

Maestría en Dirección y Gestión Hotelera

Trabajo Fin de Maestría

Propuesta de aplicación del employer branding en la empresa hotelera para la rotación de personal, Ecuador, 2021

AUTOR: María Belén Carranza Bajaña

Guayaquil, Ecuador.

PROFESOR: Liliana Alborada Melo Aponte

Diciembre, 2021.

Resumen

Este trabajo abordó el concepto del *employer branding* en la industria hotelera, como una estrategia para la dirección y administración de talento humano que tiene alto potencial frente a la rotación de personal. *Employer branding* (proveniente del idioma inglés) es el conjunto de acciones que hace una empresa para demostrar al personal y a sus candidatos lo que la hace un lugar atractivo para trabajar, beneficiando en la retención y atracción de personal. En esta investigación se analizó el caso de un hotel de cuatro estrellas de la ciudad de Guayaquil que tiene una alta tasa de rotación y falta de identificación del EB como una estrategia para la organización, por lo tanto, se planteó explicar cómo el *employer branding* aplicado como una estrategia empresarial ayuda en la reducción de la rotación y genera compromiso organizacional en el talento humano del hotel. Se realizaron tres acciones importantes como conocer el nivel de aplicación actual de las dimensiones del EB del hotel, evaluar el grado de aceptación de las experiencias de la marca empleadora e identificar el nivel de compromiso organizacional de su talento. Con la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación a la población seleccionada, los resultados obtenidos fueron tabulados y discutidos, determinándose valoraciones negativas en cuanto al EB del hotel, experiencias y personal comprometido. Como recomendaciones se presenta una pequeña guía práctica para la mejora en estos factores que inciden en la rotación.

Palabras clave: *employer branding*, compromiso organizacional y rotación de personal.

Abstract

This paper addressed the concept of employer branding in the hospitality industry, as a strategy for the management and administration of human resources that has high potential against employee turnover. Employer branding is the set of actions taken by a company to demonstrate to staff and candidates what makes it an attractive place to work, benefiting in the personnel retention and attraction. In this research, the case of a four-star hotel in the city of Guayaquil with a high turnover rate and lack of identification of EB as a strategy for the organization was analyzed, therefore, it was proposed to explain how employer branding applied as a business strategy helps in reducing turnover and generates organizational commitment in the hotel's human talent. Three important actions were carried out, such as knowing the current application level of the hotel's EB dimensions, evaluating the degree of acceptance of employer brand experiences, and identifying the level of organizational commitment in its talent. With the application of research techniques and instruments to the selected population, the results obtained were tabulated and discussed, determining negative evaluations regarding hotel's EB, experiences and committed personnel. As recommendations, a small practical guide is presented for the improvement of these factors that affect turnover.

Keywords: employer branding, organizational commitment, and employee turnover.

Dedicatoria

A todos aquellos que me apoyaron desde el inicio cuando decidí cursar mis estudios de posgrado y me ayudaron de diversas formas para lograrlo, esto va para ustedes, mamá María y papá Galo, hermanas Luisa y Sol y mi compañero de vida Carlos, muchas gracias por ser mi soporte incondicional, hoy, mañana y siempre.

Agradecimientos

Infinitas gracias a Dios por permitirme llegar hasta este día y verme cumplir una más de mis tantas metas.

A mi familia, esposo, amigos, compañeros de trabajo y estudio que fueron sin duda pilares fundamentales de ayuda y de consejo en todo momento.

A la UNADE por haberme acogido y a todos los docentes con los que compartí las diferentes asignaturas, gracias por los conocimientos impartidos.

Y también a mi tutora Liliana por su ardua labor durante estos meses de TFM, muchas gracias por su apoyo y dedicación en todo momento.

Contenido

Resumen ii

Abstract iii

Dedicatoria iv

Agradecimientos v

Capítulo 1. Marco introductorio 1

1.1. Problema de investigación 3

1.2. Justificación 4

Capítulo 2. Marco teórico 6

2.1. Antecedentes 6

2.2. Employer branding 8

2.2.1. Orígenes del employer branding 10

2.2.2. Dimensiones del employer branding 11

2.2.2.1. Formación y desarrollo 12

2.2.2.2. Reputación 13

2.2.2.3. Responsabilidad social 13

2.2.2.4. Equilibrio entre el trabajo y la vida privada 13

2.2.2.5. Cultura organizacional 14

2.2.2.6. Diversidad 14

2.2.3. Beneficios del employer branding 15

2.2.4. Modelos de employer branding 17

2.2.5. Employer branding como estrategia empresarial 20

2.2.5.1. Propuesta de valor al empleado (PVE) 21

2.2.5.2. Marca empleadora dentro de la empresa 22

2.2.5.3. Proceso de construcción de la marca empleadora 23

2.2.5.4. Compromiso organizacional con la marca empleadora *28*

2.2.5.5. Experiencias de la marca empleadora *29*

2.2.5.5.1. Experiencia intelectual *29*

2.2.5.5.2. Experiencia emocional *30*

2.2.5.5.3. Experiencia sensorial *30*

2.2.6. Employer branding en la industria hotelera *30*

2.2.6.1. Casos de éxito de aplicación del employer branding en empresas hoteleras a nivel internacional *32*

2.2.6.2. Casos de éxito de aplicación del employer branding en empresas hoteleras a nivel nacional *33*

2.3. Rotación de personal 34

2.3.1. Tipos de rotación de personal *35*

2.3.2. Métodos para medir la rotación de talento humano *37*

2.3.3. Costos de la rotación de personal *38*

Capítulo 3. Marco empírico 40

3.1. Hipótesis 40

3.2. Objetivo general 40

3.3. Objetivos específicos 40

3.4. Metodología 40

3.4.1. Diseño y tipo de investigación *41*

3.4.2. Población y muestra *42*

3.4.3. Instrumentos de evaluación *43*

3.4.4. Resultados y discusión *45*

Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones 63

4.1 Conclusiones 63

4.2. Recomendaciones 65

Referencias bibliográficas..... 72

Apéndices..... 78

Lista de tablas y figuras

Figuras

Figura 1 Modelo del compromiso afectivo con la marca empleadora 7

Figura 2 Dimensiones del employer branding 12

Figura 3 Beneficios tangibles e intangibles del employer branding 16

Figura 4 Marco teórico del employer branding 17

Figura 5 Employer branding aplicado para las pymes 18

Figura 6 Modelo de investigación de employer branding 19

Figura 7 Conceptualización del proceso de construcción de marca empleadora 25

Figura 8 Pasos en el proceso de creación de la marca empleadora 26

Figura 9 Costos de la rotación de personal 39

Figura 10 Género del personal del hotel GHG 45

Figura 11 Rango de edades del personal del hotel GHG 46

Figura 12 Área de trabajo del personal del hotel GHG 47

Figura 13 Antigüedad del personal del hotel GHG 48

Figura 14 ¿De acuerdo a su experiencia podría indicar si el hotel ofrece oportunidadesde crecimiento y planes de desarrollo al personal? 49

Figura 15 ¿Considera usted que el hotel tiene un buen reconocimiento a nivel local? .. 50

Figura 16 ¿Conoce usted si el hotel realiza actividades de responsabilidad social (p.ej., prácticas medioambientales, donaciones, patrocinios, etc.)? 51

Figura 17 ¿Considera que su lugar de trabajo le ha permitido tener un equilibrio balanceado entre su jornada laboral con su vida privada? 52

Figura 18 ¿Ha sido informado usted sobre las políticas, misión, visión y valores de la empresa en la que trabaja? 53

Figura 19 ¿Piensa usted que el hotel en el que trabaja es una empresa innovadora que tiene prácticas de inclusividad y diversidad con respecto al talento humano? 54

Figura 20 ¿En qué medida considera usted que cuenta con un espacio de trabajo agradable? 55

Figura 21 ¿Se identifica plenamente con los valores corporativos del hotel? 56

Figura 22 ¿Se siente bien, disfruta y divierte haciendo su trabajo en el hotel? 58

Figura 23 ¿Considera usted que se siente parte de la empresa y desea permanecer en ella por mucho más tiempo?..... 59

Figura 24 ¿Sigue trabajando en el hotel porque en otra empresa no podrá igualar el sueldo y demás beneficios que aquí le ofrecen? 60

Figura 25 ¿Se sentiría culpable y triste si dejase su lugar de trabajo? 62

Tablas

Tabla 1 Beneficios del Employer Branding 15

Tabla 2 Hoteles del Ecuador más deseados para trabajar por su EB 34

Tabla 3 Índices de rotación de personal..... 37

Tabla 4 Experencia sensorial 55

Tabla 5 Experencia intelectual..... 56

Tabla 6 Experencia emocional..... 57

Tabla 7 Compromiso afectivo..... 59

Tabla 8 Compromiso de continuidad..... 60

Tabla 9 Compromiso normativo 61

Capítulo 1. Marco introductorio

La industria hotelera de la ciudad de Guayaquil y del Ecuador en general vivieron difíciles momentos debido a la pandemia del COVID-19 en el año 2020 y aún en la actualidad sienten sus repercusiones; el turismo fue uno de los sectores más impactados debido a los cierres de fronteras, restricciones de movilidad, estrictos confinamientos, entre otras medidas que se aplicaron para evitar la propagación del virus entre los países.

A pesar de que solo han pasado dos años desde que se convive en el contexto de la pandemia, ya se han logrado esfuerzos por inocular masivamente a la población. Los sectores hoteleros y turísticos que basan su actividad en los servicios y experiencias de los clientes son los más necesitados de que se efectúen este tipo de acciones que están permitiendo el retorno 'normal' de sus actividades. Dicha recuperación se lleva a cabo de manera lenta frente a otras actividades económicas en Ecuador, y es que, en lo que va del año "en los hoteles de cuatro y cinco estrellas, registra una ocupación de entre el 30% y el 65% en Guayaquil, menos del 20% en Quito y de entre el 5% y 10% en el resto del país" (El Universo, 2021, párr. 1).

Como consecuencia de la pandemia muchas empresas hoteleras tuvieron que cesar sus actividades puesto que no había turistas que atender, lo que condujo a la toma de decisiones complejas que llevaron a cierres de hoteles de la ciudad, algunos de manera temporal, otros definitivamente. El talento humano del sector fue afectado en gran medida, ya que muchos hoteles tuvieron que reducir drásticamente las plazas de trabajo, todo esto como medio para solventar los gastos frente a los pocos o nulos ingresos que la industria en ese momento generaba; otros optaron por medidas como licencias sin sueldo, reducción de salarios, etc. En Ecuador, "según la Federación de Cámaras, el turismo tenía 155000 contratos de trabajadores inscritos en el Sistema

Único del Trabajo, antes de la pandemia; en agosto pasado, 96000" (El Comercio, 2021, párr. 8).

La empresa hotelera GHG es un establecimiento de alojamiento de más de 40 años de presencia en la ciudad de Guayaquil, de cuatro estrellas, ubicado junto a la catedral metropolitana en el centro de la urbe. Forma parte de la franquicia de *Choice Hotels International*, siendo uno de los grupos hoteleros más distintivos a nivel internacional agrupando alrededor de 7.000 propiedades en todo el mundo. Cuenta con once marcas, donde GHG pertenece a la categoría *Ascend Hotel Collection* ya que reúne todas las características propias de este tipo, por su imagen tropical, histórica y por transmitir esa experiencia local a los viajeros.

GHG, como toda empresa hotelera del país, no fue inmune a la situación de la pandemia, puesto que cerró sus puertas a finales del mes de abril del 2020 (mientras varios hoteles mantenían sus operaciones con relativa normalidad), cierre que no fue definitivo, pero que durante ese período de tiempo afectó seriamente a su rendimiento y a su personal. Reabrió sus operaciones seis meses después y en el transcurso del presente año el hotel ha mejorado su participación, sin embargo, actualmente acarrea un problema como marca empleadora ya que tiene una alta tasa de rotación de personal en lo que va del 2021, la cual ya no está alineada a los temas de pandemia o reducciones de costos, estos van más orientados a las percepciones que tienen sus trabajadores sobre su lugar actual de trabajo y los cambios constantes dentro de su plantilla, manifestándose la baja retención de talento y el poco compromiso organizacional, desembocando en un *employer branding* afectado, débil y poco atractivo para sus empleados y posibles candidatos (influyendo además en su imagen ante el mercado laboral), todo este conjunto de factores permitieron identificar a una dirección hotelera y del área de RRHH sin claras estrategias en la gestión de su talento humano.

1.1. Problema de investigación

Toda organización busca tener dentro de su equipo de trabajo a los mejores talentos que le van a permitir aumentar su productividad y rendimiento, dado a la dinámica, crecimiento y expansión siempre van a requerir e incorporar nuevos actores para sustituir a los salientes. Mientras que los empleados buscan pertenecer a una empresa que no solo le llene de beneficios económicos, sino más bien le permitan identificarse y sentirse emocionalmente bien y comprometidos con su lugar de trabajo. Es ahí donde tomó importancia el desarrollar y adoptar el *employer branding* en las organizaciones, que es gestionar la marca de una compañía ante sus clientes internos y externos, es decir, es el conjunto de acciones que hace una empresa para demostrar al personal y a sus candidatos lo que la hace un lugar atractivo para trabajar. Para Blasco-López et al. (2014) "el *employer branding* o proceso de construcción de la marca del empleador es una actividad en donde se aplican los principios de marketing a las actividades de recursos humanos dirigidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa" (p. 35). Se debe de tener en mente que el término es semejante a cuando en marketing se habla de la construcción de la marca de un producto, por ejemplo: cómo se lo presenta a los clientes y los beneficios que este produce.

El planteamiento del problema de esta investigación radicó en la influencia que tiene el *employer branding* en la retención de talento humano como medio o estrategia de las empresas para disminuir los altos niveles de rotación de personal que se dan en la industria hotelera; pues se evidenció en GHG una marca empleadora frágil y sin atractivo para captar nuevo talento, afectada por la deserción constante de un personal poco comprometido. Además de notar que la rotación es un factor que a la larga influye en el desempeño de las organizaciones y repercute en su rendimiento porque cuando un talento se desvincula de una organización se genera una pérdida económica constante a

la empresa no solo por el tiempo y dinero invertido sino también por todas las capacidades intelectuales que se lleva consigo.

De tal manera se realizó la formulación del problema a manera de pregunta de investigación:

¿Cómo explicar que el *employer branding* aplicado como estrategia empresarial ayuda en la reducción de la alta tasa de rotación de personal y genera compromiso organizacional en el talento humano de la empresa hotelera GHG de la ciudad de Guayaquil, en el período del 2021?

1.2. Justificación

La importancia de esta investigación sirve para el campo de la gestión de talento humano y dirección hotelera, ya que se buscó la mejora a los procesos que permiten administrar correctamente los recursos humanos de estas organizaciones y optimizar su rendimiento, a través de la aplicación práctica del *employer branding* en los hoteles para la correcta gestión de su marca empleadora, como solución ante una problemática latente y que tal vez por el volumen de la organización se considera que no es un aspecto relevante: el cuidar su capital humano.

Su utilidad práctica y social está en que la investigación realizada representa un aporte para la administración hotelera debido a que el *employer branding* en los hoteles es un tema poco estudiado y aplicado de manera local pero de alto crecimiento y desarrollo a nivel internacional, dando así una pauta de cómo gestionar correctamente su imagen hacia sus empleados y al público externo, por lo cual, se concibió un estudio que tuvo beneficios no solo para este hotel sino para todos aquellos que conformen parte de su misma categoría, sean propios en la ciudad de Guayaquil o de cualquier parte del Ecuador.

Se determinó la influencia del *employer branding* como estrategia o nuevo enfoque de aplicación en las empresas hoteleras, permitiendo a la organización diferenciarse de las demás, ser vistos como el mejor lugar para trabajar y posicionarse en la mente de sus trabajadores, siendo una base para futuras investigaciones del área.

Su aplicación implicó además al talento humano del sector, ya que con el desarrollo del *employer branding* se buscó mejorar las condiciones laborales del empleado en estas empresas, generando así mejores beneficios sociales, emocionales y desarrollando un compromiso organizacional duradero con su lugar de trabajo.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Antecedentes

La literatura es poco extensa en cuanto a la correlación entre employer branding y rotación de personal como tal, los estudios van más dirigidos al uso de esta técnica para la atracción y retención del talento humano; sin embargo, si se requiere optimizar estos niveles es porque existe una problemática en el ámbito de la deserción de personal; ante dicho análisis, los estudios que a continuación se presentan destacaron las bases que en este trabajo se profundizó en cuanto a las variables de estudio, ayudando en la formación y generación de nuevos aportes para el sector.

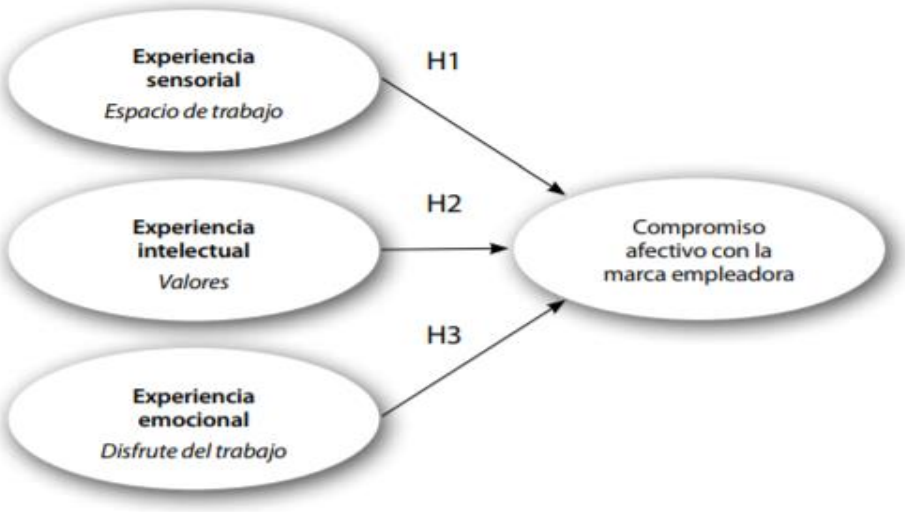
El *employer branding* en las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá Colombia, trabajo realizado por los autores López-Rodríguez y Neme-Chavez (2021), demuestra un amplio estudio a la gestión de marca como una alternativa para aumentar el compromiso y satisfacción de los empleados con la organización; en esta investigación se identificó la percepción que poseen los colaboradores de las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en la ciudad de Bogotá, respecto a los diversos factores que sustentan las dimensiones del employer branding con el fin de mejorar el ambiente laboral a través de la fidelización del cliente interno, que según estos autores, poseen un alto protagonismo en el desarrollo de las actividades estratégicas. Concluyen recomendando el desarrollar procesos investigativos relacionados con la gestión del capital humano y el employer branding en otros sectores productivos, involucrando no sólo la percepción de los colaboradores sino de otros stakeholders, como los accionistas, los proveedores y los consumidores.

Por otro lado, el modelo presentado por Gavilán et al. (2013) presentado en su trabajo de investigación *EmployerBranding*: la experiencia de la marca empleadora y su

efecto sobre el compromiso afectivo, como se muestra en la Figura 1, investigó la relación tridimensional de la experiencia de la marca del empleador y su impacto en el compromiso afectivo. Gracias a esto, plantearon el modelo de la experiencia de marca compuesto de tres dimensiones: sensorial, intelectual y emocional, las cuáles demostraron que precede del compromiso afectivo. Además, detallaron que esta experiencia de la marca es un evento individual para cada empleado que se da como resultado de los estímulos que proveen las estrategias de construcción de la marca que desarrolla la organización.

Figura 1

Modelo del compromiso afectivo con la marca empleadora



Nota. Tomado de "Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo" (p. 65) por Gavilán et al., 2013, *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, *7*(7).

Para medir sus variables elaboraron cuestionarios para cada una de las dimensiones con diferentes escalas de la experiencia de marca basadas en instrumentos validados; además para calcular el compromiso afectivo del personal hicieron uso de la escala *Afective Commitment to Employer Brand* (ACEB) traducida como compromiso

afectivo con la marca empleadora. Sus resultados fueron claves ya que dentro de sus limitaciones inducen a la elaboración de trabajos en cuanto a la medición del valor de la marca empleadora, diseño de estrategias de creación de marca, proyección del compromiso afectivo en el comportamiento cívico organizativo, entre otros.

Por último, se destaca el trabajo sobre la importancia del *Employer Branding* de los autores Caballero Pérez y López Cárdenas (2020), estudio empírico-cualitativo en donde analizaron la implementación del EB en dos empresas españolas de diferentes sectores con características diversas con el mismo fin adoptar este concepto para obtener una ventaja competitiva importante que es la excelencia en el capital humano. Dentro de su marco teórico realizaron una contextualización del concepto EB, su implantación y realización, seguido de las ventajas e inconvenientes que puedan derivarse de su aplicación. En cuanto a la metodología empleada consiste en un análisis de caso de tipo cualitativo con soporte en un cuestionario, usado como soporte documental para dotar de mayor objetividad al estudio. Los resultados obtenidos son importantes ya que determinan la conciencia del personal sobre el EB y demandan de una correcta aplicación de este en sus empresas. Sin embargo, plantean como recomendaciones el estudio de esta práctica de manera local para determinar niveles de aplicación del EB en la ciudad y así como el análisis cuantitativo con otras empresas que permitan la generación de estadísticas concretas.

2.2. Employer branding

Employer branding es una terminología proveniente del idioma inglés que por sus interpretaciones al castellano es común se la entienda como marca empleadora o del empleador, recordando que las traducciones de otras lenguas no son siempre exactas o

literales (son adaptaciones); por lo que se tomó el uso del término en su lenguaje natal debido a que es imprescindible destacar su diferencia frente a otros vocablos.

Debido a sus múltiples definiciones, la literatura es extensa en cuanto a este tema porque al hablar de *employer branding* es común encontrarse con diferentes términos, tales como: *employer brand* (marca empleadora), *internal branding* (marca interna), *employer brand equity* (valor de la marca del empleador), *employer knowledge* (conocimiento del empleador), *employer images* (imagen del empleador), entre otros, que cada vez se popularizan más y tienen su propio reconocimiento, cada uno tiene su campo específico de acción y dentro de las investigaciones sus conceptualizaciones son diferentes por lo que es importante reconocerlos para evitar confusiones.

De acuerdo con The Conference Board (2001), en su estudio realizado en ese año, proponen que la marca empleadora "establece la identidad de la empresa como empleador. Abarca los valores, el sistema, las políticas y los comportamientos de la empresa con el objetivo de atraer motivar y retener a los empleados actuales y potenciales de la empresa" (p. 3).

Por su parte, Backhaus y Tikoo (2004) identifican al *employer brand* como "la diferenciación de las características de una empresa como empleador de las de sus competidores, la marca de empleo destaca los aspectos únicos de la oferta de empleo de la empresa o el entorno" (p. 502). En estos dos conceptos se destaca al *employer brand* como el identificador o la identidad de la empresa, es decir, ese logo, nombre, idea de cómo ellos se venden como marca en el mercado laboral.

Sin embargo, el *employer branding* "es una práctica relativamente nueva en el ámbito de la contratación, es la promoción de una imagen única y atractiva de la empresa como empleador-una identidad de empleador diferenciada" (Backhaus, 2004, p. 117). En este sentido, es donde se aplican las tácticas de mercadeo para manejar,

comunicar y mejorar la imagen empleadora de la organización, ya que entre las disciplinas del marketing y los recursos humanos nace la figura del *employer branding* dentro de las organizaciones como una estrategia empresarial eficaz que permite promover interna y externamente el concepto de un buen empleador.

Según Garibaldi (2014) *employer branding* "es la base de una estrategia de contratación eficaz que puede marcar una diferencia significativa a la hora de ganar la guerra por el talento" (p. 3). Este tiene como objetivo principal atraer al mejor talento, decirles porqué son la mejor opción como lugar de trabajo frente a la competencia, en otras palabras, crear una ventaja competitiva de diferenciación. Su estrategia debe estar basada en una imagen que se interesa por las necesidades de sus colaboradores e invierte en su desarrollo profesional, así como observa y responde a las tendencias que surgen en el mercado laboral.

Se determina que *employer brand* o marca empleadora es el elemento identificador de la empresa, mientras que *employer branding* o proceso de construcción de la marca del empleador son los medios para erigir o modificar el valor de la marca empleadora, demostrándose así ser dos términos distintos pero que se relacionan estrechamente ya que cada uno no puede funcionar sin el otro (como un proceso simbiótico en las ciencias naturales), además de su importancia en la gestión del talento humano y su beneficio como estrategia para la retención y captación de personal.

2.2.1. Orígenes del employer branding

Employer branding es un término reciente que se remonta a finales de los años ochenta y surge en Estados Unidos, dado a su importancia y novedad se expandió rápidamente y fue popularmente adoptado. Más que todo nació como respuesta a una problemática que en este país se venía desarrollando y es que en aquella época "se

empieza a resentir el mercado laboral norteamericano y hace que cada día sea más difícil encontrar jóvenes y más aún si se les pedían las competencias que las empresas deseaban" (Jiménez, 2015, p. 87). Es ahí donde se empiezan a ver las iniciativas para recuperar y atraer el personal que se estaba perdiendo, las organizaciones comienzan a notar la relevancia de retener personal como ventaja competitiva y de diferenciación entre la competencia, por lo cual, buscaron e idearon estrategias utilizando las técnicas de mercadeo y comunicación aplicadas en el área de los recursos humanos.

El propio autor Mosley (2014) es uno de los padres y pioneros dentro de los orígenes de desarrollo del *employer branding*, indicó que el término se originó en 1990 por Simon Barrow cuando este se vinculó en el medio de la publicidad de reclutamiento y comenzó a aplicar las disciplinas que había aprendido de su experiencia en la gestión de marcas de clientes. Es así como el primer trabajo sobre el tema apareció en el año 1996, efectuado con Tim Ambler donde realizaron una primera definición del *employer brand*, luego de varias vivencias y haber trabajado con múltiples compañías para el año 2005 se lanzó el primer libro sobre *employer branding* por Mosley y Barrow, cuando ellos desarrollaban esta obra muy pocas empresas habían adoptado el uso de esta terminología o recién lo estaban pensando.

Sin embargo, con el paso del tiempo la idea se fue divulgando y el concepto se ha desarrollado para incluir un enfoque mucho más fuerte en todas las áreas de la experiencia del trabajador, desde la gestión de los candidatos hasta los procesos y prácticas de administración de las personas.

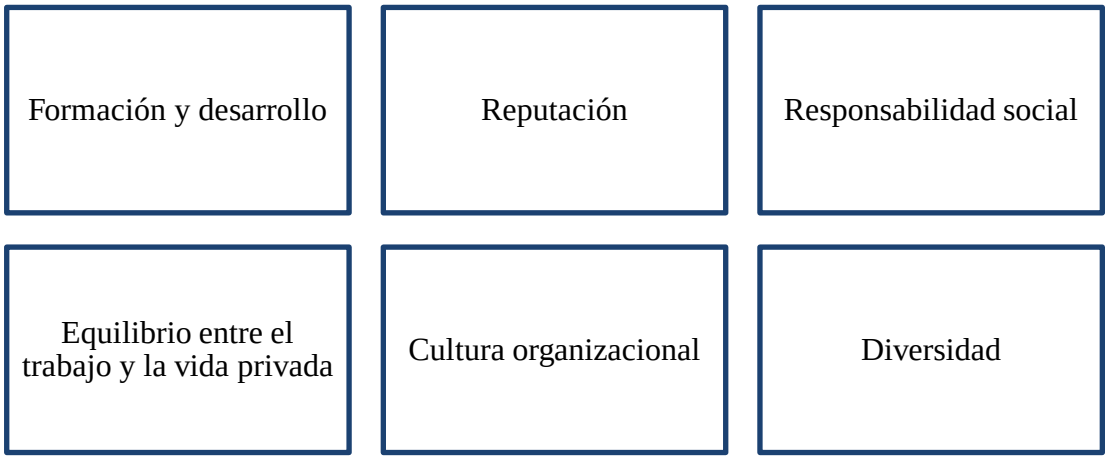
2.2.2. Dimensiones del employer branding

Prasad (2016, como se citó en Samadi y Heydari, 2017, p. 639) introdujo las dimensiones del *employer branding* en su investigación, las cuales se detallan en la

figura 2. Esta autora luego de analizar varios estudios que se efectuaron, concluye que los empleados de una empresa y sus posibles candidatos prestan atención a las dimensiones mencionadas al momento de elegir a su empleador o permanecer en una organización y el desarrollo de cada uno de esos componentes conduce a una mayor atracción de personal calificado y el compromiso entre los empleados actuales.

Figura 2

Dimensiones del employer branding



Nota. Fuente: Autor.

2.2.2.1. Formación y desarrollo

Wilden et al. (2010) señalan la importancia de las oportunidades de desarrollo (y crecimiento en el entorno de trabajo) que para los empleados potenciales son esenciales al momento de evaluar una organización. En esta dimensión se ven las oportunidades de formación que la compañía otorga a sus trabajadores, este es un componente del que se habla mucho en el momento en que se conoce a la compañía puesto que cada candidato busca en su próximo lugar de trabajo oportunidades para crecer y formar una carrera en la organización; asimismo, los empleados que forman parte de la empresa desean obtener la formación constante y obtener mejores oportunidades de desarrollo.

2.2.2.2. Reputación

De acuerdo con Sánchez y Barriuso (2007) la reputación "constituye el pilar que da valor e integra un amplio elenco de activos intangibles" (p. 3145). Es una de las aristas estrellas de toda organización en el proceso de la marca porque con una buena reputación en el mercado, se obtienen diversos beneficios en donde se va a reflejar la forma de ser de la organización, la transparencia, sin quitar ni agregar ningún detalle, pues no hay nada más atractivo para un empleado o aspirante conocer que en la empresa que trabaja o desea laborar se aplican principios de honestidad, realzando su carácter afectivo y generando el compromiso permanente con la organización.

2.2.2.3. Responsabilidad social

Todo empleado busca un ambiente de trabajo agradable que le propicie seguridad y comodidad, por lo que las empresas deben crear su imagen en la psique de los empleados actuales y futuros gracias a la aplicación de la responsabilidad social en sus acciones, puesto que así reflejan las buenas prácticas con los diferentes *stakeholders* o grupos de interés. Franco et al. (2017) afirman que "hoy en día se debe trabajar en prácticas de RSE reales, alcanzables y sobre todo que involucren la participación del personal desde el momento de su planificación hasta la ejecución" (p. 117).

2.2.2.4. Equilibrio entre el trabajo y la vida privada

Una de las dimensiones que es poco estudiada y que en la vivencia diaria involucra temas cotidianos de conversación es el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, existen muchas empresas que piensan que el trabajador se debe desvivir por la organización a cambio de su remuneración, tomándoles mayor tiempo y dedicación a sus tareas laborales, afectando así la vida familiar/personal de sus colaboradores. Por lo

tanto, se puede definir a esta dimensión como “la falta de tiempo y/o apoyo para hacer, para manejar, para gestionar... nuestros compromisos laborales o responsabilidades personales” (Lockwood, 2003, p.2). Esta autora pone de manifiesto que en esta dimensión se tienen dos puntos de vista la del empleador y del empleado, es decir, para las empresas el equilibrio entre el trabajo y la vida privada es crear una cultura empresarial de apoyo en la que los empleados puedan centrarse en su trabajo mientras trabajan; sin embargo, para los trabajadores esta dimensión representa el dilema de gestionar las obligaciones laborales y sus responsabilidades personales.

2.2.2.5. Cultura organizacional

La cultura organizacional es un “proceso que implica una combinación de factores como las costumbres, los hábitos, las normas, las reglas, la comunicación formal e informal y todos aquellos que diferencia y hacen única a cada organización” (Marulanda et al., 2018, p. 246). Consecuentemente, es una de las dimensiones que más llega afectar al *employer branding* de una empresa, ya que aquí es donde se transmite el sentido de identidad para los empleados, se desarrolla el afecto y se mantiene la estabilidad de la empresa; por lo tanto, la importancia de manifestar una cultura organizacional clara, sin engaños, que sea comunicada y vivenciada plenamente por cada uno de sus empleados.

2.2.2.6. Diversidad

“La diversidad es la variación de las identidades sociales y culturales entre las personas que conviven en un entorno laboral o de mercado definido” (Cox, 2011, p. 3). Cuando se habla de lo social y cultural, el autor plantea todas aquellas afiliaciones personales que pueden incluir a la raza, género, religión, edad, etc., lo cual ha

demostrado tener una influencia relativa en la parte laboral. Gracias a la diversidad, las organizaciones pueden desarrollar un mejor ambiente de trabajo para todos sus empleados, creando propuestas equitativas para los diferentes grupos y sistemas de beneficios, lo cual generará en ellos sentimientos de respeto y atención.

2.2.3. Beneficios del employer branding

En la tabla 1 se detallan los principales beneficios de aplicar el *employer branding* (EB como se lo abreviará para evitar la redundancia del término). De acuerdo con Jiménez (2015) manifiesta que los beneficios para la empresa se generan tanto en el campo externo (atracción de talento, reconocimiento social, retorno y rendimiento) como interno (empleados comprometidos, marca posicionada, etc.), con lo cual se demuestra la correlación y reacción en las dimensiones del *employer branding*.

Tabla 1

Beneficios del employer branding

Externo	**Interno**
Ayuda atraer talento a menor coste.	Empleados con mayor nivel de compromiso hacia la empresa.
Permite la obtención de reconocimientos públicos como buena empresa para trabajar.	Posicionamiento de la marca corporativa.
Se obtiene retorno en el negocio.	Talento comprometido.

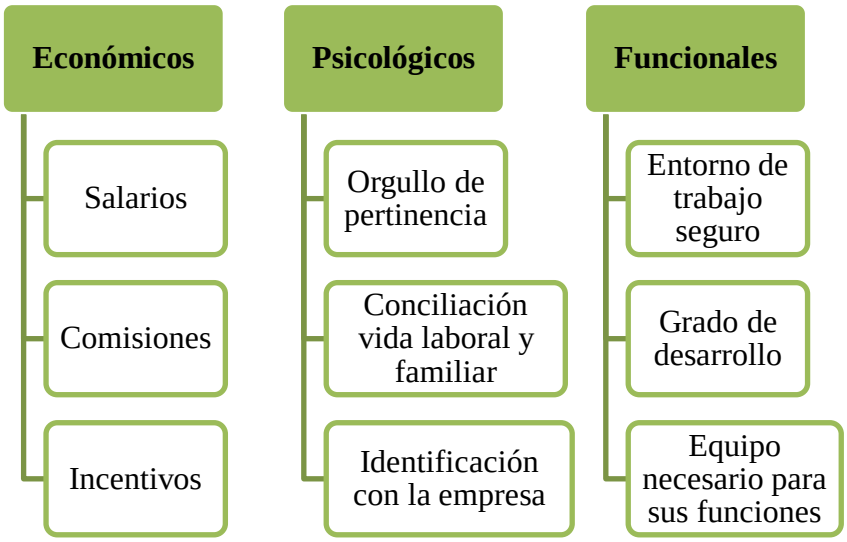
Nota. Fuente: Autor.

No obstante, lo mencionado anteriormente no demuestra los únicos beneficios que brinda el *employer branding* para las organizaciones, otros autores han puesto a consideración que estos beneficios se pueden manifestar de una manera tangible (se

pueden tocar o percibir) e intangible (no se pueden tocar ni percibir), siendo así exteriorizados y comprimidos a través de tres niveles los cuáles son: funcionales, económicos y psicológicos (Tanwar y Prasad, 2016; Ambler y Barrow 1996). En la figura 3 se puntualizaron cada uno de estos tipos de beneficios mencionados, los cuales están enfocados en la imagen y bienestar de los empleados que en la propia empresa.

Figura 3

Beneficios tangibles e intangibles del employer branding



Nota. Fuente: Autor.

De acuerdo a estos tres niveles, los beneficios que ofrece el *employer branding* para los trabajadores se distinguen por ser de carácter intangible cuando se habla de las actividades de desarrollo (funcionales), es decir, el ambiente de trabajo; orgullo por pertenecer a esa empresa; saber que tienen y cuentan con una dirección y propósito; y tener una flexibilización de las condiciones de trabajo (psicológicos); y por último, los tangibles están dados en las recompensas materiales (económicas) que si bien es cierto son beneficios propios de los empleados, las organizaciones deben buscar una estructura salarial competitiva que haga al trabajador sentirse valorado y bien remunerado para aplicar correctamente el *employer branding*.

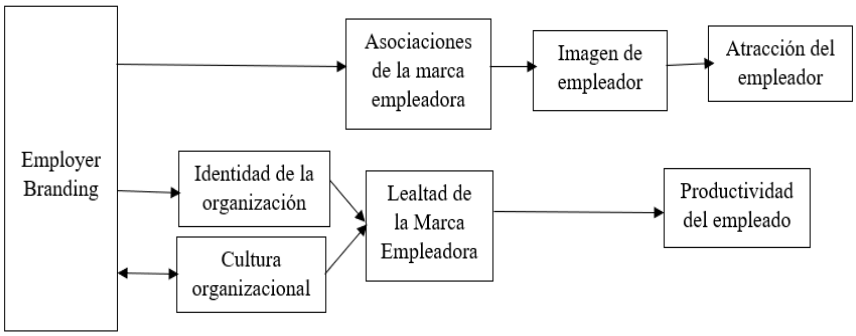
En la obra de Barrow y Mosley (2005) se destaca las investigaciones realizadas por *Hewitt Associates*, *The Conference Board* y *The Economist*, donde identificaron los tres principales beneficios que genera el *employer branding*: mejora la contratación, la retención y el compromiso de los trabajadores. No obstante, para estos autores estos beneficios no son suficientes, ya que con un buen EB también se logra la reducción de costes, la satisfacción del cliente y la mejora de los resultados financieros de la empresa.

2.2.4. Modelos de employer branding

Dentro de los modelos de *employer branding* que aplican las empresas, la academia ha proporcionado varios autores que plantearon diversos aportes y teorías con respecto a este campo. Por ejemplo, el modelo teórico presentado en la investigación de Backhaus y Tikoo (2004) se presenta en la figura 4, los autores revelan que el *employer branding* incorpora conceptos de marketing y recursos humanos, creándose dos activos principales en la organización: asociaciones de la marca y la lealtad hacia esta.

Figura 4

Marco teórico del employer branding



Nota. Adaptado de "Conceptualizing and researching employer branding" (p.505) por Backhaus y Tikoo, 2004, *Career Development International*, *9*(4/5). Traducción propia.

El primer factor (asociaciones de la marca del empleador) lo conforma la imagen del empleador la cual una vez bien estructurada, diseñada y comunicada afecta en la

atracción de la marca para los empleados potenciales y actuales. EB también influye en la cultura organizacional y la identidad de la organización, los cuáles si se trabajan en conjunto van a generar la fidelización de la marca empleadora; por último, con la lealtad que ya se tiene en sus empleados es que aumenta la productividad de estos.

Según este modelo, la lealtad a la marca puede estar conformada por un elemento de comportamiento que se relaciona con la cultura organizativa y un elemento actitudinal que se relaciona con la identidad organizativa.

Otro modelo de *employer branding* que se destaca es el elaborado por Monteiro et al.(2020), está basado en la cultura organizacional y diseñado para su adaptación en las pequeñas y medianas empresas de cualquier área, con una forma piramidal en la figura 5 se muestra a cada uno de los componentes que influyen y son necesarios para implementar esta estrategia en estas empresas.

Figura 5

Employer branding aplicado para las pymes



Nota. Adaptado de "Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent" (p.10) por Monteiro et al., 2020, *Information*, *11*(12). Traducción propia.

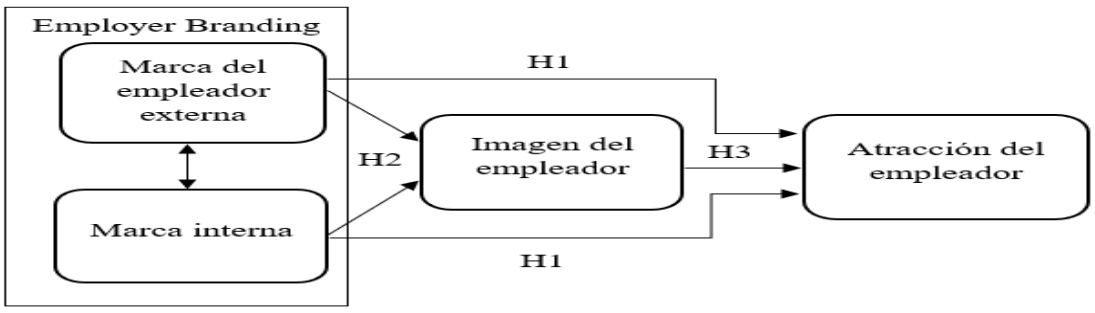
En su base colocan la dimensión de la cultura organizacional, donde los valores, misión y visión de la empresa deben estar bien definidos, ya que sin este factor no se

puede identificar el *employer branding* de la compañía. La siguiente fase está representada por la estrategia de la empresa donde se definen los objetivos. El tercer nivel es la reputación de la organización, la cual puede estar dada por las redes sociales y la opinión de la sociedad; por lo que la responsabilidad social y corporativa también se suelen agrupar dentro de este grupo debido a que son elementos que se relacionan con los diferentes *stakeholders* de la compañía. Por último, en la cúspide se encuentran los sistemas de recompensa de la empresa que erróneamente son asociados con lo económico, estos autores destacan que lo monetario no es la única forma de compensar, puesto que felicitarlos por sus esfuerzos, son formas válidas además de su aplicación.

Por otro lado, está el modelo de *employer branding* de Kalińska-Kula y Staniec (2021) apoyado en una vasta revisión de trabajos, análisis e interpretación generan conclusiones que se muestran en la figura 6, revelando que las prácticas del branding interno y de actividades externas de la marca es lo que comprende el EB, que trabajado en conjunto fortalece la imagen del empleador y genera el atractivo de la empresa.

Figura 6

Modelo de investigación de employer branding



Nota. Adaptado de “Employer branding and organizational attractiveness: Current employees' perspective” (p.590) por Kalińska-Kula y Staniec,2021, *European Research Studies Journal*, *XXIV*(1). Traducción propia.

Además, este estudio propuso una guía estructural para medir la marca del empleador, diseñando un cuestionario donde los ítems de la escala para las dimensiones

individuales se desarrollaron sobre la base de una detallada exploración de diversos modelos presentados por otros autores con el fin de poder ser operacionalizados.

2.2.5. Employer branding como estrategia empresarial

De acuerdo con el análisis previo de los diferentes modelos planteados sobre el *employer branding*, sus autores, definiciones y teorías, ha quedado demostrado que el EB se convierte en una herramienta o estrategia para la organización cuando se busca optimizar los niveles de captación y retención de personal comprometido, además de mejorar y construir la imagen positiva de la empresa.

Por lo que, dentro de este amplio campo, resulta necesario conocer a qué se refiere la estrategia y por qué se engloba al employer branding como una. Chandler (2003 como se citó en Contreras, 2013, p.161) manifiesta que la "estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas". Este es un concepto clave ya que permite identificar que esta acción que la empresa va a implementar o realizar para conseguir el resultado deseado es a largo plazo, por ello, el *employer branding* no es algo que se pueda implementar como recurso a corto plazo ya que no tiene esa característica, debido a que todas las acciones que comprende le conllevan a desarrollarse como una estrategia que necesita de la participación de personas, recursos materiales y físicos para su realización.

> Por otro lado, Vela (1989) propone la definición de estrategia empresarial como el conjunto de acciones concretas, plasmadas en un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles en una organización, léase empresa, con el fin de romper o variar el equilibrio competitivo y de estabilizarlo luego, en favor de la misma. (p. 7)

La relación al implicar el término empresarial es referido netamente a la organización, ya que se mantiene la esencia de lo que es la estrategia en esta definición, lo que se añade es la implicación de un plan para llevar a cabo las metas u objetivos, esto con el fin de ser un proceso sistematizado que realiza la empresa en pro de generar competitividad para sí misma y cumplir sus fines.

2.2.5.1. Propuesta de valor al empleado (PVE)

La propuesta de valor al empleado por sus siglas en español PVE o conocida en la literatura inglesa como *Employee Value Proposition* (EVP) es el "conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma" (Aguado y Jiménez, 2017, p. 108). Es una técnica que cabe destacar dentro del estudio del *employer branding* porque es el primer eslabón que se debe analizar y se liga directamente a los beneficios que los trabajadores obtienen por parte de la organización, por lo tanto, su desarrollo e implementación en las empresas es de vital importancia si están buscando gestionar de manera correcta su marca empleadora.

La PVE responde a la pregunta ¿por qué trabajar aquí? y conforma aquella promesa que hace la organización hacia sus colaborades y a sus futuros prospectos, la cual tiene que ser diferenciadora y ha de destacar por ser trascendente a cualquier otro tipo de ventaja que el empleador reciba.

Las características para desarrollar una PVE que permita alcanzar los objetivos claves del *employer branding* como son atraer y retener el talento humano para la organización, de acuerdo con Aguado y Jiménez (2017) deben ser las siguientes:

- Alineada con el negocio: atributos referentes a que se dedica la empresa, al tiempo y a su posicionamiento.

- Relevante: centrarse en los aspectos importantes para sus clientes internos y para los futuros, por ejemplo, en lo que les es notable a la hora de elegir un lugar de trabajo.
- Real: lo que la empresa puede brindar y es parte de su identidad, no centrarse en lo que los empleados quieren oír o ver.
- Diferencial: erigir un mensaje que los diste de los demás ¿qué los hace diferentes?, ¿por qué trabajar aquí y no en la empresa de enfrente?
- Memorable: toda marca se basa en una idea o concepto que va a facilitar la asociación y el reconocimiento de esta al momento de que un individuo escucha su nombre.

Por lo tanto, la PVE corresponde el elemento primordial dentro del *employer branding* que engloba los aspectos más representativos de la organización como marca empleadora, y sobre todo será visto en las organizaciones que han adoptado esta filosofía como una estrategia empresarial para alcanzar sus objetivos.

2.2.5.2. Marca empleadora dentro de la empresa

Una marca es una herramienta crucial para crear la afiliación de los consumidores a una identidad corporativa, como se ha analizado no solo ha sido usada en el ámbito del marketing, sino que se la ha llevado hasta el campo de acción de los recursos humanos. De acuerdo con Figurska y Matuska (2013) indican que:

> Cualquier organización que opere en un mercado competitivo es evaluada en muchas áreas. No solo los productos y servicios que ofrece la empresa, sino también, cada vez más, su imagen como empleador (marca empleadora). Si la imagen de la empresa está bien valorada en el mercado, se considera un lugar atractivo para trabajar y se convierte en el empleador preferido. (p. 35)

Como se indicó en párrafos anteriores, la marca ejerce su poder en la mente de los empleados y consumidores, por lo cual cuando se habla de cómo esta se desenvuelve en el campo de recursos humanos y de la dirección, es cuando se la conoce como empleadora, en donde puede ser de dos tipos: externa e interna.

La marca de empleador externa se refiere al elemento atractivo, imagen que se crea para captar a los mejores candidatos para la empresa, es decir, va direccionada al público de afuera que aún no pertenece a la organización; mientras que la marca interna representa una percepción de la imagen que tienen los empleados actuales y en la cual se tiene como objetivo mantener una mano de obra calificada. Se espera que ambas marcas sean compatibles, caso contrario, los nuevos empleados pueden darse cuenta de que las condiciones en el lugar de trabajo difieren de las presentadas durante la contratación y/o viceversa; los empleados actuales se dan cuenta que lo que ofrece la empresa al nuevo personal no se alinea a lo que ellos han venido experimentando.

2.2.5.3. Proceso de construcción de la marca empleadora

Son pocas las investigaciones sobre el proceso de construcción de la marca empleadora, pero varios autores llegan a la misma conclusión y es que para tener éxito en el desarrollo del *employer branding* las organizaciones deben inculcar la imagen anhelada en la psique de los empleados a través de la aplicación de buenas estrategias de comunicación interna o *internal branding*, ya que así es como será proyectada por los empleados al resto de la sociedad y se podrá definir su aprobación o aceptación.

El aporte de las autoras Blasco-López et al. (2014) destaca debido a que determinaron y explicaron los cuatro conceptos claves para la construcción de la marca empleadora, los cuales son: “los valores, las ventajas, sentimiento de pertenencia y la

comunicación interna como elemento facilitador para la transmisión de valores y ventajas" (p. 39).

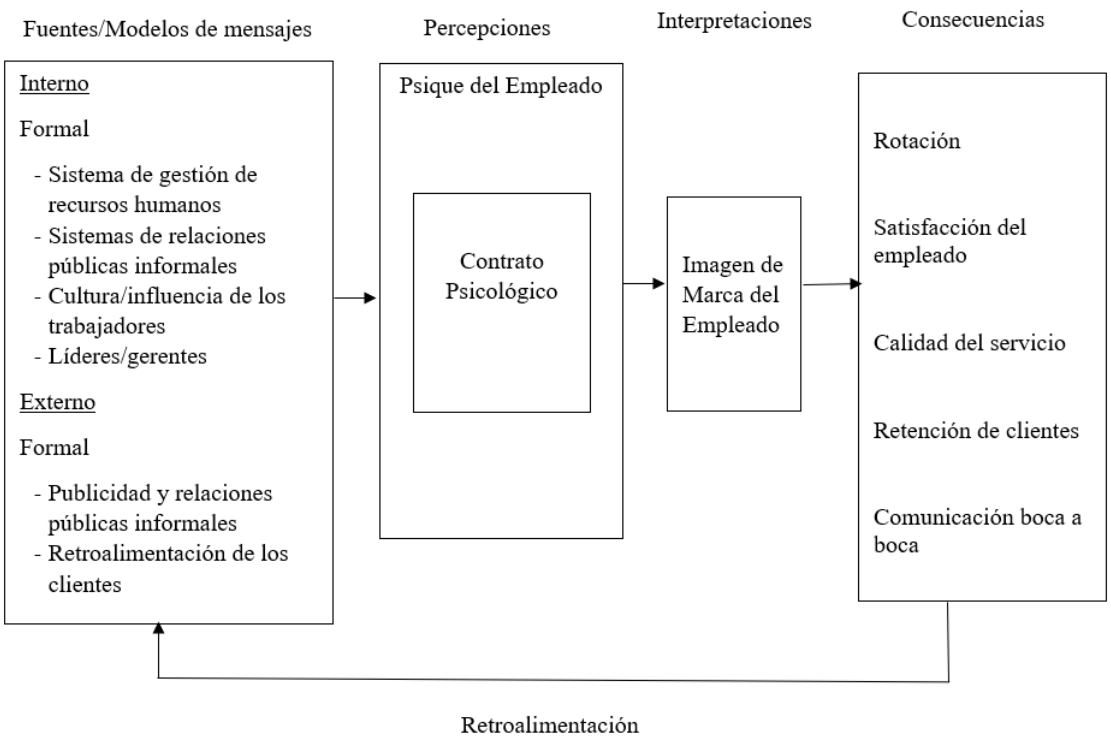
a) La transmisión de valores de la compañía. Son los elementos distintivos y propios de una organización que dan las pautas de acción y de comportamiento a sus empleados.
b) La transmisión de ventajas de la empresa. Son los principales beneficios que la empresa ofrece a sus empleados al momento de pertenecer a ella.
c) La comunicación interna empleada por la empresa. Es esta última la responsable de diseñar una manera eficaz y eficiente la forma en la que va a comunicar los mensajes hacia sus empleados. Para ello se pone de manifiesto que estos mensajes deben ser transmitidos por los medios informativos internos para que alcancen a cada uno de los trabajadores de la organización y consiga la retroalimentación deseada.
d) El sentimiento de pertenencia a la marca empleadora. Una vez que se conocen los valores y ventajas de la compañía y han sido correctamente comunicados hacia sus empleados (quienes los asimilan), se crean dos elementos importantes como son el sentimiento de pertenencia y la mejora en la actitud hacia la empresa.

El proceso de construcción del *employer branding* propuesto por los autores Miles y Mangold (2004) se refleja en la figura 7 y se basa en el contrato psicológico que surge de los mensajes internos y externos que reciben los empleados de la organización, que constituyen la base primordial e influyen en la percepción de la relación empleador-empleado. Una vez establecido ese contrato psicológico, impulsa la imagen de marca que interpretan los empleados de acuerdo con las percepciones recibidas en su psiquis, dando origen a ciertas consecuencias que no son más que el éxito de los esfuerzos de la

creación de marca para los empleados, estos pueden ser: reducción de la rotación de personal, satisfacción de los empleados, calidad del servicio, retención de clientes y la comunicación boca a boca. Cumplido con todo lo anterior, se tiene el *feedback* o retroalimentación, permitiendo a la organización evaluar la calidad del sistema del *employer branding* que maneja, para ello deben valorar las diferentes consecuencias a través de escalas de medición.

Figura 7

Conceptualización del proceso de construcción de marca empleadora



Nota. Adoptado de "A Conceptualization of the Employee Branding Process" (p.70) por Miles y Mangold, 2004, *Journal of Relationship Marketing*, *3*(2-3). Traducción propia.

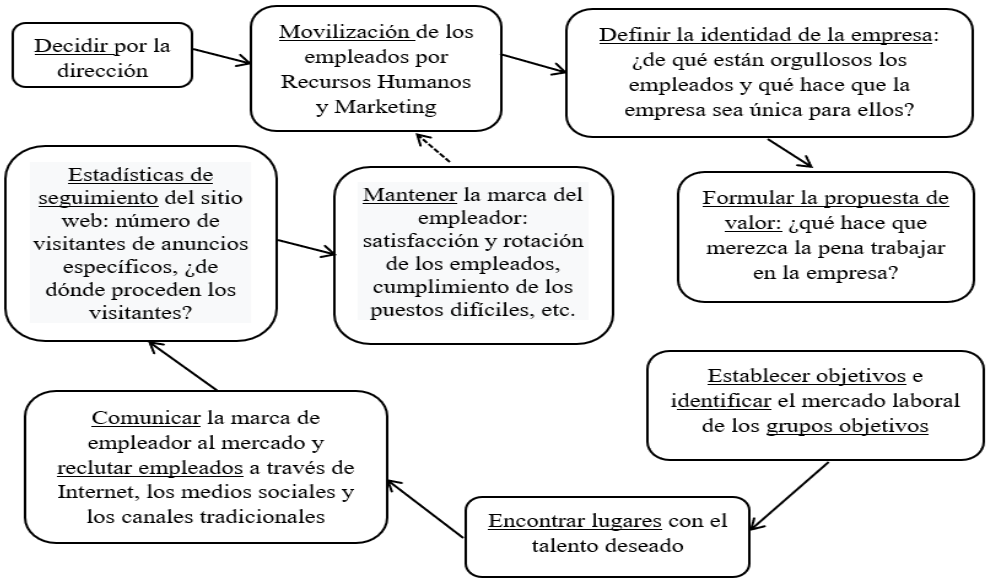
Con este modelo se comprende el proceso de desarrollo de la marca centrado en los mensajes que la organización envía y la forma en que los recibe el empleado, los cuales deben estar alineados con sus experiencias organizativas para mantener el contrato psicológico. Se concluye que el desarrollo consciente de los mensajes

organizativos de la empresa y su forma de transmisión son la base primordial en el proceso de construcción de una marca empleadora exitosa.

Por otro lado, es propicio destacar el proceso de construcción del employer branding para las industrias del turismo y hotelería. Para ello, el autor Gehrels (2019), en su obra explica que la base para aplicar EB es que la empresa tenga una propuesta de valor única. En la figura 8 se expone el modelo propuesto donde el primer paso para que esta se lleve a cabo es que debe ser decidida y apoyada por la dirección porque si la cabeza de la empresa no sustenta este proceso, el área de RRHH o marketing no pueden desarrollarlo por sí mismos; para que el proceso de *employer branding* se desenvuelva correctamente, se requiere la cooperación de los diferentes grupos de interés de la empresa.

Figura 8

Pasos en el proceso de creación de la marca empleadora



Nota. Adoptado de Gehrels y Altan, 2015 como se citó en *Employer branding for the hospitality and tourism industry* (p.12), por Gehrels, S., 2019. Emerald Publishing Limited. Traducción propia.

El segundo paso consiste en movilizar a los empleados bajo la dirección de la gestión de talento humano y el área de marketing, esto es necesario para obtener el apoyo en la introducción de la marca del empleador. Luego se procede a definir la identidad de la empresa con las siguientes preguntas: ¿de qué estamos orgullosos? y ¿qué hace que la empresa sea única?, es necesario que al momento de responderlas se involucre a todo el personal de la organización, ya que eso les permite obtener una nueva visión, más real y efectiva. Se prosigue con la formulación de la propuesta de valor única (sinónimo de propuesta de valor al empleado PVE), asimismo, se la hace respondiendo una sola pregunta: ¿qué hace que merezca la pena trabajar en la empresa?, esta propuesta debe incluir el salario, beneficios, formación y entrenamiento, acuerdos de trabajo flexibles y programas especiales para los empleados; sin olvidar los factores intangibles que cómo se ha comprobado atribuyen mucho más valor que cualquier aspecto material. Una vez establecidos todos los puntos anteriores, se proceden a determinar los objetivos y público meta, aquí las preguntas van de: ¿quién?, ¿cuántas personas? y ¿cuándo queremos atraerlas? para luego examinar donde encontrar estos grupos de interés.

Después, se procede a la comunicación de la marca empleadora de la empresa al mercado y en el contexto laboral, ambos deben ser paralelos en los mensajes específicos de contratación para que las personas interesadas puedan ver y sentir realmente lo que la empresa ofrece. Así el siguiente paso es monitorear y realizar seguimientos para conocer si los esfuerzos realizados son exitosos, revisar las cantidades de visitas en la web, comentarios en las redes sociales, llevar estadísticas.

Con todos estos pasos realizados, finalmente queda controlar la satisfacción interna de los empleados, esta debe mantenerse alineada con la comunicación externa de la marca empleadora.

2.2.5.4. Compromiso organizacional con la marca empleadora

Cuando se habla del compromiso organizacional se considera como punto de partida el trabajo de Porter et al. (1973), definen este término como "la fuerza de la identificación de un individuo y su vínculo en una determinada organización" (p. 3). De acuerdo con estos autores este compromiso se caracteriza por tener tres factores claves que son: la fuerte creencia, aprobación de los objetivos y valores de la empresa; la voluntad de hacer un enorme esfuerzo en nombre de la compañía; y el deseo definido de mantenerse en ella.

En otras palabras, representa la conexión emocional, identificación e implicación del empleado con la organización en la que trabaja; y es que el compromiso organizacional es una variable significativa a estudiar ya que su relación con el *employer branding* es tan estrecha puesto que está dada porque sus objetivos se alinean entre sí, como son el de motivar y retener talento de su organización creando un lazo o sentido de pertenencia y orgullo, porque si no se crea ese vínculo se tiende a perderlos originándose la deserción del personal y afectando al rendimiento de la empresa.

Para entender las dimensiones del compromiso organizacional, se toma la clasificación desarrollada por Allen y Meyer (1990):

- Compromiso de continuidad (CC). Los empleados con un fuerte compromiso de permanencia se mantienen en la empresa porque lo necesitan.
- Compromiso afectivo (AC). Los trabajadores con un sólido compromiso emocional permanecen en la compañía porque lo desean.
- Compromiso normativo (NC). Los empleados con un firme compromiso normativo persisten en la organización porque sienten que deben hacerlo.

2.2.5.5. Experiencias de la marca empleadora

"La experiencia de marca se ha convertido en un concepto que transciende al propio producto o servicio. Las marcas que logran transformarse en una experiencia, y consiguen integrarse en la vida de las personas, tienen asegurado el triunfo" (Carbache Mora et al. 2020, p. 34). El término de la experiencia de la marca es originario del campo del marketing en donde resulta indispensable conocer que la experiencia representa la forma en como los individuos se relacionan y que adoptan de su medio, lo cual se desarrolla a través de estímulos físicos, emociones, sentimientos, acciones, etc. Por lo tanto, se entiende a esta terminología como la percepción que se forman los consumidores cuando tienen contacto con una marca, es decir, cuando la han probado, sentido y percibido en todos sus aspectos.

Ahora bien, cuando se habla de la experiencia de marca empleadora se refiere a todo el proceso mediante el cual los empleados se integran a la organización, es decir, cómo esa empresa los hace sentir, que estímulos genera en ellos al momento de que forman parte y lo que representa trabajar para ella. Para ello estas experiencias o percepciones se clasifican en tres tipos: intelectual, emocional y sensorial.

2.2.5.5.1. Experiencia intelectual

En cuanto a la experiencia intelectual con la marca empleadora, Harris (2007) pone de manifiesto que abarca la interiorización de los valores de la empresa por parte del empleado, lo que significa que tiene la capacidad de identificarse con ella. Es decir, hace referencia a la cultura organizacional, los valores, principios y como el empleado al conocerlos y adoptarlos genera condiciones positivas para el entorno lo que permite la correcta transmisión de estos al exterior.

2.2.5.5.2. Experiencia emocional

La experiencia emocional con la marca empleadora implica el nivel de disfrute que siente el empleado hacia su trabajo. Es decir, "la vivencia en el trabajo y el desempeño de las tareas" (Ambler y Barrow, 1996 como se citó en Hurtado Palomino et al. 2021, p.331). De este modo, los empleados que experimentan estos sentimientos tienden a rendir mejor, valorar positivamente la calidad de su vida profesional y se encuentran más motivados, así pues, se considera esta dimensión como antecedente directo del compromiso afectivo.

2.2.5.5.3. Experiencia sensorial

La experiencia sensorial con la marca del empleador se refiere "al conjunto de estímulos sensoriales que suministra la marca a través del lugar físico donde se realiza el trabajo y que, por lo tanto, se convierten en el escenario de la experiencia laboral (*stage experience*)" (Gavilán et al., 2013, p. 64). Es preciso comprender que lo sensorial es todo lo relacionado con los sentidos corporales, es decir, la vista, el oído, gusto, tacto y el olfato que se ven inmersos dentro del espacio físico de la marca empleadora de una empresa, hace referencia a la práctica laboral en la organización.

Por lo tanto, desarrollar una experiencia sensorial positiva en las empresas es importante debido a que contribuye a generar ese compromiso afectivo que establece el trabajador con la organización, ya que en otras palabras significa transformar la marca en un suministrador de bienestar sensorial para su equipo de trabajo.

2.2.6. Employer branding en la industria hotelera

La industria hotelera en los tiempos de la pandemia del coronavirus fue uno de los sectores que sufrió enormemente en pérdidas económicas como también en el

aspecto de su talento humano, la deserción que se produjo por el cierre de plazas y de hoteles llevó a sus niveles más críticos en cuanto a su potencial para retener y atraer personal, donde sus trabajadores optaron por buscar mejores opciones que ofrezcan estabilidad y bienestar, lo que el sector no estaba proveyendo.

El *employer branding* para la industria hotelera nace como un recurso innovador para la dirección, gerencia y administración de los recursos humanos, se debe entender que "los empleados solo funcionan al máximo cuando se sienten realmente cómodos con la situación laboral, lo que significa que necesitan tener el control de su trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa y los suyos propios" (Gehrels, 2019, p.1).

La industria hotelera tiene como característica ser constante y rotante, es un mercado pequeño donde la mayoría de sus integrantes se conocen y prueban nuevas oportunidades para ganar mayores experiencias, por lo que no es nuevo que regularmente estén buscando talento para sus filas. Y es que la rotación que se tiene de los recursos humanos es uno de sus grandes problemas, lo cual repercute severamente en la organización, ya que según las investigaciones realizadas (Henning, 2017; LinkedIn, 2018 como se citó en Gehrels 2019, p.2) la alta rotación de personal conlleva costes estimados en un 50% del salario anual para los empleados de nivel inicial y que ascienden al 250% para los empleados de nivel técnico/líder, este cálculo tiene en cuenta los valores por pérdida en capital intelectual, en relaciones con clientes, productividad, experiencia y otras habilidades del trabajo, lo que además implica y significa contratar nuevamente personal.

Si a la mayoría de los directores hoteleros se les pregunta hoy en día qué es el *employer branding* para su organización, muchos no sabrán que responder. Desde hace una década atrás se ha venido escuchando este término dentro de la industria hotelera, pero solo unos cuantos lo usan. Y he aquí la importancia de su conocimiento y posterior

aplicación, ya que esos que saben lo que es lo utilizan erróneamente como un medio para promocionar sus ofertas laborales y hacerse presentes en el mercado, pensando que eso es ser una marca empleadora, en vez de reconocerlo como la estrategia empresarial que les va a permitir crear una ventaja competitiva a largo plazo.

2.2.6.1. Casos de éxito de aplicación del employer branding en empresas hoteleras a nivel internacional

Uno de los casos de éxitos de *employer branding* en empresas hoteleras a nivel internacional lo conforma la cadena NH Hoteles de España, como pionera dentro de este ámbito por parte del sector. Como lo mencionan Jiménez y Capell (2011) "NH Hoteles era la única empresa del sector turístico que aparecía compitiendo con las grandes corporaciones del IBEX 35 y las multinacionales por esas primeras plazas de empresas en las que la gente quería trabajar" (p. 21). El estudio realizado por estos autores determinó que la empresa tiene una política de *employer branding* que está centrada en actividades destinadas a ser un buen empleador, para ello han implementado procesos comunes de gestión de personas en todas sus propiedades y los directores de los distintos hoteles son los principales responsables de la ejecución del principio de igualdad de oportunidades.

NH Hoteles destaca por su plan de gestión de la marca empleadora emprendido en el año 2017, luego de un amplio diagnóstico se determinó por primera vez la propuesta de valor del empleado que se fue reforzando a través de campañas de comunicación internas y externas. Y es aquí donde destacan porque dentro de dichas campañas que realizaron las efectuaron por áreas o departamentos, por ejemplo, tienen una destinada para el personal de ama de llaves, en donde resaltan la relevancia de su función y su impacto en la satisfacción del cliente. Todos estos detalles más la

participación externa con buenas prácticas de comunicación institucional y su presencia en universidades y escuelas de negocios para atraer potenciales talentos y asentarse como una marca empleadora fuerte, han permitido de NH Hoteles ser hoy en día uno de los pioneros en la industria hotelera en desarrollar y aplicar correctamente el *employer branding* y obtener reconocimientos a nivel local e internacional por su amplia trayectoria.

2.2.6.2. Casos de éxito de aplicación del employer branding en empresas hoteleras a nivel nacional

Cabe destacar que a nivel nacional, es decir, de Ecuador, no existe un estudio sobre el *employer branding* netamente del sector hotelero, es por ello que para determinar los ejemplos de éxito de aplicación de la marca empleadora se lo hizo de manera global, con ello se destaca la investigación más reciente en este ámbito, la cual fue publicada por la revista EKOS Negocios Sostenibles junto con la entidad *Great Place To Work*, publicada en la edición del mes de enero del año 2019, en donde identificaron 16 sectores y 65 empresas que han construido su *employer branding* tanto para sus propios colaboradores como para sus futuros.

Este tipo de estudio ya lo habían realizado en el año 2014 y también demuestran las diferencias que han surgido entre ambos períodos de tiempo, considerando que al que se refiere esta investigación se efectuó en el año 2018. La muestra fue por un lado estudiantes universitarios de los últimos años de carreras como economía, marketing y administración de universidades de Guayaquil, Quito; y, por otro lado, la población económicamente activa con o sin trabajo. Gracias a esta investigación identificaron además las razones por las cuáles se seleccionan dichas empresas y que es lo que las hace ser una marca empleadora a ojos de sus postulantes.

> El principal atributo para escoger una empresa es su posicionamiento como organización líder o de éxito, seguido de los reconocimientos, prestigio o trayectoria de la institución. Luego se menciona a la buena remuneración económica. Otros factores que inciden en ser una empresa deseada para la oferta laboral es el reconocimiento de marca, la solvencia financiera, el ser una empresa innovadora, la estabilidad laboral y el ambiente de trabajo. (Zabala et al. 2019, p.46)

Es así como, dentro de todas estas empresas que fueron mencionadas, se las dividió por sectores, en la industria hotelera se destacan algunas propiedades de las ciudades de Guayaquil y Quito, como se muestra en la tabla 2 a los hoteles con mejor *employer branding* a nivel nacional, donde los más reconocidos son aquellos que pertenecen a las famosas cadenas internacionales como Hilton, Marriott, Sheraton y nacionales como Oro Verde.

Tabla 2

Hoteles del Ecuador más deseados para trabajar por su EB

Guayaquil	Quito
Hilton Colon Guayaquil	JW Marriott
Sheraton	Swissotel Quito
Oro Verde	

Nota. Fuente: Autor.

2.3. Rotación de personal

La rotación de personal es un elemento que siempre va a coexistir en la organización, ninguna empresa está exenta de que este fenómeno nunca vaya a suceder en sus filas, de ahí el buscar cómo contrastarlo y mantener índices estables son los

objetivos esenciales que la administración de personal debe plantearse y llevar a cabo dentro de su gestión. Para Chiavenato (2009) es “el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (p. 91). Es decir, que no solo se lo debe entender como el flujo constante en la deserción de personal de una empresa sino también correlacionarlo con el reclutamiento regular que se efectúa para cubrir las vacantes dejadas.

Esta desvinculación que se produce y que afecta a la empresa no debe reflejarse siempre como un elemento negativo, a pesar de que la rotación cuando es baja no es sinónimo de buena marca empleadora, lo que origina es el estancamiento o envejecimiento del talento, llegando a demostrar de que es una empresa rígida que no asume nuevos cambios, no obstante, esto se puede enmendar a través del diseño de buenos planes de atracción. Por el contrario, si se tiene una alta rotación se va a incidir en mayores gastos, como en la realización de procesos de reclutamiento, selección, formación, etc., y todos los requerimientos implicados en la contratación y desarrollo de nuevo personal.

2.3.1. Tipos de rotación de personal

La rotación de personal se puede efectuar tanto por parte del empleado como de su empleador, según Tamayo (2016, como se citó en Hernández et al., 2013, p.847), la rotación voluntaria o no controlada (renuncia) es cuando el trabajador decide separarse de la empresa y la rotación involuntaria o controlada (despido) se produce cuando la empresa resuelve poner fin a la relación contractual con un trabajador, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente.

Por consiguiente, la rotación no es una causa, sino más bien una consecuencia de ciertos factores externos (ofertas del mercado laboral, coyuntura económica, etc.) o

internos (políticas salariales inexistentes, bajas oportunidades de crecimiento, condiciones físicas inestables, supervisión autoritaria en el personal, relaciones humanas afectadas, etc.), para la organización que condicionan la actitud, comportamiento del personal y que motivan a su separación abrupta.

La rotación voluntaria puede darse a su vez por dos tipos de percepciones: (1) el nivel de satisfacción del empleado con el trabajo y (2) las ofertas atractivas que se encuentran en el mercado laboral; es claro que cuando alguien se va de la organización puede tomar una de estas dos motivaciones, las cuales van a reflejar de alguna manera u otra la insatisfacción del empleado con la empresa, esto involucra su clima laboral, cultura, políticas, etc.

Por ello la importancia en la gestión de talento humano de siempre realizar entrevistas de separación, la cual "es un medio para controlar y medir los resultados de la política de RH de la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de la rotación" (Chiavenato, 2011, p. 120).

Mientras que, en la rotación involuntaria, la decisión la toma la empresa por lo cual no es un factor que no se puede controlar, ya que al separar a un personal por bajo rendimiento o necesidades internas de la misma organización es algo que se prevé y se puede manejar buscando las alternativas propicias durante el lapso definido para tal acción. Por esta razón, las empresas que realizan este tipo de rotación y sea frecuente por motivos de su operación, deben ofrecer a esos trabajadores desvinculados la acción del *outplacement* (recolocación profesional). De acuerdo con Rebai (2006) es la ''asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible'' (p. 119). Las empresas deben efectuar un papel de facilitador con el objetivo de ayudar en

la rápida reinserción laboral y social de sus exempleados, claro está que no es obligatorio, pero beneficia en la reputación y percepción de los demás sobre su imagen.

2.3.2. Métodos para medir la rotación de talento humano

De acuerdo con Chiavenato (2009) "el índice de separaciones mide la proporción de éstas en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo" (p. 92). En la tabla 3 se compilan los diferentes tipos de índices con sus respectivas ecuaciones y elementos para medir la rotación del talento humano según los objetivos que la organización desee valorar, cada uno de estos cálculos se deben efectuar en base al volumen de entradas y salidas de los trabajadores, los cuales se correlacionan con el personal disponible (actual) en la empresa, dentro de un periodo de tiempo determinado.

Tabla 3

Índices de rotación del personal

Tipos de índices	Ecuaciones
Planificación de recursos humanos [a]	Índice de rotación de personal $= \frac{\frac{A+D}{2} X100}{PE}$
Analizar pérdidas de personal (voluntaria e involuntaria) y causas[b]	Índice de rotación de personal $= \frac{D \text{ x } 100}{PE}$
Causas de la rotación voluntaria (renuncias) [c]	Índice de rotación de personal $= \frac{D \; x \; 100}{\frac{(N1+N2+\cdots Nn}{a}}$
Evaluar la rotación de personal por departamentos[a]	Índice de rotación de personal $= \frac{\frac{A+D}{2}+R+T}{PE}$

Nota.[a] Chiavenato (2011, págs. 118-119)**.** [[b]Joseph, 1972; [c]Asociación Paulista de Administradores de Personal (APAP)como se citó en Chiavenato, 2011, p.118].

Donde los símbolos de las ecuaciones significan los siguientes elementos:

A = entradas

D = salidas de personal (voluntaria e involuntaria)

PE = promedio de empleados contratados

D = rotación voluntaria

$N1 + N2 + \ldots + Nn$= número de empleados en cada mes

a = número de meses

R = recepción de personal de otros departamentos

T = transferencias de personal hacia otras áreas

En definitiva, se debe comprender que no existe un índice de rotación ideal que determine el buen funcionamiento de una compañía en cuanto a la rotación del personal, ya que cada empresa es un mundo diferente en donde su tamaño y características no permiten desarrollar un modelo global de como poder contrarrestar esta problemática. No obstante, las organizaciones pueden identificar que están yendo por buen camino si su índice de rotación ideal les permite retener a su personal de calidad y suplir a todos aquellos que tengan un desempeño deficiente, gracias a un programa accesible y económico, lo cual permitirá un beneficio máximo de la calidad de sus talentos sin afectar la cantidad de los recursos disponibles.

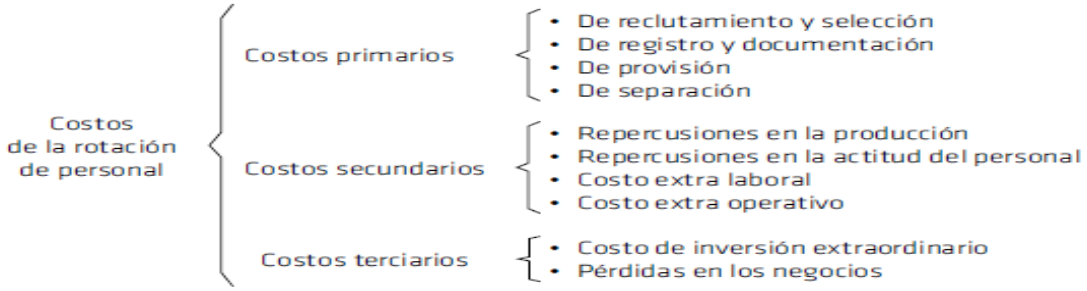
2.3.3. Costos de la rotación de personal

Varios estudios han determinado los costos que implica perder personal en diferentes tipos de empresas y actividades económicas, en este apartado no se centró en valores, sino más bien se buscó conocer qué tipos de gastos la organización incurre cuando se produce la rotación de personal, así como los impactos que se dan en el rendimiento y competitividad de la propia empresa.

De acuerdo con Chiavenato (2011) la rotación de personal implica tres tipos de costos: primarios, secundarios, terciarios; en la figura 10 se observan en que aspectos de la empresa inciden cada uno de ellos.

Figura 9

Costos de la rotación de personal



Nota. Tomado de *Administración de recursos humanos* (p.123), por I. Chiavenato, 2011, McGrawHill.

Los costos primarios son netamente gastos cuantitativos de relación directa con la desvinculación y sus métodos de sustitución.

Los costos secundarios son intangibles, es decir, cualitativos por lo tanto son difíciles de evaluar ya que representan las consecuencias inmediatas de la rotación.

Los costos terciarios son estimables y están ampliamente asociados con las consecuencias de la rotación a largo plazo.

Capítulo 3. Marco empírico

3.1. Hipótesis

"El *employer branding* aplicado como estrategia empresarial ayudará en la reducción de la alta tasa de rotación del personal y generará compromiso organizacional en el talento humano de la empresa hotelera GHG de la ciudad de Guayaquil, en el período 2021".

3.2. Objetivo general

Determinar cómo el *employer branding* aplicado como estrategia empresarial ayuda en la reducción de la alta tasa de rotación del personal y genera compromiso organizacional en el talento humano de la empresa hotelera GHG de la ciudad de Guayaquil, en el período 2021.

3.3. Objetivos específicos

- Conocer el nivel de aplicación actual de las dimensiones del *employer branding* del hotel GHG de acuerdo con su personal.
- Evaluar el grado de aceptación de las experiencias de la marca empleadora del hotel GHG por parte de sus empleados.
- Identificar el nivel de compromiso organizacional del talento humano del hotel GHG y su incidencia en la rotación de personal.

3.4. Metodología

La presente investigación se enmarcó bajo un enfoque cuantitativo, ya que este "usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías"

(Hernández Sampieri et al. 2006, p. 5). En otras palabras, con este tipo de enfoque se valorizó o cuantificó los datos obtenidos, proponiéndose relaciones entre las variables que son objeto de estudio en esta investigación (*employer branding*, compromiso organizacional y rotación de personal), con el fin de llegar a proposiciones precisas que permitieron confirmar o descartar la hipótesis planteada, así como también realizar las respectivas gráficas y estadísticas para establecer las conclusiones y recomendaciones para trabajos futuros dentro de esta línea de investigación.

Como parte de la metodología cabe destacar que se aplicó el diseño de investigación de campo y descriptiva, ya que se utilizó como técnica de recolección de datos a la encuesta que junto a su cuestionario (instrumento de evaluación) fue diseñado con preguntas dicotómicas y de valoración de manera escrita realizadas en su mayoría *in situ* y también de forma digital gracias a la aplicación en línea de Google llamada Formularios, este instrumento fue aplicado a la muestra que estuvo compuesta por la totalidad de empleados del hotel. Por último, con las respuestas de todas las encuestas, se procedió a tabular los datos y a graficarlos a través del programa Microsoft Excel, siendo así finalmente explicados en la parte de resultados y discusión.

3.4.1. Diseño y tipo de investigación

En cuanto al diseño de investigación aplicado fue de tipo de campo debido a que se realizó la recolección de datos directamente de los sujetos que son objeto de estudio, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, se obtuvo la información gracias a la aplicación de técnicas que no alteraron ni modificaron las condiciones existentes en los individuos que integraron la muestra y población.

Por otra parte, en la investigación de campo se emplearon datos y fuentes secundarias (bibliográficas) que sirvieron en la elaboración del marco teórico. “No

obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado" (Arias, 2006, p. 31). Es por ello que para la recolección de datos se hizo uso de la técnica de la encuesta como estrategia de campo para obtener los datos requeridos, que para este estudio fue realizado tanto de manera presencial como digital (vía email) por la situación actual de la pandemia del Covid-19, lo que no permitió el desplazamiento requerido para realizar las diferentes sesiones de toma de las encuestas a la muestra, puesto a la necesidad de contar con espacios abiertos o amplios que garanticen el cumplimiento de las medidas de bioseguridad y de protección para la agrupación de personas.

Además, en el presente trabajo se aplicó la investigación descriptiva, que según indican Hernández Sampieri et al. (2006) "busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice" (p. 103). Dicho de otra forma, es la que permitió medir, evaluar y recolectar datos sobre las diversas variables del fenómeno a investigar, puesto que en todo estudio de carácter descriptivo se comienza seleccionando un grupo de características u objeto de estudio de los cuales se mide y recopila información para así finalmente proceder a describir los resultados obtenidos.

3.4.2. Población y muestra

La población finita la componen los cincuenta y cinco empleados que laboran actualmente en el hotel GHG en relación de dependencia. Al ser una población relativamente pequeña, el uso de una muestra (subconjunto de la población) no se considera necesario ya que arrojaría resultados ambiguos que afectarían a las conclusiones de la investigación, conforme a lo que manifiesta Arias (2006):

> Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trate estrictamente de un censo. (p. 83)

Así que al ser una población relativamente pequeña y en su totalidad accesible para la investigación y así obtener resultados mucho más confiables y precisos, se prescindió del empleo del muestreo y por ende de la aplicación de fórmulas para determinar la muestra a la cual aplicar la técnica y el instrumento de investigación.

3.4.3. Instrumentos de evaluación

Por instrumento de evaluación se entiende "cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información" (Arias, 2006, p. 68). De modo que, al tener un diseño de investigación de campo y descriptivo, se hizo uso del instrumento denominado cuestionario que permitió la aplicación de la técnica de la encuesta, conformado por doce interrogantes que buscaron recopilar información para comprobar o descartar la hipótesis planteada.

De acuerdo con el autor Arias (2006), el cuestionario "es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador" (p. 72).

No obstante, además del cuestionario físico escrito se utilizó uno digital enviado por email ya que debido a la pandemia del Covid-19 y a la situación actual que se vive en estos momentos en la ciudad de Guayaquil y en el país, no han permitido realizar los desplazamientos in situ requeridos para realizar la aplicación del instrumento de la manera que se necesitó.

El cuestionario elaborado está compuesto de una parte introductoria o datos personales como son: el género, la edad, antigüedad en la empresa, área de trabajo, los cuales permitieron identificar las percepciones que tienen los diferentes grupos con respectos a las variables y su incidencia con respeto a la problemática planteada. Es así como el primer bloque del cuestionario está conformado de seis preguntas cerradas dicotómicas (es decir, con solo dos opciones de respuestas) que corresponden a contrastar cómo se encuentran los niveles del employer branding en el hotel GHG, cada inquietud propuesta abarcó cada uno de los componentes del EB, lo que permitió conocer la situación actual, así como para establecer su incidencia en la forma de su aplicación como estrategia empresarial.

Por otra parte, el segundo bloque lo componen preguntas basadas en la escala de Likert (instrumento psicométrico para la medición de reactivos a través de una escala ordenada), compuesta para esta investigación de cinco niveles como son: (1) totalmente en desacuerdo; (2) en desacuerdo; (3) ni de acuerdo, ni en desacuerdo; (4) de acuerdo; y (5) totalmente en acuerdo. Para la medición del grado de percepción de los empleados del hotel GHG sobre las experiencias de su marca empleadora, se usaron tres ítems basados en diferentes escalas elaboradas por autores como Brakus et al. (2009); Berthon et al. (2005); Bakker, (2008) para determinar los diferentes tipos de experiencias de marca (sensorial, intelectual y emocional).

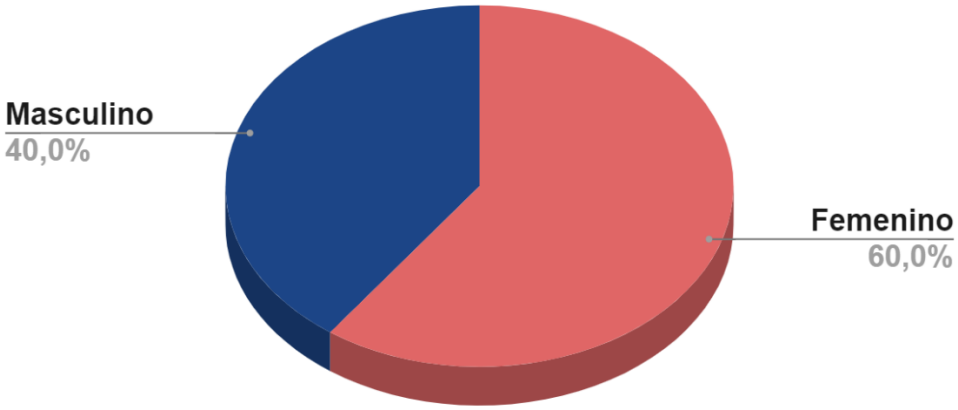
Asimismo, para identificar el nivel de compromiso organizacional del talento humano del hotel GHG, se emplearon tres preguntas basadas en cada uno de los tipos de compromisos para lo cual se adaptó ítems de la escala de Allen y Meyer (1990) que ha sido ampliamente utilizada, valorada y comprobada en los estudios de las ciencias sociales contemporáneas en el área de la administración de los recursos humanos.

3.4.4. Resultados y discusión

En cuanto a la forma de tabulación de datos se fundamenta en la aplicación del análisis descriptivo, para lo cual se construyeron los baremos de cada variable, correspondiente a los indicadores y dimensiones.

Figura 10

Género del personal del hotel GHG

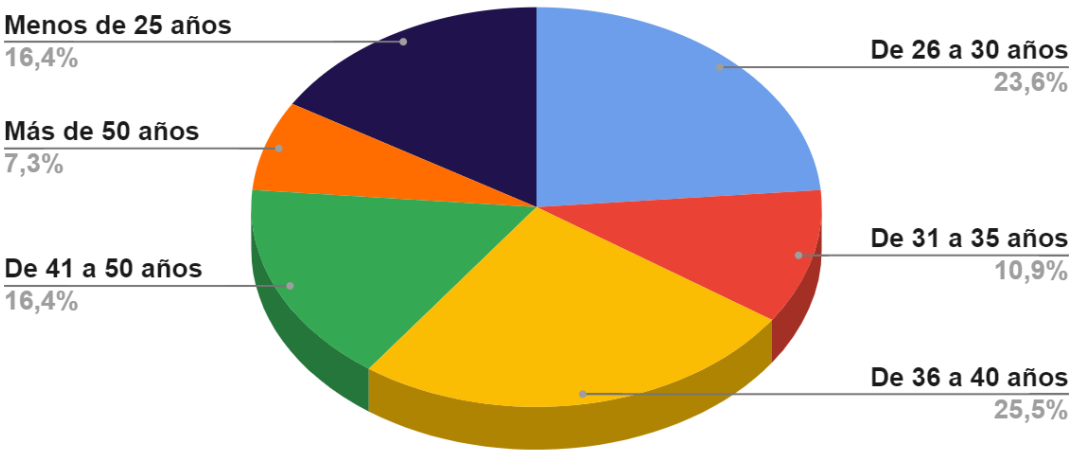


Nota. Fuente: Autor.

Como primer dato personal y básico se propuso dentro del cuestionario consultar a los trabajadores del hotel su género, los resultados arrojados por la población encuestada se observan en la figura 10 con sus respectivas respuestas (masculino y femenino), además de sus porcentajes totales y la representación en números si se es requerido para contabilización de la empresa. Por lo tanto, esta variable ayudó a conocer cómo se compone la población actual de los empleados del hotel en cuanto a la totalidad en número de mujeres y hombres que integran y laboran hasta la fecha en esta empresa hotelera. El 60% es representado por el género femenino, es decir, comprende un total de 33 mujeres, mientras que el 40% lo integra el género masculino, con un total de 22 varones en toda la organización, con lo cual se evidencia una amplia presencia femenina en esta organización.

Figura 11

Rango de edades del personal del hotel GHG

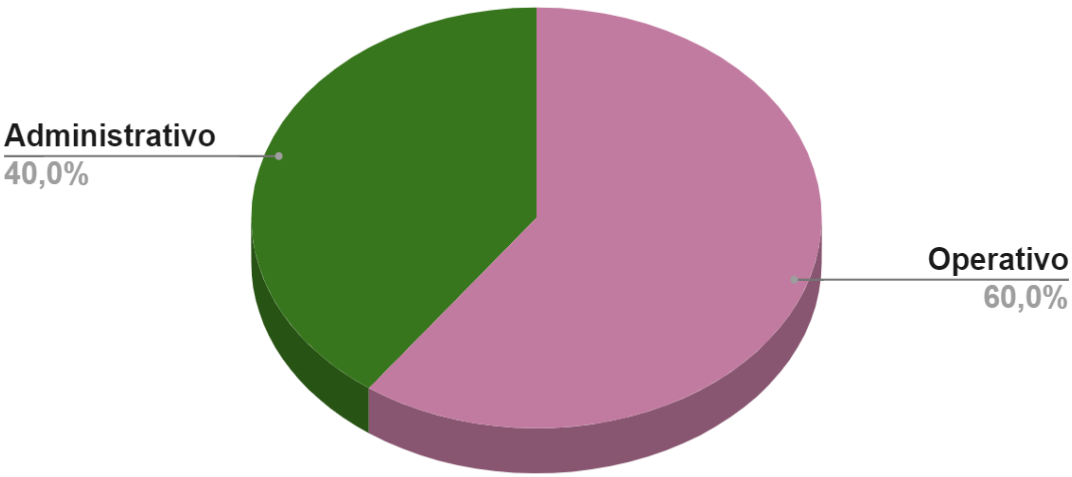


Nota. Fuente: Autor.

La variable edad resulta importante para conocer cómo está conformada la población de trabajadores del hotel y así poder determinar su relación con ciertos aspectos consultados sobre el *employer branding* y el compromiso organizacional. Para que no fuera una respuesta abierta se establecieron seis rangos de edades para una mejor presentación de los resultados. Como se observa en la figura 11, el 16.4% de los trabajadores tienen menos de 25 años, lo cual refleja en gran medida una población joven si se los suma con el 23.6% que representa a los empleados que tienen entre 26 a 30 años; seguido del 10.9% se ubican aquellos que tienen entre 31 a 35 años; mientras que con el 25.5% están los que tienen entre 36 a 40 años, el 16.4% agrupa a los trabajadores que tienen entre 41 a 50 años, seguido del 7.3% que engloba a los mayores de 50 años. Demostrándose así que el hotel cuenta con una población longeva relativamente pequeña (no escasa) en comparación con los adultos jóvenes que en su mayoría se ubican entre los 25 a 40 años y representan más del 70% de su total.

Figura 12

Área de trabajo del personal del hotel GHG

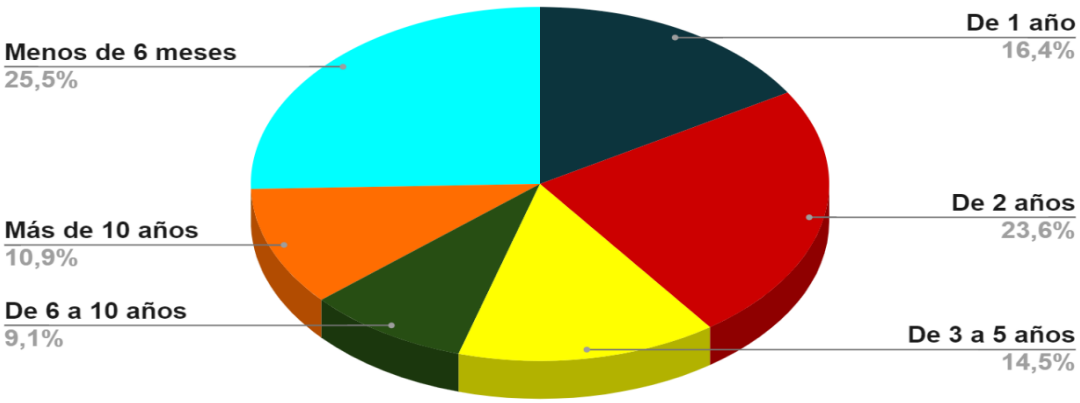


Nota. Fuente: Autor.

Por otra parte, se buscó conocer con qué tipo de personal cuenta actualmente el hotel con respecto a las áreas de pertinencia de su trabajo, sin necesidad de identificar exactamente el departamento al que corresponde ya que no es el fin de esta investigación, para lo cual y no caer en especificaciones que pudieran invadir o incidir en las respuestas de la población encuestada, se procedió a dividir las áreas laborales en dos campos básicos para toda empresa como son: personal operativo y administrativo. Los resultados se reflejan en la figura 12, donde con el 60% del total de los trabajadores del hotel corresponden a aquellos que tienen cargos de tipo operativo el cual está representado por el personal generalmente con horarios rotativos, que están en constante interacción o relación directa con los clientes y que sin su cargo el hotel como tal no podría funcionar plenamente; por otro lado, la población trabajadora en el área administrativa está representada por el 40%, integrado por todos aquellos que se dedican a las actividades organizativas, comerciales y de dirección del hotel.

Figura 13

Antigüedad del personal del hotel GHG

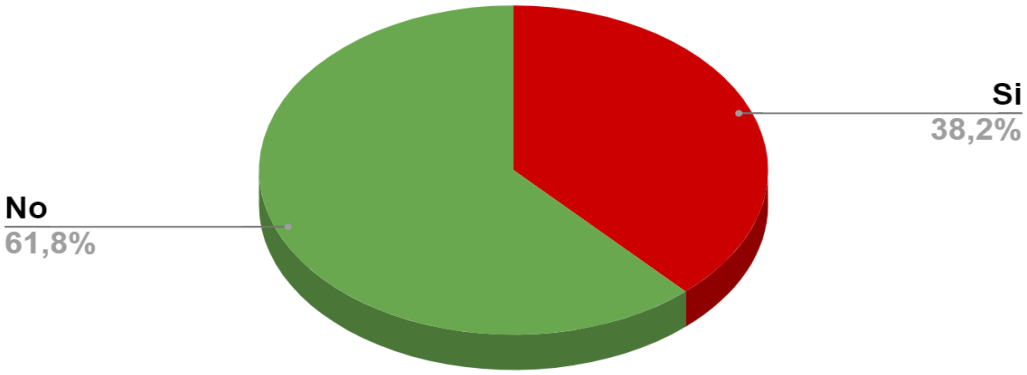


Nota. Fuente: Autor.

Como último punto dentro de los datos generales está la variable antigüedad que tiene el personal en la empresa, como se observa en la figura 13, el 25.5% está compuesto de aquellos que tienen menos de 6 meses, seguido con un 16.4% están los trabajadores que tienen al menos 1 año de antigüedad, valores significativos considerando que dentro de estos primeros rangos pueden estar personas que o bien tienen más de seis meses o están por casi cumplir el año, es decir, son personal relativamente nuevo; seguido del 23.6% con los que tienen al menos dos años; por otro lado, a partir de este rango los resultados son en menor medida ya que los trabajadores que tienen entre tres a cinco años en el hotel representan solo el 14.5%,seguido de los que tienen entre seis a diez años con un 9.1% y por último aquellos con más de 10 años lo conforman solo el 10.9% del total de los empleados. Estas cifras son interesantes porque si se suman los tres últimos rangos no llegan a representar ni el 35% del global y es que el factor antigüedad es importante al momento de considerar el nivel del compromiso organizacional que cuenta el personal con la empresa, ya que a mayor rotación obviamente más personal nuevo.

Figura 14

¿De acuerdo a su experiencia podría indicar si el hotel ofrece oportunidades de crecimiento y planes de desarrollo al personal?

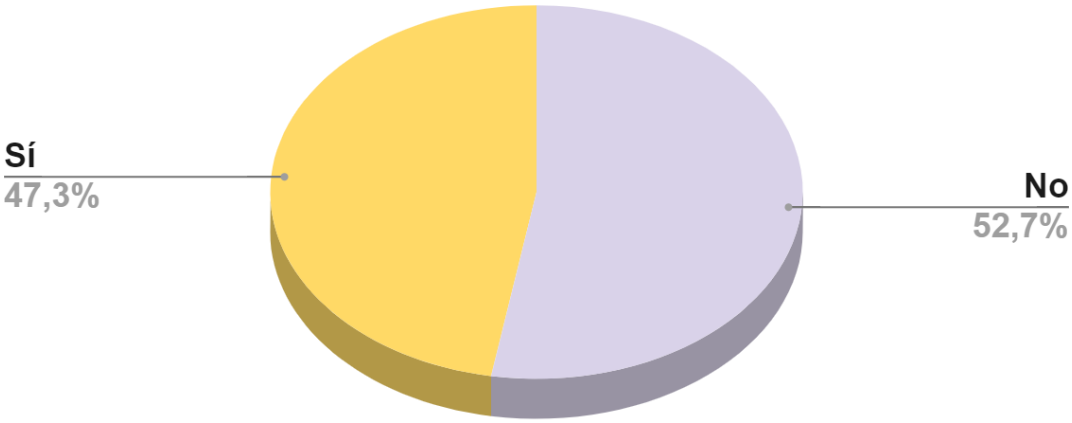


Nota. Fuente: Autor.

En el primer bloque de preguntas se pretende ayudar en la contestación de la hipótesis planteada en esta investigación, gracias al cumplimiento del objetivo específico uno que es conocer el nivel de employer branding actual del hotel, para ello se elaboraron seis preguntas relacionadas con cada uno de los componentes del EB para así determinar cómo se encuentran estos en la actualidad y en qué medida son o no aplicados por parte del hotel. En la figura 14 se presentan los resultados de la pregunta 1 en la cual se consultó sobre si el hotel ofrece oportunidades de crecimiento y planes de desarrollo al personal, teniendo como resultado que el 61.8% de los trabajadores considera que de acuerdo a su experiencia el hotel no ofrece o no han sido beneficiados de ese tipo de oportunidades indicadas, mientras que por otro lado el 38.2% de los empleados indican que el hotel si les ha dado o han experimentado este tipo de formación o crecimiento dentro de la empresa. Gracias a estos primeros resultados se reflejó una baja perspectiva y aplicación del componente de formación y desarrollo del EB en el hotel GHG.

Figura 15

¿Considera usted que el hotel tiene un buen reconocimiento a nivel local?

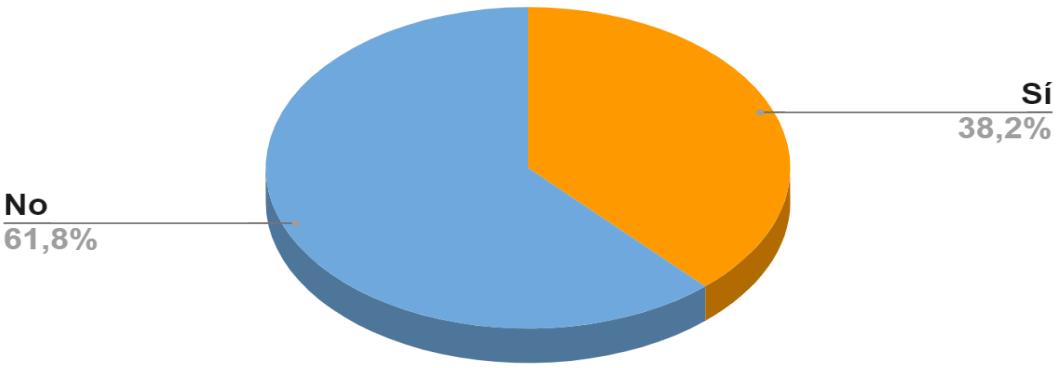


Nota. Fuente: Autor.

La segunda pregunta se centró en conocer el componente de reputación o reconocimiento del hotel como factor dentro de la aplicación y desarrollo del *employer branding* en la empresa, consultando a los empleados del hotel si consideran que su lugar de trabajo tiene un buen reconocimiento a nivel local. Como se muestra en la figura 15, el 52.7% del personal considera que el hotel no tiene buena reputación mientras que el 47.3% afirma que este sí lo posee, el margen entre ambas opciones es muy estrecho y se tiene que considerar dos aspectos claves para entender por qué se dio tal resultado: uno es la antigüedad que tiene este establecimiento hotelero en la ciudad de Guayaquil como factor positivo para que el personal indique que la empresa tiene su reconocimiento local establecido, sin embargo, como factor negativo y que para la mayoría considere que el hotel no tiene buena reputación, se da en los últimos casos que marcaron el desprestigio en la imagen del hotel que se vio afectada con el despido masivo de personal que se efectuó en los tiempos iniciales de la pandemia del Covid-19.

Figura 16

¿Conoce usted si el hotel realiza actividades de responsabilidad social (p. ej., prácticas medioambientales, donaciones, patrocinios, etc.)?

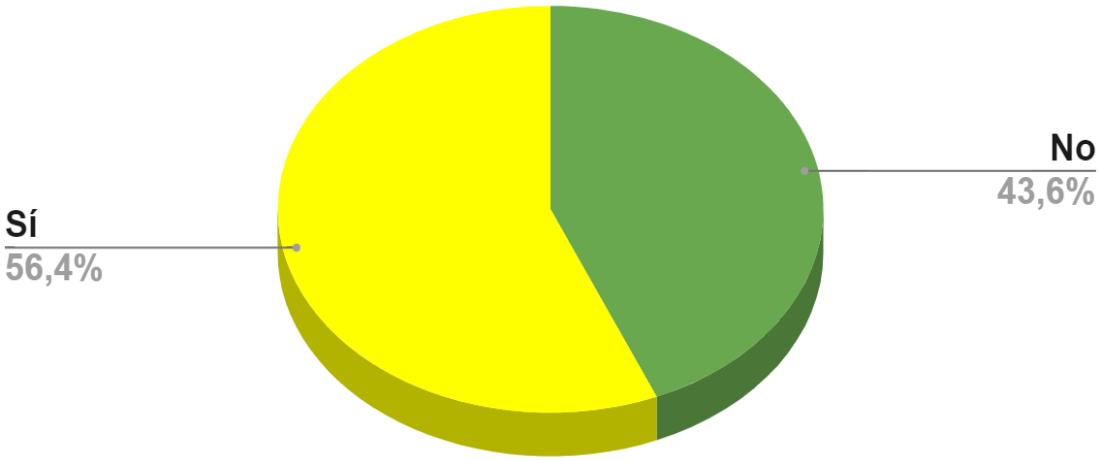


Nota. Fuente: Autor.

En la tercera pregunta se planteó saber si se aplica el componente de responsabilidad social en el hotel, para ello se colocó ejemplos de lo que se refiere este factor para que los trabajadores puedan identificar si se realizan o no dichas actividades por parte de la empresa (prácticas medioambientales, donaciones, patrocinios, etc.) y así no sesgar los resultados por desconocimiento o mala interpretación del término. En la figura 16 se muestra que el 61.8% de los encuestados manifestaron que el hotel no realiza este tipo de actividades, sin embargo, el 38.2% indicó que sí realizan este tipo de acciones; con lo cual se puede evidenciar que hay falta de comunicación sobre las prácticas de responsabilidad social dentro de la empresa, ya que hay personal que reconoce que el hotel si realiza actividades de responsabilidad social y como se ha comprobado por medio de sus redes sociales se pudo identificar que en efecto el hotel tiene prácticas de este tipo, por lo cual, se determina que están faltando los medios comunicativos de parte de la dirección de recursos humanos hacia los trabajadores de la empresa.

Figura 17

¿Considera que su lugar de trabajo le ha permitido tener un equilibrio balanceado entre su jornada laboral con su vida privada?

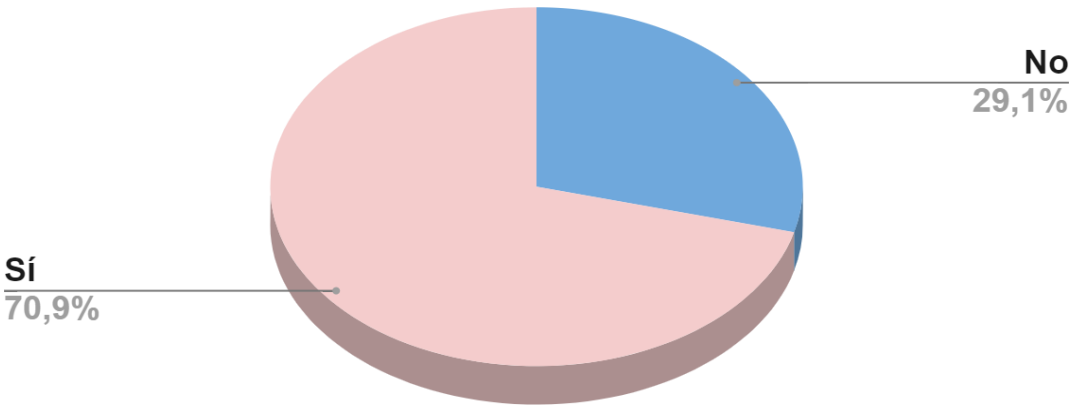


Nota. Fuente: Autor.

Los resultados de la cuarta pregunta se presentan en la figura 17, la cual está centrada en el componente denominado equilibrio entre la vida privada y el trabajo, se tiene que el 56.4%de los trabajadores consideran que su lugar de trabajo le permite tener un balance entre lo que es la jornada de trabajo y la vida familiar, mientras, que también con un porcentaje significativo el 43.6% manifestó que no tienen ese tipo de equilibrio entre estas dos actividades. Cabe destacar que los márgenes de valoración entre cada respuesta son muy estrechos y se observó el mismo patrón de la pregunta anterior, aunque aquí el factor mayoritario es positivo, se debe tener en consideración al grupo de personas que manifestaron que no tienen esa compensación que debería existir entre su trabajo y su vida familiar, por lo que es indispensable estudiar a mayor profundidad este factor y conocer cuáles serían las causas de sus percepciones con respecto a este componente del *employer branding* del hotel.

Figura 18

¿Ha sido informado usted sobre las políticas, misión, visión y valores de la empresa en la que trabaja?

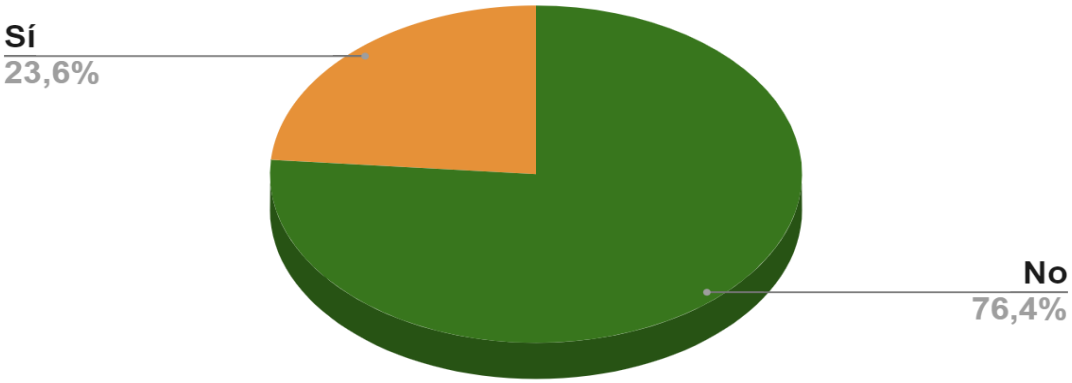


Nota. Fuente: Autor.

En la quinta pregunta se estableció identificar si el hotel aplica el componente de organización cultural, consultando a los trabajadores si la empresa comunica sobre las políticas, misión, visión y valores, lo cual se puede efectuar en cualquier momento desde la contratación o hasta en sesiones de capacitación, dependiendo de las empresas esta variable se maneja de diversas formas; lo interesante de esta pregunta es el resultado que se presenta en la figura 18 donde los empleados contestaron en su mayoría que sí fueron comunicados sobre cada una de estas características representando el 70.9%, lo cual pone de manifiesto que este tipo de componentes es muy bien practicado en el hotel o tiene mayor relevancia ya que más de la mitad de los empleados conocen o al menos saben cuál es el fin de la organización; mientras que con un 29.1% representa a todos los que respondieron negativamente con lo cual se puede inducir a que sea personal nuevo o que en su efecto no ha sido comunicado pero contrastando con la mayoría se puede descartar esta última opción.

Figura 19

¿Piensa usted que el hotel en el que trabaja es una empresa innovadora que tiene prácticas de inclusividad y diversidad con respecto al talento humano?



Nota. Fuente: Autor.

En la sexta pregunta se profundizó en el último componente del *employer branding* denominado diversidad, para lo cual se trató de conocer si el hotel lo aplica a través de prácticas inclusivas en cuanto al talento humano o caso contrario no realiza este tipo de acciones. En la figura 19 se visualiza los resultados, el 76.4% de los trabajadores indicaron que en el hotel no se realizan este tipo de acciones, mientras que el 23.6% contestó afirmativamente manifestando que el hotel si aplica políticas de diversidad o es una empresa innovadora en el campo de los recursos humanos. Se debe entender como componente de diversidad a las prácticas inclusivas en cuanto al talento y a todas las formas de inserción para todo tipo de personas sin discriminación que se deben implementar para el buen desarrollo y reconocimiento como una marca empleadora deseable entre su público objetivo. Gracias a estos resultados que ponen de manifiesto la percepción de los trabajadores se debe considerar plenamente el potenciar este componente del EB si se desea tener una marca empleadora líder.

Tabla 4

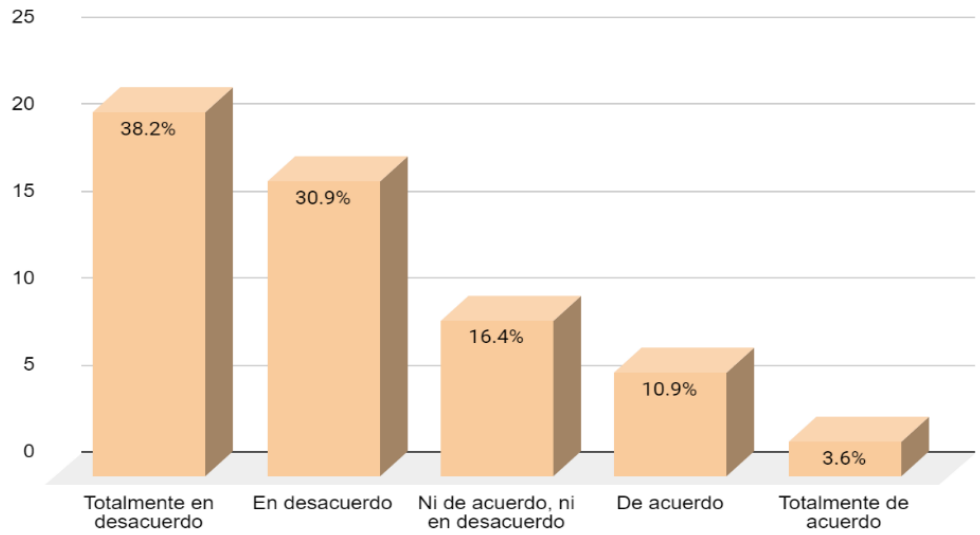
Experiencia sensorial

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	21	38.2%
En desacuerdo	17	30.9%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	16.4%
De acuerdo	6	10.9%
Totalmente de acuerdo	2	3.6%

Nota. Fuente: Autor.

Figura 20

¿En qué medida considera usted que cuenta con un espacio de trabajo agradable?



Nota. Fuente: Autor.

El tercer bloque de preguntas se relaciona con el objetivo específico do, como se presenta en la tabla 4, que es evaluar el grado de percepción de los trabajadores con respecto a la experiencia de la marca empleadora del hotel, se planteó en la séptima pregunta identificar el nivel de la experiencia de tipo sensorial consultando si el espacio de trabajo es agradable para ellos, haciendo uso de los niveles de la escala de Likert. En la figura 20 se muestra que el 38.2% de los encuestados están totalmente en desacuerdo con que tienen un área de trabajo agradable, seguido del 30.9% que indicaron estar en

desacuerdo con respecto a esta afirmación, con un 16.4% se tuvo aquellos que manifestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo siendo neutrales, por otro lado, el 10.9% señaló estar de acuerdo y por último con un 3.6% se agrupan a los que sostuvieron estar totalmente de acuerdo con que cuentan con un espacio de trabajo agradable. Por lo tanto, de manera general los empleados de GHG no viven la experiencia sensorial positivamente ya que perciben que no poseen ese entorno agradable para desarrollar sus labores diarias.

Tabla 5

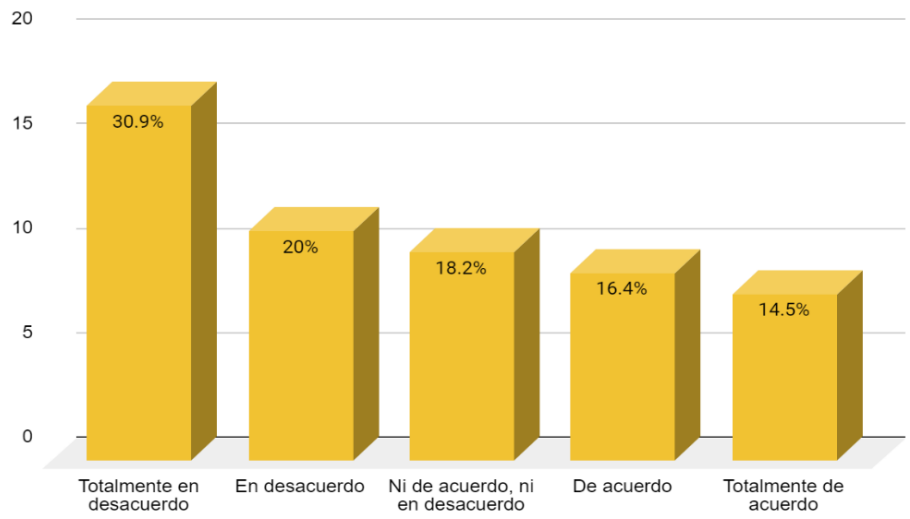
Experiencia intelectual

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	17	30.9%
En desacuerdo	11	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	18.2%
De acuerdo	9	16.4%
Totalmente de acuerdo	8	14.5%

Nota. Fuente: Autor.

Figura 21

¿Se identifica plenamente con los valores corporativos del hotel?



Nota. Fuente: Autor.

En la octava pregunta se buscó medir el grado de la experiencia intelectual de la marca empleadora de GHG tal cual lo manifiesta la tabla 5. Es por ello que, en la figura 21 se evidencia si los empleados se identifican plenamente con los valores corporativos del hotel, se tuvo que el 30.9% se encuentran totalmente en desacuerdo con lo planteado, seguido del 20% que están en desacuerdo, el 18.2% lo conforma aquellos con una posición imparcial (ni de acuerdo, ni en desacuerdo), el 16.4% lo representa aquellos que manifestaron estar de acuerdo, y por último, con el 14.5% se agrupa a los empleados que están totalmente de acuerdo con el enunciado. Existe una clara mayoría que no se identifica con la forma de actuar y lo que representa la empresa, y a la vez hay un grupo considerable que se mantiene neutral ante dicha clase de experiencia, todo esto repercute de manera negativa, porque si ese personal no está alineado a los valores que representa su empresa, es más que seguro que estos no serán transmitidos de la manera requerida al público externo.

Tabla 6

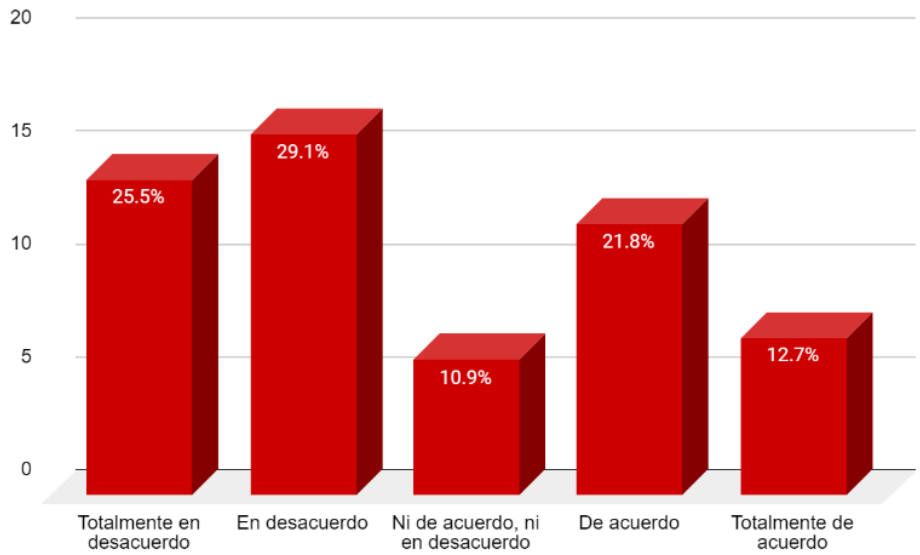
Experiencia emocional

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	25.5%
En desacuerdo	16	29.1%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	10.9%
De acuerdo	12	21.8%
Totalmente de acuerdo	7	12.7%

Nota. Fuente: Autor.

Figura 22

¿Se siente bien, disfruta y divierte haciendo su trabajo en el hotel?



Nota. Fuente: Autor.

Siguiendo con la novena pregunta, esta se vincula con la experiencia emocional de la marca empleadora del hotel GHG, el baremo de las variables se presenta en la tabla 6, mientras que los resultados se observan en la figura 22, se tuvo una gran mayoría negativa con respecto al planteamiento si los trabajadores se sienten bien, disfrutan y divierten haciendo su trabajo en el hotel ya que el 29.1% de los empleados consideran estar en desacuerdo con dicho planteamiento, seguido del 25.5% de los encuestados que indicaron estar totalmente en desacuerdo, pero en el otro extremo el 21.8% señaló estar de acuerdo, el 12.7% se encuentra representado por la opinión de los trabajadores que están totalmente de acuerdo con respecto a sentirse bien, disfrutar y divertirse haciendo su trabajo en el hotel, por último, con el 10.9% en posición neutral se agrupó aquellos que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Las valoraciones totalmente en desacuerdo y en acuerdo son más representativas y claramente evidencia que el personal no siente esa experiencia emocional completa en el hotel.

Tabla 7

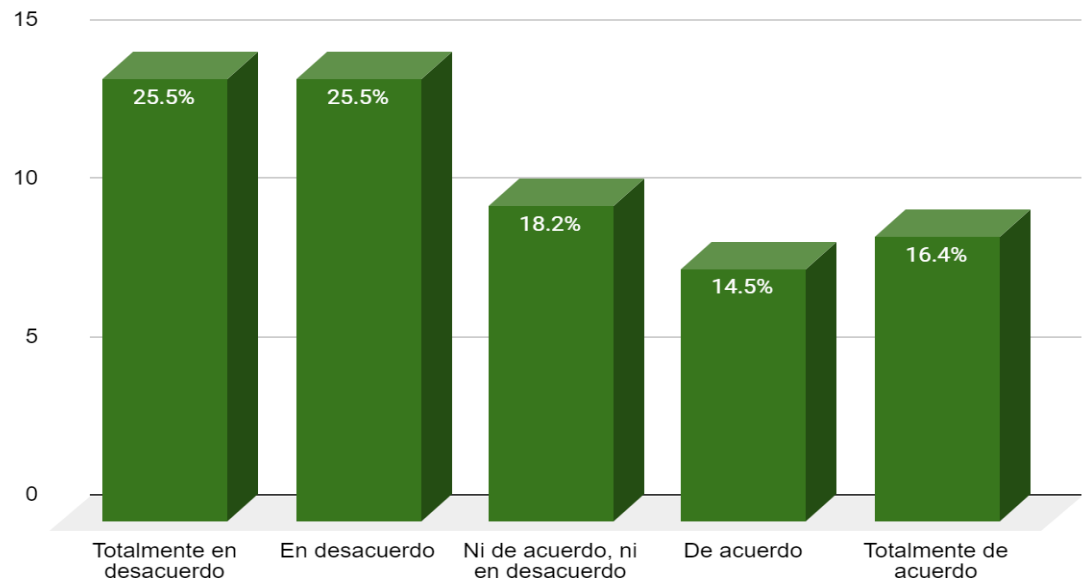
Compromiso afectivo

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	25.5%
En desacuerdo	14	25.5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	18.2%
De acuerdo	8	14.5%
Totalmente de acuerdo	9	16.4%

Nota. Fuente: Autor.

Figura 23

¿Considera usted que se siente parte de la empresa y desea permanecer en ella por mucho más tiempo?



Nota. Fuente: Autor.

Por última instancia del tercer bloque de preguntas, se tiene aquellas que permitieron responder el objetivo específico tres: identificar el nivel de compromiso organizacional del talento humano del hotel GHG, como se identifica en la tabla 7. En la décima pregunta se consultó sobre el compromiso afectivo, los datos se observan en la figura 23, en donde las valoraciones totalmente en desacuerdo y en desacuerdo

mantienen el mismo 25.5% cada una, seguido del 18.2% que agrupa a los empleados que contestaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, la ponderación totalmente de acuerdo obtuvo el 16.4% y la de acuerdo tuvo el 14.5%. Los resultados son claros y el nivel del compromiso afectivo de los trabajadores hacia el hotel está sumamente afectado, ya que se evidencia que el personal no se siente parte de la empresa y por lo tanto no tienen el deseo de permanecer en ella por mucho tiempo, lo cual explica porque están propensos a tener una rotación constante con afectación directa a su EB.

Tabla 8

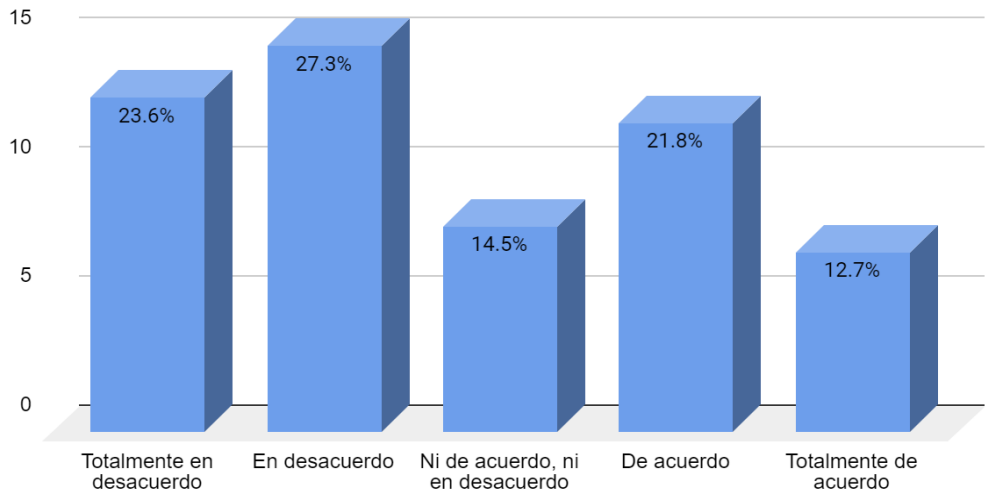
Compromiso de continuidad

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	13	23.6%
En desacuerdo	15	27.3%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	14.5%
De acuerdo	12	21.8%
Totalmente de acuerdo	7	12.7%

Nota. Fuente: Autor.

Figura 24

¿Sigue trabajando en el hotel porque en otra empresa no podría igualar el sueldo y demás beneficios que aquí le ofrecen?



Nota. Fuente: Autor.

En la tabla 8 y en la figura 24 se presentan las respuestas de la pregunta número once sobre el compromiso de continuidad, consultando al personal si siguen trabajando en el hotel porque sienten que en otra empresa no les podría igualar el salario y demás beneficios que ahí les ofrecen. Los resultados fueron claves ya que se observó una gran disconformidad en este planteamiento, el 27.3% manifestó estar en desacuerdo y el 23.6% totalmente en desacuerdo, ocupando así las primeras posiciones, sin embargo, con una valoración considerable del 21.8% los encuestados indicaron estar de acuerdo con esta afirmación, seguido del 14.5% que fue representado por los empleados que no estuvieron ni de acuerdo, ni en desacuerdo y por último se tiene con el 12.7% a todos aquellos que indicaron estar totalmente de acuerdo con que siguen trabajando en la empresa porque en otro lado no podrían igualar lo que ya tienen en el hotel. Con esto se identificó que el compromiso de continuidad no existe en los empleados, la mayoría no percibe lo que representa el coste de perder la pertenencia en la empresa.

Tabla 9

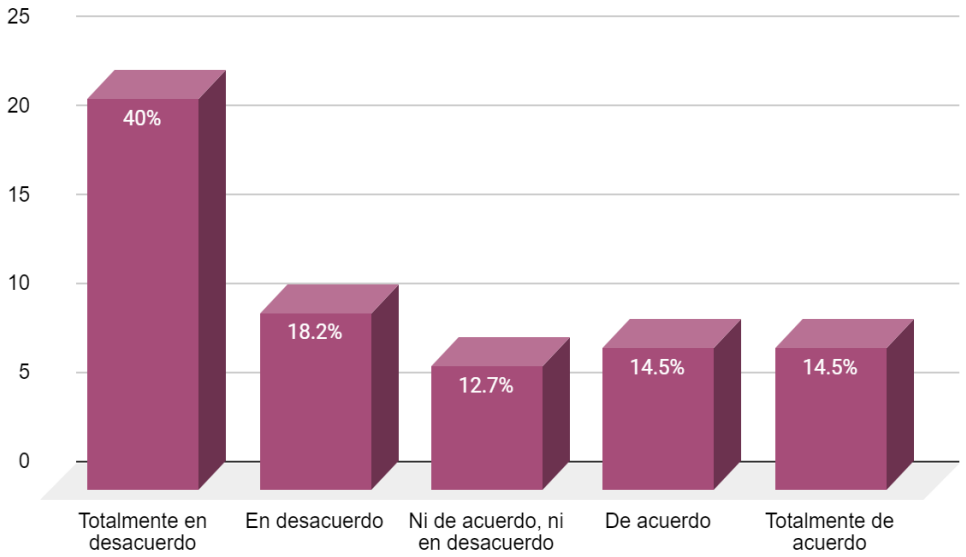
Compromiso normativo

Indicadores	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	22	40%
En desacuerdo	10	18.2%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	12.7%
De acuerdo	8	14.5%
Totalmente de acuerdo	8	14.5%

Nota. Fuente: Autor.

Figura 25

¿Se sentiría culpable y triste si dejase ahora su lugar de trabajo?



Nota. Fuente: Autor.

Por último, en la tabla 9 y en la figura 25 se demuestra los resultados que arrojó la pregunta número doce ¿se sentiría culpable y triste si dejase ahora su lugar de trabajo?, la cual se basó en la dimensión del compromiso normativo. Con el 40% siendo una valoración alta y representativa los empleados manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la pregunta lo cual indica que no tienen ese tipo de compromiso, seguido con el 18.2% están aquellos que señalaron estar en desacuerdo, no obstante, se notó una igualdad entre los criterios de acuerdo y totalmente de acuerdo con el 14.5%, y en último lugar los empleados que indicaron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo representaron el 12.7% del total de los encuestados. De acuerdo con estos resultados la mayoría de los trabajadores del hotel no se quedarían en la empresa porque sienten que deben hacerlo, no tienen un sentimiento de obligación que les provoque sentirse culpables o tristes si tuvieran que dejar su lugar de trabajo, lo cual evidencia la carencia plena de esta dimensión.

Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Recordando que el objetivo general de esta investigación fue determinar como el *employer branding* aplicado como estrategia empresarial ayuda en la reducción de la rotación de personal y genera compromiso organizacional en el talento del hotel GHG, gracias al cumplimiento de los tres objetivos específicos planteados para su consecución se demuestra que se logró la meta de esta investigación.

En relación con el objetivo específico uno, se conoció el nivel de aplicación actual de las dimensiones del *employer branding* del hotel GHG de acuerdo a la percepción del personal, se logró reconocer que componentes del EB se emplean y cuáles no, teniendo así que cuatro de las seis dimensiones no se están aplicando (formación y desarrollo, reputación, responsabilidad social y diversidad), mientras que por otro lado las dimensiones de cultura organizacional y equilibrio entre el trabajo y la vida privada son las únicas que actualmente se están fomentando en la empresa, pero de manera espontánea.

Con respecto al segundo objetivo específico, se evaluó el grado de aceptación de las experiencias (sensorial, intelectual y emocional) de la marca empleadora del hotel GHG por parte de sus empleados, se tuvo que de manera general los empleados no viven positivamente cada una de estas, en cuanto a la experiencia sensorial la perciben de manera negativa, ya que en gran medida manifestaron no poseer ese entorno agradable para desarrollar sus labores. Existe una amplia colectividad que no se identifica con la forma de actuar y lo que representa la empresa, que sumado a un grupo considerable que se mantiene neutral, apunta a que tampoco están teniendo esa experiencia intelectual. Y, por último, en la experiencia emocional, los trabajadores

indicaron no sentirse bien, no disfrutan ni se divierten haciendo su trabajo en el hotel, con lo cual se evidenció la carencia de este factor en su personal.

Por último, el tercer objetivo específico ayudó a identificar el nivel de compromiso organizacional del talento humano del hotel GHG y su incidencia en la rotación de personal, se identificó cada uno de los tipos de compromiso (afectivo, continuidad, normativo) que de acuerdo con los resultados no están desarrollados en ellos. En el compromiso afectivo se evidenció que el personal no se siente parte de la empresa y, por lo tanto, no poseen el deseo de persistir en ella por mucho tiempo. En el de continuidad, los empleados en su mayoría no presentan ese sentido de permanencia por lo cual no se mantienen en la empresa porque lo necesitan. Y, en el compromiso normativo se evidenció que la gran mayoría de los empleados no se quedarían en la organización porque sienten que deben hacerlo, ya que, si se tuviesen que marchar ahora, no tienen la obligación de por qué no hacerlo; todos estos aspectos motivan a que el fenómeno de la rotación del personal se siga efectuando en el hotel.

Después del debido análisis se infirió que el *employer branding* del hotel no está aplicado como estrategia empresarial, cuenta con uno que no ha sido bien desarrollado y la dirección de esta empresa lo está llevando sin un rumbo fijo, es decir, de manera espontánea porque desconocen lo que representa y a cada uno de sus componentes, y esto se refleja en la falta de compromiso organizacional en su personal que a su vez se liga con los bajos niveles de satisfacción de la marca empleadora de acuerdo a las vivencias de sus propios empleados, lo que no ayuda a la disminución de los altos niveles de rotación, quedando comprobada la hipótesis de esta investigación.

El aporte que brinda esta investigación es tanto para el campo de la gestión de talento humano y la dirección hotelera debido a que se presentó una técnica novedosa, desconocida para el sector que les va a permitir optimizar los procesos de

administración de recursos humanos, mejorar el rendimiento, tener personal comprometido y satisfecho, favoreciendo la retención, y disminuyendo la rotación.

4.2. Recomendaciones

En este trabajo se hace una gran diferencia ya que no solo se le indica a la empresa que aplique el EB, sino que más bien se desarrolla una guía de tres pasos para que ellos la puedan implementar y así poder reestructurar su *employer branding*, chequear que no están realizando y aplicarlo como estrategia empresarial. La presente guía no sólo sirve para GHG, sino para todas las empresas hoteleras que estén en la misma situación.

1. Prestar atención a las dimensiones del employer branding del hotel, creando un comité de trabajo que revise cada uno de estos patrones con el fin de ser mejorados y aplicados como periodo máximo el año 2022.
    - El hotel deberá poner énfasis y aplicar correctamente su EB, para realizar esto no es necesario que se diseñe uno nuevo sino más bien revisar cada una de sus dimensiones (cultura organizacional, diversidad, formación y desarrollo, reputación, equilibrio entre el trabajo y la vida privada y la responsabilidad social) que en su mayoría no se están aplicando y mejorar las que si se están haciendo.
    - Lo hará a través de sesiones de trabajo entre los departamentos de RRHH, marketing junto con la dirección como cabezas de este plan, además en compañía directa de los trabajadores del hotel donde formarán un comité en representación de los empleados y la empresa.
    - Se acogerá a las recomendaciones que salgan de estas sesiones que estarán alineadas a cada una de las dimensiones del EB, por ejemplo

deberán plantearse: mejorar la reputación y credibilidad de la marca empleadora del hotel a través de la implementación de tácticas innovadoras en el servicio; organizar talleres para fortalecer la formación de los trabajadores en temas que son necesarios para su puesto de trabajo; garantizar la igualdad de oportunidades y promoción interna fortaleciendo la imagen de una marca diversa e inclusiva; analizar la implementación de horarios flexibles; días libres para los empleados como recompensa por su buen desempeño; acogerse a la figura de *home office* para aquellos posiciones en los cuales se pueda efectuar; implicar al personal del hotel en tareas de ayuda social si fuera necesario y sino comunicar apropiadamente las acciones de responsabilidad social que la empresa realiza, utilizando los canales requeridos para que todos sean informados y buscar promocionarlas de manera más atractiva al público general a través del uso de redes sociales principalmente.

- Todas estas acciones tendrán que ser realizadas en el menor tiempo posible si se desea proteger el personal con el que cuenta actualmente el hotel, por lo cual se estima que una vez dadas estas sesiones y consensuado las acciones que se deberán realizar para mejorar las dimensiones, lo siguiente es que ese EB reestructurado del hotel sea aplicado de manera inmediata, efectuándose dentro del primer semestre del año siguiente.

2. Fortalecer el vínculo de la experiencia de la marca empleadora del hotel con sus empleados. Es indispensable que el lazo entre empleado-hotel se genere para que el personal se sienta comprometido, la empresa debe generar ciertas

acciones para que sus trabajadores experimenten mejores vivencias en cuanto a la renovada marca empleadora.

- Desarrollará reuniones de trabajo o *focus group* con los trabajadores de los diferentes departamentos donde proporcionará a cada uno de ellos los aspectos más sobresalientes en cuanto a los tres niveles de experiencia de la marca, por ejemplo: mejorar los lugares de trabajo para que la experiencia sensorial se desarrolle de forma positiva y el personal se sienta más augusto con su área de trabajo; realizar actividades que permitan identificar plenamente los valores corporativos del hotel y que sean interiorizados por parte de los empleados de manera gradual, para así fortalecer la experiencia intelectual en cada uno de ellos; desarrollar tareas para que el personal pueda percibir que disfruta realizando su trabajo a través de situaciones que le permitan a ellos sentirse bien, cómodos y hacer más atractiva su jornada de trabajo, impulsando la experiencia emocional.
- Considerará gracias al consenso que se realice con cada grupo de empleados, cuáles son dentro de estas acciones anteriormente mencionadas o las que se identifiquen, las necesarias para que el personal pueda quedar satisfecho con respecto a la experiencia de la marca empleadora, estableciendo un periodo de un mes para llevar a cabo estas reuniones y otro mes para que cada una de las acciones sean puestas en marcha.
- Luego, deberá realizar evaluaciones periódicas, se recomienda sean trimestrales para así tener una relación de tiempo considerable que

permita medir todas las variables requeridas. Además, determinará cómo están estos indicadores y solucionar en caso de encontrar alguna falencia.

3. Mejorar los niveles de compromiso organizacional en el personal del hotel. El factor compromiso organizacional en los empleados casi no existe en el hotel, por lo que se plantea una serie de acciones para inducir en ellos estos tipos de compromiso de a poco, ya que con mejores niveles de compromiso menos rotación se tendrá. Cabe señalar que el compromiso organizacional debe ser analizado bajo métricas más profundas y medir cada aspecto en cuanto al nivel de estas, por lo cual se recomienda este tema para el desarrollo de futuras investigaciones. Ya que como se ha mencionado el *employer branding* como estrategia empresarial generará compromiso organizacional en el personal, por lo cual se es necesario que los pasos anteriores descritos sean primero implementados, desarrollados y evaluados para que así se puedan aplicar este tipo de sugerencias que se plantean a continuación.

    - La gerencia y jefaturas de los diferentes departamentos deberán comunicar y hacer llegar a sus subordinados, la cultura organizacional del hotel representada a través de su misión, visión, valores y políticas, y correlacionar si estos se encuentran alineados con los valores que cuenta su personal. Para comunicar estos aspectos se lo tiene que efectuar de la forma más carismática posible, llegando a la psiquis del empleado. Por otro lado, el departamento de talento humano deberá implementar prácticas de contratación basadas en valores y además analizar constantemente los niveles de satisfacción en el trabajo y el bienestar psicológico de su personal. Se deberá proporcionar oportunidades a los colaboradores para que realicen sus trabajos de manera satisfactoria, y

que puedan experimentar emociones positivas durante su jornada; los jefes deben asegurarse de que sus subordinados sean elogiados con regularidad y aplaudidos cuando estos destacan en sus puestos de trabajo. El fin es aumentar el grado de pertenencia y afecto del empleado por el hotel, para ello con la realización de estas actividades es posible desarrollar el compromiso afectivo en el personal.

- La empresa hotelera que se compromete con la actualización proporcionará retos a sus empleados desde el primer año de trabajo, se destacará de los demás porque primero promociona desde dentro antes que buscar talento externo, facilitando actividades de desarrollo y de seguridad para sus trabajadores; estas acciones son sin duda aspectos que ayudarán a la mejora de la imagen de una organización y su reputación como empresa justa, centrada y diversa que apoya a sus empleados, induciendo en la formación del compromiso normativo en el personal.
- Para el desarrollo del compromiso de continuidad se deberán valorar los aspectos de antigüedad del personal de la empresa y velar por los niveles de satisfacción que ellos tienen actualmente ya que son los que ayudarán a comprender por qué se mantienen en el hotel a pesar de tantos años de trabajo. Lo principal es crear fidelización en cada uno de sus trabajadores (como un cliente a una marca), para ello se debe contar con un EB correctamente aplicado que beneficie a sus empleados y que manifieste por qué es un lugar ideal para trabajar a través de la réplica de estos mismos y de la imagen positiva que transmite.

Por último, se plantean algunas acciones que el hotel con su *employer branding* reestructurado deberá implementar para disminuir la rotación del personal.

- Primero. Se realizarán encuestas y entrevistas que involucren a todo el personal (operativo y administrativo), donde permita evidenciar que factores o que áreas consideran que no están siendo atendidas por la dirección y que acciones les afecta de manera directa actualmente para así aplicar las soluciones respectivas.
- Segundo. Se implementará estrategias comunicativas, participativas y de instrucción en el personal, las cuales deben transmitir los mensajes que la empresa necesita que los trabajadores asocien y así beneficiar de manera directa y equitativa en campos de formación o reconocimientos, sin caer en favoritismos por tiempo antigüedad o por cargo que ocupa.
- Tercero. Reestructurará la propuesta de valor del empleado en donde se incorporará todos los tipos de beneficios (económicos, psicológicos y sensoriales) que sean claramente proporcionados por el hotel, sin aumentar aspectos que no vayan a cumplir, ni disminuir aquellos que son de total relevancia para los empleados; de manera que esta PVE sea novedosa y beneficiosa para los trabajadores y aplicable para la dirección.
- Cuarto. Mejorará sus canales de comunicación interna, a través de la implementación de mails masivos que agrupen las direcciones de correo electrónico de todos los empleados de la empresa, para que así se pueda asegurar de que llegue la información a todos y no haya excusas de que por no tener un cargo de rango medio con un email corporativo no se entere de las noticias y hechos importantes de la empresa. Además, si se requiere más practicidad el uso de la aplicación WhatsApp ayudará en la comunicación directa, con la creación de un grupo de todos los

trabajadores, donde solo se informará de hechos que sean de interés colectivo.

- Quinto. Implementará espacios de recreación para los empleados del hotel que puedan ser utilizados como beneficios dentro de su jornada de trabajo y en sus tiempos de receso, esto con el fin de mejorar el compromiso organizacional de los trabajadores para que puedan disfrutar y aprovechar mientras hacen su trabajo, además de que potencian la satisfacción con su lugar de trabajo, fomentando el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, logrando generar un beneficio para su EB con la comunicación boca a boca de lo que hace el hotel como marca empleadora por sus empleados.

Referencias bibliográficas

Aguado, M., y Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella. Employer branding en una sociedad conectada.* Almuzara.

Allen, N., y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18. doi:https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Ambler, T., y Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.* Episteme.

Backhaus, K. (2004). An exploration of corporate recruitment descriptions. *Journal of Business Communication, 41*(2), 115-136. doi:10.1177/0021943603259585

Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754

Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior, 72*, 400-414. doi:10.1016/j.jvb.2007.11.007

Barrow, S., y Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work.* John Wiley & Sons, Ltd.

Berthon, P., Ewing, M., y Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151-172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912

Blasco-López, M., Rodríguez-Tarodo, A., y Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*(44), 34-53. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf

Brakus, J., Schmitt, B., y Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing, 73*(3), 52-68. doi:10.1509/jmkg.73.3.52

Caballero Pérez, M., y López Cárdenas, S. (2020). La importancia del Employer Branding. *RA&DEM, 4*, 97-114. Obtenido de https://www.uco.es/docencia_derecho/index.php/RAYDEM/article/viewFile/218/271

Carbache Mora, C., Delgado Caicedo, Y., y Villacis Zambrano, L. (2020). Influencias del marketing experiencial para posicionar la marca ciudad en Bahía de Caráquez. *Investigación y Negocios, 13*(22). doi:https://doi.org/10.38147/invneg.v13i22.98

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* McGrawHill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones.* McGrawHill.

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf

Cox, T. (2011). *The Challenge of Managing Diversity.* Jossey-Bass.

El Comercio. (3 de Septiembre de 2021). El sector turístico va por créditos y promoción. *El Comercio*. Obtenido de

https://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/sector-turistico-creditos-promocion-economia.html

El Universo. (19 de Junio de 2021). Hoteles apelan al modelo colaborativo para recuperarse del impacto de la pandemia. *El Universo*. Obtenido de https://www.eluniverso.com/noticias/economia/hoteles-apelan-al-modelo-colaborativo-para-recuperarse-del-impacto-de-la-pandemia-nota/

Figurska, I., y Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics, 7*(2), 35-51. Obtenido de https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf

Franco, M., Espinoza, C., y Pérez, M. (2017). La responsabilidad social empresarial y su vínculo con la gestión del talento humano en las organizaciones. *Universidad y Sociedad, 9*(1), 114-119. Obtenido de http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n1/rus16117.pdf

Garibaldi, A. (2014). *Employer branding for dummies, Glasdoor special edition.* John Wiley & Sons, Inc.

Gavilán, D., Avelló, M., y Fernández Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC, 7*(7), 58-75. doi:10.7263/ADR.004.01.4

Gehrels, S. (2019). *Employer branding for the hospitality and tourism industry: finding and keeping talent.* Bingley: Emerald Publishing Limited.

Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 102 – 114. doi:10.1057/palgrave.bm.2550123

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metología de la Investigación.* McGrawHill.

Hernández, Y., Hernández, G., y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social, 18,* 837-863. doi:http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369

Hurtado Palomino, A., Dante De la Gala Velásquez, B. R., Ccorisapra Quintana, F., y Quispe-Ambrocio, A. D. (2021). Cultura y compromiso organizacional: efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora. *Revista Universidad y Sociedad, 13*(4), 369-377. Obtenido de https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2176/2155

Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*(302), 84-91. Obtenido de https://docplayer.es/42632042-Employer-branding-14-preguntas-y-una-conclusion.html

Jiménez, A., y Capell, I. (2011). NH Hoteles: Lecciones sobre 'employer branding'. *Harvard Deusto*, 21-27. Obtenido de https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1101_HDMKT.pdf

Kalińska-Kula, M., y Staniec, I. (2021). Employer branding and organizational attractiveness: Current employees' perspective. *European Research Studies Journal*, *XXIV*(1), 583-603. doi:10.35808/ersj/1982

Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance. Challenges and Solutions. *SHRM Research Quarterly*, 1-10. Obtenido de http://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/06/lockwood_work_life_balance_2003.pdf

López-Rodríguez, C., y Neme-Chaves, S. (2021). El employer branding en las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá Colombia. *Contaduría y Administración, 66*(2), 1-26. doi:http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2629

Marulanda, C., López, L., y Cruz, G. (2018). La cultura organizacional, factor clave para la transferencia de conocimiento en los centros de investigación del triángulo del café de Colombia. *Información tecnológica, 29*(6), 245-252. doi:http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245

Miles, S., y Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing, 3*(2-3), 65-87. doi:10.1300/J366v03n02_05

Monteiro, B., Santos, V., Reis, I., Correia, M., Sousa, B., Martinho, F., Sousa, M., y Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Employer branding applied to SMEs: A pioneering model proposal for attracting and retaining talent. *Information, 11*(12), 1-19. doi: https://doi.org/10.3390/info11120574

Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management.* SAGE.

Porter, L., Steers, R., y Boulian, P. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfactions and Turnover Among Psychiatric Technicians. Technical Report No. 16. *Institute of Education Sciencies*, 1-24. Obtenido de https://eric.ed.gov/?id=ED099485

Rebai, F. (2006). Programas de desvinculación asistida por la empresa. *Invenio, 9*(17), 119-132. Obtenido de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87791709

Samadi, P., y Heydari, S. A. (2017). Investigating the effect of employer brand on job satisfaction: a case study of Dana Insurance. *AD ALTA: Journal of*

Interdisciplinary Research, 7(1), 639-645. Obtenido de http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/070101/papers/A_113.pdf

Sánchez, M. I., y Barriuso, M. C. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 3144-3154. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234846

Tanwar, K., y Prasad, A. (2016). "The effect of employer brand dimensions on job satisfaction: Gender as a moderator". *Management Decision, 54*(4), 854-886. doi:https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-08-2015-0343/full/html

The Conference Board. (2001). *Engaging employees through your brand.* New York: The Conference Board.

Vela, F. (1989). Estrategia empresarial, planteamientos y adopción: un modelo. *Escuela de administración de negocios*(7), 7-14. Obtenido de https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/991/1133

Wilden, R., Gudergan, S., y Lings, I. (2010). 'Employer Branding: strategic implications for staff recruitment'. *Journal of Marketing Management*, *26*(1-2), 56-73. doi:10.1080/02672570903577091

Zabala, V., Miño, B., y Alarcón, G. (Enero de 2019). Employer branding, cuando la marca invita al talento a ser parte de su historia. *EKOS Negocios Sostenibles*, 44-56. Obtenido de https://issuu.com/ekosnegocios/docs/ekos_297_final_baja

Apéndices

Técnica de investigación aplicada: Encuesta

Instrumento de evaluación aplicado: Cuestionario

UNIVERSIDAD AMERICANA DE EUROPA
ENCUESTA DE CARÁCTER CIENTÍFICO-ACADÉMICO PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN HOTELERA

El objetivo de esta encuesta es determinar cómo la aplicación del employer branding como estrategia ayuda en la reducción de la alta tasa de rotación del personal y genera compromiso organizacional en el talento humano en la empresa hotelera GHG de la ciudad de Guayaquil, en el período 2021.

Instrucciones: Por favor marque con una X en el casillero que corresponda a su respuesta.

DATOS GENERALES	
Género	☐ Masculino ☐ Femenino
Edad	☐ Menos de 25 años ☐ De 26 a 30 años ☐ De 31 a 35 años ☐ De 36 a 40 años ☐ De 41 a 50 años ☐ Más de 50 años
Área de trabajo	☐ Operativo ☐ Administrativo
Antigüedad en la empresa	☐ Menos de 6 meses ☐ De 1 año ☐ De 2 años ☐ De 3 a 5 años ☐ De 6 a 10 años ☐ Más de 10 años

N°	**ENUNCIADOS**	**SI**	**NO**
1	¿De acuerdo a su experiencia podría indicar si el hotel ofrece oportunidades de crecimiento y planes de desarrollo al personal?		
2	¿Considera usted que el hotel tiene un buen reconocimiento a nivel		

	local?		
3	¿Conoce usted si el hotel realiza actividades de responsabilidad social (p. ej., prácticas medioambientales, donaciones, patrocinios, etc.?		
4	¿Considera que su lugar de trabajo le ha permitido tener un equilibrio balanceado entre su jornada laboral con su vida privada?		
5	¿Ha sido informado usted sobre las políticas, misión, visión y valores de la empresa en la que trabaja?		
6	¿Piensa usted que el hotel en el que trabaja es una empresa innovadora que tiene prácticas de inclusividad y diversidad con respecto al talento humano?		

N°	**ENUNCIADOS**	**(1) Totalmente en desacuerdo**	**(2) En desacuerdo**	**(3) Ni en desacuerdo, ni en acuerdo**	**(4) De acuerdo**	**(5) Totalmente de acuerdo**
7	¿En qué medida considera usted que cuenta con un espacio de trabajo agradable?					
8	¿Se identifica plenamente con los valores corporativos del hotel?					
9	¿Se siente bien, disfruta y divierte haciendo su trabajo en el hotel?					
10	¿Considera usted que se siente parte de la empresa y desea permanecer en ella por mucho más tiempo?					
11	¿Sigue trabajando en el hotel porque en otra empresa no podría igualar el sueldo y demás beneficios que aquí le ofrecen?					
12	¿Se sentiría culpable y triste si dejase ahora su lugar de trabajo?					

¡Se agradece su colaboración!