

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**EMPLOYER BRANDING Y ROTACION DE PERSONAL**

(Estudio realizado con los colaboradores de un hotel de la ciudad de Quetzaltenango)

**TESIS DE GRADO**

**BEVERLY MISHEL ALEJANDRA CHANCHAVAC OXLAJ**  
CARNET 16274-16

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

EMPLOYER BRANDING Y ROTACION DE PERSONAL

(Estudio realizado con los colaboradores de un hotel de la ciudad de Quetzaltenango)

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**BEVERLY MISHEL ALEJANDRA CHANCHAVAC OXLAJ**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

QUETZALTENANGO, FEBRERO DE 2021  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: MGTR. LESBIA CAROLINA ROCA RUANO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: LIC. JOSÉ ALEJANDRO ARÉVALO ALBUREZ  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MYNOR RODOLFO PINTO SOLÍS  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. JOSÉ FEDERICO LINARES MARTÍNEZ  
SECRETARIO GENERAL: DR. LARRY AMILCAR ANDRADE - ABULARACH

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. STELLA DE LOS ANGELES BAUER WALTER DE MÉNDEZ

## **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. HUGO LEONEL PEREIRA GÁMEZ

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN  
UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN  
GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Quetzaltenango, 5 de noviembre de 2020.

Ingeniera  
Nivia Calderón  
Sub Directora Académica  
Campus de Quezaltenango  
Universidad Rafael Landívar

Estimada Ingeniera

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he concluido la asesoría de la Tesis titulada, **Employer branding y rotación de personal** (Estudio a realizarse con los colaboradores de un hotel de la ciudad de Quetzaltenango) elaborada por el estudiante **Beverly Mishel Alejandra Chanchavac Oxlaj**, quien se identifica con carné No. 1627416 de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

He revisado con mucho interés dicho trabajo, el cual cumple con los requisitos académicos y científicos, establecidos en la Guía metodológica de investigación de la Facultad de Humanidades, razón que me conduce a extender dictamen favorable a efecto de que la estudiante **Chanchavac Oxlaj**, continúe con el trámite correspondiente para la Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente



Mgtr. Stella Bauer Walter de Méndez  
Asesora de Tesis

Licda. Msc.

*Stella Bauer Walter de Méndez*

Psicología y Recursos Humanos

Colegiado No. 11.816

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante BEVERLY MISHÉL ALEJANDRA CHANCHAVAC OXLAJ, Carnet 16274-16 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 052972-2021 de fecha 27 de enero de 2021, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**EMPLOYER BRANDING Y ROTACION DE PERSONAL**  
(Estudio realizado con los colaboradores de un hotel de la ciudad de Quetzaltenango)

Previo a conferirsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 4 días del mes de febrero del año 2021.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradicón Jesuita en Guatemala  
Facultad de Humanidades  
Secretaría de Facultad

**MGTR. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA**  
**HUMANIDADES**  
Universidad Rafael Landívar

## Índice

Pág.

### RESUMEN

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Employer branding.....	8
1.1.1 Definición.....	8
1.1.2 El mejor lugar para trabajar (GPTW™).....	8
1.1.3 Valor diferencial del empleador.....	10
1.1.4 Autenticidad empresarial como eje diferenciador de las marcas.....	11
1.1.5 Captación y fidelización de talento en la organización.....	12
1.1.6 Estrategias del employer branding.....	13
1.1.7 Beneficios del employer branding.....	14
1.1.8 Errores en la implementación del employer branding.....	17
1.2 Rotación de personal.....	18
1.2.1 Definición.....	18
1.2.2 Índice de rotación de personal.....	19
1.2.3 Tipos de rotación de personal.....	19
1.2.4 Causas de la rotación de personal.....	21
1.2.5 Costos de rotación de personal.....	22
1.2.6 Beneficios de la rotación de personal.....	24
1.2.7 Entrevista de egreso para conocer las causas de la rotación de personal.....	25
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>27</b>
2.1 Objetivos.....	28

2.1.1 Objetivo general.....	28
2.1.2 Objetivos específicos.....	28
2.2 Variables o elementos de estudio.....	28
2.3 Definición de variables.....	28
2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio.....	28
2.3.2 Definición operacional de las variables o elementos de estudio.....	29
2.4 Alcances y límites.....	29
2.5 Aporte.....	29
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>30</b>
3.1 Sujetos.....	30
3.2 Instrumento.....	30
3.3 Procedimiento.....	30
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	31
<b>IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>41</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>VIII. REFERENCIAS.....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>50</b>



## Resumen

La presente investigación aborda el concepto employer branding o marca del empleador, ya que es un término relativamente nuevo pero de gran importancia para que las organizaciones atraigan y retengan al mejor talento; la rotación de personal es una constante en las empresas, no necesariamente un factor negativo, pero si importante para analizar y cuidar que no llegue a un índice por encima de lo saludable. El objetivo de la investigación es determinar la relación entre el employer branding y la rotación de personal en los colaboradores de un hotel de la ciudad de Quetzaltenango; así como enumerar las principales causas de rotación. Los sujetos seleccionados para el proceso de investigación fueron 40 colaboradores. El instrumento que se utilizó fue un cuestionario que se aplicó al personal operativo de la empresa y una entrevista estructurada aplicada al gerente de recursos humanos. El estudio debido al contenido se clasifica como investigación de tipo cuantitativo y diseño descriptivo con el método de significación y fiabilidad de proporciones.

Por lo que se concluye que la empresa de forma empírica ya implementa estrategias de employer branding y que ayudan en la retención del personal; también se reconoce la falta de incentivos y no monetarios que los colaboradores identifican en otras empresas y que de ser implementados darían un realce al valor diferencial como marca del empleador, y se recomienda a la organización identificar las principales causas de rotación para crear un plan que fortalezca la marca del hotel, dándolo a conocer como el mejor lugar para trabajar.

## I. INTRODUCCIÓN

La estrategia del employer branding implica la búsqueda de parte de la empresa de una identidad corporativa que sea atractiva para profesionales y potenciales talentos; ser un buen empleador, capaz de motivar y retener al personal, además de fortalecer la comunicación y transparencia de la empresa. Es una estrategia que fusiona recursos humanos con marketing para crear una táctica que potencie la marca y favorezca el compromiso del personal; esta imagen provoca que el mejor talento sea el que se acerque a la empresa, sin necesidad de realizar grandes campañas de publicidad en el proceso de selección. La reputación de la empresa como empleadora permite conceptualizar la propuesta de valor que ofrece hacia adentro es decir a los colaboradores actuales, pues busca ser una imagen positiva y cuidar que se sientan cómodos. También tiene un enfoque externo, hacia los potenciales colaboradores pues son quienes hablen bien o mal del proceso de reclutamiento y selección de la empresa.

En el ámbito empresarial/organizacional, la rotación de personal es un concepto con importantes repercusiones, que está sujeto a variaciones en el personal por jubilaciones, despidos, ceses voluntarios, entre otros, en estas modificaciones se mide el índice de rotación de personal, sin embargo, es importante analizar los factores causantes para tomar medidas adecuadas y minimizar un impacto negativo. Por ello es importante para la organización conocer que dentro de los beneficios del employer branding se puede disminuir la rotación de personal. Es significativo para la sociedad guatemalteca que se caracteriza por componerse de emprendimientos crecientes e identificar la importancia de contar con una estrategia sólida de employer branding para beneficio de los propietarios y colaboradores. El objetivo de la investigación es determinar la relación entre el employer branding y la rotación de personal en un hotel de la ciudad de Quetzaltenango, con la finalidad de hacer una propuesta para el fortalecimiento de la marca empleadora que impacte en el crecimiento institucional.

A continuación se exponen un grupo de criterios que previamente se han realizado en relación a la temática a tratar.

Gracia (2020) en el artículo titulado Employer branding: el secreto de diferenciarse como empleador, publicado en el Periódico, en la sección Economía, de mes de enero, expone que la poca oferta de perfiles del sector digital hace que las compañías tengan la necesidad de vender la imagen lo mejor posible, no solo tienen que pensar en cómo vender el producto, sino también en

cómo vender la marca de empleador para ser la empresa en la que todo mundo quiere trabajar. En Estados Unidos es una técnica conocida y adaptada por empresas reconocidas, donde marcas como Google ofrece juegos de mesa y piscina a los colaboradores y Microsoft además de eso también da al personal fruta gratis todos los días. Para estas empresas el equipo de trabajo es el principal valor de la compañía y el trabajo, esfuerzo y compromiso es lo que marca la diferencia.

Según Randstad Technologies, la gestión eficiente de recursos humanos debe atraer y fidelizar el talento de las generaciones más jóvenes, cuyas demandas y necesidades son muy diferentes a los perfiles de edad más avanzada. Una buena campaña interna que Jet Blue estableció fue cambiar los uniformes de los colaboradores con el apoyo de las ideas que ellos aportaron. Contrario a las marcas que ofrecen un lugar atractivo para trabajar, también están los lugares donde incluso cobran para poder enviar el CV. Empresas como esta necesitan implementar nuevos modelos de trabajo que partan de un punto de diagnóstico para poder trazar el rumbo adecuado y las herramientas a implementar. Los planes deben ofrecer una experiencia extraordinaria a los colaboradores que incluyan acciones integrales para contribuir a la creación de un entorno favorable para el desarrollo profesional y personal.

Das (2019) en el artículo titulado Employer branding: el arma secreta para ganar la guerra por el talento, que aparece en la página electrónica IEBS, Recursos Humanos, del mes de noviembre, explica que la reputación de una empresa con entorno positivo y eficiente para trabajar está relacionado directamente con el proceso de captación y retención de talento. El buen trato al equipo humano que compone la empresa es el primer paso para proyectar una imagen positiva tanto interna como externa. La reputación de la empresa es una manera eficaz de optimizar la calidad de la contratación y al mismo tiempo minimizar los gastos que se derivan de la misma porque los candidatos son quienes se acercaran a la empresa por una oportunidad laboral. La imagen no debe centrarse solo en la fachada, sino que la honestidad y la transparencia han de ser pilares para el cambio de la empresa.

La percepción de la marca empleadora es el resultado de la reputación que crean los colaboradores actuales y los candidatos potenciales. Este concepto se aplica a las grandes pero también pequeñas empresas, sin tomar en cuenta el sector. Es importante prestar la atención necesaria a la imagen que proyecta en redes sociales y a la información que comparten las personas que conforman la empresa en distintas plataformas virtuales. En la actualidad la transformación digital es un

recorrido que debe contar con los profesionales adecuados para tomar el camino correcto y atender todos los elementos que inciden en la marca para convertirse en la empresa como referente positivo para los mejores candidatos. El trabajo en equipo es de los primeros pasos para proyectar esta imagen, de forma interna como externa y el cuidado de los perfiles en redes sociales son parte de una política de comunicación efectiva.

Horstmann y Martín (2017) en el artículo titulado Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas, de la revista Icade del cuatrimestre septiembre-diciembre, indican que en la actualidad la guerra por el talento dentro del mercado laboral es competitivo y cada vez es más difícil atraerlo. Frente a esta realidad, existe la necesidad de implementar estrategias que mejoren la gestión del capital humano; el fácil acceso a la información sobre las empresas a través de medio digitales, los vuelve especialmente críticos sobre el tipo de empleador que pueden ser.

Las personas saben si determinada empresa ofrece beneficios atractivos y cuáles no, dándoles una primera opción sobre la organización a la que pueden aplicar. Sobre esta información nadie ha hecho una campaña publicitaria, pero de alguna forma las personas conocen los datos, este es un ejemplo de que no es necesario que las empresas por muy trabajen o no en el employer branding, este existe y está presente. Por lo tanto la decisión de cuidar esta imagen y atraer al mejor talento está en las manos de los empleadores.

Blasco, Rodríguez y Fernández (2014) en el artículo titulado Employer branding: estudio multinacional sobre la marca del empleador, de la revista Universia Business Review del trimestre octubre-diciembre, indican que la marca se encuentra entre los activos más valiosos de una compañía. El employer branding es una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y la percepción de los empleados actuales que incorpora la transmisión de valores empresariales, comunicación interna y el sentimiento de pertenencia a la marca del empleador que debería redundar en la retención del talento.

La marca del empleador se basa en conceptos que el marketing utiliza como herramienta estratégica para alcanzar los objetivos comerciales; la intención es la misma que la de una marca comercial, atraer nuevos clientes y mantener los actuales, la diferencia radica en que el cliente es el colaborador actual o potencial. Destaca beneficios emocionales y racionales que el patrono proporciona a los colaboradores. El branding del empleador surge como resultado de los valores,

sistemas y comportamientos mostrados por la organización al momento de alcanzar los objetivos corporativos por medio de las personas. Los valores como principios ordenadores de la organización son facilitadores de gran alcance al proporcionar la unión entre objetivos y propósitos con los medios para conseguirlos.

Molina (2012) en la tesis titulada Branding para ONGs: construcción de la marca para organizaciones no gubernamentales de protección y bienestar animal, de Universidad de San Carlos de Guatemala, cuyo objetivo fue describir la importancia de la construcción de la marca para las organizaciones no gubernamentales de protección y bienestar animal. La muestra que se utilizó fue la sociedad Mundial para la Protección Animal y de la fundación Esquinos Sanos para el pueblo. La investigación fue de compilación descriptiva, se utilizaron distintas fuentes de información. Se concluyó que el branding es una disciplina que se ocupa de la construcción de una marca, generación de valor y establecimiento de la identidad de la misma para crear una diferencia bien percibida por los públicos meta por medio de estrategias perdurables que sirven de guía para el resto de planes y acciones de la organización.

En base a lo expuesto, se recomendó a las organizaciones implementar en los departamentos el área de comunicación con profesionales de recursos humanos que permitan generar planes estratégicos y eficaces para la mejor interacción con el público meta, por medio de la gestión de la marca. Así también implementar el branding para unificar la marca, identidad y comunicación bajo una misma dirección. La marca contiene en sí misma el nombre, simbología, color, valores, personalidad y cultura que en conjunto conforman el carácter que la diferencia del resto.

Rodríguez (2012) en la tesis titulada, Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador, cuyo objetivo fue conocer y analizar cómo se comportan las unidades principales del proceso de construcción de la marca del empleador, en los empleados de la compañía de España. La muestra que se utilizó fue de 48,048 colaboradores de una entidad financiera. La investigación fue de diseño cuantitativo y de tipo hipotético-deductivo; Se utilizó un cuestionario para entrevistar a los colaboradores. Con el reflejo de esos datos se concluyó que hay que tener en cuenta el tiempo como factor clave para la construcción de la marca del empleador, observándose en este proceso rendimientos claramente decrecientes respecto a los principales elementos identificados. Por lo que se recomienda abordar sucesivos estudios para evidenciar que los valores transmitidos por la compañía tienen un impacto en la mejora de la percepción de

pertenencia y en la actitud del personal. La investigación desde la perspectiva de la aplicación recomienda plantear mecanismos persuasivos para cambiar una fase de la historia de la marca que no era la adecuada a una con base sólida y una reputación positiva.

Romero (2016) en el artículo titulado Cuatro maneras de reducir la rotación de personal, de la revista Recursos Humanos de octubre, explica que los costos de rotación para la empresa por un colaborador que se desvincula de la empresa es significativamente alto y oscila entre el 30 y 20 por ciento del salario que devenga, mientras que en los puestos gerenciales, directivos y especializados puede llegar hasta un costo del 400 por ciento y pocas son las que tienen una idea clara sobre el gasto directo e indirecto que esto puede llegar a generar. Por ello Romero resalta cuatro técnicas que contribuyen a la satisfacción laboral de los empleados con el objetivo de reducir la rotación de personal.

Para minimizar este fenómeno se pueden crear metas que ayuden en el cambio y motivación del personal. Estos incentivos pueden variar si la empresa no cuenta con un presupuesto extenso para aplicar, se sustituyen los incentivos monetarios por incentivos no monetarios de acuerdo a las necesidades de los colaboradores y que pueda ser apreciado como un valor agregado. Es importante también prestar atención a cada persona para identificar sus logros y reconocerlos con regularidad ya que esto impacta de forma significativa en la moral. La perspectiva salarial es un factor determinante en la permanencia o exploración de diferentes opciones de carrera, por lo tanto debe evaluarse y contar con una escala que compagine las responsabilidades, experiencia y potencial de desarrollo para cada puesto. Como estrategia adicional es la creación de valor al mérito en donde se ofrezcan actividades de diversión e integración para la persona. Para minimizar el fenómeno es importante desarrollar un adecuado proceso de selección que reduzca las probabilidades de que el candidato abandone el puesto de trabajo en un corto o mediano plazo.

Macario (2018) en la tesis titulada Rotación de personal y clima organizacional, cuyo objetivo fue determinar el nivel de rotación de personal y el clima organizacional en colaboradores a nivel operativo y administrativo de una importadora y distribuidora de vidrios. La muestra que se utilizó fue de 37 colaboradores de género masculino y femenino del área administrativa y operativa, comprendidos en las edades de 19 a 61 años. La investigación fue de tipo descriptiva cuantitativa; para el estudio se utilizó el índice de rotación de personal y una escala tipo Likert para medir las aptitudes expresadas del personal. De acuerdo a los resultados obtenidos se concluyó que para que

el colaborador se sienta identificado con la organización, la satisfacción y reconocimiento del plan estratégico son significativos para la empresa.

De los resultados obtenidos se recomienda a las empresas tener un registro actualizado de rotación de personal que permita el control estadístico para saber cuándo es necesario intervenir con una estrategia que mejore este fenómeno. También se recomienda analizar el clima organizacional por lo menos una vez al año para conocer y mejorar la perspectiva del colaborador con respecto al lugar de trabajo y el cambio de expectativas.

Hernández, Cruz y Meza (2017) en el artículo titulado Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte, de la revista Sociología Contemporánea, de junio indican que los objetivos primordiales para el departamento de recursos humanos debe ser la selección y desarrollo del conjunto de habilidades, motivaciones y satisfacción en el personal para que con ellos se cumplan los objetivos organizacionales e individuales. La motivación es uno de los factores que requieren mayor atención para impulsar a los colaboradores y crear una propensión hacia un comportamiento específico. El área de recursos humanos debe conocer las variables a considerar en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de los nuevos talentos y evitar el abandono de labores prematuro, ya que esto afecta la cultura organizacional y genera un ambiente de incertidumbre e inestabilidad en el resto de colaboradores.

La rotación de personal es el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados en una organización. Es un índice de mucha importancia para las empresas, por los costos que representa la excesiva rotación. En una organización es importante que el personal mantenga estabilidad, pues garantiza eficiencia y un alto desempeño. Es trascendental destacar que la rotación también tiene ventajas ya que permite reemplazar al personal con bajo desempeño, el personal nuevo puede aportar ideas adquiridas en trabajos anteriores y mejora el clima laboral. El rango normal para las empresas es de un 4% – 5%, pero si este número se incrementa hasta un 20%, requiere atención inmediata ya que refleja una fuga importante de capital humano.

Calderón (2017) en el artículo titulado Rotación de personal, gigante enemigo, de la revista Empresarial del mes de mayo comenta que los encargados del área de reclutamiento y selección sueñan con un nivel muy bajo de rotación de personal en la empresa, ya que esto genera un gasto de tiempo y de recursos invaluable. Para evitar una rotación perjudicial dentro de la organización, existen aspectos que se deben tomar en cuenta al momento de iniciar la búsqueda potencial de

candidatos en donde se analice las habilidades duras y blandas para estar más cerca de una contratación exitosa y disminuir el riesgo de una salida temprana de un buen colaborador.

Se debe tener en cuenta que cierto porcentaje de rotación es inevitable e incluso en algunos casos es saludable, siempre que sea un porcentaje razonable para el cual la empresa se ha preparado. Trabajar en la correcta colocación de personal de acuerdo al perfil en los puestos idóneos hará que la motivación y pasión de las persona despierte y sean capaces de dar la milla extra en el área de trabajo. El personal que se selecciona debe estar cualificado para evitar que las personas conserven empleos que no son aptos para ellos por falta o exceso de preparación que puede generar que el colaborador no esté motivado y aunque este bien remunerado, se sostendrá un tiempo en la posición pero, tarde o temprano, es un candidato que afectara el índice de rotación.

García (2016) en la tesis titulada Causas internas que influyen en la rotación de personal en una empresa de alimentos de la Costa Sur, cuyo objetivo fue determinar las causas internas y externas que influyen en la rotación de personal en los colaboradores de una empresa de alimentos ubicada en Siquinalá del departamento de Escuintla. La muestra que se utilizo fue de 25 colaboradores, de los cuales 22 fueron de género masculino y 3 femenino. La investigación fue de tipo cuantitativo descriptivo; se utilizó un cuestionario de 25 enunciados. Con el reflejo de estos datos se concluye que las ocho causas internas y externas de rotación de personal encontradas fueron, salario, jefe, desempeño laboral, ambiente laboral, otro trabajo, viajar, familia y universidad.

Por lo que se recomendó que en un corto plazo se implementen medias jornadas de trabajo para el personal, para que tengan oportunidad de estudiar en la universidad y con ello evitar la rotación de personal. También es prudente realizar un análisis anual de los índices de rotación de personal en los departamentos de la empresa para conocer las causas e implementar estrategias acordes a cada situación que disminuyan la rotación de personal.

Hernández, Hernández y Mendieta (2013) en el artículo titulado Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales, de la revista Historia y Comunicación Social, de diciembre exponen que el impacto de la rotación de personal afecta la calidad y productividad ya que estos factores dependen de la estabilidad de los colaboradores. Aunque la rotación puede ser voluntaria, el aumento de este índice afecta los costos de la empresa relacionados al costo de admisión, reclutamiento, selección y capacitación, así como los costos relacionados a la desvinculación de personal. La fidelidad hacia la organización es la mejor respuesta para reducir la rotación, es



importante para el área de recursos humanos evaluar las razones o circunstancias por la cual el trabajador ha tomado la decisión de renunciar y analizar qué cambios se pueden hacer para evitar esta situación en el futuro. Es importante dar un acompañamiento al personal durante la curva de aprendizaje para dar una guía y apoyo en la conexión con la empresa y evitar una prematura rotación.

La respuesta a esta variante en las empresas radica en la comprensión del problema al partir de las causas y consecuencias del mismo. La rotación de personal es consecuente de la desmotivación e insatisfacción laboral y en la mayoría de casos pueden ser detectados a tiempo para tomar medidas necesarias que reduzcan las consecuencias negativas. Cuando la decisión es contundente, el equipo de recursos humanos debe cubrir el puesto de inmediato para que el empleado que solicitó la renuncia pueda ofrecer una capacitación a la persona que cubrirá la vacante. La forma de manejar una renuncia o despido es importante para proteger el prestigio de la empresa y evitar que esto afecte el ambiente laboral y la marca como empleador. Para evitar la rotación es necesario trabajar de forma constante en la mejora personal y profesional del personal para que las personas amen el trabajo. Algunas estrategias ideales para adoptar en la organización y evitar la rotación de personal son los planes de sucesión, las compensaciones, el coaching y los planes de desarrollo y carrera.

## **1.1 Employer branding**

### **1.1.1 Definición**

Rodríguez, Recuero y Blasco (2018) definen que el proceso de interacción con los clientes internos de la organización, genera emociones, relaciones, percepciones y experiencias que conforman el employer branding o marca del empleador, en la mente de cada persona. Es responsabilidad de los profesionales de recursos humanos y de marketing, crear y gestionar la marca del empleador de manera que atraiga y fidelice a los profesionales. Estos conceptos se remontan a la década de los años 90, a finales del siglo XX, por lo que relativamente es un concepto nuevo, representa un terreno en donde hay que ahondar mucho y son escasas las organizaciones que ponen en práctica esta estrategia.

### **1.1.2 El mejor lugar para trabajar (GPTW™)**

Bush (2018) afirma que las empresas que marcan una diferencia en la sociedad son las que ofrecen a los colaboradores la oportunidad de ser ellos mismos y el espacio abierto para desarrollar su

talento, sin limitaciones, clave del negocio para el crecimiento de ingresos, rentabilidad y sobre todo retención y rendimiento óptimo. GPTW es la autoridad global en alta confianza y culturas organizacionales de alto rendimiento y apuesta por fomentar las mejores prácticas de capital humano para que logren mejores ambientes de trabajo, más productivos y mejores negocios; de acuerdo a esta metodología, no importa el tamaño de una organización, todas pueden ser un gran lugar para trabajar y contribuir a un ecosistema global de valor empresarial y un mejor lugar para vivir. Si las personas que forman el equipo de trabajo son apasionadas de lo que hacen, confiables, esto se demuestra en alegría y cimienta la formación de líderes positivos a través de la superación personal y profesional, las empresas que crean esta cultura son las que dejan huella.

Las empresas con mayor diversidad de género, cultura y generacional son las más innovadoras y competitivas, por lo que crear un gran lugar para trabajar es clave para el éxito continuo; la certificación del mejor lugar para trabajar representa la opinión de más de 10 millones de colaboradores, por lo que es la investigación más respetada y confiable en el mundo sobre la excelencia y confianza en los lugares para trabajar. Esta metodología es rigurosa, objetiva y la visión que brinda sirve de guía para mejorar la cultura laboral y diferenciarse de la competencia. La lista de las mejores empresas para trabajar es publicada en los medios de negocio de mayor prestigio del mundo y no es solo publicidad o posicionamiento lo que brinda, esta permite el conocimiento práctico y las herramientas para la transformación de los lugares de trabajo.

En el diagnóstico se utilizan herramientas certificadas para recabar información relevante de forma cuantitativa relacionada a las fortalezas y áreas de oportunidad. La categoría del certificado se designa en apoyo de la encuesta Trust Index que mide la experiencia de los colaboradores, se ubican a las empresas en un rango del 70 al 80% como una buena empresa, del 80% al 90% como muy buena y arriba de 90% como excelente. La segunda herramienta utilizada, Culture Audit documenta las prácticas, procesos e iniciativas del capital humano. Para ser parte del ranking, las empresas deben superar el porcentaje mínimo en ambas evaluaciones, se debe cumplir un 50% en Culture Audit y un 70% en Trust Index. En Latinoamérica existen tres categorías de clasificación.

- Las mejores multinacionales para trabajar en Latinoamérica
- Los mejores lugares para trabajar en Latinoamérica, entre 20 y 499 colaboradores
- Los mejores lugares para trabajar en Latinoamérica de 500 o más colaboradores.

En la siguiente tabla se presenta el proceso que una empresa debe cumplir para obtener la certificación del mejor lugar para trabajar.

**Tabla Núm. 1**  
**Proceso Certificación**

	Proceso	Descripción
1	Encuesta Trust Index©	Aplicar la encuesta a los colaboradores para conocer la percepción del clima organizacional durante un periodo de dos semanas.
2	Auditoria Culture Audit©	Sometimiento a la auditoria de cultura para detallar políticas y prácticas organizacionales.
3	Análisis de resultados	Proporciona un análisis profundo y determina si se ha alcanzado el umbral para la certificación.
4	Compartir la certificación	Si se alcanza la calificación para la certificación es momento de compartir y celebrar con los colaboradores.
5	Ganar reconocimiento	Se adquieren el reconocimiento de ser uno de los mejores lugares para trabajar junto a los beneficios intrínsecos

Fuente: Elaboración propia en base a Bush (2018)

### **1.1.3 Valor diferencial del empleador**

Aguado y Jiménez (2017) indican que la clave de propuesta del valor radica en el conjunto de atributos que los empleados de una empresa obtienen a cambio de aportar capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma. Este concepto responde a la pregunta ¿Por qué trabajar aquí? y con frecuencia se concreta en la promesa de las empresas hacia los colaboradores. La propuesta de una buena imagen de marca, no necesariamente requiere de factores económicos, se puede fortalecer el valor de la empresa con los incentivos no económicos que puede ofrecer. Sin embargo la expectativa de los empleados si exige que la empresa manifieste razones atractivas para que las personas quieran ser parte de ellas, permanezcan e inviertan energía en los proyectos de la empresa. Dentro de los puntos de partida surge la importancia del cliente interno y la satisfacción en las relaciones comerciales y se reconoce el servicio al cliente como un elemento diferenciador en el mundo de los negocios. Las empresas han empezado a tener como objetivo primordial la creación de una marca significativa, misma que traerá beneficios en la lealtad y el éxito entre la competencia.

En todo proceso de comunicación, no solo debe quedar claro el mensaje del emisor, sino que también deben quedar claras las necesidades del receptor; la creación de la marca debe tomar en cuenta estos factores y estar en coherencia con la marca de la empresa y reflejar la filosofía de fondo de la organización con las necesidades del personal. La empresa debe identificar qué la diferencia de la competencia y conocer los recursos con los que cuenta. Esta herramienta está vinculada a la felicidad y estabilidad de los colaboradores, es necesario que los jefes inmediatos y coordinadores transmitan la propuesta de valor al personal para crear una imagen de confianza a partir del trabajo bien hecho. Uno de los principales retos para hacer esta propuesta de valor es cambiar la idea que muchos colaboradores tienen respecto a experiencias profesionales negativas que con frecuencia los vuelve escépticos ante posibles promesas.

La propuesta de valor va más allá de solo un aumento de salario, ya que ahora esto no es suficiente para retener a un colaborador eficiente. Una buena estrategia debe enlazar la satisfacción de las necesidades personales y profesionales de los colaboradores a través de una retribución flexible. Es diferente la motivación que una persona joven, estudiante, soltero puede tener en relación a lo que motiva a una persona con compromisos familiares, por ello la propuesta de valor debe crearse con un enfoque personal para beneficiar a todo el personal. Las empresas deben construir talento a través del seguimiento al rendimiento de los colaboradores en todos los niveles de la organización y al empoderar al personal en el puesto de trabajo. Para generar un valor que diferencie, se debe instituir una cultura organizacional de inclusión, diversidad y de un ambiente agradable. En muchos escenarios, la organización debe definir este valor de forma empírica, ya que es fruto de las experiencias que atraviesan con los colaboradores y la experiencia de vida en el trabajo.

#### **1.1.4 Autenticidad empresarial como eje diferenciador de las marcas**

Jiménez (2015) establece que la clave para poner en movimiento el círculo virtuoso del employer branding es partir de lo interno a lo externo y de la satisfacción del colaborador se podrá percibir la imagen pública de la marca como empleador. Esta autenticidad radica en cumplir las expectativas que generan las ofertas de valor prometidas a los colaboradores. Las organizaciones deben entender que las expectativas que no se cumplan a los colaboradores obtendrán en la imagen de la empresa como empleador consecuencias desfavorables. Una guía para alcanzar la autenticidad como patrono debe ser a través del enfoque, en donde interfiere la oferta y demanda de ambos lados; el alcance, en donde se determina la población a quien va dirigido y el método de

la empresa donde se especifican los mecanismos empleados para canalizar la búsqueda que se ha predeterminado en la empresa.

Rodríguez, Recuero y Blasco (2018) exponen el aspecto diferencial del modelo ART, que toma como base propuestas, condicionamiento económico, cultura de la organización y las principales características, como la proyección del liderazgo. Es importante realizar una exhaustiva tarea de recogida de información, documentación y análisis del estado actual de la empresa para contar con un referente comparativo al momento de que el modelo sea aplicado y se evalúen los resultados. El modelo consta de cinco fases que se pueden aplicar de manera consecutiva o con un orden distinto, estas son:

- Definir la oferta de valor y atributos que ofrece la organización
- Conocer el talento, las necesidades y percepciones para analizar las estrategias de employer branding de los competidores
- Plasmar la oferta de marca de empleador diferencial, de forma creativa y atractiva
- Comunicar y activar la marca del empleador
- Evaluar el impacto de la marca

Las personas afirman que lo más importante para trabajar en una empresa es que esta actúe con integridad y los haga sentir valiosos, por encima de la innovación y beneficios económicos que pueda ofrecer. Existen principios que la autenticidad requiere para que la marca empresarial sea verídica y confiable, tales como la comunicación honesta, la información sobre medidas de sostenibilidad, fidelidad a los valores, apertura y sobre todo valorar al colaborador más allá de la obtención de ganancias que este genera. Esto impacta en una conducta de confianza de parte del personal que integra la empresa y un sentimiento de orgullo por ser parte de la misma.

### **1.1.5 Captación y fidelización de talento en la organización**

La percepción de la marca empleadora incide en el perfil de las nuevas contrataciones, este es un proceso con beneficios bidireccionales; el objetivo de cualquier estrategia sólida de selección de personal es atraer al talento que comparta la pasión hacia el propósito de la empresa, visión, valores y objetivos y que permanezca el tiempo suficiente para aportar talento y que la empresa tenga rentabilidad en la contratación. El uso de las redes sociales es la estrategia de employer branding

en la que el 50% de los profesionales de todo el mundo, conocen nuevas oportunidades de trabajo por la idea que proyectan a través de la transmisión de ideas de boca en boca digital. Es importante tener en mente que los procesos de contratación son puntuales, pero la creación de la marca es continua, de hecho el 53% de los colaboradores empieza a pensar en cambiar de trabajo, por lo menos cinco meses antes. La clave entonces, se encuentra en tratar a los colaboradores como los clientes más importantes y trabajar en la satisfacción de cada uno.

En la actualidad las personas buscan empleadores con quienes se pueda conectar de forma significativa y personal, por ello es vital entender que atrae y compromete a los distintos segmentos de la población. Rodríguez, Recuero y Blasco (Como citan a Watson 2016) refieren que el compromiso y la productividad de las organizaciones exige estar alerta, además de aplicar formas de escucha novedosas e interactivas que involucren a los colaboradores. El personal motivado y comprometido busca cada vez con mayor frecuencia que el trabajo que realiza contribuya a transformar el mundo y que perciban que pueden dar lo mejor de sí mismos. Uno de los aspectos que más preocupa a la dirección de las empresas, además de atraer al talento adecuado, es que este se mantenga fiel a dar lo mejor de sí. Los elementos que fortalecen el compromiso de las personas pueden ser subjetivos, como el reconocimiento, oportunidad de crecimiento personal pero también influyen elementos tangibles como la compensación monetaria y la jerarquía dentro de la empresa. Este compromiso se genera en el entorno inmediato de cada persona, sin embargo hay que tener presente que también puede ser destruido cuando no se da el seguimiento adecuado.

#### **1.1.6 Estrategias del employer branding**

La comunicación interna es una herramienta indispensable para integrar y construir la marca empleadora; se debe subrayar la unanimidad existente del compromiso como objetivo prioritario y consecuencia directa del employer branding. Para la implementación de estrategias acordes a la marca del empleador es importante reconocer los factores que intervienen en la misma, tales como la identidad y cultura de la organización que conlleva a la lealtad y positividad del personal. De forma externa las asociaciones que tenga la empresa también contribuyen a la imagen y atracción de talento. La mayoría de las estrategias son a corto plazo e inciden en un resultado a largo plazo. Esta estrategia impregna no solo la forma de trabajar, sino también la manera de entender ese trabajo y de dirigirlo hacia la consecución de los objetivos marcados por las empresas. Por ello conocer los factores que permitan el diseño y desarrollo de una estrategia sólida y alineada a la

cultura empresarial es vital para lograr el mejor posicionamiento con el fin de captar el talento más adecuado para expandir el área de negocio. Dentro de las principales estrategias se mencionan las siguientes:

- Diagnosticar en qué punto se encuentra la organización
- Alinear la estrategia, ventajas y valores de la organización para direccionar el camino a recorrer y adonde se quiere llegar
- La dirección debe participar del diseño y gestión del plan
- Trabajo en conjunto del departamento de recursos humanos con los encargados de marketing y comunicación
- Verificar que la implementación responda a las necesidades e intereses de los colaboradores
- Expresar elementos clave que apelen a los aspectos racionales y emocionales de las personas
- El cimiento debe ser real y se complementa con aspiraciones que la organización busca
- Generar espacios que faciliten la co-creación, la creatividad y el emprendimiento del talento
- Apoyarse de todo el personal, canales y herramientas para la eficaz comunicación

Establecer el employer branding a través de estas estrategias propiciara que en la interacción las personas transmitan la experiencia positiva de la empresa. Solo la marca que se construye desde una perspectiva interna con profesionales satisfechos y conocedores de los valores de la marca puede convertirse en una marca con proyección y valor de futuro.

### **1.1.7 Beneficios del employer branding**

De acuerdo a un análisis de los principales beneficios del employer branding, de las organizaciones más importantes de España se evidencia que la identificación del personal con la empresa permite que se posicione en primer lugar como el mejor lugar para trabajar. El employer branding es una estrategia de largo camino donde la construcción de la marca como patrono se construye día a día para convertirse en un referente e inspiración de los trabajadores actuales que se quieran retener y los futuros empleados que se quieren atraer. El tamaño de la empresa no es una excusa para buscar la diferenciación, todas las organizaciones pueden obtener estos beneficios con la correcta aplicación de la estrategia ya que la decisión de ser parte de una empresa está en el candidato y no en la organización. Es una oportunidad pertinente para que la organización a través de la distinción con la competencia busque la satisfacción y felicidad de los colaboradores y obtenga como

consecuencia la retención de los mejores colaboradores, maximice la eficiencia y productividad. Los beneficios se pueden clasificar en funcionales y emocionales.

#### a) Funcionales

Estos beneficios radican en el desempeño específico de los colaboradores. Están destinados a satisfacer una necesidad genérica de los usuarios, de manera que ofrece pocas posibilidades de diferenciación dentro de una rama de negocio. Estos son:

- Correlación de buenos resultados con un impacto financiero positivo
- Atracción de profesionales cualificados y con alto desempeño, que a la vez genera una cultura de compromiso y alto rendimiento
- Reducción los costos de reclutamiento y el porcentaje de rotación
- Incrementa la satisfacción de los clientes
- Suma a los beneficios en la gestión del talento, el incremento del valor de la marca corporativa y comercial, con impacto en el valor de la marca y de la organización

#### b) Emocionales

Son aquellos donde la satisfacción de los colaboradores radica en factores psicológicos, más allá de la necesidad funcional. Son las conclusiones que los candidatos generan de la experiencia propia como empleados, en donde dan forma a las preferencias personales, por ello es importante explotarlas para alcanzar la diferenciación. Estas son:

- Propiciar el sentimiento de pertenencia
- Desarrollo personal y profesional
- Aumento del nivel de motivación
- Clima laboral agradable

A pesar de que los factores emocionales son menores, tiene una fuerza mayor en el cambio de la marca empresarial, porque el bienestar emocional es con frecuencia más importante a largo plazo para las personas y el resultado de las organizaciones.

Jiménez (2015) expone que desde el punto de vista externo, la buena imagen de empleador permite atraer a más y mejor personal. Desde el punto de vista interno los colaboradores se sienten orgullosos de trabajar en determinada institución y probablemente el nivel de compromiso en las



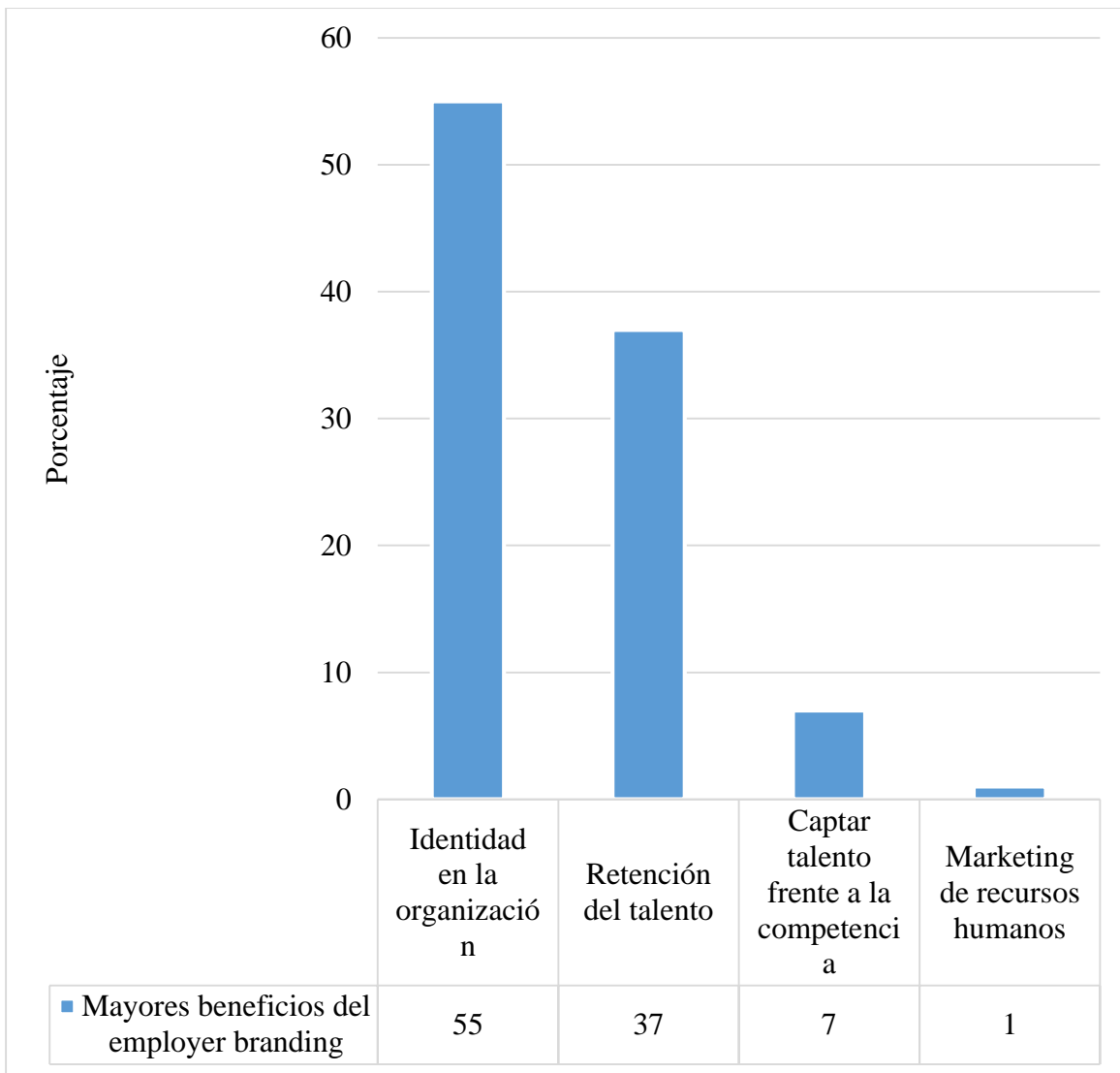
actividades del día a día como de permanencia, será mayor. La práctica del employer branding se basa en el supuesto de que el capital humano aporta valor a la firma y a través de la hábil inversión en la gestión de personal, los resultados de la empresa pueden mejorar. Como consecuencia del crecimiento de nuevas tecnologías de la información, las organizaciones cuentan con nuevas fuentes de reclutamiento que pueden ahorrar costos en el proceso de selección. También obtienen mayor compromiso de parte de los colaboradores cuando ellos tienen la oportunidad de un crecimiento personal y profesional y esto permite que se diferencien frente a la competencia y obtienen un mayor prestigio y respetabilidad social.

Muchos son los beneficios que se pueden alcanzar como una buena marca de empleador y cada organización debe analizar cuál de todos los beneficios son más importantes de alcanzar para elaborar una estrategia acorte al logro que se quiere alcanzar. Los beneficios se alcanzaran por medio de una estrategia con bases sólidas y transparentes que prioriza el bienestar del personal. Con la cantidad de empresas competidoras, posicionarse como una buena organización para trabajar tiene un efecto positivo al ofrecer las mejores condiciones a los trabajadores crea una brecha que posiciona a la empresa como la mejor oportunidad.

Hacer de una empresa el mejor lugar para trabajar es un reto complejo que involucra todos los niveles de la empresa y obtiene a largo plazo un beneficio bidireccional y crecimiento personal, profesional y económico. Invertir en esta estrategia es una de las decisiones más acertadas que puede tomar una empresa. En la siguiente grafica se reflejan los principales beneficios del employer branding.

**Gráfica Núm. 1**

**Beneficios del employer branding**



Fuente: Elaboración propia en base a Rodríguez, Recuero y Blasco (2018)

Como se aprecia en la gráfica, los principales beneficios del employer branding favorecen no solo a los colaboradores sino también a la empresa pues la fidelización del capital humano desarrolla soluciones creativas a los retos que el mercado laboral presenta.

**1.1.8 Errores en la implementación del employer branding**

Las organizaciones que decidieron gestionar la marca como empleador de una forma proactiva y no esperar a que aquella se defina de una manera espontánea, han sobrepasado las consecuencias

de acciones no acertadas como el inicio de la estrategia sin el apoyo concreto de los directivos de la empresa. Este cambio en la gestión del talento humano debe tener la aprobación desde la directiva más alta y así poder transmitirla a lo largo de toda la jerarquía en la empresa. La base del cambio debe estar cimentada en trabajar el “ser” de un buen empleador, no solo en la apariencia. Debe existir coherencia entre lo que la empresa dice ser, con lo que en realidad es. Los principales errores en la implementación estrategia son:

- No tener claro el objetivo de ser percibidos como un buen empleador
- Tomar a la ligera el proceso de formulación de la propuesta de valor al empleado
- Falta de un plan de acción sólido que dirija lo que se va a realizar
- No definir la responsabilidad en la implantación y adecuación de las acciones
- No dedicar el tiempo suficiente a la integración en el proceso, de los distintos departamentos de la empresa
- Ignorar la opinión sobre la empresa en las redes sociales, en un mundo que evoluciona a lo digital
- No tener indicadores de las metas a alcanzar, así como de la evolución y mejora

Se puede afirmar que la necesidad de una correcta gestión del talento humano, dadas las características del mercado laboral, resalta la pertinencia y relevancia de aplicar una adecuada estrategia del employer branding. Es evidente que el cambio como buen empleador no debe centrarse solo en el objetivo que se quiere alcanzar, sino cuidar a los empleados presentes para obtener resultados positivos a futuro.

## **1.2 Rotación de personal**

### **1.2.1 Definición**

Chiavenato (2020) refiere que la rotación de personal es el resultado de la salida de algunos colaboradores y la entrada de otros, para sustituirlos en el trabajo; para ubicarse en un punto medio es necesario que el flujo de salidas sea compensable con el flujo equivalente de entrada de personas. Los datos se utilizan para la proyección del requerimiento de la fuerza laboral en la organización, además es un indicador de la gestión del personal a pesar de que en diferentes empresas la rotación de personal es una política interna para reducir costos laborales. La rotación de personal es un

fenómeno inevitable, pero con posibilidad de reducir el índice ya que un nivel alto de rotación puede tener consecuencias negativas para la empresa.

### **1.2.2 Índice de rotación de personal**

Gómez, Balkin, y Cardy (2016) indican que la rotación de personal se da al momento de que un empleado deja de ser miembro de una organización, el índice de rotación mide en qué proporción las personas dejan la institución. La rotación puede variar de acuerdo al tiempo que se analiza y por los distintos tipos y sectores empresariales; es igual al número de personas desvinculadas, dividido el promedio de los colaboradores actuales dentro de la empresa. En las empresas es común ver un alto índice de rotación de personal, esto derivado de diferentes factores, tales como la dificultad para acoplarse a la empresa, poca o nula identificación con los valores organizacionales de la misma y la falta de una marca empresarial positiva y deseable para los colaboradores. También es común ver que las mismas organizaciones contribuyen al aumento en el índice rotación de personal, por casos de falta de efectividad, baja productividad o pérdidas en el patrimonio institucional. La medición del índice de rotación se puede conocer a través de la siguiente fórmula:

$$R = \frac{NB}{NP} * \left( \frac{12}{NM} \right)$$

En donde:

- NB. Es el número de colaboradores que se desvincularon de la empresa
- NP. Es el número de colaboradores actuales
- 12. Meses del año
- NM. Número de meses en el periodo

Para disminuir el índice de rotación de personal es fundamental realizar un buen proceso de selección de personal, trabajar en la marca empresarial y dar a conocer porque es de los mejores lugares para trabajar, así como contar con planes estratégicos que aporten personal y profesionalmente a las personas.

### **1.2.3 Tipos de rotación de personal**

La rotación de personal se puede clasificar en dos tipos, en voluntaria o involuntaria, sin embargo siempre genera un gasto para la empresa en virtud de que es necesario realizar nuevamente el proceso de selección de personal, capacitación y una posible baja en la productividad de la empresa.

También se encuentran las personas que tienen una rotación por cargos que es de forma interna, suele ser útil para controlar y detectar errores que están presentes en las áreas de trabajo y fraudes en algunos casos. Si un miembro con un cargo importante no está disponible esto permite que otro miembro lo suficientemente preparado para llevar a cabo la función, de forma eficiente ayude a la continuidad de la empresa. Los tipos de rotación de personal son:

a) Voluntaria.

Se da cuando un colaborador decide renunciar a la empresa por cuenta propia, aunque cada caso es diferente, es crucial analizar las causas para saber si algo no funciona como debería dentro de la institución; ya sea la compatibilidad con el equipo de trabajo, la cultura de la empresa, los beneficios laborales, entre otros. Muchas de las causas de la rotación voluntaria tienen que ver con la imagen que la empresa proyecta a los colaboradores. Si los colaboradores están contentos con el día a día, se sienten valorados y desarrollan las actividades del área de trabajo, hay menor posibilidad de que se vayan a otra empresa. Esta rotación puede ser por:

- Dimisiones
- Jubilaciones

b) Involuntaria

La baja del colaborador es por decisión institucional, que puede estar relacionada a diversos factores como la necesidad de la disminución en el número de colaboradores en planilla, faltas graves de parte del empleado o incumplimiento en las metas establecidas. También es importante analizar este tipo de rotación porque puede indicar que se tienen problemas en planilla o en procesos de selección. Esta rotación puede ser por:

- Despidos
- Reducción de planilla

Los profesionales de recursos humanos son el enlace entre el colaborador y la empresa, por ellos son de gran ayuda para comprender los motivos de la rotación, sobre todo la voluntaria. No es un fenómeno del todo negativo pero si es necesario analizar el impacto que genera y con ello proponer medidas que ayuden a reducirla en beneficio de los colaboradores, además del crecimiento y estabilidad de la empresa.

### **1.2.4 Causas de la rotación de personal**

Villar (2018) refiere que el fenómeno de rotación de personal siempre ha existido y refleja la inseguridad laboral típica de una relación de empleo y es común que afecten a todo tipo de niveles jerárquicos. La rotación de personal constituye una decisión unilateral de terminar la relación laboral entre la empresa y el colaborador, muchas veces los intereses de la empresa no coinciden con los de la persona, sin embargo diversos son los factores que explican este hecho. Como organización es importante fortalecer la cualidad de la autocrítica para evaluar las causas de este fenómeno ya que usualmente esta enlazada al proceso de selección de personal. Dentro de las principales causas se encuentran:

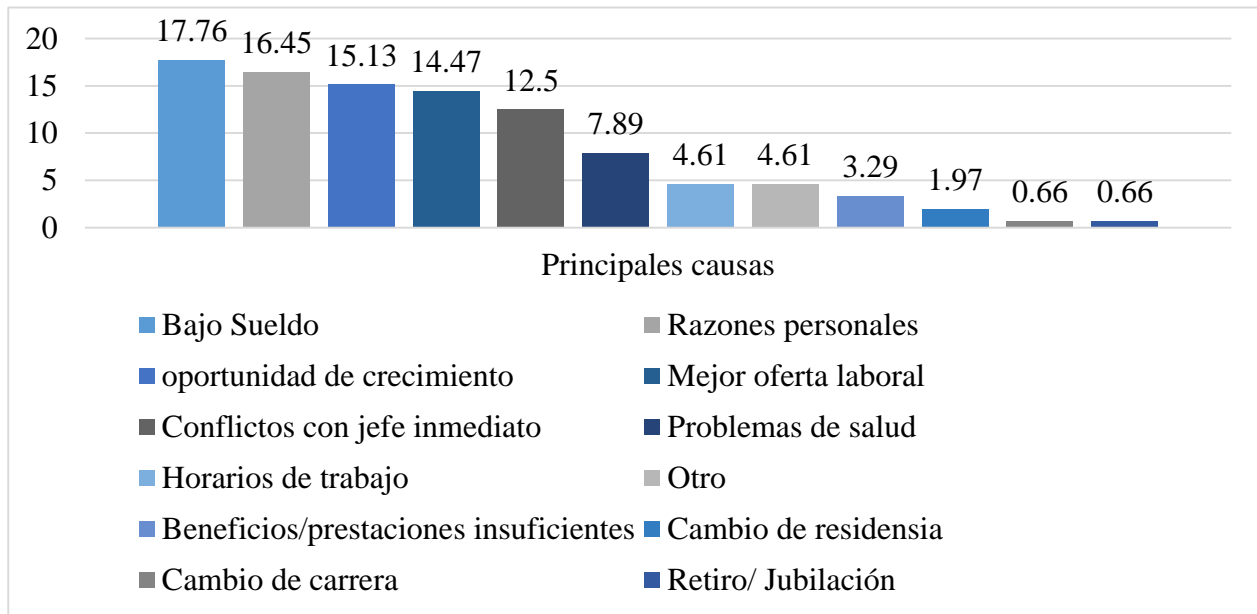
- Bajar costos. El recorte de personal es una estrategia por la que algunas empresas optan, siempre que se considere que los costos de la ruptura laboral e indemnización deben ser cubiertos por los ahorros salariales derivados de la suspensión de algunos puestos.
- Incrementar la adaptabilidad de la empresa: el acortamiento del ciclo de vida de los productos y las demandas cambiantes de los clientes han hecho de la flexibilidad un imperativo empresarial.
- Fusiones y adquisiciones: cuando las empresas atraviesan este fenómeno, genera en el personal inseguridad laboral e imposibilita desarrollar carreras a largo plazo.
- Cambios tecnológicos: la mejora e innovación en la tecnología, permite que en ciertas actividades disminuya la necesidad de personal y deja obsoletas muchas habilidades.
- Subcontratación: para simplificar procesos en algunas actividades, las empresas optan por subcontratar para tareas que antes realizaban internamente.
- Búsqueda de otra oportunidad laboral: cuando la persona ya no se siente cómoda en el área de trabajo, con las políticas empresariales o quiere una oportunidad que le permita tener un crecimiento profesional y económico, busca nuevas oportunidades.
- Salarios: Como seres humanos, la necesidad de cubrir gastos personales es de las principales razones por las que se trabaja, pero es importante que el salario no solo se incremente, sino que los colaboradores lo perciban como justo a la remuneración del esfuerzo y capacidades.

Las causas de la rotación de personal deben identificarse primordialmente si esta abarca numerosos puestos de trabajo, o si en algún momento un único puesto no logra retener al colaborador durante

el tiempo suficiente. A continuación se presentan el porcentaje de las principales causas de rotación de personal.

**Grafica Núm. 2**

**Principales causas de rotación de personal**



Fuente: Elaboración propia en base a Villar (2018)

Cuando se conoce el porqué de la rotación de personal se puede intervenir a través del cambio de políticas y esta información se puede recabar a través de encuestas de salida y responder de forma proactiva para mejorar el desempeño de la empresa.

**1.2.5 Costos de rotación de personal**

Gómez, Balkin, y Cardy (2016) refieren que uno de los temas más complicados de cuantificar para el área de recursos humanos es sin duda el costo de la rotación de personal. Es difícil de estimar con exactitud, sin embargo se puede afirmar que la rotación influye en la cuenta de resultados organizacionales. Un costo estimado indica que la rotación va desde un 25% a un 300% de la retribución anual del empleado que se ha ido. Para poder cuantificar el costo de rotación en primer lugar se debe categorizar el tipo de costos involucrados en la rotación de personal. De los costos directos se puede mencionar el reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra. Dentro del costo no monetario que representa la rotación de

personal, se ve afectado el employer branding de acuerdo a la percepción de los colaboradores y las causas de la desvinculación.

Para el personal que aún labora puede significar una sobrecarga de trabajo al momento de asumir responsabilidades de la persona que se fue y esto puede repercutir en la disminución de la calidad en las funciones. A pesar de que otras personas asuman las funciones de la persona que se fue, no tiene los conocimientos específicos que tenía la otra persona, pues el tiempo de experiencia e inversión en capacitación se pierde y es necesario analizar una nueva inversión. Además cuando se integra una nueva persona al equipo se deben tomar en cuenta los costos y tiempo de adaptación al equipo de trabajo. Una de las razones la representa la dificultad de reemplazar a los trabajadores y que además estos movimientos representan inversión para la empresa. Con frecuencia la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones dentro del plan estratégico de la institución. Al momento de que una persona deja la organización genera costos secundarios como el reflejo en la actitud del personal y que puede transmitir a los demás compañeros y estos aspectos se verán reflejados en atención a los clientes y proveedores de la institución. En la siguiente tabla se detallan los diferentes costos de la rotación de personal.

**Tabla Núm. 2**

**Costos de la rotación de personal**

<b>Costos de reclutamiento</b>	<b>Costos de selección</b>	<b>Costos de capacitación</b>	<b>Costos de desvinculación</b>
Procesamiento de la solicitud de la vacante	Entrevistas de selección	Programas de integración	Costos de salarios y cancelación de derechos laborales
Publicidad	Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento	Orientación	
Visitas a instituciones educativas	Aplicación y calificación de pruebas psicométricas	Costos directos de capacitación	Pago de beneficios legales



Atención a los candidatos	Tiempo de los seleccionadores	Tiempo de los instructores	
Tiempo de los reclutadores	Verificación de referencias		Entrevista de desvinculación
Investigación de mercado	Exámenes médicos y de laboratorio	Baja productividad durante la capacitación	
Formulario y costos del procesamiento			Cargo de vacante hasta la sustitución

Fuente: Elaboración propia en base a Gómez, Balkin, y Cardy (2016)

El costo de rotación de personal es alto para una empresa, por lo tanto es recomendable intervenir en programas de retención pues entre más tiempo pasa una persona en la empresa crea un mejor panorama económico y también es pertinente monitorear periódicamente el índice de la rotación.

### 1.2.6 Beneficios de la rotación de personal

Con frecuencia, la rotación de personal se percibe como algo negativo, sin embargo también aporta beneficios, estas consecuencias positivas para la empresa puede ser, la reducción de costos laborales al reducir la planilla, esto compensa los costos de una ruptura al considerar los ahorros salariales. Sin embargo también para los colaboradores puede implicar beneficios como permitir a una persona salir de una situación laboral desagradable, probabilidad de encontrar un trabajo menos estresante y que le satisfaga más, oportunidades de promoción para las personas con mayor desempeño y la generación de plazas laborales para personas externas. Existen también empresas que utilizan la técnica de rotación de cargos para gestionar el aprendizaje en un cierto periodo de tiempo y tienden a ser innovadoras y exitosas con una alta tasa de crecimiento y desarrollo. Dentro de los principales beneficios se pueden mencionar:

- Sustitución de colaboradores poco rentables
- Oportunidad de modificar la composición de la fuerza laboran en cultura y genero
- Incremento de la productividad
- Renovación de personal e idear acordes al contexto empresarial
- Reducción de salarios

- Mejora del clima laboral
- Identificar aptitudes, conocimientos y habilidades
- Disminución de la tasa de deserción y eliminación de la monotonía

Estos beneficios permiten la continuidad del negocio y la preparación del personal para ocupar distintos cargos, también que directivos y gerentes exploren nuevos talentos y explorar intereses personales cuando los colaboradores no tienen la suficiente claridad en el área al cual se quieren especializar. La rotación entre puestos permite descubrir habilidades, conocimientos y aptitudes específicas para determinar quién debe mejorar y desempeñarse mejor. La motivación juega un papel importante en esta rotación pues el personal humano como principal capital de las empresas tiene la capacidad de mejorar continuamente los procesos internos y permite que el personal se vea a si mismo involucrado en diferentes asignaturas e intentan dar el mejor esfuerzo para sobresalir y ser tomados en cuenta.

### **1.2.7 Entrevista de egreso para conocer las causas de la rotación de personal**

Ribes, Perelló y Herrero (2018) refieren que el objetivo de esta entrevista es la retroalimentación que la persona pueda brindar a la institución en cuanto a políticas, procedimientos, ambiente laboral, es decir, recopilar información que permita conocer y mejorar el funcionamiento de la empresa. Aunque es una herramienta potente para mejorar a futuro la empresa, no suele ser muy utilizada o en algunos casos se comenten errores como juzgar los motivos que la persona relata o intentar convencer al colaborador de que se quede. Por eso es importante que la persona que lo realiza sea un profesional de recursos humanos y actúe de forma objetiva, de preferencia que no haya tenido relación directa con la persona para evitar posibles complicaciones. Debe ser aplicada tanto a las desvinculaciones voluntarias e involuntarias. La entrevista de egreso debe cubrir los siguientes aspectos:

- Motivo de la desvinculación
- Opinión del colaborador sobre la empresa, el gerente y los compañeros de trabajo
- Opinión sobre el cargo, horario y condiciones laborales
- Opinión sobre el salario, beneficios legales y oportunidades de progreso
- Opinión respecto a las relaciones humanas, la moral y la actitud de las personas
- Opinión respecto a las oportunidades existentes en el mercado laboral

- Dejar una nota positiva por el bien de mantener una buena reputación

Es importante para que la entrevista sea provechosa y positiva identificar las variables que sean frecuentes entre las razones por las que un colaborador se desvincula de la empresa. También ser específico en la recopilación de datos, propiciar un ambiente de confianza y respeto en donde se dé a la persona el tiempo suficiente para pensar las cosas. Pensar más allá del trabajador y englobar al resto de personal en las mejoras que la empresa puede realizar.

En conclusión el employer branding consiste en crear una imagen atractiva para la empresa y que las personas quieran trabajar en ella y transmitan ese sentir, para que la búsqueda y retención de talento sea favorable. Con frecuencia la rotación de personas está relacionada a la desmotivación e insatisfacción laboral, en la mayoría de casos se puede detectar la causa mediante un estudio interno. Por tanto la marca del empleador juega un papel importante para evitar la rotación de personal en niveles que sean perjudiciales. Las empresas deben enfocarse tanto en el bienestar de los colaboradores como en la productividad de la misma y el employer branding es una herramienta con beneficios positivos a largo plazo.

## II. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

La marca de una organización como empleador o employer branding hace referencia a las características e imagen que perciben los colaboradores y cualquier entidad sobre una empresa. En países de Europa, la marca del empleador se trabaja con bases sólidas que ofrecen grandes oportunidades de crecimiento y equilibrio de la vida personal, familiar y laboral y que atrae al mejor talento. Cuando un individuo adquiere algo de una marca que le da confianza, obtiene satisfacción y se sienten bien la considera una buena opción, o la mejor; también funciona en la confianza y deseo de trabajar en un lugar específico de acuerdo a la marca como empleador que ha transmitido. En Guatemala las marcas como empleador no siempre están establecidas con claridad, aunque tienen prácticas positivas con el fin de retener al personal es importante promocionar, cambiar en el momento necesario y posicionarse en el mercado laboral con una característica única que pueda ser medida y evaluada desde diferentes puntos de vista, de esta premisa surge la intención de investigar el problema.

El prestigio de ser parte de una empresa es un factor importante a considerar para que las personas tengan el deseo de trabajar en ella y se comprometan con la institución. Lograr ser una empresa que enamora a los colaboradores requiere de elementos como buena comunicación, imagen, notoriedad y crear una relación fructífera de ambas vías. La rotación de personal es de los retos más grandes que las organizaciones tienen que enfrentar, por las consecuencias que genera. El cambio de personal dentro de la empresa tiene distintas causas, con frecuencia son inevitables. Existen dos tipos de rotación de personal, la involuntaria, cuando la persona es despedida por decisión de los directivos en la institución y la voluntaria se da si el individuo elige retirarse por razones de índole personal. Un error común en las empresas es solo considerar las situaciones externas como fuente principal de este problema, contrario a la realidad pues muchas veces la razón principal se origina de manera interna, con la falta de una buena marca empresarial.

Cada vez son más las compañías que conscientes de que cuidar el employer branding es tan importante como cuidar la marca global para lograr ser la empresa en donde todos quieren trabajar. Para que una empresa sea competitiva y pueda atraer al mejor talento, debe cuidar el prestigio como empleador, porque son los colaboradores los voceros de la marca que han conocido y que pueden tomar la decisión de permanecer en la empresa, por lo anterior surge la pregunta ¿Qué relación tiene el employer branding con la rotación de personal en un hotel de la ciudad de Quetzaltenango?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Determinar la relación entre el employer branding y la rotación de personal en una empresa hotelera de la ciudad de Quetzaltenango.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- Establecer el employer branding que tiene la organización hacia los colaboradores
- Identificar las principales causas de rotación de personal
- Verificar la rotación de personal por la falta del employer branding

## **2.2 Variables o elementos de estudio**

- Employer branding
- Rotación de personal

## **2.3 Definición de variables**

### **2.3.1 Definición conceptual de las variables o elementos de estudio**

- Employer branding

Aguado y Jiménez (2017) definen que employer branding es una necesidad que tienen las empresas de gestionar la marca como empleador, para asegurar así el posicionamiento en el mercado laboral. El mundo de los recursos humanos y el del marketing caminan por vías paralelas, sin embargo, algunas compañías, personas concretas dentro de las mismas, comenzaron a detectar señales de alarma y decidieron actuar para crear una marca como empleador que impresiones y retenga el talento.

- Rotación de personal

Chiavenato (2015) establece la rotación de personal como la fluctuación de personal entre una organización y el ambiente; el intercambio de personas entre la organización y es definido por el volumen de personas que ingresan, egresan y cambian de puesto.

### **2.3.2 Definición operacional de las variables o elementos de estudio**

Las variables se operacionalizarán por medio de una entrevista estructurada y un cuestionario de respuestas abiertas, los cual determinara la relación del employer branding y la rotación de personal, que se aplicó a los colaboradores un hotel de la ciudad de Quetzaltenango.

### **2.4 Alcances y limites**

El estudio se desarrolló con los colaboradores de una empresa hotelera de la ciudad de Quetzaltenango, con 40 colaboradores, de los cuales 17 fueron hombres y 23 fueron mujeres, la mayoría de religión cristiana católica, con un rango de edad entre los 19 a 46 años de edad, nivel académico variado, economía media y de etnias ladina e indígena. Por la pandemia del Covid-19 el instrumento se aplicó de forma digital a través de un formulario Forms enviado por Whatsapp.

### **2.5 Aporte**

El aporte del estudio se dirige a Guatemala, por ser un estudio pionero en el tema de employer branding y la relación con la rotación de personal, que se encuentra en crecimiento, como parte del desarrollo empresarial en el que nuestro país se encuentra.

A la sociedad y comunidad para que pueda crear planes sólidos, corporativos sobre el employer branding y la contribución en la disminución de rotación de personal.

Al hotel de la ciudad de Quetzaltenango para que pueda trabajar en la marca como empleador y esto conlleve al crecimiento institucional, promoción de la rotación interna y disminución de la rotación de externa.

A profesionales y futuros profesionales para que esta investigación se pueda tomar en cuenta como un antecedente y puedan ampliar el conocimiento sobre el tema.

A la Universidad Rafael Landívar y a la Facultad de Humanidades porque es un tema innovador en el crecimiento y gestión de personal, para que apoye a futuras investigaciones que puedan dar seguimiento o ampliar el tema.

## **III. MÉTODO**

### **3.1 Sujetos**

El estudio se realizó con los colaboradores de una empresa hotelera de la ciudad de Quetzaltenango, con 40 colaboradores, de los cuales 17 fueron hombres y 23 fueron mujeres, la mayoría de religión cristiana católica, con un rango de edad entre los 19 a 46 años de edad, nivel académico variado, economía media y de etnias ladina e indígena.

### **3.2 Instrumento**

Para la investigación se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas y una entrevista estructurada para identificar la relación entre el employer branding y la rotación de personal con los colaboradores de un hotel de la ciudad de Quetzaltenango. El cuestionario se conforma de 20 preguntas abiertas, 10 por cada variable. Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que el cuestionario es el conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. El cuestionario de preguntas abiertas amplía las alternativas por lo que el número de respuesta es alto y varía de población en población. Es útil en casos donde se busca profundizar una opinión. Niño (2011) indica que la entrevista es una técnica de tipo oral, basada en preguntas y respuestas entre un individuo o varios y el investigador, permite la recolección de opiniones y puntos de vista. Explora la información, las creencias de una persona, sus ideales y conocimiento. La entrevista estructurada requiere de un esquema previo, de acuerdo a la conveniencia se puede proporcionar información previa al entrevistado y la tabulación es rápida.

### **3.3 Procedimiento**

- Selección de los temas de acuerdo al interés del investigador
- Elaboración y aprobación del sumario, de dos que fueron enviados para revisión, se escogió uno para dicha investigación
- Aprobación del tema a investigar y realización del perfil de investigación
- Investigación de antecedentes mediante revistas, tesis, la utilización de internet, entre otros
- Elaboración del índice por medio de las dos variables de estudio
- Realización del marco teórico, a través de lectura de libros e internet
- Planteamiento del problema enfocado según estudios del marco teórico y problemática observada

- Elaboración del método por medio del proceso estadístico para desarrollar el procedimiento adecuado
- Operacionalización de variables para elaboración de instrumento
- Aplicación de entrevista y cuestionario para la evaluación de las variables de estudio
- Tabulación e los resultados por medio del método de proporciones de significación y fiabilidad
- Análisis de resultados a través cuadros de frecuencia y porcentaje cotejados con la estadística aplicada
- Discusión, en donde se verifico el alcance de los objetivos por medio del cotejo de antecedentes, el marco teórico, los resultados del trabajo de campo y el criterio del investigador
- Elaboración de las conclusiones de la investigación, relacionada a los objetivos establecidos
- Recomendaciones, donde se sugieren opciones relacionadas al problema de estudio
- Propuesta dirigida a los sujetos de la investigación
- Referencias bibliográficas por medio de los lineamientos de las normas APA

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

El estudio debido al contenido se clasifica como investigación de tipo cuantitativo y diseño descriptivo. Guerrero (2014) refiere que la investigación cuantitativa consiste en establecer relaciones causales que supongan una explicación del fenómeno a observar y permitan contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas se elaboran teorías generales. La estadística dispone de instrumentos cuantitativos para contrastar la información. Tras una observación se genera una hipótesis que contrasta y emite posteriormente conclusiones. La observación pasa a ser un instrumento de selección del fenómeno y se recuperan datos objetivos de un número específico de observados, conductas que se repiten y que brindan una respuesta de cierta manera ante un estímulo.

Martínez (2012) explica que el diseño de investigación descriptiva es donde no se manipula ninguna variable. Se limita a observar y describir fenómenos y pretende interpretar lo que es. Es una herramienta que pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables específicas y explorar para mostrar con precisión la dimensión del contexto. El



investigador debe ser capaz de definir que medirá y sobre quienes recolectara los datos. Diseño que fue utilizado para esta investigación.

Cruz, Olivares y González (2014) exponen que en el método de significación y fiabilidad de proporciones estadística los resultados no se deben al azar, pues las muestras probabilísticas involucra un proceso aleatorio, por lo que siempre es posible que los resultados difieran del parámetro poblacional. El investigador busca estimar las probabilidades con la que los resultados de una muestra son resultado del parámetro poblacional o al azar del muestreo aleatorio. Se utiliza la teoría de la probabilidad y pruebas estadísticas específicas para presentar los resultados, ya sea de asociación, de diferencia entre dos medias o un coeficiente de regresión. La significancia no puede probar nada con absoluta certeza, solo indica que resultados son o no menos probables. Por ello para el estudio se utilizara dicha metodología estadística.

Las fórmulas que se utilizaran para hallar resultados estadísticos son:

a) Significación

Razón crítica:  $P \pm Z \sqrt{\frac{P \cdot Q}{n}}$

Nivel de confianza:  $> <$  (mayor o menor)

b) Fiabilidad

Nivel de confianza 95%  $Z= 0.96$

Error de  $\sqrt{\frac{P \cdot Q}{n}}$

Error muestral:  $E= n.d.c \cdot P$

Límite inferior y límite superior:  $LI= P-E$      $LS= P+E$

#### IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En las siguiente tabla y graficas se presentan los resultados obtenidos en el proceso del trabajo de campo, para esto se utilizó un cuestionario que contiene preguntas para evaluar la relación entre el employer branding y la rotación de personal, aplicada a 40 colaboradores de un hotel de la ciudad de Quetzaltenango con un nivel de confianza del 95%.

**Tabla Núm. 4.1**

NO	ITEMS	f	%	p	q	$\bar{p}$	e	Li	Ls	RC	Sig.	Fiab.
1	SI	17	43	0.43	0.58	0.08	0.15	0.27	0.58	5.375	Si	Si
	NO	23	58	0.58	0.43	0.08	0.15	0.42	0.73	7.25	Si	Si
2	SI	34	85	0.85	0.15	0.06	0.11	0.74	0.96	14.17	Si	Si
	NO	6	15	0.15	0.85	0.06	0.11	0.04	0.26	2.50	Si	Si
3	SI	25	63	0.63	0.38	0.08	0.15	0.47	0.78	7.88	Si	Si
	NO	15	38	0.38	0.63	0.08	0.15	0.22	0.53	4.75	Si	Si
4	SI	38	95	0.95	0.05	0.03	0.07	0.88	1.02	31.67	Si	Si
	NO	2	5	0.05	0.95	0.03	0.07	-0.02	0.12	1.67	No	Si
5	SI	23	58	0.58	0.43	0.08	0.15	0.42	0.73	7.25	Si	Si
	NO	17	43	0.43	0.58	0.08	0.15	0.27	0.58	5.38	Si	Si
6	SI	35	88	0.88	0.13	0.05	0.10	0.77	0.98	17.60	Si	Si
	NO	5	13	0.13	0.88	0.05	0.10	0.02	0.23	2.60	Si	Si
7	SI	37	93	0.93	0.08	0.04	0.08	0.84	1.01	23.25	Si	Si
	NO	3	8	0.08	0.93	0.04	0.08	-0.01	0.16	2.00	Si	Si
8	SI	28	70	0.70	0.30	0.07	0.14	0.56	0.84	10.00	Si	Si
	NO	12	30	0.30	0.70	0.07	0.14	0.16	0.44	4.29	Si	Si
9	SI	33	83	0.83	0.18	0.06	0.12	0.71	0.94	13.83	Si	Si
	NO	7	18	0.18	0.83	0.06	0.12	0.06	0.29	3.00	Si	Si
10	SI	25	63	0.63	0.38	0.08	0.15	0.47	0.78	7.88	Si	Si

	NO	15	38	0.38	0.63	0.08	0.15	0.22	0.53	4.75	Si	Si
11	SI	7	18	0.18	0.83	0.06	0.12	0.06	0.29	3.00	Si	Si
	NO	33	83	0.83	0.18	0.06	0.12	0.71	0.94	13.83	Si	Si
12	SI	16	40	0.40	0.60	0.08	0.15	0.25	0.55	5.00	Si	Si
	NO	24	60	0.60	0.40	0.08	0.15	0.45	0.75	7.50	Si	Si
13	SI	20	50	0.50	0.50	0.08	0.15	0.35	0.65	6.25	Si	Si
	NO	20	50	0.50	0.50	0.08	0.15	0.35	0.65	6.25	Si	Si
14	SI	21	53	0.53	0.48	0.08	0.15	0.37	0.68	6.63	Si	Si
	NO	19	48	0.48	0.53	0.08	0.15	0.32	0.63	6.00	Si	Si
15	SI	18	45	0.45	0.55	0.08	0.15	0.30	0.60	5.63	Si	Si
	NO	22	55	0.55	0.45	0.08	0.15	0.40	0.70	6.88	Si	Si
16	SI	16	40	0.40	0.60	0.08	0.15	0.25	0.55	5.00	Si	Si
	NO	24	60	0.60	0.40	0.08	0.15	0.45	0.75	7.50	Si	Si
17	SI	29	73	0.73	0.28	0.07	0.14	0.59	0.86	10.43	Si	Si
	NO	11	28	0.28	0.73	0.07	0.14	0.14	0.41	4.00	Si	Si
18	SI	35	88	0.88	0.13	0.05	0.10	0.77	0.98	17.60	Si	Si
	NO	5	13	0.13	0.88	0.05	0.10	0.02	0.23	2.60	Si	Si
19	SI	30	75	0.75	0.25	0.07	0.13	0.62	0.88	10.71	Si	Si
	NO	10	25	0.25	0.75	0.07	0.13	0.12	0.38	3.57	Si	Si
20	SI	32	80	0.80	0.20	0.06	0.12	0.68	0.92	13.33	Si	Si
	NO	8	20	0.20	0.80	0.06	0.12	0.08	0.32	3.33	Si	Si

De acuerdo al proceso estadístico en donde se utilizó el criterio de significación y fiabilidad se observa que el estudio represento la participación del 100% de los colaboradores que dan una respuesta de acuerdo a su experiencia personal. Estas preguntas dan respuesta a la relación entre las variables de employer branding y rotación de personal y exponen que si hay una significancia en el 99% de respuestas y un 100% de fiabilidad en las mismas.

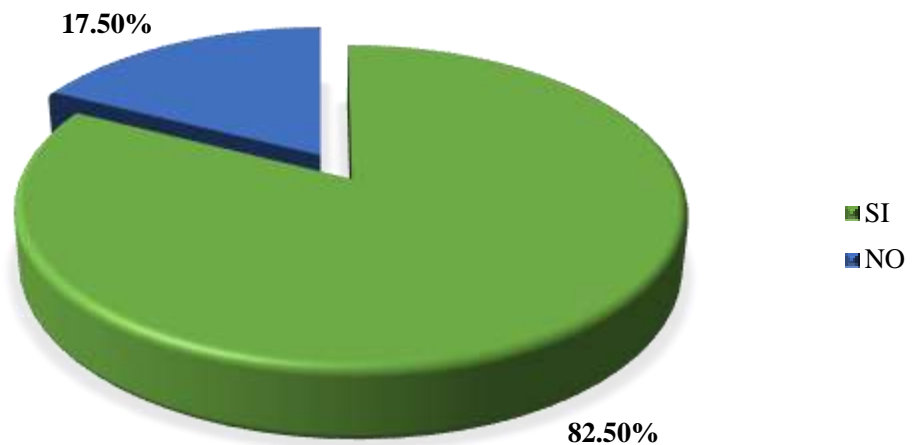
6. ¿Considera que la empresa es reconocida como una empresa agradable para trabajar?

**Cuadro Núm. 4.1**

<b>Respuestas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	33	87.50%
NO	7	12.50%
Total	40	100.00%

Fuente: Investigación de campo (2020)

**Gráfica Núm. 4.1**



Fuente: Investigación de campo (2020)

De acuerdo a la gráfica, el 87.5% del personal coincide en que la empresa es reconocida como un lugar agradable para trabajar, resaltan que el ambiente es agradable, el personal recibe un buen trato y se dignifica al empleado. También se resalta la empatía entre compañeros y el trabajo en equipo que se tiene. Este porcentaje resalta que la empresa si es reconocida como un lugar agradable para trabajar, que responde al objetivo general y el 12% del personal indica que no se reconoce a la organización como un lugar agradable para trabajar e identifican principalmente los horarios de trabajo que se manejan por la naturaleza de la empresa esto coincide como respuesta en la rotación de personal de la empresa.

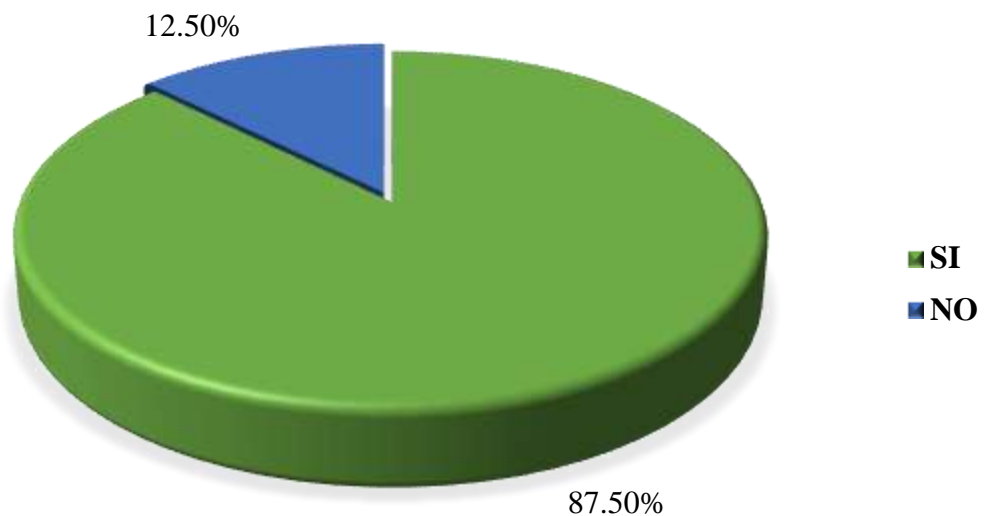
9. ¿Los beneficios que ofrece la empresa están enfocados a lo colaboradores requieren?

**Cuadro Núm. 4.2**

<b>Respuestas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
SI	33	82.50%
NO	7	17.50%
Total	40	100.00%

Fuente: Investigación de campo (2020)

**Gráfica Núm. 4.2**



Fuente: Investigación de campo (2020)

En relación al primer objetivo específico en donde se busca establecer el employer branding de la empresa, esto resalta en la respuesta del personal de un 82.5% donde indican que los beneficios que brinda la empresa a sus colaboradores si están enfocados a las necesidades del personal y que esto da una seguridad laboral. Valoran sobre todo las prestaciones de ley y el pago justo que reciben. El 17.5% de los sujetos indican que estos beneficios no cubren las necesidades personales y familiares que poseen, si bien no reciben beneficios consideran que estos podrían mejorar.

5. ¿Sabe cuáles son los motivos principales por los que el personal renuncia?

**Cuadro Núm. 4.3**

Respuestas	f	%
SI	23	57.50%
NO	17	42.50%
Total	40	100.00%

Fuente: Investigación de campo (2020)

**Gráfica Núm. 4.3**



Fuente: Investigación de campo (2020)

Como se observa en la gráfica en respuesta al segundo objetivo específico, en donde se busca identificar las principales causas de la rotación de personal., el 57% de los colaboradores conocen los motivos por los que el personal renuncia a la empresa, esta es una decisión propia la mayor parte del tiempo y consideran que es por mejores oportunidades que encuentran para alcanzar un desarrollo personal y profesional. También al momento de tener actividades personales en las que el horario laboral no se acopla o porque les ofrecen una mejor oferta salarial. El 42.50% de los sujetos desconoce los motivos principales de renuncia, hay que considerar que son diferentes por cada persona.

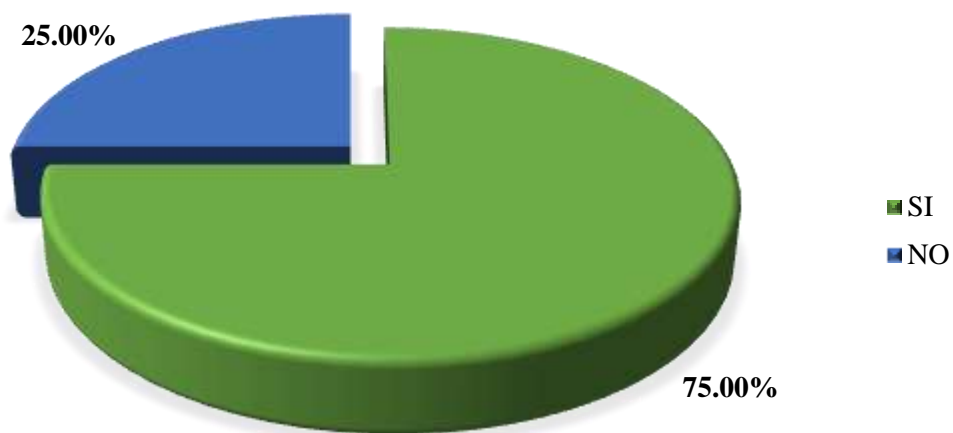
19. ¿Ha visto en otras compañías beneficios o características que le gustaría ver aquí?

**Cuadro Núm. 4.4**

Respuestas	f	%
SI	30	75.00%
NO	10	25.00%
Total	40	100.00%

Fuente: Investigación de campo (2020)

**Gráfica Núm. 4.4**



Fuente: Investigación de campo (2020)

Los beneficios que reciben los colaboradores son diferentes en cada empresa y esta es información de conocimiento general, es por ello que en esta grafica el 75% de los sujetos quisiera tener beneficios que otras compañías ofrecen. Indican que les gustaría tener un horario más flexible, un seguro de vida y gastos médicos. También sugieren beneficios enfocados a la familia, en el área académica y de alimentación, como cupones de supermercado. Esta información responde al tercer objetivo específico en donde se busca verificar la rotación de personal por falta de employer branding. Este porcentaje representa a la mayor parte del personal que podría considerar una mejor oferta laboral por la falta de algunos beneficios laborales que la competencia si ofrece.

#### 4.1 resultados de la entrevista realizada al gerente de recursos humanos

**Cuadro Núm. 4.5**

Pregunta	Respuesta
¿Conoce los valores que definen a la institución? ¿Podría describirlos?	Si los valores institucionales son 1. Servicio 2. Pasión 3. Integridad 4. Respeto 5. Profesionalismo 6. Trabajo en equipo 7. Sentido de pertenencia 8. Innovación
¿Considera que la empresa es reconocida como una empresa agradable para trabajar?	Sí, es una empresa familiar que valora sobre todo a los colaboradores, haciéndolos sentir también en familia
¿Conoce el porcentaje de rotación en la empresa? ¿Cuál es?	Se mantiene en un 15%
¿Cuál es el costo de la rotación de personal?	La rotación representa y repercute monetariamente, en inversión de tiempo, en la carga de trabajo, pero también en las oportunidades de crecimiento de los colaboradores que tienen la actitud y el potencial y que trabajan por ello.
¿Cuál es el tiempo promedio de un colaborador en la empresa?	5 años
¿Cuáles son los principales beneficios de la rotación de personal?	Talento nuevo, energía e ideas renovadas y oportunidad de crecimiento para los colaboradores que siguen en la institución.
¿Se han retirado colaboradores que se consideraban con potencial de desarrollo?	Si, algunos por oportunidades en otros departamentos o por temas de estudio y crecimiento personal.



<p>¿La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?</p>	<p>Si, se da la oportunidad de aprender diferentes áreas para el personal que está interesado.</p>
<p>¿Cuál es la causa principal de retiro de los colaboradores?</p>	<p>Se retiran por estudios o cuando tienen otras actividades o compromisos personales en los cuales coincide ese horario con el horario laboral.</p>
<p>¿Cómo se podría mejorar el prestigio de la empresa como patrono?</p>	<p>Hacer actividades de integración en donde los colaboradores de todas las áreas puedan aportar y conocerse para fortalecer el trabajo en equipo. También sería una buena estrategia variar o tener nuevos beneficios para el personal sobre todo el de mayor antigüedad.</p>

## V. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el employer branding y la rotación de personal en una empresa hotelera de la ciudad de Quetzaltenango. A continuación se presentan los principales resultados del estudio recopilados en el trabajo de campo por medio de dos instrumentos y con los resultados se presentan algunos puntos importantes que serán analizados respecto a las variables de estudio.

Al momento de preguntar sobre los valores que definen a la institución, el 34% de los colaboradores manifestó conocerlos, sin embargo del total de los sujetos ninguno pudo mencionar los 8 valores establecidos por la institución. Aguado y Jiménez (2017) indican que la clave de propuesta del valor radica en el conjunto de atributos que los empleados de una empresa obtienen a cambio de aportar capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma. Para generar un valor que diferencie, se debe instituir una cultura organizacional de inclusión, diversidad y de un ambiente agradable. En muchos escenarios, la organización debe definir este valor de forma empírica, ya que es fruto de las experiencias que atraviesan con los colaboradores y la experiencia de vida en el trabajo.

Según la respuesta de la pregunta número 6, el 88% de los colaboradores considera que la empresa es reconocida como un lugar agradable para trabajar porque dignifican al personal, dándole un buen trato. Esto coincide con lo que dice Rodríguez, Recuero y Blasco (2018) donde indican que la implementación de estrategias acordes a la marca del empleador es importante reconocer los factores que intervienen en la misma, tales como la identidad y cultura de la organización que conlleva a la lealtad y positividad del personal. Establecer el employer branding a través de estas estrategias propiciara que en la interacción las personas transmitan la experiencia positiva de la empresa. El gerente de recursos humanos expone que la empresa al ser familiar prioriza el bienestar del personal y busca que se sientan en un ambiente agradable y familiar y esto fortalece el compromiso con la organización.

El 60% del personal respondió que desconoce el costo que implica la rotación de personal, pero sí reconocen que si un colaborador se retira, lleva tiempo enseñar y capacitar a una persona nueva que por lo general es alguien más joven y activo. El gerente de recursos humanos indica que la rotación repercute en los recursos invertidos en el proceso de selección, tanto el tiempo como los recursos monetarios y también puede sobrecargar a temporalmente al resto de personal y que en el

hotel se mantiene en un 15%. Sin embargo es también una oportunidad de crecimiento para líderes potenciales. Esto coincide con lo que expone Gómez, Balkin, y Cardy (2016) al afirmar que la rotación influye en la cuenta de resultados organizacionales y que el costo estimado va desde un 25% a un 300% de la retribución anual del empleado que se ha ido. Para el personal que aún labora puede significar una sobrecarga de trabajo al momento de asumir responsabilidades de la persona que se fue y esto puede repercutir en la disminución de la calidad en las funciones. Cuando se integra una nueva persona al equipo se deben tomar en cuenta los costos y tiempo de adaptación al equipo de trabajo.

Al consultar al gerente de recursos humanos sobre los beneficios que presenta la rotación de personal es la oportunidad de contar con talento y energía nueva en la empresa que tienen ideas nuevas y permite también la oportunidad de crecimiento. El 45% del personal concuerda en que la rotación tiene beneficios sobre todo si una persona ya no se siente cómoda en el trabajo o tiene una actitud negativa, porque si ingresa personal nuevo por lo general contagian de energía positiva al equipo. Gómez, Balkin, y Cardy (2016) también indican que dentro de los beneficios de la rotación esta la continuidad del negocio y la preparación del personal para ocupar distintos cargos. La rotación entre puestos permite descubrir habilidades, conocimientos y aptitudes específicas para determinar quién debe mejorar y desempeñarse mejor. La motivación juega un papel importante en esta rotación pues el personal humano como principal capital de las empresas tiene la capacidad de mejorar continuamente los procesos internos y permite que el personal se vea a si mismo involucrado en diferentes asignaturas e intentan dar el mejor esfuerzo para sobresalir y ser tomados en cuenta.

Jiménez (2015) expone que el employer branding es una oportunidad pertinente para que la organización a través de la distinción con la competencia busque la satisfacción y felicidad de los colaboradores y obtenga como consecuencia la retención de los mejores colaboradores, maximice la eficiencia y productividad. La base del cambio debe estar cimentada en trabajar el “ser” de un buen empleador, no solo en la apariencia. Debe existir coherencia entre lo que la empresa dice ser, con lo que en realidad es. A esto responde el 75% de los sujetos que a pesar de los beneficios institucionales que tienen, han visto en otras empresas beneficios que quisieran tener, como beneficios que cubran el bienestar de la familia, pero sobre todo flexibilidad en los horarios, permitir la reducción horas o dar la oportunidad de hacer cambios cuando el personal tiene

necesidades personales. Esta interrogante es clave en la organización para conocer y actuar a través de estrategias que fortalezcan la satisfacción de todo el personal con lo que la empresa ofrezca.

Se cuestionó a los colaboradores si la cultura organizacional se alinea a los valores personales de cada uno, a lo que el 88% del personal coincide en esta afinidad. Este indicador representa un alto porcentaje de comodidad y satisfacción del personal al estar en un lugar de trabajo que contribuye y se alinea con directrices personales que son importantes. Esta premisa es respaldada con lo que dice Jiménez (2015) relacionado a la clave para poner en movimiento el círculo virtuoso del employer branding en donde se parte de lo interno a lo externo y de la satisfacción del colaborador se podrá percibir la imagen pública de la marca como empleador. Esta autenticidad radica en cumplir las expectativas que generan las ofertas de valor prometidas a los colaboradores. El 12% de los colaboradores que no perciben la cultura organizacional en sintonía con los valores personales pueden ser la causa de una imagen organizacional desfavorable.

Al momento de consultar que se puede hacer para mejorar el prestigio de la empresa el 48% de los sujetos desconoce qué acciones tomar para hacer un cambio positivo, mientras que el 52% sugiere ideas de acuerdo a su criterio para mejorar la reputación de la marca. Como ideas principales se encuentra el difundir los avances de la empresa y los beneficios que ofrece. También es importante fortalecer el conocimiento y practica de los valores institucionales para contribuir a un clima laboral positivo que impacte en la información que los mismos colaboradores comparten sobre la experiencia de trabajar en el hotel. En relación a esta incógnita, el gerente de recursos humanos propone implementar actividades de integración en donde los colaboradores de todas las áreas puedan tengan un espacio para hacer aportes, conocer al resto del equipo y fortalecer el trabajo en grupo. Otra estrategia es mejorar los beneficios institucionales y crear una escala de cobertura de acuerdo a la antigüedad del personal.

En sintonía a esto Bush (2018) afirma que las empresas que marcan una diferencia en la sociedad son las que ofrecen a los colaboradores la oportunidad de ser ellos mismos y el espacio abierto para desarrollar su talento, sin limitaciones, clave del negocio para el crecimiento de ingresos, rentabilidad y sobre todo retención y rendimiento óptimo. Esto permite que las empresas mejoren el prestigio que tienen como patrono y puedan ser reconocidas como el mejor lugar para trabajar.

El 80% del personal afirma que si le gustaría trabajar por 5 años más en la empresa, este es un número positivo que refleja la satisfacción del personal en relación al lugar para trabajar. Resaltan

como motivos principales la estabilidad que ofrece a los trabajadores, que en términos generales es una buena empresa que permite desarrollar su talento en algo que les gusta y tiene la oportunidad de crecimiento a través del esfuerzo. Villar (2018) refiere que el fenómeno de rotación de personal refleja la inseguridad laboral típica de una relación de empleo y es común que afecten a todo tipo de niveles jerárquicos. La rotación de personal constituye una decisión unilateral de terminar la relación laboral entre la empresa y el colaborador, muchas veces los intereses de la empresa no coinciden con los de la persona, sin embargo diversos son los factores que explican este hecho. Solo el 20% de personal el que afirmo que no le gustaría seguir en la empresa en un periodo de 5 años, se logra identificar que es un índice mínimo el que ha expuesto la idea. Sin embargo tomar la decisión implica otros factores a consideras por lo que el porcentaje se reduce aún más y estaría dentro del promedio de índice de rotación que la empresa tiene de acuerdo al gerente de recursos humanos.

## VI. CONCLUSIONES

En el presente estudio se logró identificar la relación que existe entre el employer branding y la rotación de personal, ya que la marca que la empresa tiene como patrono es de un buen trato y cuidado a los colaboradores y muestran una buena imagen a los posibles candidatos. En relación a esto, el porcentaje de rotación en el hotel se mantiene en un 15% que se encuentra dentro del límite de una rotación saludable.

Se determina de acuerdo a la experiencia de los colaboradores que el hotel es un lugar agradable para trabajar, brinda los beneficios necesarios al personal, les da un buen trato y ofrece la oportunidad de crecimiento al personal. Esta imagen es compartida por la mayoría del personal que contribuye a una promoción hacia el mercado laboral.

Así mismo, se afirma que si bien el porcentaje de rotación se encuentra en un promedio aceptable, esta representa un costo para la empresa tanto en el proceso de selección y contratación, como en la capacitación de los nuevos colaboradores y el proceso de adaptación implica.

Se determinó que el porcentaje de las personas que no piensan continuar en la empresa a mediano plazo es mínimo, pero los motivos que fortalecen esta decisión son aspectos que pueden mejorar. Las características comunes que buscan en otra empresa están relacionadas a la flexibilidad en los horarios y beneficios enfocados a la salud, aspectos que pueden ser parte de una propuesta de cambio para minimizar la rotación de personal y buscar ser el mejor lugar para trabajar.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se exhorta a realizar un análisis de las oportunidades de mejora como marca empleadora a través de modelos de comunicación, trabajo, servicio y cultura vista desde la parte del colaborador y con ello formular una estrategia de mejora para atraer y retener al mejor talento.

Para fortalecer el compromiso del personal hacia la marca se recomienda realizar una propuesta de valor basado en la cultura, valores y objetivos, también que tome en cuenta que ofrece la competencia a su personal y de acuerdo al perfil del personal de la empresa ofrecer beneficios similares pero que sean decisivos para que las personas se decanten por trabajar en el hotel.

Es de suma importancia que el proceso de selección este bien definido de acuerdo al perfil de cada puesto para contratar a la persona adecuada y con las competencias necesarias y que se invierta en el capital humano para fomentar y desarrollar nuevas competencias que retengan el talento y minimicen la rotación de personal.

Hacer uso de las plataformas tecnológicas y potenciar la imagen de la empresa como el mejor lugar para trabajar basado en políticas sólidas y a través de experiencias reales de los colaboradores para convertir al talento en los representantes de la marca.

La puesta en marcha de la propuesta titulada Talleres de fortalecimiento del employer branding para la retención del talento con el objetivo de fortalecer el employer branding y retener al talento a través del uso de herramientas y estrategias con los que ya cuenta la empresa.

## VIII. REFERENCIAS

- Aguado, M. y Jiménez, H . (2017). *Empresas que dejan huella. Employer branding en una sociedad conectada* (1ª ed.) España: Almuzara, S.L.
- Blasco, F., Rodríguez, A. y Fernández, L . (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, núm 44, octubre-diciembre, pp. 37-51. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Bush, M., (2018). *Un Great Place to Work para Todos* (1ª ed.) California: Libros de cabecera, S.L.
- Calderon, L. (2017). Rotación de personal, gigante enemigo. *Empresarial y laboral*, 7, mayo. Recuperado de: <https://tht.company/rotacion-de-personal-gigante-enemigo/>
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del talento humano* (3ª ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5ª ed.) México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Cruz, C., Olivares, S., y González, M. (2014). *Metodología de la investigación* (1ª ed.) México, D.F.: Patria S.A.
- Das, M. (2019). Employer Branding: el arma secreta para ganar la guerra por el talento. *IEBS*. 19 noviembre. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/employer-branding-rrhh-2-0/>
- Garcia, K. (2016). *Causas internas y externas que influyen en la rotación de personal en una empresa de alimentos de la costa sur* (tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Garcia-Karen.pdf>
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos* (5ª ed.) Madrid: Pearson.
- Gracia, M. (2020). El employer branding: el secreto de diferenciarse como empleador. *El Periódico*, pág. 10. Recuperado de <https://byzness.elperiodico.com/es/gestion-empresarial/20190201/el-employer-branding-el-secreto-de-diferenciarse-como-empleador-7279410>



- Guerrero, G. (2014). *Metodología de la investigación* (1ª ed.) México: Grupo Patria.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.) México: McGraw-Hill.
- Hernández, S., Cruz Z. y Meza M., (2017) Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Sociología contemporánea*, vol 4, junio. pp 43-50  
Recuperado de:  
[https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol4num11/Revista\\_Sociologia\\_Contemporanea\\_V4\\_N11\\_5.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf)
- Hernández, Y., Hernández G. y Mendieta A., (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y comunicación social*, vol 18, diciembre. pp 838-860  
Recuperado de:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/6907/c89546302128eb86b84b071e139210e5449b.pdf>
- Horstmann, L. y Martín, M. (2017) Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Icade*, núm 01, septiembre-diciembre. Recuperado de:  
<https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/8029/8407>
- Jiménez, A. (2015). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión* (1ª ed.) Madrid: Capital humano.
- Macario, F. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional* (tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación* (1ª ed.) México, D.F.: CENGAGE Learning.
- Molina, E. (2012). *Branding para ONGs, construcción de marca para organizaciones no gubernamentales de protección y bienestar animal* (tesis de licenciatura inédita). Universidad de San Carlos Guatemala. Recuperado de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_0980.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0980.pdf)

- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación* (1ª ed.) Bogotá: Ediciones de la U.
- Ribes, G., Perelló, R. y Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos* (1ª ed.) Valencia: Universitat Politecnica de Valencia.
- Rodriguez, G. (2012). *employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador* (tesis de licenciatura inédita). Universidad Complutende Madrid. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/17531/1/T34093.pdf>
- Rodríguez, T., Recuero, V. y Blasco, M. (2018). *Employer branding, atraes y comprometer el talento en 5 pasos* (1ª ed.) Madrid: Pearson.
- Romero, N. (2016) Cuatro maneras de reducir la rotación de personal. *Recursos Humanos*, núm 01, febrero. Recuperado de:  
<https://revistarecursoshumanos.com/2016/02/29/cuatro-maneras-de-reducir-la-rotacion-de-personal/>
- Villar, M. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos* (1ª ed.) Santiago: RIL Editores.

## ANEXOS

### ANEXO I

#### Propuesta

Talleres de fortalecimiento del employer branding para la retención del talento

#### Introducción

El employer branding es una visión respecto a los valores que la organización transmite de forma interna y externa. Esta imagen impacta en la fidelización del personal actual y potenciales trabajadores. Es importante que se reconozca a la empresa como un referente en estabilidad y bienestar laboral, rentabilidad e innovación. El trato hacia el personal debe ser incomparable en relación a la competencia y los incentivos deben estar acorde a las necesidades e incidir en el crecimiento de los colaboradores.

Como ejes principales de esta estrategia debe resaltar la veracidad y transparencia que involucre a toda la empresa hacia una misma dirección y gestionar las cualidades de cada persona en el área de trabajo. La satisfacción del personal es un punto crítico en la marca del empleador y repercute en la productividad de la organización. Para las personas, la búsqueda del trabajo ideal se basa en la alineación de cultura hacia sus valores personales, el impacto del trabajo que realizan, la oportunidad de crecimiento y los beneficios monetarios y no monetarios que la empresa pueda ofrecer.

#### Justificación

El mercado laboral se encuentra en continua evolución y la realidad nacional requiere agudizar los sentidos para estar al nivel del mercado competitivo. A pesar de que cada día son más los candidatos a una vacante, no todos cuentan con la calificación necesaria para ocupar un puesto. Es por ello que la marca de la empresa como patrono debe resaltar como el mejor lugar para trabajar.

Es importante dirigir todos los esfuerzos para hacer que la empresa tenga las características que las personas buscan para trabajar. Se debe enfocar la estrategia a retener al talento actual y captar a los mejores candidatos del mercado laboral. La estrategia de employer branding debe iniciar con cambios positivos internos para reflejar posteriormente una reputación con credibilidad ante los candidatos a optar a una vacante en la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Establecer propuesta de talleres para fortalecer el employer branding y retener al talento a través del uso de herramientas y estrategias con los que ya cuenta la empresa.

### **Objetivos específicos**

- Identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre las políticas que tiene la empresa como patrono
- Mejorar los beneficios que la empresa ofrece de acuerdo a las necesidades del personal
- Aumentar el uso de la publicidad en redes sociales sobre la experiencia de los colaboradores de trabajar en el hotel

### **Descripción de la propuesta**

**Taller 1:** En el primer taller a través de una reunión virtual por medio de Zoom se reforzaran los valores institucionales y la cultura organizacional. Posterior a eso con apoyo de la herramienta virtual Kahoot! se identificara la imagen que los colaboradores tienen sobre el hotel y las necesidades del personal, con el fin de crear incentivos y propuestas que satisfagan sus necesidades.

**Taller 2:** El segundo taller se trabajara con equipos de cada área para identificar las fortalezas de cada integrante y reconocer el impacto e importancia del trabajo que el equipo en conjunto realiza para la empresa. Esto con el fin de fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación y la satisfacción laboral. A cada integrante se le dará un reconocimiento por los logros que ha realizado.

**Taller 3:** Al inicio de la semana en donde se llevara a cabo el tercer taller se solicitara a los colaboradores que tomen una fotografía de la actividad, lugar o situación en el trabajo que más les guste. En el tercer taller a través de una convivencia virtual en donde cada colaborador compartirá en redes sociales la fotografía que representa lo mejor de su trabajo con el hashtag #Amo mi trabajo porque. Este taller tendrá la participación del gerente general para fortalecer la integración de toda la empresa y conocer las fortalezas que se tienen como patrono.

## Cronograma

Tema	Actividad	Recursos	Duración	Responsable
Taller 1 Conozco a la empresa y me conocen	Reforzar los valores y la cultura institucional y a través de un cuestionario interactivo para conocer las principales necesidades del personal	Computadora y/o teléfono Programa Zoom Aplicación Kahoot	Hora y media	RRHH
Taller 2 Equipos de alto desempeño	Integración de equipos por áreas de trabajo para identificar las fortalezas de cada integrante y reconocer el impacto de su trabajo en la organización	Refacción Reconocimiento	Hora y media	RRHH
Taller 3 #Amo mi trabajo porque	A través de fotografías de actividades cotidianas, el personal compartirá en redes sociales el momento más agradable de su trabajo	Computadora y/o teléfono Programa Zoom Redes sociales	1 Hora	RRHH y Gerente general

### Recursos:

- Humanos: Tesista, colaboradores y gerente de recursos humanos
- Tecnológicos: Computadora, proyector, teléfonos, aplicación Kahoot!, Zoom
- Repetitivos: Redes sociales, refacción

### Evaluación de talleres

La actividad será evaluada por medio de una boleta de evaluación que se aplicara a cada colaborador del hotel para conocer el impacto de los talleres y el concepto que se tiene de la empresa como lugar para trabajar y la estabilidad de continuar con el trabajo en el hotel.

Evaluación taller 1

Marque con una "X" la opción que considere acorde al desarrollo de la actividad

No.	Ítems	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
1	El contenido del taller es importante para mí y para el equipo de trabajo				
2	Considero que las técnicas presentadas en el taller pueden ser de ayuda en el trabajo				
3	El facilitador demostró interés y una buena organización en el tema				
4	Utilizaron recursos, medios y actividades didácticas				
5	El taller fue desarrollado de forma amena y participativa				
6	La organización y tiempo fue apropiado				

Evaluación taller 2

Marque con una "X" la opción que considere acorde al desarrollo de la actividad

No.	Ítems	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
1	El contenido del taller es importante para mí y para el equipo de trabajo				
2	Considero que mi trabajo es importante y reconocido por la empresa				

3	El facilitador demostró interés y una buena organización en el tema				
4	Utilizaron recursos, medios y actividades didácticas				
5	El taller fue desarrollado de forma amena y participativa				
6	La organización y tiempo fue apropiado				

### Evaluación taller 3

Marque con una "X" la opción que considere acorde al desarrollo de la actividad

No.	Ítems	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
1	Identifico las mejores características de mi trabajo				
2	Considero que las técnicas presentadas en el taller pueden ser de ayuda en el trabajo				
3	El facilitador demostró interés y una buena organización en el tema				
4	Utilizaron recursos, medios y actividades didácticas				
5	El taller fue desarrollado de forma amena y participativa				
6	La organización y tiempo fue apropiado				

Al finalizar los tres talleres se evaluará a través de un PNI la propuesta y su incidencia en el fortalecimiento del employer branding de la empresa.

<b>Taller</b>	<b>P</b>	<b>N</b>	<b>I</b>
Conozco a la empresa y me conocen			
Equipos de alto desempeño			
#Amo mi trabajo porque			



## ANEXO II

NO	ITEMS	f	%	p	q	$\tilde{p}$	e	Li	Ls	RC	Sig.	Fiab.
1	SI	17	43	0.43	0.58	0.08	0.15	0.27	0.58	5.375	Si	Si
	NO	23	58	0.58	0.43	0.08	0.15	0.42	0.73	7.25	Si	Si
2	SI	34	85	0.85	0.15	0.06	0.11	0.74	0.96	14.17	Si	Si
	NO	6	15	0.15	0.85	0.06	0.11	0.04	0.26	2.50	Si	Si
3	SI	25	63	0.63	0.38	0.08	0.15	0.47	0.78	7.88	Si	Si
	NO	15	38	0.38	0.63	0.08	0.15	0.22	0.53	4.75	Si	Si
4	SI	38	95	0.95	0.05	0.03	0.07	0.88	1.02	31.67	Si	Si
	NO	2	5	0.05	0.95	0.03	0.07	-0.02	0.12	1.67	No	Si
5	SI	23	58	0.58	0.43	0.08	0.15	0.42	0.73	7.25	Si	Si
	NO	17	43	0.43	0.58	0.08	0.15	0.27	0.58	5.38	Si	Si
6	SI	35	88	0.88	0.13	0.05	0.10	0.77	0.98	17.60	Si	Si
	NO	5	13	0.13	0.88	0.05	0.10	0.02	0.23	2.60	Si	Si
7	SI	37	93	0.93	0.08	0.04	0.08	0.84	1.01	23.25	Si	Si
	NO	3	8	0.08	0.93	0.04	0.08	-0.01	0.16	2.00	Si	Si
8	SI	28	70	0.70	0.30	0.07	0.14	0.56	0.84	10.00	Si	Si
	NO	12	30	0.30	0.70	0.07	0.14	0.16	0.44	4.29	Si	Si
9	SI	33	83	0.83	0.18	0.06	0.12	0.71	0.94	13.83	Si	Si
	NO	7	18	0.18	0.83	0.06	0.12	0.06	0.29	3.00	Si	Si
10	SI	25	63	0.63	0.38	0.08	0.15	0.47	0.78	7.88	Si	Si
	NO	15	38	0.38	0.63	0.08	0.15	0.22	0.53	4.75	Si	Si
11	SI	7	18	0.18	0.83	0.06	0.12	0.06	0.29	3.00	Si	Si
	NO	33	83	0.83	0.18	0.06	0.12	0.71	0.94	13.83	Si	Si
12	SI	16	40	0.40	0.60	0.08	0.15	0.25	0.55	5.00	Si	Si

	NO	24	60	0.60	0.40	0.08	0.15	0.45	0.75	7.50	Si	Si
13	SI	20	50	0.50	0.50	0.08	0.15	0.35	0.65	6.25	Si	Si
	NO	20	50	0.50	0.50	0.08	0.15	0.35	0.65	6.25	Si	Si
14	SI	21	53	0.53	0.48	0.08	0.15	0.37	0.68	6.63	Si	Si
	NO	19	48	0.48	0.53	0.08	0.15	0.32	0.63	6.00	Si	Si
15	SI	18	45	0.45	0.55	0.08	0.15	0.30	0.60	5.63	Si	Si
	NO	22	55	0.55	0.45	0.08	0.15	0.40	0.70	6.88	Si	Si
16	SI	16	40	0.40	0.60	0.08	0.15	0.25	0.55	5.00	Si	Si
	NO	24	60	0.60	0.40	0.08	0.15	0.45	0.75	7.50	Si	Si
17	SI	29	73	0.73	0.28	0.07	0.14	0.59	0.86	10.43	Si	Si
	NO	11	28	0.28	0.73	0.07	0.14	0.14	0.41	4.00	Si	Si
18	SI	35	88	0.88	0.13	0.05	0.10	0.77	0.98	17.60	Si	Si
	NO	5	13	0.13	0.88	0.05	0.10	0.02	0.23	2.60	Si	Si
19	SI	30	75	0.75	0.25	0.07	0.13	0.62	0.88	10.71	Si	Si
	NO	10	25	0.25	0.75	0.07	0.13	0.12	0.38	3.57	Si	Si
20	SI	32	80	0.80	0.20	0.06	0.12	0.68	0.92	13.33	Si	Si
	NO	8	20	0.20	0.80	0.06	0.12	0.08	0.32	3.33	Si	Si

### ANEXO III



Universidad Rafael Landívar  
Campus Quetzaltenango  
Facultad de Humanidades  
Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional

El presente instrumento de investigación se realiza con la finalidad académica de determinar la relación entre el employer branding y la rotación de personal. Por favor responda a los siguientes cuestionamientos.

Datos generales				
Estado civil:		Edad:	Genero:	M      F
Escolaridad:		Correo electrónico:		
Tiempo de laborar en la empresa:				

**Instrucciones:** Coloque una X en la respuesta que considere correcta según su criterio y amplíe su respuesta. Recuerde que no hay respuestas buenas o malas ya que están basadas en su experiencia personal de trabajo.

1. ¿Esta empresa fue su primera opción para buscar empleo?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---

---

2. ¿Conoce los valores que definen a la empresa?

Si\_\_ No\_\_

¿Cuáles son?

---

---

3. ¿Sabe qué se dice en internet sobre la empresa como lugar para trabajar?

Si\_\_ No\_\_

¿Qué se dice?

---

---

4. ¿Cree que los clientes ven a la empresa como una organización de prestigio?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---

---

5. ¿Sabe cuáles son los motivos principales por los que el personal renuncia?

Si\_\_ No\_\_

¿Cuáles son?

---

---

6. ¿Considera que la empresa es reconocida como un lugar agradable para trabajar?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---

---

7. ¿Recomendaría a sus amigos trabajar en esta empresa?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---

---

8. ¿Un candidato debería elegir esta empresa para trabajar en vez de aceptar la oferta de la competencia?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---

---

9. ¿Los beneficios que ofrece la empresa están enfocados a lo que requieren los colaboradores?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---

---

10. ¿Qué valora más en esta organización?

---

---

¿Por qué?

---

---

11. ¿Conoce el porcentaje de rotación en la empresa?

Si\_\_ No\_\_

¿Cuál es?

---

---

12. ¿Existe un costo ante la rotación de personal?

Si\_\_ No\_\_

¿Cuánto es?

---

---

13. ¿Conoce el tiempo promedio en qué un colaborador labora para la empresa?

Si\_\_ No\_\_

¿Cuál es?

---

---

14. ¿Sabe cómo se podría mejorar el prestigio de la empresa como empleador?

Si\_\_ No\_\_

¿Como?

---

---

15. ¿Conoce los beneficios de la rotación de personal?

Si\_\_ No\_\_

¿Cuáles son?

---

---

16. ¿La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?

Si\_\_ No\_\_

Explique

---

---

17. ¿Recibe una retroalimentación adecuada?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---

---

18. ¿La cultura organizacional se alinea a sus valores personales?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---

---

19. ¿Ha visto en otras compañías beneficios que le gustaría ver aquí?

Si\_\_ No\_\_

¿Cuáles?

---

---

20. ¿Le gustaría trabajar por 5 años más en la empresa?

Si\_\_ No\_\_

¿Por qué?

---

---

**¡Muchas Gracias!**

**ANEXO IV**



Universidad Rafael Landívar

Campus Quetzaltenango

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional

El presente instrumento de investigación se realiza con fines académicos, con la finalidad de determinar la relación entre el employer branding y la rotación de personal. Por favor responda a los siguientes cuestionamientos.

<b>Datos generales</b>		
Estado civil:	Edad:	Genero:
Escolaridad:	Correo electrónico:	
Tiempo de laborar en la empresa:	Puesto:	

1. ¿Conoce los valores que definen a la institución? ¿Podría describirlos?

---

---

2. ¿Considera que la empresa es reconocida como un lugar agradable para trabajar?

---

---

3. ¿Cuál es el porcentaje de rotación en la empresa?

---

---

4. ¿Cuál es el costo ante la rotación de personal?



---

---

5. ¿Cuál es el tiempo promedio de un colaborador en la empresa?

---

---

6. ¿Cuáles son los principales beneficios de la rotación de personal?

---

---

7. ¿Se han retirado colaboradores que se consideraban con potencial de desarrollo?

---

---

8. ¿La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?

---

---

9. ¿Cuál es la causa principal del retiro de los colaboradores?

---

---

10. ¿Cómo se podría mejorar el prestigio de la empresa como patrono?

---

---

**¡Muchas Gracias!**