

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
Facultad de Ciencias Empresariales
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



INFLUENCIA DEL EMPLOYER

BRANDING EN LA RETENCIÓN

DEL TALENTO HUMANO DE LA CORPORACIÓN

ADC TACNA, PERIODO 2020

TESIS

PRESENTADA POR:

BACH. ELENA YSAMAR PEREZ PEREZ

ASESOR:

MBA. Rubén Jaime Huancapaza Cora

Para optar el título profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA - PERÚ

2020

Dedicatoria

A mis padres y abuela, que siempre han permanecido a mi lado.

A mis queridas hermanas y mi socio RCDL.

Agradecimientos

Deseo agradecer a mis padres por haberme apoyado en todo momento en cada una de las decisiones que tomé en mi vida profesional.

A mis compañeros de trabajo por su inmensa paciencia y comprensión en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Agradezco también a mis amigos y profesores por haberme ayudado moralmente en la realización de la presente investigación.

Por todo lo mencionado siempre serán recordados con gratitud.

Elena Ysamar Perez Perez .

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2.1. Problema Principal.....	14
1.2.2. Problemas Específicos.....	14
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1.4. OBJETIVOS.....	15
1.4.1. Objetivo General.....	15
1.4.2. Objetivos Específicos.....	15
CAPÍTULO II.....	17
MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.2. BASES TEÓRICAS.....	19
2.2.1. Employer Branding.....	19
2.2.1.1. Concepto.....	19
2.2.1.2. Objetivos del employer branding.....	21
2.2.1.3. Proceso del employer branding.....	21
2.2.1.4. Propuesta de valor al empleado (PVE).....	23
2.2.1.5. Beneficios del employer branding.....	24
2.2.1.6. Honestidad en el employer brand.....	25
2.2.1.7. Dimensiones del employer branding.....	26
2.2.2. Retención del Talento Humano.....	26
2.2.2.1. Concepto.....	27
2.2.2.2. Procesos de gestión de personas.....	29
2.2.2.3. Importancia de la retención del talento.....	30
2.2.2.4. Estrategias de retención del talento.....	30
2.2.2.5. Dimensiones de la retención del talento.....	31
2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS.....	32
CAPÍTULO III.....	34
METODOLOGÍA.....	34
3.1. HIPÓTESIS.....	34
3.1.1. Hipótesis general.....	34
3.1.2. Hipótesis específicas.....	34

3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
3.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	35
3.4.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	36
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	36
3.5.1.	Población	36
3.5.2.	Muestra	36
3.6.	VARIABLES E INDICADORES	37
3.6.1.	Variable independiente: Employer Branding	37
3.6.2.	Variable dependiente: Retención del Talento Humano	37
3.7.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	37
3.8.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	37
CAPÍTULO IV		40
RESULTADOS		40
4.1.	CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS	40
4.1.1.	Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach	40
4.1.2.	Relación variable, indicadores e ítems	42
4.2.	TRATAMIENTO ESTADÍSTICO	42
4.2.1.	Resultados de la variable independiente	42
4.2.1.1.	Análisis por dimensión	42
4.2.1.2.	Análisis general	43
4.2.2.	Resultados de la variable dependiente	43
4.2.2.1.	Análisis por dimensión	43
4.2.2.2.	Análisis general	44
4.3.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	45
4.3.1.	Verificación de hipótesis específicas	45
4.3.1.1.	Verificación de la primera hipótesis específica	45
4.3.1.2.	Verificación de la segunda hipótesis específica	46
4.3.1.3.	Verificación de la tercera hipótesis específica	48
4.3.1.4.	Verificación de la cuarta hipótesis específica	50
4.3.1.5.	Verificación de la quinta hipótesis específica	51
4.3.1.6.	Verificación de la sexta hipótesis específica	52
4.3.2.	Verificación de hipótesis general	54
CONCLUSIONES		58
RECOMENDACIONES		59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		61
APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA		65

APÉNDICE B: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	67
APÉNDICE C: CUESTIONARIO DE EMPLOYER BRANDING	68
APÉNDICE D: CUESTIONARIO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Procesamiento de casos del cuestionario de Employer Branding	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2 Alfa de Cronbach del cuestionario de Employer Branding.....	40
Tabla 3 Procesamiento de casos del cuestionario de Retención del Talento.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 Alfa de Cronbach del cuestionario de Retención del Talento	41
Tabla 5 Descriptivos de las dimensiones de Employer Branding	42
Tabla 6 Employer Branding según género	43
Tabla 7 Descriptivos de las dimensiones de Retención del Talento	44
Tabla 8 Retención del Talento Humano según género	44
Tabla 9 Prueba de normalidad de inducción y employer branding	45
Tabla 10 Prueba de correlación Rho de Spearman HE1	46
Tabla 11 Prueba de normalidad de capacitación y employer branding.....	47
Tabla 12 Prueba de correlación Rho de Spearman HE2.....	47
Tabla 13 Prueba de normalidad de bienestar y employer branding	49
Tabla 14 Prueba de correlación r de Pearson HE3	49
Tabla 15 Prueba de normalidad de clima laboral y employer branding.....	50
Tabla 16 Prueba de correlación r de Pearson HE4	50
Tabla 17 Prueba de normalidad de comunicación y employer branding	51
Tabla 18 Prueba de correlación Rho de Spearman HE5.....	52
Tabla 19 Prueba de normalidad de desvinculación y employer branding.....	53
Tabla 20 Prueba de correlación r de Pearson HE6	54
Tabla 21 Resumen del modelo de la HG.....	55
Tabla 22 Análisis de Varianza de la HG	55
Tabla 23 Coeficientes del modelo de regresión lineal.....	55
Tabla 24 Prueba de Normalidad de los residuos estandarizados del modelo.....	57

RESUMEN

La presente investigación titulada “Influencia del Employer Branding en la Retención del Talento Humano de la Corporación ADC Tacna, periodo 2020. “, tiene como objetivo principal determinar la influencia entre las variables consignadas en el título, en el periodo señalado. La población estuvo conformada por 56 trabajadores administrativos de la empresa ADC. La investigación es de tipo pura, nivel explicativo y diseño no experimental. La técnica utilizada para recoger la información es la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. Para medir las variables Employer Branding y Retención del Talento Humano se utilizaron dos cuestionarios, el primero de 26 ítems medido a través de la escala de Likert con valores del 1 al 5. El segundo cuestionario tuvo 14 ítems medido a través de la escala de Likert con valores del 1 al 5.

Se utilizó la prueba de Correlación de Pearson y Spearman para verificar las hipótesis específicas y un modelo de regresión lineal para verificar la hipótesis general, utilizando un nivel de confianza del 95%, el nivel de correlación entre la variable Clima Organizacional y las dimensiones: inducción, capacitación, bienestar, clima laboral, comunicación y desvinculación. Asimismo, el modelo de regresión tuvo un ajuste significativo lo cual permitió concluir que el Employer Branding influye en la Retención del Talento Humano.

ABSTRACT

The present investigation entitled "Influence of Employer Branding in the Retention of Human Talent of the ADC Tacna Corporation, period 2020.", has as main objective to determine the influence between the variables consigned in the title, in the indicated period. The population was made up of 56 administrative workers of the ADC company. The research is of a pure type, explanatory level and non-experimental design. The technique used to collect the information is the survey and the instrument was the questionnaire. To measure the variables Employer Branding and Retention of Human Talent, two questionnaires were used, the first of 26 items measured through the Likert scale with values from 1 to 5. The second questionnaire had 14 items measured through the Likert scale with values from 1 to 5.

The Pearson and Spearman Correlation test was used to verify the specific hypotheses and a linear regression model to verify the general hypothesis, using a 95% confidence level, the level of correlation between the Organizational Climate variable and the dimensions: induction , training, well-being, work environment, communication and separation. Likewise, the regression model had a significant adjustment which allowed to conclude that Employer Branding influences the Retention of Human Talent.

INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día se encuentran en la búsqueda de los mejores talentos, ya que de esta manera pueden formar equipos de trabajo de alto rendimiento que logren alcanzar los objetivos más grandes en las empresas. Sin embargo, estos talentos también buscan laborar en las empresas más atractivas, ya que en ellas pueden obtener los mejores beneficios laborales (remuneración por encima del mercado, horarios flexibles, utilidades, etc), por ello es importante que las empresas desarrollen el employer branding (marca del empleador), ya que de esta manera se volverá más atractiva para que los mejores talentos quieran pertenecer a dichas empresas.

A nivel mundial empresas de reconocida trayectoria como Google, Facebook, Microsoft, Amazon, Coca Cola, Apple, Samsung, Visa, Mastercard, entre otras, han desarrollado su marca de empleador de tal manera que son las favoritas para cualquier profesional que busca empleo, ya que han desarrollado políticas laborales que atraen a los mejores talentos del mundo. Tales políticas no sólo se circunscriben a lo remunerativo y flexibilización laboral, sino que también existe un sentido de orgullo para cualquier persona que pertenezca a una de estas empresas internacionales.

El portal de América Economía (2019) menciona tres razones por las cuales es importante desarrollar el employer branding:
“Quién atraes a tu casa es de máxima

importancia, los que hacen posible el día a día de tu empresa merecen trabajar en un lugar donde puedan satisfacer sus necesidades y porque tu gente quiere sentirse orgullosa de donde trabaja y quiere contárselo a otros”. Es clave desarrollar la marca de empleador ya que el mensaje que lleven los trabajadores sobre las condiciones laborales que las empresas ofrezcan serán más creíbles que los comunicados oficiales de la misma empresa.

La Corporación ADC es una de las industrias más grandes del Sur del Perú, debido a la diversificación de sus actividades económicas, especialmente, resalta por la producción de alimentos de consumo humano (fideos Don Antonio, fideos doña vera, pan de molde maty, panetones, etc). Asimismo, su planta de procesamiento principal se ubica en Ilo, la cual procesa más 540 toneladas de trigo que es importado desde el extranjero hasta el puerto de Ilo. El crecimiento de la empresa durante los últimos años ha sido sostenido por las inversiones realizadas y la calidad de sus productos que tienen gran participación de mercado. Sin embargo, las políticas de personal no vienen siendo las mejores toda vez que la rotación de personal es constante, dejando de lado la implementación de políticas de retención de talento, los cuales por falta de programas de crecimiento y desarrollo laboral optan por abandonar la empresa.

Por lo antes expuesto, se considera necesario el desarrollo de la presente investigación titulada “Influencia del Employer Branding en la Retención del Talento Humano de la Corporación ADC Tacna, periodo 2020”, estructurándose para ello el trabajo en cuatro capítulos:

Capítulo I:

Corresponde al planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, objetivo general, objetivos específicos, conceptos básicos y los antecedentes de la investigación.

Capítulo II:

Trata sobre el Fundamento Teórico Científico, en donde se conceptualizan las dos variables en estudio como son: Employer Branding y Retención del Talento Humano.

Capítulo III:

Este capítulo corresponde al Marco Metodológico, en donde se presentan las hipótesis, se identifican y describen las variables, el tipo y diseño de la investigación, el ámbito de estudio, población y muestra y por último las técnicas e instrumentos utilizados.

Capítulo IV:

Contiene los resultados, en donde se mostrarán las tablas y figuras estadísticas de la información recogida en campo. Asimismo, se realiza la prueba estadística y por último la comprobación de hipótesis.

Finalmente, en el Trabajo de Investigación se consideran las Conclusiones, Recomendaciones, Referencias Bibliográficas y los Anexos respectivos, que contribuyen a una mejor comprensión de este.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Las empresas hoy en día se encuentran en la búsqueda de los mejores talentos, ya que de esta manera pueden formar equipos de trabajo de alto rendimiento que logren alcanzar los objetivos más grandes en las empresas. Sin embargo, estos talentos también buscan laborar en las empresas más atractivas, ya que en ellas pueden obtener los mejores beneficios laborales (remuneración por encima del mercado, horarios flexibles, utilidades, etc), por ello es importante que las empresas desarrollen el employer branding (marca del empleador), ya que de esta manera se volverá más atractiva para que los mejores talentos quieran pertenecer a dichas empresas.

A nivel mundial empresas de reconocida trayectoria como Google, Facebook, Microsoft, Amazon, Coca Cola, Apple, Samsung, Visa, Mastercard, entre otras, han desarrollado su marca de empleador de tal manera que son las favoritas para cualquier profesional que busca empleo, ya que han desarrollado políticas laborales que atraen a los mejores talentos del mundo. Tales políticas no sólo se circunscriben a lo remunerativo y flexibilización laboral, sino que también

existe un sentido de orgullo para cualquier persona que pertenezca a una de estas empresas internacionales.

El portal de América Economía (2019) menciona tres razones por las cuales es importante desarrollar el employer branding: “Quién atraes a tu casa es de máxima importancia, los que hacen posible el día a día de tu empresa merecen trabajar en un lugar donde puedan satisfacer sus necesidades y porque tu gente æ marca de empleador ya que el mensaje que lleven los trabajadores sobre las condiciones laborales que las empresas ofrezcan serán más creíbles que los comunicados oficiales de la misma empresa. En el mundo laboral, las personas comentan sobre como son las empresas con los empleadores, y por supuesto hay empresas favoritas donde la mayoría quiere trabajar por las condiciones económicas y del entorno laboral, así como hay empresas con una pésima reputación laboral. Es claro que, los mejores talentos postularán a las ofertas laborales de las empresas con un mejor perfil y reputación, lo cual le permitirá a la empresa seleccionar al mejor talento para incorporarlo.

La Corporación ADC es una de las industrias más grandes del Sur del Perú, debido a la diversificación de sus actividades económicas, especialmente, resalta por la producción de alimentos de consumo humano (fideos Don Antonio, fideos doña vera, pan de molde maty, panetones, etc). Asimismo, su planta de procesamiento principal se ubica en Ilo, la cual procesa más 540 toneladas de trigo que es importado desde el extranjero hasta el puerto de Ilo. El crecimiento de la empresa durante los últimos años ha sido sostenido por las inversiones realizadas y la calidad de sus productos que tienen gran participación de mercado. Sin embargo, las políticas de personal no vienen siendo las mejores toda vez que la rotación de personal es constante, dejando de lado la implementación de políticas de retención de talento, los cuales por falta de programas de crecimiento y desarrollo laboral optan por abandonar la empresa.

Es claro que las personas son el activo más valioso para las empresas, razón por la cual se les debe brindar las mejores condiciones laborales para poder mantenerlos motivados y comprometidos con el desarrollo de la empresa. Asimismo, para atraer a los mejores trabajadores del medio, se deben implementar políticas de trabajo que sean atractivas para que dichos talentos quieran trabajar en tales empresas. En ese sentido, la Corporación ADC debe darle la importancia debida a desarrollar su Employer Branding, ya que con el crecimiento que viene teniendo, se hace necesario incorporar nuevos talentos que hagan la diferencia y generen innovaciones y transformaciones que coadyuven al desarrollo de la empresa a un ritmo superior al que tiene actualmente.

El problema radica en que la Corporación ADC no ha desarrollado su Employer Branding, lo cual impide que personas talentosas quieran incorporarse a la empresa, asimismo, esto genera un descontento interno al no implementarse políticas laborales más atractivas, perjudicándose la empresa por la rotación de personal que llegado a un límite decide abandonar la empresa por mejores condiciones laborales en otras empresas del medio. Tener a las personas más capacitadas en los puestos de trabajo permite un nivel superior de productividad, lo cual se refleja en los niveles de rentabilidad, por ello la importancia de atraer y mantener a los mejores talentos del mercado a través del Employer Branding.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema Principal

¿De qué manera el Employer Branding influye en la Retención del Talento Humano en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera la dimensión inducción se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020?
- ¿De qué manera la dimensión capacitación y desarrollo se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020?
- ¿De qué manera la dimensión bienestar se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020?
- ¿De qué manera la dimensión clima laboral se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020?
- ¿De qué manera la dimensión comunicación se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020?
- ¿De qué manera la dimensión desvinculación laboral se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enfocará en estudiar el employer branding como estrategia para reducir la rotación de personal en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. Dicha investigación se justifica porque permitirá determinar cuan desarrollada se encuentra la marca empleador de la empresa antes mencionada, de igual forma se podrá determinar si la marca empleador influye en la retención del talento humano de la empresa ADC. La presente investigación se justifica a partir de su:

A) Relevancia Económica

Los altos costos de la rotación de personal debido a malas prácticas de recursos humanos perjudican a las empresas, además de perder un talento, su imagen y reputación se ve afectada generando una mala impresión en los clientes, lo cual puede traer como consecuencia una disminución en las ventas o rechazo hacia la empresa.

B) Relevancia Social:

La investigación permitirá ser un marco de referencia para conocer qué tan desarrollado se encuentra la marca empleador de las empresas de Tacna, las cuales muchas veces no tienen políticas adecuadas de gestión de personas. Asimismo, la falta de valoración e importancia que le dan al capital humano afecta las relaciones empleador – empleado, siendo este un problema social de maltrato laboral o malas condiciones laborales para los trabajadores de Tacna.

C) Valor Teórico

La investigación se justifica porque se verificarán las teorías de employer branding y retención del talento a través del método científico, aportando nueva información sobre las mencionadas variables, las cuales deberían ser atendidas por los jefes o gerentes de recursos humanos de las empresas tacneñas.

D) Utilidad Metodológica

A fin de resolver la problemática expuesta, es necesario analizar cada variable de estudio a partir de la aplicación de técnicas metodológicas para recabar información, y que conduzcan a resolver la hipótesis planteada, lo que implica la necesidad de aplicar el método científico y proponer herramientas novedosas para recopilar datos, por lo que la investigación logra su justificación metodológica.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar de qué manera el Employer Branding influye en la Retención del Talento Humano en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar de qué manera la dimensión inducción se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.
- Determinar de qué manera la dimensión capacitación y desarrollo se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.
- Determinar de qué manera la dimensión bienestar se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.
- Determinar de qué manera la dimensión clima laboral se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

- Determinar de qué manera la dimensión comunicación se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En la revisión a los antecedentes de investigación, se pudo verificar que existen estudios relacionados con el tema de investigación; entre los que encontramos estudios nacionales e internacionales, los cuáles son mencionados a continuación:

Internacionales:

Gómez, Ruibal, Salom y Stanta (2016) en su tesis titulada “Employer Branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas” para optar al grado académico de Licenciado en Recursos Humanos en la Universidad Argentina de la Empresa. El objetivo general de la investigación es analizar el efecto del Employer Branding en la rotación de personal basado en una propuesta de valor. El enfoque de la investigación fue cualitativo. El diseño fue explicativo – descriptivo de corte transversal. La técnica utilizada fue la entrevista. La población estuvo constituida por empleados, autores de libros y empresas que apliquen el Employer Branding. El trabajo concluye que: “el employer branding

es efectivamente una medida que tiende a reducir la rotación del personal. Mejora la retención del talento, así como también atrae candidatos con mayor facilidad por encontrarse más en conocimiento del mercado la propuesta de valor como empleador”.

Águila, Rubio y Silva (2014) en su tesis titulada “Dimensiones determinantes del Employer Branding en atracción y retención de jóvenes profesionales chilenos”, para optar el título de Ingeniero Comercial con mención en Administración en la Universidad de Chile. El objetivo de la investigación fue determinar las dimensiones que deben considerarse para aplicar las prácticas de Employer Branding. La investigación fue de tipo pura, nivel exploratorio. La muestra estuvo constituida por 359 estudiantes asistentes a la feria laboral organizada por la universidad y 313 opiniones obtenidas de forma virtual a través de la página FirstJob.me. La investigación concluye que: “se determinó la validez de siete dimensiones las cuales pueden ser agrupadas en dos grupos, las que llamaremos Dimensiones Críticas y Dimensiones Complementarias al momento de tomar la decisión si trabajar en una empresa o no”.

Duque y Sosa (2016) en su tesis titulada “Employer Branding como una estrategia de atracción del Talento Humano”, para optar el título de Licenciado en Negocios Internacionales en la Universidad Pontificia Bolivariana. El objetivo de la investigación fue medir el impacto del Employer Branding en el proceso de atracción del talento humano en dos grandes empresas de Medellín. La investigación fue de tipo pura, nivel exploratorio, método inductivo. La muestra estuvo constituida por 02 empresas del medio, la primera es líder del sector construcción y la segunda es una empresa internacional del sector automotriz. La investigación concluye que: “el employer branding es una alternativa de solución frente a la preocupación organizacional de adquirir el mejor talento humano. Además, resulta ser un aspecto poderoso para las empresas al momento de atraer empleados potenciales capacitados”.

Nacionales:

Ccorisapra (2019) en su tesis titulada “Relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en docentes universitarios de la Región Arequipa, 2019” para optar el grado de Maestro en Ciencias Administrativas con mención en Dirección y Gestión Empresarial. El objetivo principal de la investigación fue determinar la relación entre la marca empleadora y el compromiso organizacional de los docentes universitarios de Arequipa. El estudio se basó en un diseño no experimental; la investigación realizada fue de carácter básica, nivel relacional, de corte transversal y prospectivo. La muestra estuvo constituida por 369 docentes universitarios de las universidades licenciadas de Arequipa. Para la recolección de datos se utilizó como técnica la encuesta y el instrumento fue el cuestionario. La investigación concluye que: “Los resultados estadísticos demuestran que sí existe una correlación positiva considerable de $Rho = 0.770^{**}$, entre la marca empleadora y el compromiso organizacional en docentes universitarios de la Región Arequipa”.

Villani (2017) en su tesis titulada “La marca empleador como estrategia de atracción y retención de talento” para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación de la Universidad de Lima. El objetivo principal de la investigación fue analizar el problema de la atracción y retención del talento humano y los beneficios que genera una buena

marca empleador. El estudio se basó en un diseño no experimental; la investigación realizada fue de carácter básica, cualitativa y descriptiva. La muestra estuvo constituida por cinco empresas consideradas como Great Place to Work. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas a profundidad con los especialistas del área de recursos humanos y comunicación interna de las empresas seleccionadas. La investigación concluye que: “Las empresas estudiadas estiman que esta nueva marca les está ayudando a cubrir las vacantes de empleo de manera más ágil y a un menor costo. Las estrategias de construcción de la marca basadas en los medios sociales llegan a un número mucho mayor de empleados actuales y potenciales, y con un costo muy bajo”.

Baltodano (2016) en su tesis titulada “Estrategias de retención del talento y su relación con la rotación de personal en la empresa Tawa Consulting SAC, 2015”, para optar el grado de Magister en Gestión del Talento Humano en la Universidad Cesar Vallejo. El objetivo de la investigación fue comprender las estrategias de retención del talento y su relación con la rotación de personal en la empresa Tawa Consulting. La investigación fue de tipo pura, nivel descriptivo y correlacional, diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 200 trabajadores de la empresa Tawa Consulting. La investigación concluye que: “las estrategias de retención del talento se relacionan inversamente con la rotación de personal en la empresa Tawa Consulting S.A.C., 2015”.

Ames (2017) en su tesis titulada “Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en una empresa del sector minero, Arequipa 2015”, para optar el grado de Magister en Administración con mención en Gerencia de Recursos Humanos en la Universidad Nacional de San Agustín. El objetivo de la investigación fue identificar los factores de atracción y retención del talento humano y el nivel de compromiso organizacional en colaboradores de una empresa del sector minero y determinar la relación existente entre ellos. La investigación fue de tipo pura, nivel descriptivo y correlacional, diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 50 postulantes a la compañía minera Ares. La investigación concluye que: “de acuerdo al estado civil, edad y tiempo de experiencia, los factores que atraen y retienen a los profesionales talentosos tienen una correlación positiva o negativa con el grado de compromiso organizacional”.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Employer Branding

2.2.1.1. Concepto

Para Capelli (2001), la competencia por atraer y retener al mejor talento del mercado laboral es un objetivo clave, por ello la reputación organizacional y la marca de la empresa son decisivos para conseguir a los empleados más calificados del medio. En medio de la competencia nace como estrategia lo que se denomina la marca empleador, la cual se orienta a gestionar la reputación o imagen empresarial para hacerla atractiva a los empleados actuales y a los potenciales (Rampl & Kenning, 2014).

Lloyd (2002) define al employer branding como: “la suma de los esfuerzos de una compañía para proyectar, al personal y sus postulantes, lo que la hace un lugar atractivo para trabajar” (p. 65)

Las condiciones actuales muestran que en el mercado laboral son pocas las personas altamente calificadas para asumir cargos técnicos y gerenciales, por ello que la competencia por estos talentos se ha vuelto agresiva ya que todas las empresas buscan a los mejores empleados para incorporarlos a la organización (Turban & Cable, 2003)

Backhaus y Tikoo (2004) mencionan que la marca empleador pertenece al proceso de edificar una identificación de empleador única y reconocible; es la concepción de la empresa que la hace diferente a sus competidores.

Martin, Beaumont, Doig y Pate (2005) consideran que la marca empleador concierne a cómo la empresa se proyecta al entorno y cómo otros la valoran como potencial empleador.

Edwards (2010) menciona que el employer branding son el conjunto de actividades donde los fundamentos del marketing, concretamente el branding, son utilizados para decisiones de recursos humanos orientadas a colaboradores actuales y potenciales.

Es claro que la responsabilidad de la marca empleador es responsabilidad de tres áreas o departamentos, los cuales son: Recursos Humanos, Marketing y Comunicación. Los esfuerzos de estas tres áreas permitirán atraer a los mejores talentos del medio para poder formar equipos altamente eficaces. Asimismo, el panorama global da cuenta que los verdaderos talentos no son muchos, razón por la cual la competencia empresarial por atraer a sus filas a los más capaces se ha vuelto una continua puesta en marcha de diversas estrategias con el fin de convertirse en empresas altamente atractivas para cualquier empleado potencial.

Aggerhol, Andersen y Thomsen (2011) definen la marca empleador como: “comunicativa, constructora de relaciones y procesos interdisciplinarios; que crea, negocia y promulga relaciones empleado - empleador sustentables; es decir, relaciones de largo plazo entre una organización y sus potenciales y existentes empleados” (p. 108)

Jiménez, Arce, Marcos y Sánchez (2013) definen al employer branding como: “... la estrategia de marca de una organización definida al objeto de ser percibida como atractiva para los empleados” (p. 180)

Pérez, Arranz y Lope (2018) conceptualizan al employer branding de la siguiente manera:

La marca empleador se basa en la aplicación de un marco de gestión enfocado a la adquisición, desarrollo y retención del talento a través de la implantación de mejores prácticas de reclutamiento y métodos de fidelización para maximizar el compromiso de los empleados, y construir una identidad de empleador atractiva y única” (p. 24)

2.2.1.2. Objetivos del employer branding

La gestión de la marca empleador persigue cuatro objetivos fundamentales, los cuales son:

- La satisfacción de los empleados. La empresa debe ejecutar acciones para buscar el bienestar del colaborador para alcanzar un máximo rendimiento o productividad laboral.
- La generación de afinidad y lealtad entre la organización y el empleado. El engagement es importante para que el empleado se sienta comprometido con la empresa.
- Una “experiencia de empleado” valiosa y atractiva, entendiendo ésta como el conjunto de recompensas tangibles e intangibles que una organización ofrece a sus empleados. Una de las necesidades de todo empleado son los beneficios salariales, los cuales son una fuente de motivación ya que de esta manera el trabajador se siente reconocido y valorado por el trabajo que realiza en la organización, además que, sus amigos o conocidos reconocerán que el personal de la empresa es bien remunerado.
- La diferenciación de la experiencia del empleado con respecto a las empresas competidoras. Ello es importante para aquellas personas que pasan por muchas empresas a lo largo de su vida profesional, ya que les permite comparar la forma de trabajo, la cultura, la relación con los compañeros y la remuneración y demás beneficios económicos y emocionales. Es preciso que toda persona que llegue a la empresa, llegado el momento de su partida reconozca el trato y consideración que tienen las personas dentro de la organización.

2.2.1.3. Proceso del employer branding

Para Aggerhol, Andersen y Thomsen (2011) los procesos de marca empleador estratégicos y sostenibles presentan tres características distintivas:

- El anclaje y el apoyo de la estrategia corporativa general, siendo así una disciplina estratégica de marca.
- La co - creación de valores, es decir, la renegociación incesante de valores con los stakeholders de acuerdo con sus intereses y expectativas.
- Establecer relaciones sostenibles entre empleadores y empleados dirigidas hacia un análisis permanente de las necesidades mutuas, así como las expectativas del presente y futuro.

Es claro que el apoyo de la alta dirección es crucial para que la estrategia de employer branding tenga éxito, ya que de no ser así, las demás áreas deducirían que los esfuerzos invertidos en tal estrategia sólo significaría gastos para la empresa. De igual manera, la relación estrecha y comunicación continua y sincera con los empleados es fundamental para lograr una armonía organizacional, ya que la fuerza laboral es la base primordial para alcanzar los objetivos estratégicos y financieros en cualquier empresa.

La gestión de la marca del empleador se extrae en los procesos de inicio, gestión y negociación de relaciones estratégicas sostenibles entre empleadores y empleados. Además, los procesos de marca del empleador están influenciados por los diversos contextos sociales que enfrentan las organizaciones en la sociedad. Contextos como la prosperidad social, la estabilidad y la recesión subrayan cómo se crea, se promulga y se negocia la marca del empleador bajo la influencia de los cambios sociales. Dicho de otra manera, los diferentes contextos influyen en los objetivos, necesidades y expectativas de los interesados y, por lo tanto, en la naturaleza del contrato psicológico y la relación empleador - empleado.

Las organizaciones deben abordar de manera continua estos desafíos contextuales y las preguntas asociadas y reflexionar sobre la gestión estratégica de la marca del empleador en diferentes contextos estratégicos, es decir, ¿La organización se marca a sí misma como empleador con una sola voz en todo momento o la voz cambia dependiendo de los diferentes contextos estratégicos? Lo que podría parecer valioso en tiempos de prosperidad, es decir, altos salarios, podría parecer menos relevante en tiempos de crisis en los que la seguridad laboral es una primera prioridad.

2.2.1.4. Propuesta de valor al empleado (PVE)

El employer branding busca posicionarse en la mente del futuro empleado dando una imagen positiva del entorno de trabajo y la cultura organizacional. Para ello, las empresas utilizan estrategias de comunicación, a través de las cuales dan cuenta de su misión, visión, cultura y beneficios sociales económicos y no económicos. Este conjunto de atributos es lo que se denomina la propuesta de valor al empleado.

Liu (2005) define la propuesta de valor al empleado como: “un set único de atributos y beneficios que motivarán a los candidatos a unirse a la empresa, y a los actuales colaboradores a quedarse” (p. 59)

Para Botha, Bussin y De Swardt (2011), la propuesta de valor al empleado se compone de cinco factores, los cuales son:

- El ambiente de trabajo y la afiliación.- relacionado con los aspectos sociales internos de la empresa como: los valores organizacionales, la cultura organizacional, las relaciones interpersonales entre empleados, clima organizacional, estilo de liderazgo de los gerentes y otros.
- Contenido del trabajo.- se refiere a los desafíos que se presentan en el trabajo, es decir, un trabajo rutinario y sin retos va terminar desmotivando al empleado, sobre todo a los jóvenes de la generación milenial. Un trabajo con retos constantes mantiene motivados y comprometidos a los trabajadores.
- Balance entre vida personal y laboral.- tiene que ver con la flexibilización laboral y los permisos en casos que se presenten situaciones fortuitas con los familiares como: enfermedad, reuniones, cumpleaños, defunciones, entre otros. Asimismo, se relaciona con los espacios y tiempos en familia que muchas veces son invadidos por las responsabilidades en la empresa (reuniones de fines de semana, viajes de trabajo, tiempo extra en la oficina, etc).
- Recompensas que contienen el desarrollo como profesional y la línea de carrera.- está relacionado con las expectativas de crecimiento o promociones en los puestos de trabajo, es decir, todo empleado desea ascender dentro de la empresa satisfaciendo su necesidad de superación profesional.

- La remuneración.- este factor es importante pero no vital, es decir, la remuneración debe ser justa y en la medida de lo posible debe situarse en la media o por encima de la media del mercado. De esta manera se estaría asegurando el interés de muchos profesional calificados en los procesos de reclutamiento. Sin embargo, además de la remuneración económica, la empresa puede implementar medidas que le permitan a los trabajadores beneficiarse de remuneraciones emocionales (descuentos en gimnasios, seguros de salud particulares con amplia cobertura, cuna, etc).

2.2.1.5. Beneficios del employer branding

El employer branding es una estrategia de recursos humanos para poder mejorar la calidad de la captación de nuevo personal, además de ello, permite que los empleados se identifiquen con la empresa, ya que el employer branding implica diversas acciones internas como externas. Cuando los trabajadores se han identificado con la marca y se sienten escuchados y valorados, su desempeño se incrementará así como su actitud y predisposición para desarrollar su trabajo de la mejor manera.

Mosley y Schmidt (2017) consideran que los beneficios de la marca empleador para la empresa pueden darse en diversas áreas, los cuales se detallan a continuación:

- Reclutamiento.- las compañías que desarrollan marcas empleador poderosas, atraen a muchos candidatos calificados, lo cual mejora la calidad de los nuevos empleados a contratar y además que reduce los sobre costos del reclutamiento.
- Engagement.- La marca del empleador involucra crear un ambiente en el que los trabajadores se sientan satisfechos por su trabajo y orgullosos de la organización para la que laboran. Tal ambiente de trabajo impulsa el compromiso, y niveles más altos de compromiso conducen a niveles más altos de productividad y satisfacción del cliente.
- Retención.- Un gran lugar de trabajo poblado de empleados altamente talentosos y comprometidos es un lugar donde los empleados desean quedarse. Además, una marca de empleador fuerte aclara lo que las personas pueden esperar de la organización antes de presentar su solicitud. Las compañías con marcas de empleadores fuertes experimentan tasas de deserción significativamente más bajas.

- Ventaja Competitiva.- La marca empleador permite crear un equipo de estrellas con una lista de las personas más talentosas de cualquier industria. La inteligencia colectiva, la creatividad, el impulso y la determinación de personas altamente calificadas le permiten obtener y mantener una ventaja competitiva frente a los competidores.

2.2.1.6. Honestidad en el employer brand

Las empresas a lo largo de su vida han ido creando una marca empleador de manera inconsciente. La gente tiene en su mente un concepto sobre la mayoría de organizaciones del entorno en donde se desenvuelve, razón por la cual sabe qué empresa es buena, mediocre o mala. En ese sentido, las empresas se han hecho de una reputación gracias al trato que tiene con su personal, los beneficios ofrecidos, la cultura interna, el clima organizacional. Todos esos factores han creado una imagen que de repente las empresas no se imaginaban.

La marca empleador es su reputación como empleador, ya sea que el entorno de trabajo de su organización sea excepcionalmente bueno, genéricamente mediocre o excepcionalmente malo. Por ello, antes de invertir tiempo y recursos en la creación de una marca de empleador, realice una autoevaluación honesta de su situación actual y visualice aquella marca empleador que desearía ser analizando las siguientes cuatro áreas (Mosley & Schmidt, 2017):

- Lo que ya sabe o percibe: probablemente tenga una idea de lo que los empleados de su organización y las personas externas a su organización consideran que es un empleador. Agregue a este conocimiento cualquier información adicional que ya tenga, como comentarios de clientes y socios, encuestas recientes de empleados o una revisión general del sentimiento en sus canales de redes sociales.
- Experiencia laboral: la experiencia laboral y la forma en que los empleados la perciben contribuye significativamente a la reputación de su organización como empleador. Realice encuestas de empleados y grupos focales para averiguar qué piensan de la empresa los empleados actuales y anteriores, y cualquier brecha que pueda existir entre lo que ofrece y lo que quiere. Aunque la compensación y los beneficios a menudo se clasifican bastante alto, rara vez están en la parte superior de la lista.
- Percepción externa: la empresa debe descubrir qué personas ajenas a la organización lo consideran un empleador potencial. Asimismo, debería hacerse las siguientes preguntas: ¿qué tanto conocen a la empresa aquellos talentos que se está tratando de

atraer?, ¿por qué la empresa es conocida? y ¿cómo se siente la gente respecto de la empresa?.

- Competencia: las organizaciones con las que compite por el talento son típicamente aquellas que operan en su misma industria, razón por la cual, los empleados que pierde migrarán a éstas empresas. Por ello, es necesario realizar una lista de los mejores empleadores que atraen al mejor talento de cada industria para aprender qué están haciendo mejor.

2.2.1.7. Dimensiones del employer branding

El employer branding puede ser medido de diversas maneras, desde un enfoque interno o externo, es decir, se puede medir desde el punto de vista de los empleados actuales así como desde el punto de vista de los futuros candidatos. En ese sentido, Sheen (2018) considera las siguientes dimensiones:

- Inducción.- Se refiere al proceso por el cual el nuevo empleado es capacitado en las funciones que desarrollará dentro de la empresa además de temas sobre la cultura y valores de la organización.
- Capacitación y desarrollo.- Es la transferencia permanente de conocimientos que le permitan a los empleados tener mayor productividad, así como oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- Bienestar.- Se refiere a la percepción del empleado de sentirse bien dentro de la empresa, es decir, le agrada las condiciones en las cuales se desarrolla.
- Clima laboral.- Tiene que ver con el entorno de trabajo, las relaciones sociales entre los trabajadores y los jefes o directivos.
- Comunicación.- Es el proceso social mediante el cual se transmiten mensajes entre interlocutores, lo cual es primordial para los equipos de trabajo dentro de la empresa.
- Desvinculación laboral.- Es el procedimiento mediante el cual un empleado renuncia, es despedido o se jubila de la empresa, dando fin a su relación contractual con la organización.

2.2.2. Retención del Talento Humano

2.2.2.1. Concepto

La retención del talento humano es uno de los procesos fundamentales de la gestión de personas. La cual se orienta a mantener una baja rotación de personal, ya que los costos de volver a contratar y capacitar a un nuevo empleado son altos. Por ello las empresas desarrollan políticas para que el personal se sienta a gusto y decida permanecer en la organización el mayor tiempo posible.

Para Chiavenato (2009), la retención del talento es el proceso de tener a los empleados incentivados y comprometidos con la finalidad de reducir la rotación de personal en puestos y cargos claves en la organización. Para ello, se deben crear las condiciones y contextos ambientales y psicológicos satisfactorios para el desarrollo de las actividades laborales. Sin embargo, es necesario que estas estrategias que buscan fidelizar al personal sean evaluadas a través de distintos indicadores clave como, por ejemplo: rotación de personal, clima organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizacional, entre otros.

De igual manera, Hatum (2011) expone lo siguiente: “Básicamente la retención del talento humano es el esfuerzo de un empleador por mantener a sus trabajadores más deseables para el cumplimiento de sus objetivos de negocios” (p. 45)

Galicia (2010) citado por Lozano (2018) manifiesta lo siguiente:

Una parte importante de la retención del talento humano es el Clima organizacional, el cual puede ser entendido como manera en que gestiona la experiencia del colaborador dentro de una organización otorgándole lo necesario para cumplir objetivos personales, de la empresa bajo un ambiente de tolerancia e igualdad (p. 20)

Muñoz (2010) encontró lo siguiente: “analiza los motivos por los cuales una empresa pierde talentos, encontrando que el principal motivo es la pérdida del valor de su salario emocional y la pobre adaptación de las exigencias del trabajador con las exigencias de la empresa” (p. 24).

Según Sarries y Casares (2008) mencionan que una de las preocupaciones de las empresas es reducir la fuga de talentos o pérdida de personal, por el costo que genera un proceso de contratación, por cómo afecta la performance de otros empleados, por cómo afecta la imagen de la empresa, pero lo más importante es que es un indicio de otros problemas.

Es importante mantener al personal y evitar la rotación continua por los costos que demanda a la empresa. Asimismo, se debe considerar que las empresas están llevando a cabo

muchas acciones para conseguir al talento más calificado del mercado, razón por la cual es necesario generar políticas que mantengan comprometidos a los colaboradores. Pulido, Llauce, Cardoza, Peña y Torres (2018) manifiestan que:

En la actualidad, en la gestión de recursos humanos constituye una necesidad realizar una gestión estratégica para retener el capital humano valioso y talentoso como una práctica organizacional que pueda contribuir de forma positiva en el desarrollo de las capacidades de innovación y creatividad para la organización y en consecuencia en los resultados de la competitividad y éxito (p. 46).

Es claro que la competencia entre las empresas ya no es sólo por quien consigue una mayor de cuota de mercado o quien obtiene más clientes. La competencia también se está dando en el campo de los recursos humanos, ya que como lo manifiestan Holtom, Mitchell, Lee y Eberly (2008) señalan que dentro de las organizaciones “la retención de jóvenes talentosos altamente cualificados y con potencial destacado es más importante hoy día de lo que ha sido antes” (p. 233)

Es clave resaltar lo manifestado por Antolín Espinosa (HR Business Partner en 3AFyC) sobre la retención del talento en una entrevista para Talent Search People durante la 22ª edición del Talent Breakfast en Barcelona:

Los retos que se plantean hoy en día en la retención del talento obligan a las empresas a dar más peso a la formación continua de sus trabajadores, a mirar sus necesidades y atender las casuísticas personales de cada empleado. La estructura laboral se ve afectada continuamente por la incorporación de nuevos empleados a la compañía, la implementación de nuevos procesos o inclusive de nuevas herramientas. Todos estos cambios están afectando de forma positiva a las relaciones interpersonales y a las nuevas formas de trabajo como: teletrabajo, flexibilidad de jornada, espacios abiertos y atractivos. (Espinosa, 2017)

2.2.2.2. Procesos de gestión de personas

Los procesos en la gestión de personas incluyen a todas las que se relacionan con la incorporación de nuevo personal hasta la conclusión del contrato laboral (jubilación, despido, renuncia). Dichos procesos son muy importantes, ya que de ello dependerá el desarrollo y productividad del nuevo empleado así como de la motivación de los que ya están laborando.

- Procesos para incorporar a las personas.- es el primer proceso que las personas recién incorporadas deben enfrentar, muchas veces el buen recibimiento dependerá de la cultura que se viva dentro de la empresa. Asimismo, el primer contacto con la organización y sus integrantes suele ser poco adecuada si no se tienen definidas las actividades que se deben realizar cuando una persona se incorpora por primera vez a la empresa.
- Procesos para colocar a las personas.- los trabajadores incorporados serán distribuidos a sus puestos de trabajo de acuerdo a su perfil y competencias. La experiencia y capacitación serán preponderantes para que cada empleado desarrolle su línea de carrera dentro de la empresa.
- Procesos para recompensar a las personas.- este aspecto va relacionado directamente con las políticas de productividad de la empresa, ya que permitirá incentivar y motivar a aquellos colaboradores que tengan rendimientos superiores en sus puestos de trabajo.
- Procesos para desarrollar a las personas.- este proceso busca mejorar las competencias de los trabajadores, y no sólo a través de la capacitación, sino también mediante el enriquecimiento personal y las oportunidades de ascenso que son la recompensa a aquellos que lograron ser más eficientes y eficaces dentro de la organización.
- Procesos para retener a las personas.- si bien es cierto no se puede obligar a ningún trabajador a quedarse, es necesario desarrollar políticas para disuadir al trabajador de abandonar la empresa. Tales políticas pueden ser económicas como emocionales (flexibilidad laboral, reconocimiento, permisos para estudiar, entre otros).

Procesos para monitorear personas.- relacionado con el seguimiento que debe realizarse a las operaciones y planes, de tal manera que se logren los objetivos propuestos por la empresa. Dicho monitoreo o supervisión puede realizarse a través del seguimiento, acompañamiento, orientación, autocontrol y cumplimiento de metas.

2.2.2.3. Importancia de la retención del talento

La relevancia de la retención del trabajador se fundamenta en talentos claves, es decir, aquellos colaboradores que generan mayores ganancias y una rentabilidad superior. De igual manera, estos trabajadores son los más eficaces y eficientes para la empresa.

Según Prieto (2013) citado por Mendoza y Ramirez (2018) considera que : “los recursos humanos ya no sólo priorizan sus funciones en el pago de nóminas o la selección de personal, sino que, la nueva inquietud de las organizaciones se reúne en la administración de sus activos más valiosos: los trabajadores” (p. 31).

El know how que poseen estos trabajadores, conforma el activo más valioso y complicado de retener y gestionar. Es por tal motivo, que la motivación a los empleados es un factor estratégico y de gran importancia, ya que es la medida más eficaz y eficiente para retener al talento humano clave para lograr los objetivos propuestos por la empresa.

2.2.2.4. Estrategias de retención del talento

Castañeda (2009) menciona que para conservar a los mejores talentos en la organización es necesario poner en marcha algunas estrategias, para ellos es necesario que la empresa se haga las siguientes preguntas:

- ¿Existen planes de incentivos que impulsen a los colaboradores a dar un mayor esfuerzo?
- ¿Los diferentes liderazgos de la organización están concentrados en buscar constantemente formas de motivar a los colaboradores para que trabajen en un ambiente sano, positivo y lleno de energía?
- ¿Las personas que entran a trabajar a la organización conocen el camino de desarrollo que pueden llevar para crecer en la empresa?
- ¿Existen los canales de comunicación suficientes y las formas para que una persona talentosa que quiera destacar pueda hacerlo?

Está claro que en la mayoría de casos, los trabajadores no abandonan un puesto por un mejor sueldo, sino muchas veces lo hace por mejores condiciones laborales (flexibilidad, retos,

oportunidades de desarrollo, innovación, motivación, estilo de liderazgo de los gerentes o jefes, clima organizacional, entre otros).

La mala experiencia que tenga un empleado dentro de la empresa, la va transmitir a otras personas, haciendo una cadena que al final sólo afecta la imagen y reputación de la organización. Por ello resulta imprescindible desarrollar estrategias para que la experiencia de laborar en la empresa sea mejor que la que ofrece la competencia. De esta manera, la organización será más atractiva por los talentos y se podrá contratar a la gente más calificada que permita conseguir los objetivos de rentabilidad para la empresa.

2.2.2.5. Dimensiones de la retención del talento

Astorga (2014) considera las siguientes dimensiones para valorar la retención del talento humano:

- Sistema salarial.- Se refiere a las políticas remunerativas dentro de la organización, así como a los beneficios económicos por cumplimiento de metas y/o productividad.
- Imagen corporativa.- Es lo que muestra la empresa hacia el exterior, es cómo quiere la empresa que la vean en el entorno en donde opera, usualmente, utiliza las redes sociales como canal principal para mostrar su imagen a la ciudadanía.
- Ambiente laboral.- Se refiere a las condiciones en las cuales los empleados laboran en una empresa, así como las relaciones interpersonales entre los trabajadores.
- Desarrollo profesional.- Se refiere al proceso de crecimiento personal dentro de la entidad, es decir, la promoción o ascensos que se dan al interior de la empresa.

De igual manera, Chunque (2018) considera las siguientes dimensiones:

- Promoción del talento humano.- “La promoción se produce por dos razones conjuntas; reconocimiento a los resultados obtenidos en el pasado, y como esperanza en un prometedor futuro que debe basarse en la necesidad de ocupar un puesto de trabajo y al promocionado una mejora en su situación económica y social, que corresponda mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad en un nivel más elevado en la organización”. (Hom, Roberson y Ellis, 2016, p. 199)

- Integración del talento humano. - “Es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos entre ellas la selección y reclutamiento de candidatos, la inducción de los empleados de nuevo ingreso, realizando de tal manera su pronóstico de rendimiento de sus necesidades futuras” (Kacmar, et al, 2016, p. 110).
- Política retributiva. – “Es el conjunto de orientaciones basadas en estudios y valoraciones con el fin de mejorar sus actuaciones en el campo de compensación, es una de las herramientas de gestión estratégica más importantes de la empresa, uno de los pilares indiscutibles, es el comportamiento ético de la empresa en el cual a veces no se cumplen lo suficiente cuando interpretan mal los criterios de rentabilidad, la política retributiva pretende fidelizar a los empleados en bases a principios claros y transparentes se trata de atraer el talento humano” (Michaels, Handfield, 2015, p. 98)

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS

Es oportuno tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Capital Humano: Chiavenato (2011) afirmó que: “en una organización, el capital humano está conformado por la totalidad de personas que la integran y su valor equivale proporcionalmente al talento y competencia que estos demuestran” (p. 121)
 - Employer Branding: Lloyd (2002) define al employer branding como: “la suma de los esfuerzos de una compañía para proyectar, al personal y sus postulantes, lo que la hace un lugar atractivo para trabajar” (p. 65)
- Edwards (2010) menciona que el employer branding son el conjunto de actividades donde los fundamentos del marketing, concretamente el branding, son utilizados para decisiones de recursos humanos orientadas a colaboradores actuales y potenciales.
- Marca: Pérez (2008) la definió de la siguiente manera: “Un conjunto de características físicas o asociaciones culturales o emocionales vinculadas con un producto, servicio u organización” (p. 22)
 - Marca de Recursos Humano: Según Alles (2012), “Concepto que identifica la valoración positiva que dentro de una organización posee el área de recursos humanos, producto de la eficacia de su gestión” (p. 67)
 - Propuesta de valor al empleado (PVE): Liu (2005) define la propuesta de valor al empleado como: “un set único de atributos y beneficios que motivarán a los candidatos a unirse a la empresa, y a los actuales colaboradores a quedarse” (p. 59)

- Retención de talento: Hatum (2011) expone lo siguiente: “Básicamente la retención del talento humano es el esfuerzo de un empleador por mantener a sus trabajadores más deseables para el cumplimiento de sus objetivos de negocios” (p. 45)

- Talento: Vásquez (2007) definió al talento como “las aptitudes que presentan las personas al iniciarse en un trabajo y cuyos conocimientos se ven reflejados en el momento de realizar las tareas” (p. 35).

- Talento Humano: Cantu (2006) definió a talento humano como: “aquella persona capacitada y comprometida con su labor que demuestra sus habilidades para alcanzar buenos resultados producto de su desempeño” (p. 81).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

El Employer Branding influye directamente en la Retención del Talento Humano de la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

3.1.2. Hipótesis específicas

- La dimensión inducción se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.
- La dimensión capacitación se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.
- La dimensión bienestar se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

- La dimensión clima laboral se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

- La dimensión comunicación se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

- La dimensión desvinculación laboral se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es básica, ya que el propósito es generar nuevo conocimiento a partir del ya existente de las variables consideradas en el estudio, las cuales son Employer Branding y Retención del Talento Humano.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada es de carácter no experimental y transversal. Es no experimental, ya que las variables que comprende el problema son analizadas en su contexto real, no se realiza manipulación de las variables bajo estudio. Es transversal, puesto que analiza los datos en un solo periodo, el cual es 2020. Para obtener la información se utilizará un cuestionario que será aplicado a los administrativos de la empresa ADC de Tacna.

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación es causal explicativo, ya que el objetivo de la investigación es determinar si existe influencia del Employer Branding en la Retención del Talento Humano de la empresa ADC de Tacna periodo 2020.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1. Población

En la presente investigación, la población estuvo constituida por todos los trabajadores administrativos (logística, tesorería, contabilidad, informática, gerencia) de la empresa ADC que se encuentren laborando en el presente año, los cuales son 56.

3.5.2. Muestra

Bernal (2006, p. 161) define la muestra como: “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

Para la presente investigación se utilizó el censo, ya que se recogió información de toda la población con la finalidad de obtener resultados más precisos para el estudio.

3.6. VARIABLES E INDICADORES

3.6.1. Variable independiente: Employer Branding

Las dimensiones según Sheen (2018) son:

- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Bienestar
- Clima laboral
- Comunicación
- Desvinculación laboral

Escala: Likert de 5 categorías (ordinal)

3.6.2. Variable dependiente: Retención del Talento Humano

Las dimensiones según Astorga (2014) son:

- Sistema salarial
- Imagen corporativa
- Ambiente laboral
- Desarrollo profesional

Escala: Likert de 5 categorías (ordinal)

3.7. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta, la cual se aplicará a los trabajadores considerados en la población de estudio.

El instrumento que se utilizará en la presente investigación es el cuestionario, el cual estará formado por dos partes, la primera parte está compuesta por 26 ítems y permitirá medir el Employer Branding de la empresa, la segunda parte está compuesta por 14 ítems y servirá para medir la Retención del Talento Humano. Ambas partes pueden asumir valores del 1 al 5, por cuanto son variables categóricas ordinales.

3.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

La información se procesó a través del programa SPSS para el tratamiento estadístico. Las tablas y gráficos elaborados en SPSS, fueron trasladados a Word, para su ordenamiento y presentación final.

La presentación de la información fue a través de tablas y gráficos estadísticos, luego del procesamiento de esta, se hizo una presentación escrita tabular y gráfica para la discusión y análisis de los resultados.

Para el análisis de datos se utilizaron técnicas y medidas de la estadística descriptiva e inferencial. En cuanto a la estadística Descriptiva, se utilizó:

- Tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.
- Tablas de contingencia. Se utilizó este tipo de tablas para visualizar la distribución de los datos según las categorías o niveles de los conjuntos de indicadores analizados simultáneamente.

Para la estadística inferencial se utilizó un modelo estadístico que permitió validar las hipótesis planteadas, asimismo se realizó lo siguiente:

- Se calculó el coeficiente de correlación r de Pearson para determinar el nivel de correlación entre las variables de estudio.
- Se calculó el coeficiente de determinación para evaluar cuánto explica la variable independiente a la variable dependiente.
- Se verificaron los supuestos estadísticos previo a la utilización de cualquier prueba para determinar si corresponde utilizar test paramétricos o no paramétricos.

Para verificar las hipótesis de la investigación se utilizó el modelo de regresión lineal para determinar la influencia de la variable independiente sobre la dependiente. Se utilizaron la prueba T Student y el análisis de varianza (Anova).

Se determinarán los coeficientes del modelo de regresión lineal el cual está determinado por la siguiente fórmula:

$$\text{Retención del Talento} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Employer Branding}$$

La significancia de los coeficientes en el modelo se verificó a través del p – valor, el cual de ser menor a 5% formaron parte del modelo que explica a la variable dependiente Retención del Talento Humano.

CAPÍTULO IV**RESULTADOS****4.1. CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS**

4.1.1. Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach

Se aplicó la prueba Alfa de Cronbach a los cuestionarios utilizados obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 1
Alfa de Cronbach del cuestionario de Employer Branding

Estadísticas de fiabilidad	
Dimensiones	Alfa de Cronbach
Inducción	0.882
Capacitación y Desarrollo	0.831
Bienestar	0.841
Clima Laboral	0.864
Comunicación	0.796
Desvinculación Laboral	0.897

Según se observa en las Tablas 1, el coeficiente Alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones de la variable Employer Branding son mayores a 0.80, lo cual significa que el cuestionario tiene una alta confiabilidad y puede ser aplicado para recoger la información para la que fue desarrollado.

Tabla 2
Alfa de Cronbach del cuestionario de Retención del Talento

Estadísticas de fiabilidad	
Dimensiones	N de elementos
Sistema Salarial	0.901
Imagen Corporativa	0.854
Ambiente Laboral	0.804
Desarrollo Profesional	0.882

Según se observa en las Tablas 2, el coeficiente Alfa de Cronbach para las dimensiones de la variable Retención del Talento presenta valores mayores a 0.80 lo cual significa que el cuestionario tiene una alta confiabilidad y puede ser aplicado para recoger la información para la que fue desarrollado.

4.1.2. Relación variable, indicadores e ítems

Variable	Dimensiones	Ítems
Employer Branding	Inducción	1 al 4
	Capacitación y desarrollo	5 al 7
	Bienestar	8 al 10
	Clima laboral	11 al 14
	Comunicación	15 al 20
	Desvinculación laboral	21 al 26

Variable	Dimensiones	Ítems
Retención del Talento Humano	Sistema salarial	1 al 4
	Imagen corporativa	5 al 7
	Ambiente laboral	8 al 11
	Desarrollo profesional	12 al 14

4.2. TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

4.2.1. Resultados de la variable independiente

4.2.1.1. Análisis por dimensión

Las dimensiones analizadas para la variable Employer Branding son las siguientes:

- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Bienestar
- Clima laboral
- Comunicación

Desvinculación laboral

Tabla 3
Descriptivos de las dimensiones de Employer Branding

	Mediana	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Inducción	2.00	2	0.667	1	3
Capacitación y Desarrollo	2.00	2	0.626	1	3
Bienestar	1.00	1	0.478	1	2
Clima Laboral	2.00	2	0.618	1	3
Comunicación	2.00	2	0.611	1	3

Desvinculación	2.00	2	0.580	1	3
----------------	------	---	-------	---	---

Nota: información basada en 56 observaciones

De la Tabla 3, se puede observar que casi todas las dimensiones se encuentran desarrolladas a un nivel medio, es decir, se categorizaron las dimensiones en tres niveles (bajo, medio y alto). De las seis dimensiones, solo la dimensión bienestar presenta una moda de 1, es decir, un nivel bajo. Tal situación puede explicarse por la poca preocupación que muestra la empresa por el bienestar y seguridad de sus empleados, así como por la poca flexibilidad laboral para que los trabajadores tengan un balance entre trabajo y familia. Las horarios de trabajo y las jornadas extensas en las oficinas absorbe todo el tiempo de los trabajadores afectando el tiempo para su familia u otras actividades que ayudan a disminuir los niveles de estrés, lo cual impacta directamente en su nivel de desempeño.

4.2.1.2. Análisis general

El análisis de la variable Employer Branding arrojó los siguientes resultados:

Tabla 4
Employer Branding según género

			Género	
			Masculino	Femenino
Employer Branding	Nada atractiva	Recuento	7	13
		% de la fila	30.4%	39.4%
	Medianamente atractiva	Recuento	16	20
		% de la fila	69.6%	60.6%
	Muy atractiva	Recuento	0	0
		% de la fila	0.0%	0.0%

Según se puede observar en la Tabla 4, la mayoría de encuestados manifiestan que el Employer Branding es medianamente atractivo en la empresa ADC. Asimismo, el 40% del género femenino manifiesta indica que la marca empleador de ADC es nada atractiva mientras que 30.40% de los hombres piensa lo mismo.

4.2.2. Resultados de la variable dependiente

4.2.2.1. Análisis por dimensión

Las dimensiones analizadas para la variable Retención del Talento Humano son las siguientes:

- Sistema salarial
- Imagen corporativa
- Ambiente laboral

- Desarrollo profesional

Tabla 5
Descriptivos de las dimensiones de Retención del Talento

	Sistema Salarial	Imagen Corporativa	Ambiente Laboral	Desarrollo Profesional
Mediana	1.00	2.00	2.00	1.00
Moda	1	1	1 ^a	1
Desv. típ.	.657	.731	.668	.353
Asimetría	.726	.507	.517	2.098
Error típ. de asimetría	.319	.319	.319	.319
Curtosis	-.481	-.958	-.688	2.489
Error típ. de curtosis	.628	.628	.628	.628
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	3	3	3	2

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

De la tabla 5, se puede observar que las tres dimensiones de la variable Retención del Talento presentan un nivel bajo desde el punto de vista de la Moda, aunque la mediana indica que las dimensiones imagen corporativa y ambiente laboral se encuentran a un nivel medio. Este comportamiento puede explicarse por la alta rotación en la empresa ADC, es decir, los trabajadores administrativos rotan a menudo por las siguientes razones: nivel salarial, falta de capacitación, igualdad de oportunidades, carga laboral excesiva, pocos estímulos y valoración del personal, inexistente línea de carrera, entre otras.

4.2.2.2. Análisis general

El análisis de la variable Retención del Talento Humano arrojó los siguientes resultados:

Tabla 6
Retención del Talento Humano según género

		Género		
		Masculino	Femenino	
Retención de Talento Humano	Bajo	Recuento	12	20
		% de la fila	52.2%	60.6%
	Medio	Recuento	11	12
		% de la fila	47.8%	36.4%
	Alto	Recuento	0	1
		% de la fila	0.0%	3.0%

Según se puede observar en la Tabla 6, los hombres en su mayoría, alrededor del 52%, cree que la retención del talento en la empresa ADC es bajo, lo mismo opinan las mujeres con un 60.60%, ello debido a la rotación periódica de los trabajadores administrativos debido a múltiples factores

como por ejemplo: inequidad en los sueldos, ambiente laboral poco grato, personal poco valorado, no existe desarrollo profesional ni línea de carrera, inadecuada comunicación interna, entre otras.

4.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1. Verificación de hipótesis específicas

4.3.1.1. Verificación de la primera hipótesis específica

Según el ritual de la significancia estadística se tendría lo siguiente:

Paso 1: Plantear Hipótesis

Ho: La dimensión inducción no se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

H1: La dimensión inducción se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

Nivel de Significancia α (alfa) = 5% = 0,05

Paso 3: Verificar el supuesto de normalidad

Tabla 7
Prueba de normalidad de inducción y employer branding

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Inducción	,187	56	,000
Employer Branding	,111	56	,085

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Según se observa en la Tabla 7, la dimensión inducción no presente una distribución normal ya que su p – valor es menor que 0.05. En ese sentido, se debe aplicar la prueba de correlación no paramétrica, es decir, el rho de Spearman.

Paso 4: Seleccionar estadístico de prueba

Tabla 8
Prueba de correlación Rho de Spearman HE1

		Correlaciones	
		Inducción	Employer Branding
Inducción	Rho de Spearman	1,000	,720**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	56	56
Employer Branding	Rho de Spearman	,720**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	56	56

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Paso 5: Evaluar el p – valor

Valor de $p = 0,0000 = 0,00\%$

El valor de p es menor que el nivel de significancia 0,05 (5%).

Paso 6: Lectura del p-valor

Se puede concluir que la dimensión inducción se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 7: Toma de decisiones

Según los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se da por verificada y aceptada la primera hipótesis específica.

4.3.1.2. Verificación de la segunda hipótesis específica

Según el ritual de la significancia estadística se tendría lo siguiente:

Paso 1: Plantear Hipótesis

Ho: La dimensión capacitación no se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

H1: La dimensión capacitación se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

Nivel de Significancia α (alfa) = 5% = 0,05

Paso 3: Verificar el supuesto de normalidad

Tabla 9
Prueba de normalidad de capacitación y employer branding

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Capacitación	,147	56	,004
Employer Branding	,111	56	,085

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Según se observa en la Tabla 9, la dimensión capacitación no presente una distribución normal ya que su p – valor es menor que 0.05. En ese sentido, se debe aplicar la prueba de correlación no paramétrica, es decir, el rho de Spearman.

Paso 4: Seleccionar estadístico de prueba

Tabla 10
Prueba de correlación Rho de Spearman HE2

Correlaciones			
		Capacitación	Employer Branding
Capacitación	Rho de Spearman	1,000	,660**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	56	56
Employer Branding	Rho de Spearman	,660**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	56	56

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Paso 5: Evaluar el p – valor

Valor de p = 0,0000 = 0,00%

El valor de p es menor que el nivel de significancia 0,05 (5%).

Paso 6: Lectura del p-valor

Se puede concluir que la dimensión capacitación se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 7: Toma de decisiones

Según los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se da por verificada y aceptada la segunda hipótesis específica.

4.3.1.3. Verificación de la tercera hipótesis específica

Según el ritual de la significancia estadística se tendría lo siguiente:

Paso 1: Plantear Hipótesis

Ho: La dimensión bienestar no se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

H1: La dimensión bienestar se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

Nivel de Significancia α (alfa) = 5% = 0,05

Paso 3: Verificar el supuesto de normalidad

Tabla 11
Prueba de normalidad de bienestar y employer branding

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Bienestar	,104	56	,197
Employer Branding	,111	56	,085

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Según se observa en la Tabla 11, la dimensión bienestar si presente una distribución normal ya que su p – valor es mayor que 0.05. En ese sentido, se debe aplicar la prueba de correlación paramétrica, es decir, el r de Pearson.

Paso 4: Seleccionar estadístico de prueba

Tabla 12
Prueba de correlación r de Pearson HE3

Correlaciones			
		Bienestar	Employer Branding
Bienestar	r de Pearson	1,000	,645*
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	56	56
Employer Branding	r de Pearson	,645**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	56	56

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Paso 5: Evaluar el p – valor

Valor de p = 0,0000 = 0,00%

El valor de p es menor que el nivel de significancia 0,05 (5%).

Paso 6: Lectura del p-valor

Se puede concluir que la dimensión bienestar se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 7: Toma de decisiones

Según los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se da por verificada y aceptada la tercera hipótesis específica.

4.3.1.4. Verificación de la cuarta hipótesis específica

Según el ritual de la significancia estadística se tendría lo siguiente:

Paso 1: Plantear Hipótesis

Ho: La dimensión clima laboral no se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

H1: La dimensión clima laboral se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

Nivel de Significancia α (alfa) = 5% = 0,05

Paso 3: Verificar el supuesto de normalidad

Tabla 13
Prueba de normalidad de clima laboral y employer branding

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Clima laboral	,114	56	,066
Employer Branding	,111	56	,085

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Según se observa en la Tabla 13, la dimensión clima laboral si presente una distribución normal ya que su p – valor es mayor que 0.05. En ese sentido, se debe aplicar la prueba de correlación paramétrica, es decir, el r de Pearson.

Paso 4: Seleccionar estadístico de prueba

Tabla 14
Prueba de correlación r de Pearson HE4

Correlaciones			
		Clima laboral	Employer Branding
Clima laboral	r de Pearson	1,000	,702**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	56	56
Employer Branding	r de Pearson	,702**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	56	56

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Paso 5: Evaluar el p – valor

Valor de $p = 0,0000 = 0,00\%$

El valor de p es menor que el nivel de significancia 0,05 (5%).

Paso 6: Lectura del p-valor

Se puede concluir que la dimensión clima laboral se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 7: Toma de decisiones

Según los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se da por verificada y aceptada la cuarta hipótesis específica.

4.3.1.5. Verificación de la quinta hipótesis específica

Según el ritual de la significancia estadística se tendría lo siguiente:

Paso 1: Plantear Hipótesis

Ho: La dimensión comunicación no se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

H1: La dimensión comunicación se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

Nivel de Significancia α (alfa) = 5% = 0,05

Paso 3: Verificar el supuesto de normalidad

Tabla 15
Prueba de normalidad de comunicación y employer branding

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Comunicación	,168	56	,000
Employer Branding	,111	56	,085

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Según se observa en la Tabla 15, la dimensión comunicación no presente una distribución normal ya que su p – valor es menor que 0.05. En ese sentido, se debe aplicar la prueba de correlación no paramétrica, es decir, el rho de Spearman.

Paso 4: Seleccionar estadístico de prueba

Tabla 16
Prueba de correlación Rho de Spearman HE5

Correlaciones			
		Comunicación	Employer Branding
Comunicación	Rho de Spearman	1,000	,816**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	56	56
Employer Branding	Rho de Spearman	,816**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	56	56

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Paso 5: Evaluar el p – valor

Valor de p = 0,0000 = 0,00%

El valor de p es menor que el nivel de significancia 0,05 (5%).

Paso 6: Lectura del p-valor

Se puede concluir que la dimensión comunicación se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 7: Toma de decisiones

Según los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se da por verificada y aceptada la quinta hipótesis específica.

4.3.1.6. Verificación de la sexta hipótesis específica

Según el ritual de la significancia estadística se tendría lo siguiente:

Paso 1: Plantear Hipótesis

Ho: La dimensión desvinculación laboral no se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

H1: La dimensión desvinculación laboral se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

Nivel de Significancia α (alfa) = 5% = 0,05

Paso 3: Verificar el supuesto de normalidad

Tabla 17

Prueba de normalidad de desvinculación y employer branding

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Desvinculación laboral	,116	56	,058
Employer Branding	,111	56	,085

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Según se observa en la Tabla 17, la dimensión desvinculación laboral si presente una distribución normal ya que su p – valor es mayor que 0.05. En ese sentido, se debe aplicar la prueba de correlación paramétrica, es decir, el r de Pearson.

Paso 4: Seleccionar estadístico de prueba

Tabla 18
Prueba de correlación *r* de Pearson HE6

		Correlaciones	
		Desvinculación laboral	Employer Branding
Desvinculación laboral	r de Pearson	1,000	,877**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	56	56
Employer Branding	r de Pearson	,877**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	56	56

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Paso 5: Evaluar el p – valor

Valor de $p = 0,0000 = 0,00\%$

El valor de p es menor que el nivel de significancia 0,05 (5%).

Paso 6: Lectura del p-valor

Se puede concluir que la dimensión desvinculación laboral se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 7: Toma de decisiones

Según los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se da por verificada y aceptada la sexta hipótesis específica.

4.3.2. Verificación de hipótesis general

Según el ritual de la significancia estadística se tendría lo siguiente:

Paso 1: Plantear Hipótesis

Ho: El Employer Branding no influye directamente en la Retención del Talento Humano en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

H1: El Employer Branding influye directamente en la Retención del Talento Humano en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 2: Establecer un nivel de significancia

Nivel de Significancia α (alfa) = 5% = 0,05

Paso 3: Seleccionar estadístico de prueba

La prueba que se utilizará para verificar la hipótesis general es el modelo de regresión lineal.

Tabla 19
Resumen del modelo de la HG

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,781 ^a	,609	,602	5,235

a. Predictores: (Constante), Employer Branding

b. Variable dependiente: Retención de Talento Humano

De la tabla 19, se puede apreciar que la variable Employer Branding explica el 60,90% de la variación de la variable dependiente Retención del Talento Humano. Asimismo, la relación entre ambas variables asciende a 0,781 lo cual muestra que existe una alta correlación positiva.

Tabla 20
Análisis de Varianza de la HG

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2309,097	1	2309,097	84,257	,000 ^b
	Residuo	1479,885	54	27,405		
	Total	3788,982	55			

a. Variable dependiente: Retención del Talento Humano

b. Predictores: (Constante), Employer Branding

De la tabla 20, se puede observar que el modelo de regresión lineal es significativo puesto que el p-valor asciende a 0,00 el cual es menor al nivel de significancia 5%. En ese sentido, podemos concluir que el Employer Branding explica linealmente el comportamiento de la variable Retención del Talento Humano.

Tabla 21
Coefficientes del modelo de regresión lineal

Coefficientes ^a					
Modelo	Coefficients no estandarizados			Coefficients estandarizados	
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.

1	(Constante)	3,562	3,498	1,018	,313
	Employer Branding	,454	,050	,781	9,179

a. Variable dependiente: Retención del Talento Humano

En la tabla presente el método que fue utilizado es el de la suma de medias, para poder obtener los coeficientes de A y B y así poder con esos valores reemplazar la fórmula de correlación lineal.

De la tabla 21, se puede apreciar que sólo el coeficiente de la variable independiente es significativo ya que su p valor es menor que el nivel de significancia (5%), por el contrario, la constante o intercepto con el eje “y” no es significativo puesto que su p valor es mayor que el nivel de significancia (5%).

En ese sentido, el modelo quedaría expresado de la siguiente manera:

$$\text{Retención del Talento Humano} = 0,454 \times \text{Employer Branding}$$

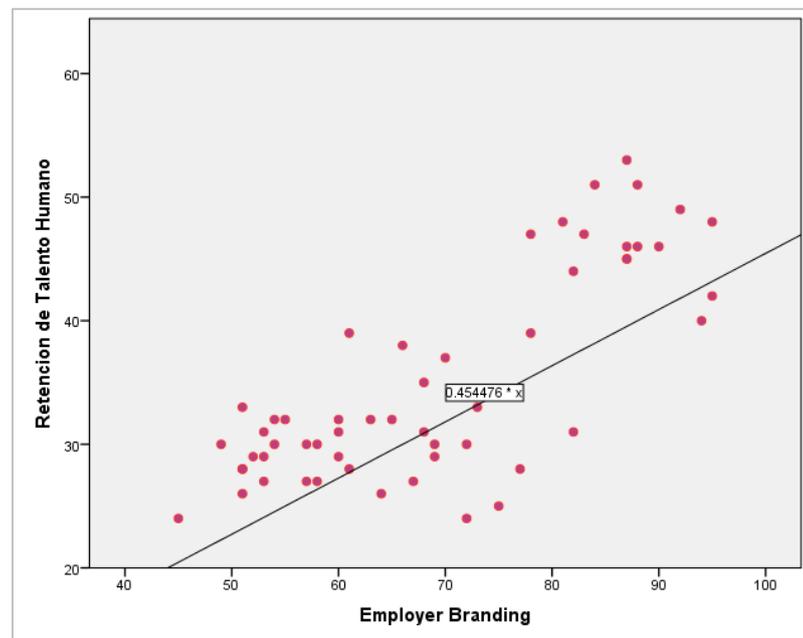


Figura 1. Gráfico de dispersión del modelo de regresión lineal

Supuesto de Normalidad de los residuos del modelo

Parias (2018) manifiesta que: “la normalidad univariante ayuda a obtener normalidad multivariante, pero no la garantiza. La normalidad multivariante implica que las variables individuales son normales”. Para evaluar dicha acepción se debe verificar la normalidad de los residuos estandarizados del modelo. Asimismo, para verificar el supuesto de normalidad de los residuos del modelo, se utiliza la prueba de Kolmogoriv - Smirnov ya que el número de casos es mayor a 50.

Tabla 22
Prueba de Normalidad de los residuos estandarizados del modelo

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Standardized Residual	,110	56	,088	,971	56	,202

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tal y como se observa en la Tabla 22, la prueba de Kolmogoriv - Smirnov arrojó un p valor de 0,192 el cual es mayor que el nivel de significancia (5%), en ese sentido, se puede afirmar que los residuos estandarizados del modelo se distribuyen normalmente o presentan una distribución normal.

Paso 4: Evaluar el p – valor

Valor de $p = 0,000 = 0,00\%$

El valor de p es menor que el nivel de significancia 0,05 (5%).

Paso 5: Lectura del p-valor

Con una probabilidad de error del 0,00%, se puede concluir que el Employer Branding influye directamente en la Retención del Talento Humano en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.

Paso 6: Toma de decisiones

Según los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se da por verificada y aceptada la Hipótesis General.

CONCLUSIONES

Primera:

Se concluyó en la primera hipótesis que a mayor inducción mayor será percibido el employer branding, ya que se obtuvo una correlación positiva alta y esto demuestra una relación significativa entre las dos variables.

Segunda:

Se concluyó en la segunda hipótesis que a mayor capacitación más positivo será el employer branding, ya que se obtuvo una correlación positiva moderada y esto demuestra una relación significativa entre las dos variables.

Tercera:

Se concluyó en la tercera hipótesis que a mayor bienestar es mejor percibida la marca empleador ya que se obtuvo una correlación positiva moderada y esto demuestra una relación significativa entre las dos variables.

Cuarta:

Se concluyó en la cuarta hipótesis que a mejor clima laboral mayor será percibido el employer branding ya que se obtuvo una correlación positiva alta y esto demuestra una relación significativa entre las dos variables.

Quinta:

Se concluyó en la quinta hipótesis que a mayor nivel de comunicación mejor será el employer branding ya que se obtuvo una correlación positiva alta y esto demuestra una relación significativa entre las dos variables.

Sexta:

Se concluyó en la sexta hipótesis que a mayor positividad en la desvinculación laboral mejor será percibido el employer branding ya que se obtuvo la correlación más alta en esta dimensión lo que demuestra una relación significativa entre las dos variables.

Séptima:

Se concluyó en la hipótesis general que hay una relación lineal entre las dos variables tanto dependiente como independiente, esto se interpreta que el nivel de influencia que tiene el employer branding en la retención del talento humano es alto.

RECOMENDACIONES

Primera:

Es necesario mejorar los procesos de inducción para que los nuevos trabajadores puedan desempeñarse adecuadamente en las actividades que le van a delegar en la empresa. El proceso de inducción es muy importante toda vez que representa la primera interacción del trabajador con el entorno de la empresa.

Segunda:

Urge mejorar el aspecto de capacitación y desarrollo, promoviendo la mejora continua entre los trabajadores, brindando oportunidades equitativamente para todos, disponiendo de canales de comunicación efectivos que puedan recoger las necesidades de desarrollo y línea de carrera para los colaboradores.

Tercera:

Es necesario que la empresa ofrezca beneficios como muestra de preocupación por el bienestar y seguridad de sus empleados. Asimismo, debe ofrecer flexibilidad laboral para que los trabajadores tengan un balance entre trabajo y familia, así como preocuparse por que cada trabajador reciba sus beneficios económicos y no económicos (salario emocional).

Cuarta:

De igual manera, los jefes o gerentes de las áreas funcionales deben de transmitir a su personal cuánto les valoran y respetan. Asimismo, deben fomentar el feedback a los empleados para un mejor desempeño, así como demostrar que las opiniones de los empleados son escuchadas y atendidas generando un clima de cooperación mutua. Por último, los jefes o gerentes de las áreas funcionales deben promover actividades extralaborales para fortalecer las relaciones entre el personal de la empresa.

Quinta:

Se recomienda que la empresa utilice herramientas (digitales, impresas, gráficas, etc) para que todo el personal se entere de los hechos más importantes. De igual manera, debe utilizar espacios y canales de comunicación para acercar a “los de arriba” (gerentes y jefes) con “los de abajo” (personal de planta y administrativos) procurando una mayor integración cada día.

Sexta:

Se sugiere que, en el caso de despidos, la oficina de recursos humanos comunique adecuadamente al colaborador la decisión de la empresa. Asimismo, en el caso de renuncias, la empresa debe agradecer al colaborador de forma genuina y sincera por el tiempo laborado, ya que los trabajadores que renuncian o son despedidos van a comentar de su experiencia de trabajo en la empresa. De igual manera, en la jubilación, la empresa debería ofrecer beneficios al trabajador para ayudarlo en la transición hacia su nueva vida después del trabajo. La empresa ADC debería reconocer en pequeñas ceremonias a los colaboradores que se jubilan y que a lo largo de su vida tuvieron desempeños positivos y que dejaron huella en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aggerhol, H., Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising Employer Branding in sustainable organizations. *Corporate Communications: An International Journal*, 105-123. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/235287332_Conceptualising_employer_branding_in_sustainable_organisations
- Águila, F., Rubio, D., & Silva, D. (2014). Dimensiones determinantes del Employer Branding en atracción y retención de jóvenes profesionales chilenos. Tesis de Grado. Universidad de Chile, Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129747/Dimensiones%20determinantes%20del%20employer%20brand.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humano*. Buenos Aires: Editorial Granica. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=SZfAAAAQBAJ&lpq=PA1&dq=diccionario%20de%20recursos%20humanos&pg=PT3#v=onepage&q=marca&f=false>
- América Economía. (Febrero de 2019). *Tres razones por las que tu marca como empleador te debería importar*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/blogs/iese/3-razones-por-las-que-tu-marca-como-empleador-te-deberia-importar/>

- Ames, R. (2017). Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional en una empresa del sector minero, Arequipa 2015. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de San Agustín, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/5378/ADMamgurj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Astorga, C. (2014). Cultura Organizacional y Retención del Talento en la Empresa. Tesis de Grado. Universidad Católica de Santa María, Arequipa. Obtenido de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/3524/76.0269.PS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding
- Baltodano, R. (2016). Estrategias de retención del talento y su relación con la rotación de personal en la empresa Tawa Consulting SAC, 2015. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7632/Baltodano_VR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An Employer Brand Predictive Model for Talent Attraction and Retention. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1 - 12. Obtenido de <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/388/403>
- Cantu, L. (2006). Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de nueva león. Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/5584/>
- Capelli, P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*, 139-146. Obtenido de <https://hbr.org/2001/03/making-the-most-of-on-line-recruiting>
- Castañeda, F. (2009). *Desarrolla una empresa de 10*. México: McGraw Hill. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=XVylAQAAQBAJ&lpg=PA115&dq=retencion%20del%20talento&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>
- Ccorisapra, F. (2019). Relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en docentes universitarios de la Región Arequipa, 2019. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de San Agustín, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10506/UPccqufm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chunque, K. (2018). Retención del Talento Humano y la Demanda Ocupacional de los Colaboradores de la Municipalidad del distrito de San Isidro, año 2018. Tesis de Grado. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/20667/Chunque_OKM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Duque, E., & Sosa, L. (2016). Employer Branding como una estrategia de atracción del Talento Humano. Tesis de Grado. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia. Obtenido de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/4504/Employer%20branding%20como%20una%20estrategia%20de%20atracci%C3%B3n%20del%20talento%20humano..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 5-23. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/211385429_An_integrative_review_of_employer_branding_and_OB_theory
- Espinosa, A. (15 de Septiembre de 2017). Los retos del reclutamiento, la captación y la retención del talento. (T. S. People, Entrevistador) Barcelona. Obtenido de <https://www.talentsearchpeople.com/es/noticias/523-los-retos-del-reclutamiento-la-captacion-y-retencion-del-talento/>

- Gómez, S., Ruibal, C., Salom, A., & Stanta, P. (2016). Employer Branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas. Tesis de Grado. Universidad Argentina de la Empresa, Argentina. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2C%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hatum, A. (2011). *El Futuro del talento: Gestión del Talento para Sobrevivir la Crisis*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. Mexico: McGraw Hill.
- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., & Eberly, M. (2008). Chapter 5: Business volume and retention research, a look at the past, a closer review of the present, and an adventure in the future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Jiménez, A., Arce, E., Marcos, S., & Sánchez, Y. (2013). *La Gestión adecuada de Personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=3ripcMxFgrwC&lpg=PA180&dq=gestion%20employer%20branding&pg=PR6#v=onepage&q=gestion%20employer%20branding&f=false>
- Liu, M. (2005). Marca empleador y atractivo organizacional: Estudio de la valoración de atributos según perfiles de segmento. Tesis de Maestría. Universidad de Chile, Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136615/%20Marca%20empleador%20y%20atractivo%20organizacion%20%20an%C3%A1lisis%20de%20las%20diferencias%20en%20la%20valoraci%C3%B3n%20de%20atributos%20seg%C3%BAAn%20perfiles%20de%20segmentos.pdf?sequence=>
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 64-66.
- Lozano, M. (2018). Retención del Talento Humano y Motivación Laboral en la Sede Sur de la Clínica Maison de Sante. Lima, 2018. Tesis de Grado. Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/23939/Lozano_LM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding:: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 76-88. Obtenido de <https://www.studocu.com/en-us/u/3160472>
- Mendoza, C., & Ramirez, Y. (2018). Influencia de la Dirección Estratégica del Talento Humano en la Retención de Colaboradores de la empresa Jupromec, Huaraz 2018. Tesis de Grado. Universidad César Vallejo, Huaraz. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/26141/Mendoza_TCY-Ramirez_LYM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding*. New Jersey: Editorial John Wiley & Sons. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=-uoCDgAAQBAJ&lpg=PR1&dq=employer%20branding&pg=PR2#v=onepage&q=employer%20branding&f=false>
- Pérez, B., Arranz, P., & Lope, V. (2018). *Estructura de la comunicación en entornos digitales*. Madrid: Editorial Egregius. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=0n5xDwAAQBAJ&lpg=PA24&dq=gestion%20employer%20branding&pg=PA4#v=onepage&q=gestion%20employer%20branding&f=false>
- Pérez, C. (2008). *Valoración y evaluación de marcas*. Barcelona: Ediciones Deusto. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=KoGpG7Wvq5sC&lpg=PA22&dq=concepto%20de%20marca&pg=PA4#v=onepage&q=concepto%20de%20marca&f=false>
- Pulido, L., Llauce, K., Cardoza, M., Peña, J., & Torres, C. (2018). Gestión del capital humano y prácticas de retención en los colaboradores de una empresa retail de la ciudad de Chimbote. *Revista Conocimiento y Desarrollo*, 9(2), 45-50. Obtenido de <https://revista.usanpedro.edu.pe/index.php/CPD/article/view/342/315>

- Rampl, L., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to EB attractiveness. *European Journal of Marketing*, 218-236. Obtenido de <https://pdfslide.net/documents/employer-brand-trust-and-affect-linking-brand-personality-to-employer-brand.html>
- Sarries, L., & Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid: Editorial ESIC. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=XZ1Qc_B_pbQC&lpq=PP1&dq=Buenas%20pr%C3%A1cticas%20de%20recursos%20humano&pg=PP1#v=onepage&q=Buenas%20pr%C3%A1cticas%20de%20recursos%20humano&f=false
- Sheen, R. (2018). *El Employer Brand en el Perú*. Perú: Fondo Editorial de la Universidad de Lima. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=J9WEDwAAQBAJ&lpq=PT41&dq=marca%20del%20empleador&pg=PA1#v=onepage&q=marca%20del%20empleador&f=false>
- Turban, D., & Cable, D. (2003). Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. *Journal of Organizational Behaviour*, 24(6), 733-751. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.721.8816&rep=rep1&type=pdf>
- Villani, P. (2017). La marca empleador como estrategia de atracción y retención de talento. Tesis de Grado. Universidad de Lima, Perú. Obtenido de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6050/Villani_Leyva_Paulo_Sebasti%C3%A1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y

APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título del Proyecto:

INFLUENCIA DEL EMPLOYER BRANDING EN LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA CORPORACIÓN ADC TACNA, PERIODO 2020.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	Tipo de investigación: Investigación Básica.
¿De qué manera el Employer Branding influye en la Retención del Talento Humano en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020?	Determinar de qué manera el Employer Branding influye en la Retención del Talento Humano en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.	El Employer Branding influye directamente en la Retención del Talento Humano en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020.	X: Employer Branding.	Nivel de la investigación: Explicativa causal.
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Dimensiones (Sheen, 2018):	Diseño de investigación: No experimental, transversal.
<ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué manera la dimensión inducción se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020? - ¿De qué manera la dimensión capacitación y desarrollo se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020? - ¿De qué manera la dimensión bienestar se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020? - ¿De qué manera la dimensión clima laboral se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020? - ¿De qué manera la dimensión comunicación se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020? - ¿De qué manera la dimensión desvinculación laboral se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020? 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar de qué manera la dimensión inducción se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. - Determinar de qué manera la dimensión capacitación y desarrollo se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. - Determinar de qué manera la dimensión bienestar se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. - Determinar de qué manera la dimensión clima laboral se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. - Determinar de qué manera la dimensión comunicación se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. - Determinar de qué manera la dimensión desvinculación laboral se relaciona con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> - La dimensión inducción se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. - La dimensión capacitación se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. - La dimensión bienestar se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. - La dimensión clima laboral se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. - La dimensión comunicación se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. - La dimensión desvinculación laboral se relaciona directamente con el Employer Branding en la Corporación ADC de Tacna, periodo 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inducción - Capacitación y desarrollo - Bienestar - Clima laboral - Comunicación - Desvinculación laboral 	Fuente de los datos: Primaria.
			Variable Dependiente	Recolección de datos: Se utilizará un cuestionario.
			Y: Retención del Talento Humano.	Test estadístico: Rho de Spearman.
			Dimensiones (Astorga, 2014):	Población: Se trabajará con todo el personal de planta y administrativo de la Corporación ADC de Tacna.
			<ul style="list-style-type: none"> - Sistema salarial. - Imagen corporativa - Ambiente laboral - Desarrollo profesional 	

				Muestra: Se trabajará con todo el personal de planta y administrativo de la Corporación ADC de Tacna.
--	--	--	--	---

APÉNDICE B: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente	Indicadores	Conceptos	Ítems	Escala / Valoración
Employer Branding	Inducción	Se refiere al proceso por el cual el nuevo empleado es capacitado en las funciones que desarrollará dentro de la empresa además de temas sobre la cultura y valores de la organización.	1 al 4	Ordinal Escala de Likert 1 al 5
	Capacitación y desarrollo	Es la transferencia permanente de conocimientos que le permitan a los empleados tener mayor productividad, así como oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.	5 al 7	
	Bienestar	Se refiere a la percepción del empleado de sentirse bien dentro de la empresa, es decir, le agrada las condiciones en las cuales se desarrolla.	8 al 10	
	Clima laboral	Tiene que ver con el entorno de trabajo, las relaciones sociales entre los trabajadores y los jefes o directivos.	11 al 14	
	Comunicación	Es el proceso social mediante el cual se transmiten mensajes entre interlocutores, lo cual es primordial para los equipos de trabajo dentro de la empresa.	15 al 20	
	Desvinculación laboral	Es el procedimiento mediante el cual un empleado renuncia, es despedido o se jubila de la empresa, dando fin a su relación contractual con la organización.	21 al 26	
Variable Dependiente	Indicadores	Conceptos	Ítems	Escala / Valoración
Retención del Talento Humano	Sistema salarial.	Se refiere a las políticas remunerativas dentro de la organización, así como a los beneficios económicos por cumplimiento de metas y/o productividad.	1 al 4	Ordinal Escala de Likert 1 al 5
	Imagen corporativa	Es lo que muestra la empresa hacia el exterior, es cómo quiere la empresa que la vean en el entorno en donde opera, usualmente, utiliza las redes sociales como canal principal para mostrar su imagen a la ciudadanía.	5 al 7	
	Ambiente laboral	Se refiere a las condiciones en las cuales los empleados laboran en una empresa, así como las relaciones interpersonales entre los trabajadores.	8 al 11	
	Desarrollo profesional	Se refiere al proceso de crecimiento personal dentro de la entidad, es decir, la promoción o ascensos que se dan al interior de la empresa.	12 al 14	

APÉNDICE C: CUESTIONARIO DE EMPLOYER BRANDING

A continuación, se presentan 26 ítems que deben ser completados. Cada una de las proposiciones tiene siete alternativas para responder de acuerdo a su criterio. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, recuerde que 1 es nunca y 5 siempre.

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: INDUCCIÓN					
1. La empresa informa el primer día sobre la remuneración y beneficios económicos que percibirán los trabajadores.					
2. La empresa da a conocer los aspectos relevantes de la cultura corporativa para que todos los trabajadores hablen el mismo lenguaje.					
3. Los nuevos empleados reciben una bienvenida adecuada en sus oficinas o áreas de trabajo.					
4. El área de recursos humanos ayuda a que los nuevos empleados se sientan como en casa desde el primer día de trabajo.					
DIMENSIÓN 2: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO					
5. La empresa utiliza canales de comunicación adecuados y accesibles para dar a conocer las oportunidades de línea de carrera.					
6. La empresa da a conocer a los empleados de forma transparente los criterios de evaluación para que sean promovidos y accedan a programas de capacitación.					
7. La empresa utiliza mecanismos adecuados para recoger y atender las necesidades de capacitación del personal.					
DIMENSIÓN 3: BIENESTAR					
8. La empresa ofrece beneficios como muestra de preocupación por el bienestar y seguridad de sus empleados.					
9. La empresa ofrece flexibilidad laboral para que los trabajadores tengan un balance entre trabajo y familia.					
10. La empresa se asegura y preocupa por que cada trabajador reciba sus beneficios económicos y no económicos.					
DIMENSIÓN 4: CLIMA LABORAL					
11. Los jefes o gerentes de las áreas funcionales le transmiten a su personal cuánto les valoran y respetan.					
12. Los jefes o gerentes de las áreas funcionales fomentan el feedback a los empleados para un mejor desempeño.					
13. Los jefes o gerentes de las áreas funcionales demuestran que las opiniones de los empleados son escuchadas y atendidas generando un clima de cooperación mutua.					
14. Los jefes o gerentes de las áreas funcionales promueven actividades extra laborales para fortalecer las relaciones entre el personal de la empresa.					
DIMENSIÓN 5: COMUNICACIÓN					
15. La empresa utiliza herramientas (digitales, impresas, gráficas, etc) para que todo el personal se entere de lo que sucede en la empresa diariamente.					
16. La empresa utiliza espacios y canales de comunicación para acercar a “los de arriba” (gerentes y jefes) con “los de abajo” (personal de planta y administrativos) procurando una mayor integración cada día.					
17. La empresa comunica adecuadamente a través de diversos medios las normativas internas de la organización.					
18. La empresa utiliza canales para dar a conocer el rol de los empleados, es decir, informa sobre la importancia del trabajo realizado por cada empleado y su impacto en el negocio.					
19. La empresa genera mensajes y contenidos (comentarios, fotos, videos, entre otros) que son difundidos al exterior dando a conocer cuan agradable es el ambiente de trabajo.					
20. La empresa motiva a sus trabajadores a generar contenido en sus redes sociales dando a conocer experiencias positivas en el trabajo.					
DIMENSIÓN 6: DESVINCULACIÓN LABORAL					
21. En el caso de despidos, la oficina de recursos humanos comunica adecuadamente al colaborador la decisión de la empresa.					
22. En el caso de renuncias, la empresa agradece al colaborador de forma genuina y sincera por el tiempo laborado.					
23. Los trabajadores que renuncian o son despedidos tienen comentarios positivos de su experiencia de trabajo en la empresa.					
24. En la jubilación, la empresa ofrece beneficios al trabajador para ayudarlo en la transición hacia su nueva vida después del trabajo.					

25. La empresa reconoce en pequeñas ceremonias a los colaboradores que se jubilan y que a lo largo de su vida tuvieron desempeños positivos y que dejaron huella en la organización.					
26. La empresa transmite mensajes alentadores hacia adentro y hacia afuera a través de sus redes sociales con los testimonios de los trabajadores que se jubilan.					

Muchas gracias por su colaboración.

APÉNDICE D: CUESTIONARIO DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

A continuación, se presentan 14 ítems que deben ser completados. Cada una de las proposiciones tiene siete alternativas para responder de acuerdo a su criterio. Lea detenidamente cada ítem y marque con un aspa (X) solo una alternativa, que mejor crea conveniente, recuerde que 1 es nunca y 7 siempre.

DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: SISTEMA SALARIAL					
1. En esta empresa existe equidad y justicia en la administración de sueldos y salarios.					
2. Esta empresa aporta a sus empleados prestaciones superiores a los que otorga la ley.					
3. Los aumentos de sueldo se relacionan en gran medida con el cumplimiento de indicadores de desempeño.					
4. Se aplica un sistema de compensación variable que estimula la motivación por el logro del personal.					
DIMENSIÓN 2: IMAGEN CORPORATIVA					
5. A los trabajadores de esta empresa les gusta trabajar en ella porque les da una buena imagen en la comunidad.					
6. Los trabajadores trabajan en la empresa ya que muestra identificación con los problemas de la sociedad.					
7. La empresa se preocupa por el medio ambiente invirtiendo en tecnología que disminuya la emisión de gases contaminantes					
DIMENSIÓN 3: AMBIENTE LABORAL					
8. Se cuida que exista un buen ambiente laboral que contribuya en la retención y atracción del talento para esta empresa.					
9. La comunicación interna abierta y eficaz es un factor que distingue a esta organización.					
10. El personal de esta empresa permanece en la misma, en gran parte porque existe un buen entorno laboral.					
11. Se valora y considera a los empleados, brindándoles las facilidades en situaciones familiares complicadas (enfermedad, accidentes, defunción, etc)					
DIMENSIÓN 4: DESARROLLO PROFESIONAL					
12. Al personal de esta organización se le da la oportunidad de ser transferido o promovió dependiendo de su desempeño.					
13. Al personal de esta organización se le da la oportunidad de ser transferido o promovió dependiendo de su preparación.					
14. Las personas en esta empresa saben que con un buen desempeño e iniciativa pueden lograr dentro de esta organización una estabilidad laboral.					

Muchas gracias por su colaboración.