo”**, no existen diferencias de medias entre las preguntas, por lo que de manera general se evalúa como “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, aunque como dato adicional, en las sucursales se visualizó las pésimas condiciones de mobiliario, por ejemplo, las sillas destinadas para el trabajo en el área de cajas, se encontraban en pésimas condiciones, estando en su mayoría con los tapices rotos, sin respaldos, y fierros desoldados que implican un riesgo para la integridad de los colaboradores que trabajan en las sucursales.

d) Según las medias del ítem, **“Privacidad del trabajador”**, se encuentran en “desacuerdo”, notando una diferencia en la pregunta relacionada con el control de correos, que en este caso, y según lo indagado con los funcionarios, esta mala práctica no aplica.

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

e) Según las medias del ítem, **“Beneficios, Compensaciones y desempeño”**, existe una diferencia notable a la media general, en la pregunta 2, relacionada con la reducción de ingresos por faltas disciplinarias, éste ítem se configura con una media 4, que corresponde a la clasificación, “de acuerdo”, que según lo indagado en la investigación se traduce por la eliminación de un bono de “responsabilidad”, que en caso que el funcionario tenga una falta en la asistencia de su jornada laboral, pierde el beneficio (bono) por el concepto de “responsabilidad”.

f) Según las medias del ítem, **“Participación de los trabajadores y sindicatos”**, posee una media clasificada como “ni acuerdo, ni en desacuerdo”, puesto que los funcionarios sienten que no existe un contacto directo entre empleado/empleador. A raíz de lo anterior, resalta la pregunta número 6 del ítem, en la que su media es “4” y que corresponde a la clasificación “en acuerdo”, la pregunta hace referencia a la representación sindical, lo que por comentarios de los funcionario, se entiende que el sindicato es muy importante para ellos, en lo que hace relación a la mediación de conflictos, negociaciones, etc.

g) Según las medias del ítem, **“Cultura Laboral”**, posee una media clasificada como “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, presentando una similitud en la respuesta entregada en este ítem, no fue posible indagar más en este ítem, ya que para lograrlo era fundamental una relación más extensa para conocer un poco más sobre la cultura organizacional.

h) Según las medias del ítem, **“Reclutamiento y selección de personal”**, es representada por una media “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, a excepción la pregunta número 6 relacionado con la descripción del puesto al momento ser contratados, que muestra una media “de acuerdo” dando a entender que es explicada a grandes rasgos las funciones a cumplir dentro de la organización y durante los primeros días de trabajo, se realiza una inducción, donde es explicada con mayor detalle las tareas a desempeñar.

i) Según las medias del ítem, **“capacitación de personal”**, se presenta una media de “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, en este ítem en particular fue posible conocer que, los

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

colaboradores son en cierta forma presionados a realizar cursos SENCE<sup>135</sup>, si bien es algo positivo que contribuye en el desarrollo personal, estos lo evalúan con poco interés, ya que si no cumplen con la realización del curso, se les emite una carta de amonestación, por lo que se cree que, sería favorable para ambas partes que estos cursos sean de manera voluntaria y de relevancia para el desarrollo del colaborador.

j) Según las medias del ítem, **“Balance Trabajo-Tiempo Personal”**, si bien la media de este ítem es de 3,6 lo que significa que está clasificada como “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con tendencia al “de acuerdo”, lo pregunta que tuvo incidencia en esta media fue la pregunta número 5, que presenta una media “2,97~3”. La afirmación hace referencia a la flexibilidad horaria en la programación laboral, para estar más tiempo con la familia, lo que según lo conversado con los colaboradores, estos permisos lo ven muy poco factibles, casi impensados, por lo que también declaran que se trabaja bajo mucha presión.

k) Según las medias del ítem, **“diversidad y respeto”**, si bien se da de forma natural el respeto por los demás compañeros de trabajo, en caso de prácticas abusivas como contacto físico, lenguaje, gestos etc. La media obtenida por este ítem (2, desacuerdo), representa una disconformidad del colaborador hacia la empresa, por su manera de actuar en este tipo de situaciones, por lo que se puede deducir que la empresa no interfiere en estos casos.

l) Según las medias del ítem, **“Discriminación”**, no existe mayor análisis, ya que su media está evaluada como “Muy en desacuerdo”, lo que se traduce, en que la empresa, no realiza prácticas discriminatorias, según la mayoría de las preguntas, pese a esto, las preguntas relacionadas con la discriminación por apariencia, salario, maternidad y edad, tiene una leve alza a su media, alcanzando la clasificación 2, correspondiente a “en desacuerdo”, por lo que se deduce que, en casos particulares, alguno de sus funcionarios se han sentido discriminados por esas razones.

m) Según las medias del ítem, **“reducciones despidos y cierre”**, está clasificada como “en desacuerdo” con tendencia a estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, gracias a las

---

135 Servicio nacional de capacitación y empleo

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

incidencias en las pregunta 2, que hacen alusión a las contrataciones irregulares y en la pregunta número 4, que dice en relación los despidos sin notificación anticipada. Según lo investigado en relación a las contrataciones, fue mencionado que no se hacen por medio de postulaciones formales (publicación en diario, bolsas de empleo, “aviso público”), sino más bien son reclutados por los mismos colaboradores, llamando a postular a conocidos, amigos y familiares de estos. Con esta práctica queda en claro que el proceso de reclutamiento y selección, no es el adecuado ya que muestra poco profesionalismo por parte de la marca a este proceso tan impórtate como lo es contratar personal idóneo para cada labor dentro de la organización.

### ***2.3.2. Conclusiones respecto al análisis de medias de Employer Branding.***

a) Según las medias del ítem, ***“imagen funcional”***, está clasificada como “en desacuerdo” con tendencia a estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, no siendo posible detectar respuestas que se alejen la media, salvo que la pregunta 5 muestra una media levemente menor de 2,66, lo que explica que los funcionarios no se sienten inidentificados con los proyecto de la empresa.

b) Según las medias del ítem, ***“imagen afectiva: pre ingreso a la empresa”***, está clasificada como “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, si bien no demuestra mucha variación en las respuestas, las preguntas 1 y 3, relacionadas con la imagen de la empresa, muestran una leve alza, llegando a estar “de acuerdo”, por consiguiente se deduce que, la empresa posee un considerable posicionamiento para las personas previo a su vinculación laboral.

c) Según las medias del ítem, ***“imagen afectiva: post ingreso a la empresa”***, está clasificada como “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. En este ítem es relevante explicar la media mayor y menor que se manifiestan en la pregunta 1 con una media de 2,75 que dice relación con la posibilidad de crecimiento y desarrollo del trabajador en la empresa, dando a entender que los colaboradores no se sienten con posibilidades de crecer y desarrollarse en la organización y la pregunta número 2, siendo esta con la media más alta (3,44) representando que se sienten un aporte para la empresa.

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

d) Según las medias del ítem, **“reputación”**, está clasificada como “en desacuerdo” con tendencia a estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. Si bien la media general muestra que la marca posee una mediana reputación, en este ítem se destaca la pregunta número 4 puesto que, representa la menor media en este ítem con un 2,58 deduciendo que la marca no dice algo sobre la clase de persona que son.

e) Según las medias del ítem, **“retención de talento”**, está clasificada como “en desacuerdo” con tendencia a estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. Aquí se destaca la media menor, con 2,41 en la pregunta número 5, relacionada con que si la empresa busca motivar y retener el talento. Durante la investigación fue posible distinguir que, los trabajadores no son motivados para desarrollar de mejor manera sus funciones, puesto que, no se consideran incentivos monetarios, beneficios o un simple reconocimiento por el trabajo bien ejecutado.

### **2.4. Conclusiones respecto a las correlaciones de variables.**

#### **2.4.1. Conclusiones de las correlaciones para datos descriptivos y calidad de vida laboral.**

En relación al ítem **“edad”** de los datos descriptivos, con la variable en estudio calidad de vida laboral, no todos los datos representan una correlación estadísticamente significativa, sin embargo, entre las dimensiones que representa una correlación significativa de un 99% se encuentra:

a) La **“edad”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL **“capacitación y desarrollo personal”**, es decir, a mayor edad dentro de los encuestados, existe un menor deseo de obtener capacitación y desarrollo personal.

Mientras que las dimensiones que representaron una correlación significativa de 95% se encuentran:

---

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

b) La **“edad”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL **“reclutamiento y selección de personal”**, es decir, a mayor edad dentro de los encuestados, existe un menor preocupación por el correcto funcionamiento de las políticas que regulan la contratación de personal.

c) La **“edad”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL **“diversidad y respeto”**, es decir, a mayor edad dentro de los encuestados, se percibe una cierta indiferencia por parte de los colaboradores a la existencia de una mayor diversidad y respeto dentro de la organización, para con sus pares, por lo cual se aprecia que solo están enfocados en ejecutar bien su trabajo, que de las relaciones laborales propiamente tal.

d) La **“edad”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera positiva, a la dimensión de la variable de CVL **“discriminación”**, es decir, a mayor edad dentro de los encuestados, existe una mayor preocupación de ser discriminados. Se puede inferir que a mayor edad, aumenta su preocupación por ser discriminados por diversos índole ya sea apariencia, discapacidad física, maternidad, etc.

En relación al ítem **“salarios”** de los datos descriptivos, con la variable en estudio calidad de vida laboral, no todos los datos representan una correlación estadísticamente significativa, sin embargo, entre las dimensiones que representa una correlación significativa de un 99% se encuentra:

a) Los **“salarios”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL **“diversidad y respeto”**, es decir, a mayor edad dentro de los encuestados, se percibe la existencia de una menor importancia por la diversidad y respeto de sus pares. Es lamentable la manifestación de este comportamiento dentro de la empresa, ya que sin importar en nivel de ingreso de sus colaboradores, debería existir un mutuo respeto por cada uno de los integrantes.



---

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

Mientras que las dimensiones que representaron una correlación significativa de 95% se encuentran:

b) Los **“salarios”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL **“participación de los trabajadores y sindicato”**, es decir, a mayor nivel de salarios, menor es su interés por participar en sindicatos, suena bastante lógico, pero a la vez egoísta, pensar que a mayor remuneración, exista un menor interés en participar en sindicatos, puesto que promueven los beneficios que el trabajador, piensa que no son necesario ya que él los puede obtener de manera directa por poseer un mayor salario, a diferencia de las personas que gozan de una menor remuneración, que los sindicatos son importantes, para la obtención de mayores beneficios entre ellos su salario.

c) Los **“salarios”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL **“cultura laboral”**, es decir, a mayor nivel de salarios, es menor el interés por la cultura laboral.

d) Los **“salarios”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL **“reclutamiento y selección de personal”**, es decir, a mayor nivel de salarios, menor es la importancia otorgada a los procesos de selección existentes en la empresa, por lo tanto no es relevante para los colaboradores que perciben mayores ingresos, que se realice un correcto proceso de selección, por el contrario para los colaboradores con menores niveles de salarios, si es relevante como es llevado a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

e) Los **“salarios”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL **“balance trabajo/tiempo personal”**, es decir, a mayor nivel de salarios, menor son las objeciones con relación al balance trabajo/tiempo personal.

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

En relación al ítem *“antigüedad”* de los datos descriptivos, con la variable en estudio calidad de vida laboral, no todos los datos representan una correlación estadísticamente significativa, sin embargo, entre las dimensiones que representa una correlación significativa de un 99% se encuentra:

a) La *“antigüedad”*, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL *“beneficios, compensaciones y desempeño”*, es decir, a mayor permanecía en la empresa, menor es la percepción de estar satisfecho con los beneficios percibidos, quiere decir que, los colaboradores mientras mayor sea su permanencia en la empresa, están mas disconformes con los beneficios recibidos, puesto que se percibe que los funcionarios deben sentir que no se les compensa lo suficiente a sus años se entrega de sus servicios a la empresa.

b) La *“antigüedad”*, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL *“cultura laboral”* es decir, a mayor permanecía en la empresa, menor es la percepción de la existencia de una cultura laboral. Esta correlación es interpretada como que, a mayor antigüedad, al poseer un mayor conocimiento de la empresa se percibe que no existe una cultura definida, a diferencia de los colaboradores que llevan menor tiempo, estos aun no logran percibir y conocer más a fondo.

c) La *“antigüedad”*, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL *“reclutamiento y selección de personal”*, es decir, a mayor permanecía en la empresa, menor es la importancia otorgada a los procesos de selección existentes en la empresa, por lo tanto no es relevante para los colaboradores que llevan mayor tiempo en la empresa, que se realice un correcto proceso de selección, por el contrario para los colaboradores con menor tiempo dentro de la empresa, si es relevante como es llevado a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal..

Mientras que las dimensiones que representaron una correlación significativa de 95% se encuentran:

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

d) La **“antigüedad”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL **“capacitación y desarrollo personal”**, es decir, a mayor permanecía en la empresa, existe un menor deseo por capacitarse, puesto que se percibe, que no es relevante para la persona, obtener capacitación y desarrollarse personalmente, asumiendo que se encuentran en una zona de confort por su antigüedad, no sintiendo la necesidad de migrar a otro trabajo, estando seguros y cómodos con el trabajo que poseen.

e) La **“antigüedad”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL **“salud, seguridad y condiciones de trabajo”**, es decir, a mayor permanecía en la empresa, los colaboradores se sienten mayormente disconforme con el trato que se les otorga en relación tanto a sus condiciones de salud, como a las condiciones de trabajo.

f) La **“antigüedad”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL **“participación de los trabajadores y sindicato”**, es decir, a mayor permanecía en la empresa, los colaboradores se sienten mayormente disconforme con su participación tanto en los sindicatos y en al organización.

En relación al ítem **“educación”** de los datos descriptivos, con la variable en estudio calidad de vida laboral, no todos los datos representan una correlación estadísticamente significativa, sin embargo, entre las dimensiones que representa una correlación significativa de un 99% se encuentra:

a) La **“educación”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera directa, a la dimensión de la variable de CVL **“capacitación y desarrollo personal”**, es decir, a mayor nivel educacional, mayor es su percepción de querer desarrollarse y capacitarse.

b) La **“educación”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera directa, a la dimensión de la variable de CVL **“beneficios, compensaciones y desempeño”**, es decir, a mayor nivel educacional, perciben una mayor conformidad con los beneficios entregados. esta

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

correlación se interpreta, como que, por sus mayores conocimientos intelectuales, perciben que es justo. por ejemplo un descuento por faltas disciplinarias, o que el pago por las labores realizadas es justo, en relación a las remuneración que el mercado laboral ofrece.

Mientras que las dimensiones que representaron una correlación significativa de 95% se encuentran:

c) La **“educación”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera directa, a la dimensión de la variable de CVL **“cultura laboral”**, es decir, a mayor nivel educacional, mayor es su percepción de la cultura laboral.

d) La **“educación”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera directa, a la dimensión de la variable de CVL **“reclutamiento y selección de personal”**, es decir, a mayor nivel educacional, mayor es su percepción de que, se realiza de forma adecuada el proceso de reclutamiento y selección de personal.

e) La **“educación”**, de los trabajadores encuestados, afecta de manera directa, a la dimensión de la variable de CVL **“diversidad y respeto”**, es decir, a mayor nivel educacional, mayor es su percepción, de que, ellos tratan de manera adecuada a sus pares.

f) La **“educación”**, de los trabajadores encuestados, afecta de inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de CVL **“discriminación”**, es decir, a menor nivel educacional, perciben un mayor grado de discriminación y viceversa.

### ***2.4.2. Conclusiones de las correlaciones para datos descriptivos y Employer Branding.***

En relación de los datos descriptivos, con el ítem **“retención del talento”** de la variable en estudio Employer Branding, todos los datos representan una correlación estadísticamente significativa, sin embargo, entre las dimensiones que representa una correlación significativa con un 99% se encuentra:

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

a) La **“antigüedad”** de los trabajadores encuestados, que afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de Employer Branding **“retención del talento”**, es decir, a mayor antigüedad dentro de la organización, se percibe que existe una menor retención del talento, queriendo decir que los trabajadores con mayor permanencia, perciben que no están siendo motivados mediante capacitaciones, ni potenciando sus conocimientos y habilidades, que genere una permanencia de ellos en la empresa.

Mientras que las dimensiones que representaron una correlación significativa de 95% se encuentran:

b) La **“edad”** y **“salarios”** de los trabajadores encuestados, que afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de Employer Branding **“retención del talento”**, es decir, a mayor edad y salarios, los trabajadores perciben que existe una menor retención de estos en la empresa.

c) En relación al ítem **“educación”** de los datos descriptivos, con los ítems **“imagen afectiva pre: ingreso a la empresa”**, **“imagen afectiva post: ingreso a la empresa”** y **“retención del talento”** de la variable en estudio Employer Branding, con una correlación directa, se puede deducir que a mayor educación, mayor es su conocimiento sobre la imagen de la marca, previo y post ingreso a la empresas. Respecto a la retención del talento debido a que poseen una mayor educación su percepción de la retención en la empresa, afecta de manera positiva.

En relación de los datos descriptivos, con el ítem **“reputación”** de la variable en estudio Employer Branding, no todos los datos representan una correlación estadísticamente significativa, sin embargo, entre las dimensiones que representa una correlación significativa con un 95% se encuentra:

a) La **“antigüedad”** de los trabajadores encuestados, que afecta de manera inversamente proporcional, a la dimensión de la variable de Employer Branding **“reputación”**,

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

es decir, a mayor permanencia en la empresa, mayor es el conocimiento de la organización, por ende, tienen una mayor noción de la reputación que posee la empresa.

### ***2.4.3. Conclusiones de las correlaciones de Calidad de Vida Laboral con Employer Branding.***

En relación a la variable calidad de vida laboral, con la variable Employer Branding, no todos los datos representan una correlación estadísticamente significativa. Entre las correlaciones con significancia, en su conjunto se comportan de una manera directa y no inversa.

a) La sub dimensión ***“indicadores individuales”***, de la variable CVL, se comporta de una manera directa con todas las variables de Employer Branding, ***“imagen funcional”***, ***“imagen afectiva pre: ingreso”***, ***“imagen afectiva post: ingreso”***, ***“reputación”*** y ***“retención del talento”***, es decir, si aumenta la capacitación y desarrollo personal, la empresa se verá beneficiada en la percepción de su empleado en relación a las variables de Employer Branding nombradas anteriormente.

b) La sub dimensión ***“condiciones y medio ambiente de trabajo”***, de la variable CVL, se comporta de una manera directa con todas las variables de Employer Branding, ***“imagen funcional”***, ***“imagen afectiva pre: ingreso”***, ***“imagen afectiva post: ingreso”***, ***“reputación”*** y ***“retención del talento”***, es decir, si la empresa mejora las condiciones de trabajo entregadas a sus colaboradores, tanto en ambiente físico, salud y seguridad de sus trabajadores, esto significaría un aumento de la percepción de las variables de employer Branding

c) La sub dimensión ***“organización”***, de la variable CVL, se comporta de una manera directa con todas las variables de Employer Branding, ***“imagen funcional”***, ***“imagen afectiva pre: ingreso”***, ***“imagen afectiva post: ingreso”***, ***“reputación”*** y ***“retención del talento”***, es decir, si empresa Unimarc, decide otorgar más beneficios, mayor participación de sus trabajadores, implanta una cultura laboral, realiza un adecuado proceso de reclutamiento y selección a sus trabajadores y otorga capacitación a sus colaboradores, se vería beneficiada la

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

empresa con una positiva imagen de empleador con mayor importancia en la imagen afectiva previo al ingreso de los trabajadores a la organización debido a que este ítem posee una correlación promedio mas alta.

d) En la sub dimensión *“indicadores globales”* se destacan los ítems *“balance trabajo/ tiempo personal”* y *“reducción, despidos y cierres”*, de la variable CVL, los que se comportan de una manera directa, con todas las variables de Employer Branding, es decir, si empresa Unimarc, pone atención en la mejora de las políticas de las dos variables antes mencionada, se verán afectadas de manera positiva las variables de Employer Branding, exceptuando los ítem de *“diversidad y respeto”* que posee una relación de significancia, solo en el ítem de *“imagen afectiva post ingreso a la empresa”*, quiere decir que si la empresa promoviera el *“respeto”* la imagen de los colaboradores mejoraría. La única variable de CVL que no tiene ningún tipo de significancia es la *“discriminación”*, que por lo visto, no tiene mayor relevancia en la percepción ya sea positiva o negativa de los empleados hacia la empresa.

### *2.4.4. Conclusiones generales de correlaciones.*

#### **a) Correlación datos descriptivos y calidad de vida laboral.**

Respecto a las correlaciones calidad de vida laboral y Employer Branding, obtenidas mediante el análisis del instrumento aplicado, en las sucursales Unimarc ubicadas en la comuna de Chiguayante. fue posible detectar que las variables edad, salario y antigüedad, tienen un comportamiento inversamente proporcional a la calidad de vida laboral y la variable educación se comporta de manera directa a la CVL, exceptuando el ítem de discriminación que en la edad se comporta de una manera directa en relación a las demás y el ítem educación que se comporta de manera inversamente proporcional, queriendo decir que en caso de mayor edad, poseen una percepción de mayor discriminación, y en el caso poseer una mayor educación perciben una menor discriminación.

---

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

La correlación con mayor relevancia, inversamente proporcional y al 99% de significancia, fue la relación entre las variables “antigüedad laboral” y “reclutamiento y selección de personal” (-,423\*\*).

La correlación con menor relevancia, inversamente proporcional y al 95% de significancia, fue la relación entre las variables “salario” y “cultura laboral” (-,257\*).

Otro dato relevante a mencionar es que las variables de CVL, “ambiente físico en el lugar de trabajo”, “capacitación de personal” y “reducción, despidos y cierres” no presentaron ningún tipo de correlación con los datos descriptivos.

De las 48 posibles correlaciones, el 31,25% de ella fueron correlaciones inversamente proporcionales y el 12,50% presentaron una correlación directamente proporcional, en total se correlacionaron el 43,75% de los datos.

### **b) Correlación datos descriptivos y Employer Branding.**

En relación a la correlación entre los datos descriptivos y Employer Branding, es posible mencionar que, las variables “edad”, “salario” y “antigüedad” presentaron correlaciones inversamente proporcionales, y la variable “educación” correlaciones directas, concluyendo que por una mayor educación, se posee una mayor información respecto a las variables de Employer Branding.

La correlación con mayor relevancia, inversamente proporcional y al 99% de significancia, fue la relación entre las variables “antigüedad” y “retención del talento” (-,393\*\*).

La correlación con menor relevancia, inversamente proporcional y al 95% de significancia, fue la relación entre las variables “edad” y “retención del talento” (-,278\*).



## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

Otro dato relevante a mencionar es que la variable de Employer Branding, “*imagen funcional*”, no presento ningún tipo de correlación con los datos descriptivos.

De las 20 posibles correlaciones, el 20% de ella fueron correlaciones inversamente proporcionales y el 15% presentaron una correlación directamente proporcional, en total se correlacionaron el 35% de los datos.

### c) Correlación Employer Branding y calidad de vida laboral.

En relación se muestra una correlación directa entre la calidad de vida laboral y Employer Branding, exceptuando el ítem “*discriminación*” de la calidad de vida laboral que no entrego como resultado una correlación, en ninguna de las variables de Employer Branding, por lo que se deduce que la discriminación, no interfiere en la visión de los colaboradores hacia la empresa

La correlación con mayor relevancia, directa y al 99% de significancia, fue la relación entre las variables “*retención*” y “*salud, seguridad y condiciones de trabajo*” (,665\*\*).

La correlación con menor relevancia, inversamente proporcional y al 95% de significancia, fue la relación entre las variables “*imagen afectiva: pre ingreso*” y “*reducción, despidos y cierres*” (,270\*).

Otro dato relevante a mencionar es que la variable de calidad de vida laboral, “*discriminación*”, no presento ningún tipo de correlación con los datos descriptivos.

De las 60 posibles correlaciones, el 85% presentaron una correlación directa, demostrando cuantitativamente, que con la mejora tan solo de la calidad de vida laboral se puede mejorar la percepción que tienen tanto los empleados, como el público en general de la empresa, aportando en la reducción de rotación del personal, haciendo que los empleados logren una óptima producción, también se mejoraría la calidad de atención, haciendo que el

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

público recomiende la empresa, mejorando la reputación de esta y consiguiendo un mejor posicionamiento competitivo en el rubro.

### **3. LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.**

#### **3.1. Limitaciones.**

Respecto a las limitaciones presentadas en este estudio, se puede mencionar que:

a) En relación a la primera variable, calidad de vida laboral, se presentó la limitación de material actualizado de estudio ya que el último modelo publicado fue publicado por M. Chiang & K. Krausse el año 2010 siendo este la base del estudio.

b) En la variable Employer Branding se tuvo una mayor dificultad en la investigación, considerando que es un término relativamente nuevo, por este motivo fue de difícil acceso lograr el material idóneo para complementar esta investigación.

c) En relación al estudio empírico, se presentaron limitaciones con relaciona al levantamiento de datos, no pudiendo ser consumada de la manera prevista en la carta Gantt, teniendo que idear e implementar otra metodología, que significo tardar más de lo previsto.

d) En relación al estudio empírico, específicamente en el análisis de fiabilidad, el ítem de privacidad del trabajador, de la variable CVL fue eliminado, puesto que, contenía solo 2 preguntas, lo que era imposible de analizar tanto las medias como las correlaciones.

#### **3.2. Sugerencias.**

A continuación se describen las propuestas, por cada uno de las dimensiones abordadas en la investigación, las cuales pueden ser implementadas para fortalecer el compromiso de los colaboradores con la empresa Unimarc, con el objetivo de alcanzar un gran ambiente de

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

trabajo y mejoras en la calidad de servicio lo que en su manera conjunta se traduce en una fidelización por parte del consumidor hacia la marca.

a) Durante el estudio fue posible detectar que algunos de los colaboradores, no posee su enseñanza media completa, por lo cual sería de gran ayuda que estos completen su ciclo educacional básico, que tal vez por adversidades de la vida no fue posible finalizar.

También es importante promover mediante convenios con instituciones de educación para presentar una oferta de cursos que entreguen mayores herramientas al personal. Primero se sugiere que la empresa tome en consideración, la educación de sus funcionarios con el fin de fomentar el enriquecimiento intelectual de cada uno de sus trabajadores.

A lo mencionado anteriormente se suma como sugerencia, incentivar la continuación de estudios incompletos, ya sea técnico o profesionales, entregándoles apoyos en los casos que los colaboradores estimen pertinente, para que este apoyo sea duradero en el tiempo, es necesario que la empresa implemente políticas que apoyas a estudiantes de educación superior ya sea técnico o profesionales.

b) Como fue posible presenciar durante las visitas a los diferentes locales, las condiciones de trabajo en la cual se desempeñan los trabajadores no son las idóneas, por ejemplo como fue mencionado anteriormente, el mobiliario no presentaba óptimas condiciones, haciendo que la estadía durante el ciclo laboral de los colaboradores, haciendo que sea un lugar poco grato para desempeñar sus funciones.

Lo sugerido para mejorar esta condición de trabajo, sean destinado los recursos suficiente para que las sucursales puedan convertirse en un espacio ameno para la estadía de sus colaboradores, invirtiendo en el abastecimiento de los materiales necesario ya sea, mobiliario, sistemas de climatización, etc.

c) Entablado conversación con los colaborados se mencionó el sistema que posee Unimarc para premiar, al mejor colaborador del mes, por su buen desempeño, destacando el

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

compañerismo, buena atención al cliente etc., el premio consiste en \$100.00 en efectivo a disposición del ganador. Lo desfavorable es que en este sistema se propone un postulante por sección, lo que por ejemplo en el caso de las secciones más numerosas exista una baja probabilidad de ser seleccionado con esta denominación, esto lleva por efecto una poca motivación, para los funcionarios que no destacan por su buen desempeño.

Se sugiere una modificación a este sistema, fraccionando el incentivo en 5 denominaciones, incentivando a que los colaboradores sientan que cualquier mejora los podría llevar a ser beneficiados de este premio.

d) En cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personas fue posible conocer las falencias tales como, el hermetismo con el cual se desarrolla el reclutamiento, dando pie a que se contrate personal no calificado, lo que conlleva un alto nivel de rotación, ya que, solo se cuenta con la recomendación de los funcionarios, dando pie a que estos inviten a ser parte del proceso a conocidos, amigos o familiares que posiblemente no logren el desempeño requerido por su falta de competencias, siendo necesario contratar nueva fuerza laboral incurriendo en gastos incensarios por falta de políticas que normen estas malas prácticas.

Se plantea como sugerencia normar el proceso de reclutamiento por recomendaciones, este es un proceso informal, que puede verse viciado con contrataciones irregulares; para normar este proceso se sugiere poner en práctica políticas adecuadas de reclutamiento y selección, y hacer convenio con la OMIL<sup>1</sup> dando la oportunidad a personas que de verdad quieran trabajar y erradicar las malas prácticas de seleccionar amigos conocidos, etc.

e) Con el fin de promover la unión familiar, se sugiere implementar un sistema de permisos especiales, que permita en situaciones puntuales, otorgar venias a los colaboradores que lo requieran para la asistencia de actos o eventos familiares, estas horas a disposición del colaborador, deben ser recuperada, previa coordinación con la jefatura.

---

<sup>1</sup> es el acrónimo de Oficina Municipal de Información laboral, también conocida como Oficina Municipal de Intermediación laboral, organismo dependiente administrativamente de las municipalidades chilenas, y bajo dependencia técnica del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE.

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

f) Para combatir las malas prácticas, se propone implementar políticas anti moving y promover el trabajo en equipo, realizando dinámicas grupales que permitan lazos de compañerismo, confianza y adaptación entre personas con pensamientos distintos.

g) Mediante los resultados se pudo percibir, que los colaboradores no se sienten identificados con los proyectos de la empresa, a raíz de esto nace la sugerencia de implementar reuniones periódicas, informando al personal los proyectos de la empresa y los avances o tareas a realizar para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

h) La reputación de la marca se ve directamente afectada, cuando los clientes, tienen malas experiencias, de compras, tales como, diferencias de precios, procedimientos mal ejecutados en la atención al público, etc. , un ejemplo de este mismo es un caso que fue comentado en la visita realizada a uno de los locales, donde fue comentado, que en el sector de carnicería , se da una situación en particular donde llegaban muchos reclamos al frente de caja, porque, no sabiendo si es un procedimiento o no, la gente se retiraba molesta porque no se le cortaba la carne, vendiendo solo el trozo. En relación a las diferencias de precio, los clientes se molestaban con el cajero y/o supervisor de turno por responsabilidad del pasillero de no cambiar los flejes cuando corresponde, generando un ambiente hostil para los trabajadores y una mala reputación de la marca. En estos casos solo se puede sugerir un mayor control y fiscalización a los procedimientos y/o funciones que cada colaborador debe realizar.

i) Según los datos se destaca, el modo en que perciben los funcionarios, que no existe un interés en motivar y retener el talento de los trabajadores, siendo conscientes que los buenos funcionarios puedan tomar caminos distintos migrando hacia la competencia, perdiendo así la oportunidad que tiene Unimarc de contar con un buen trabajador. Como sugerencia se plantea descubrir a los talentos, mediante las evaluaciones periódicas realizadas a cada uno de los funcionarios, ofreciendo incentivos por su buen desempeño y buenas calificaciones.

j) Incluir en la premiación de metas globales al personal en general y no tan solo a la jefatura, con el fin de que los colaboradores se sientan parte de la empresa y no solamente trabajadores.

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

---

k) Por medio del estudio de las correlaciones, fue posible identificar que existía una correlación inversamente proporcional, entre el tiempo de permanencia en la empresa y la cultura laboral, de este modo es posible inferir que, con el paso de los años dentro de la organización, los colaboradores son capaces de conocer que, no existe una cultura laboral, situación inversa sucede con los colaboradores más nuevos, ellos aún no logran conocer a fondo la organización para lograr detectar esta carencia cultural.

### **¿Por qué es necesario implementar este plan de mejora?**

✓ Porque todo trabajador espera un reintegro por los servicios prestados, ya sea en dinero, especie o beneficios para satisfacer sus necesidades.

✓ Porque Unimarc debe ser consciente que existe una amplia competencia a su alrededor y se puede producir una fuga de talentos.

✓ Porque una empresa sin beneficios pierde su capacidad de crecer y desarrollarse, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, puede no ser productiva, ya que sus colaboradores no se encuentran satisfechos.

# REFERENCIAS

## REFERENCIAS

---

### A

- ✓ Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York.
  
- ✓ Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (1995). The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice*, 1(4), 32.
  
- ✓ Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource Management practice* (10 edition), Kogan Page, London. [Armstrong, M. (2006) *Manual de prácticas de gestión de recursos humanos* (edición 10), página Kogan, Londres]

### B

- ✓ Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching: Employer branding, career development International*. [Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). *La conceptualización y la investigación: la marca del empleador, de desarrollo de carrera internacional*.]
  
- ✓ Barrow S. & Mosley R. (2007). *“The Employer Branding”; El cliente más exigente: tu equipo: Cómo comunicarle entusiasmo por la empresa*. Barcelona: España.
  
- ✓ Basado en Herrick & Maccoby (1975), *Principios de humanización del trabajo*.
  
- ✓ Becker, G. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis. *The Journal of Political Economy*, 9-49.
  
- ✓ Belinchón, I. (2006) *“La imagen de la empresa y de la marca en el mercado laboral”* fascículo V.



## REFERENCIAS

---

- ✓ Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: competing through quality*. New York: The Free Press.
  
- ✓ Bohlander, G., & Scott, S. (2007). *Administración de recursos humanos* (14a. ed.). Thompson.
  
- ✓ Buchanan (1974). *Building organizational commitment [Construyendo el compromiso organizacional]: The socialization of managers in works organizations [La socialización de los gerentes en las organizaciones de las obras]*. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
  
- ✓ Buckingham M., & Coffman C (2000). Libro “Primero rompa todas las reglas: Las claves que distinguen a los mejores directivos”.

### C

- ✓ Carroll, A. (1979). [Translate] *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of management review*, (pp. 497-505).
  
- ✓ Castillo, C. (1985). *La Responsabilidad Social de la Empresa en el Contexto Social: su articulación, gestión y control*. (Tesis de doctorado). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga, España.
  
- ✓ Centro de investigación laboral y de empleo, Universidad de Beath, CIPD (2003). *Understanding the people and performance link: unlocking the Black box*. [Centro de investigación laboral y de empleo, Universidad de Beath, CIPD (2003). *Entender a la gente y vincular el desempeño: desbloqueo de la caja negra*]
  
- ✓ Chiang, M. & Krausse, K. (2009) “Estudio Empirico de Calidad de Vida Laboral, cuatro indicadores: Satisfacción Laboral, Condiciones y Medioambiente del trabajo,

## REFERENCIAS

---

Organización e indicador Global, Sectores Privados y Públicos. Desarrollo, ampliación y Validación del Instrumento”. Horizontes empresariales, 8-1, pp. 23-50.

✓ Chiavenato, A. (2001). Administración, Teoría, Proceso y Práctica. Colombia: McGRAW HILL.

✓ Coa, J. y Silva, F. (2010). “Validación, desarrollo y medición del modelo de calidad de vida laboral y su relación con los valores empresariales y el Feeling Management en las empresas del sector forestal”. Memoria para optar al título de ingeniero comercial. Facultad de ciencias empresariales, Universidad del Bío- Bío, Concepción, Chile.

✓ Coldwell, D. A., Billsberry, J., van Meurs, N., & Marsh, P. J. (2007). The Effects of Person–Organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model. Journal of Business Ethics.

✓ Comisión Europea (2001). Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Barcelona. Ediciones impresas en el diario oficial de las Comunidades Europeas. (pp. 8-11)

✓ Coop, J., & Martin, L. (2010). On “Hire” Ground: Recruiting and Retaining High-Talent Young Professionals. 95th ISM Annual International Supply Management Conference.

✓ Coulter, & Robins. (2005). Principios de Administracion. En R. & Coulter, Principios de Administracion (pág. 52).

### D

✓ Da Silva, M. (2006). Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional. Tesis Doctorado para la obtención del título de Doctor en Recursos Humanos y Organizaciones, Facultad de Psicología, Departamento de Psicología Social, Universidad de Barcelona, Barcelona, España.

## REFERENCIAS

---

✓ Davis, L. & Chersn, A. (1975) The quality of working life. Nueva York: The Free Press, McMillan Publishers.

✓ De la Posa, J. (1998). “Satisfacción, clima y calidad de vida laboral”. En Rodríguez, A. (coord.) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid: Pirámide.

✓ Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile. (2005). Responsabilidad Social Empresarial: Alcances y potencialidades en materia laboral. Departamento de estudios. Cuaderno de investigación n°25. (p 24)

✓ Dowling, M. citado en Martínez, E., Montaner, T. & Pina J.M., op. Cit, p 91

### E

✓ Espinoza, M. & Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo, Percepciones de los trabajadores. Departamento de estudios, Dirección del trabajo Gobierno de Chile

### F

✓ Fernández R. (2010). Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial. Sus actores y el papel de las políticas públicas. Boletín Diario Responsable. Recuperado el 10 de junio de 2017 de <http://diarioresponsable.com/opinion/11467-dimensiones-de-la-responsabilidad-social-empresarial-sus-actores-papel-de-las-politicas-publicas>

✓ Fernández Ríos, M. (1999). Diccionario de RRHH. Organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos.

✓ Fernández, L. (1999). Análisis del término de la Responsabilidad Social Empresarial. Revista española de Documentación Científica, (pp. 320-332).

## REFERENCIAS

---

- ✓ Fernández, M. & Giménez, L. (1988). «Criterios para definir la CVL». En Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid.
  
- ✓ Fischman D. (2002). Libro “El espejo del Líder”.
  
- ✓ Friedman, M. (1962). Capitalismo y Libertad. Universidad de Chicago, Estados Unidos de América.

### G

- ✓ García, E. (1999). Derechos Humanos y Calidad de Vida. Accesado el 28 de abril, 2010, de [http://eprints.ucm.es/8606/1/DERECHOS\\_HUMANOS\\_Y\\_CALIDAD\\_DE\\_VIDA.pdf](http://eprints.ucm.es/8606/1/DERECHOS_HUMANOS_Y_CALIDAD_DE_VIDA.pdf)
  
- ✓ García, M. (2008). Manual de marketing, Madrid; España.
  
- ✓ González, P., Peiró, J.M. y Bravo, M.J. (1996). «Calidad de vida laboral». En Peiró, J.M. y Prieto, F. (Eds.). Tratado de Psicología del Trabajo (Vol. 2): Aspectos psicosociales del trabajo. Madrid: Síntesis.
  
- ✓ Guest, D. y Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12, 22-38.
  
- ✓ Guest, G. (1980) Quality of work life-learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, July-August. 76-86.

### H

## REFERENCIAS

---

- ✓ Hendry & Jenkins(1997).“The psychological contracts and new deals”[Los contratos psicológicos y nuevos negocio]. Human Resource Management Journal, vol.7, n°1, pág. 38-44.
  
- ✓ Hernández, A. T & Jiménez M. M (2006). Grado de estrés y calidad de vida laboral en los empleados operativos y administrativos del Hotel Fiesta Inn. Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes, escuela de negocios y economía, Universidad De Las Américas Puebla. México.
  
- ✓ Heskett,j.L., Sasser, W. E. & Schleesingerm L.A.(1997). The service profit chain. [Heskett,j.L., Sasser, W. E. & Schleesingerm L.A.(1997). La cadena de lucro de servicios]
  
- ✓ Hewitt Associates & Vanderbilt University (2000). Area the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a best employer and firm performance. [Hewitt Associates & Vanderbilt University (2000) ¿Área de las 100 mejores de las mejores? Una relación empírica entre ser un mejor empleador y el desempeño de la empresa]
  
- ✓ Hormazabal, L. (2013). ESTUDIO DE EFECTOS Y RELACIONES DEL EMPLOYER BRANDING EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL. CASO “TOTTUS S.A”. Título de Ingeniero Comercial. Universidad del Bio-Bio.
  
- ✓ Huseman, Hatfield (1990), Las relaciones interpersonales, justicia, motivación de los empleados, la moral del empleado, Estados Unidos.

## J

## REFERENCIAS

---

- ✓ Jiménez A. (2009). “Employer Branding; La gestión de la marca hacia los empleados”.
- ✓ Jiménez A. “Employer Branding. La gestión de la Marca hacia los Empleados”.
- ✓ Joshi, R. (2007). Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. ICFAI Journal of Services Marketing, 5 (4), 28-36.

### K

- ✓ Katzell, R. A., Yankelovich, D., Frein, M., Ornati, O.A., & Nash, A. (1975). Work, Productivity, and Job Satisfaction An Evaluation of Policy-Related Research. Publisher: Psychological Corporation. Place of Publication: New York. Publication Year: 1975.
- ✓ Keller, K. citado en Martínez, E., Montaner, T. & Pina J.M., op. Cit, p 91
- ✓ Kotler, P., & Gary, A. (2008). Fundamentos de marketing (Octava ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- ✓ Krausse K. (2010).clase estrategia de Branding, impartida a ingeniería comercial, universidad del Bio Bio
- ✓ Krausse, K. & Silva, F. (2013). “Estudio de medición del modelo de calidad de vida laboral y su relación con los valores empresariales y el Feeling Management en una pyme del sector forestal”. Artículo revista Ide@as CONCYTEG 8(93). Marzo 2013 ISSN.2007-2716.
- ✓ Krausse, K. (2007). “Branding” Clase expositiva de Estrategias de Branding, I Semestre año académico 2010 Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.
- ✓ Krausse, K. (2007). La reputación corporativa en base al modelo de Fombrun: Desarrollo, identificación de la responsabilidad social empresarial y su relación con la satisfacción laboral. Memoria para optar al grado de magíster en dirección de empresas,

## REFERENCIAS

---

departamento de administración y auditoría, Facultad de ciencias empresariales, Universidad del Bío- Bío, Concepción, Chile.

### L

✓ Lau, R.S.M. & May, B.A. (2000). Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5); 422-437. Maccoby, M. (1984). The quality of working life. *Lessons from Bolivar*.

✓ Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out . *Business Review Weekly*, Vol 24, N°10, 64-66.

✓ López-Pinto B., Mas M. & Viscarri J. (2008). *Los pilares del marketing*. Barcelona: España.

### M

✓ Martín, I (2005). Responsabilidad Social Empresarial: Un debate de actualidad. *Economistas*, (26), (pp. 22-30).

✓ Martínez E., Montaner T. & Pina J.M. (2005). Propuesta de medición de la imagen de marca: un análisis aplicado a las extensiones de marca. *Revista asturiana de economía - rae* n° 33 2005.

✓ Mateu, M. (1984). *La nueva organización del trabajo*. Barcelona: Hispano Europea.

✓ McWilliams, A. y Siegel, D. (2000). [Translate] Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*, (21), (pp. 603-609).

## REFERENCIAS

---

- ✓ Mincer, J. (1981). Human capital and economic growth. Massachusetts: National Bureau of Economic Research.
  
- ✓ Mirvis, P. & Lawler, E. (1984). Accounting for the Quality of Work Life. Journal of Occupational Behavior.
  
- ✓ Moliné M. (2000) "La Fuerza de la Publicidad".
  
- ✓ Munduate, l (1993). "Aportaciones de la perspectiva de la CVL a las relaciones laborales". En Munduate, L. y Barón, M. (comp.) Gestión de recursos humanos y CVL. Madrid: Eudema.

### N

- ✓ Nadler, D.A. & Lawler, E. E. (1983) Quality of work life: perspectives and directions. Organizational dynamics, Winter
  
- ✓ Nadler, D.A. & Lawler, E.E. (1983).Factor influencing the success of labor-management quality of work life projects. Journal occupational behavior, (1)1, 53-67.
  
- ✓ Naudé, P., Desai, J., & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal marketing orientation. European Journal of Marketing,
  
- ✓ Navarrete, F. (2004) Estudio de la calidad de vida laboral: el caso del operario de una empresa maquiladora electrónica en la ZMG. Tesis doctoral para la obtención del grado de doctor, Universidad del Valle de Atemajac [UNIVA], México.

### O

- ✓ OECD. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. (2007). Human capital: how what you know shapes your life (resumen en español). Insights.



## REFERENCIAS

---

- ✓ Ollé, R. & Riu D. (2009). El nuevo Brand Management". Barcelona: España

### P

- ✓ Páez E. (2009). Socio Director nacional de Calidad y talento de la consultora Deloitte. México
- ✓ Porter. M. citado por velilla, J. op. Cit, p 22

### R

- ✓ Rekom, R. W. (1991). Identidad Corporativa. En R. y. Rekom, Communicate Corporate Center (Segunda ed., pág. 157).
- ✓ Rodríguez, T. A. (2012). Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, Madrid, España

### S

- ✓ Salinas G. & Perez C.(2007). Valoración y evaluación de marcas: medir para crear valor. Barcelona: España.
- ✓ Sanchez H. M. & Barruiso I. M. (2011), Universidad Nueva Extremadura, Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro
- ✓ Sánchez, H. M., & Barriusos, I. M. (2007). Explorando la relación entre la Reputación Corporativa y el Employer Branding. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro, 3144.

## REFERENCIAS

---

- ✓ Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1-17.
- ✓ Segurado, A & Agulló, E. (2002). Calidad de Vida Laboral: hacia un enfoque integrador desde la psicología social, *Revista Psicothema*. Vol. 14, número 004. Universidad de Oviedo, Oviedo, España. pp. 828-836.
- ✓ Smith A. (1963): Economista y filósofo Escocés.
- ✓ Sullivan J. (2004). "Eight Elements of successful employment brand". [Sullivan J. (2004). Ocho elementos del empleo de la marca con éxito]
- ✓ Sun, B. (1988). Quality of working life programs: an empirical assessment of designs and outcomes. UMI Dissertation Services. University of Georgia.
- ✓ Suttle, J.L. (1977). Improving life at work: problems and prospects. En Hackman, J.R. y Suttle, J.L (eds.). *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*. Goodyear Publishing Company, Santa Mónica.

### T

- ✓ Tejerina N. (2011). Employer Branding: nuevas tendencias para el reclutamiento y la retención de talentos | *Revista Merca2.0* |. [online] disponible en: <https://www.merca20.com/employer-branding-nuevas-tendencias-para-el-reclutamiento-y-la-retencion-de-talentos/> [Accesado 14 Nov. 2017].
- ✓ The industrial Society (2000). Maximising Attendance, Managing best practice. [La sociedad industrial (2000). Maximizando la asistencia, las mejores prácticas de gestión]
- ✓ Torres, S. L., & Díaz, F. J. (05 de 10 de 2010). Organizaciones basadas en inteligencia: Aproximación a una realidad empresarial del siglo XXI. *TEACs*, 05, 117.

## REFERENCIAS

---

✓ Towers Perrin: Working Today: what drives employee engagement (2003). [Towers Perrin: Trabajo hoy: lo que impulsa a los empleados (2003)]

✓ Turcotte, P.R. (1985). Calidad de vida en el trabajo. Madrid: Trillas.

### V

✓ Vásquez de Parra, R., & Vásquez, X. (2008). Gestión Humana y Liderazgo Transformacional en los nuevos tiempos. Caracas, Venezuela.

✓ Velilla. J (2010). Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca. Barcelona: España

✓ Visauta, B. (1983). La calidad de vida en el trabajo: un modelo de análisis. Tesis Doctoral. Departamento de Psicología Experimental. Universidad de Barcelona.

### W

✓ Walton, R. (1973). Quality of working life: that is it? Sloan management reviews, 15, 11-21.

✓ Walton, R.E.(1973). Conciliación de conflictos interpersonales. México: Fondo Educativo Interamericano.

✓ Wheelan, CH. (2002). “la economía al desnudo”. Barcelona: España

✓ Witt P. (2010). “¿Qué es el employer branding? El máximo hito del employer branding es construir reputación tanto interna como externa.

**Z**

- ✓ Zambrano, A. (2016). El concepto de capital humano. [online] Racionalidad Ltda. Disponible en: <https://racionalidadltda.wordpress.com/2016/02/25/el-concepto-de-capital-humano/> [Accesado, 25 Oct. 2017].