



ARTÍCULOS

UTOPIA Y PRAXIS LATINOAMERICANA. AÑO: 25, n° EXTRA 13, 2020, pp. 12-20
REVISTA INTERNACIONAL DE FILOSOFÍA Y TEORÍA SOCIAL
CESA-FCES-UNIVERSIDAD DEL ZULIA. MARACAIBO-VENEZUELA
ISSN 1316-5216 / ISSN-e: 2477-9555

Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades

Approach to talent retention: employer branding approach in universities

Ivette DURAN-SEGUEL

<https://orcid.org/0000-0002-0903-5811>
iduran@ucm.cl
Universidad Católica del Maule, Chile

Daniela MORENO MARTÍNEZ

danimorenomartinez.1@gmail.com
Universidad Católica del Maule, Chile

Karina VALENZUELA HENRÍQUEZ

karina.valhen@gmail.com
Universidad Católica del Maule, Chile

Nancy ALARCÓN HENRÍQUEZ

n.alarcon@ulagos.cl
Universidad de Los Lagos, Chile

Este trabajo está depositado en Zenodo:
DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4292696>

RESUMEN

Este estudio analiza los factores de retención laboral más valorados por académicos de tres universidades en Chile. La investigación es de tipo cualitativo, descriptivo transversal, y se implementó a través de una entrevista, basada en el instrumento aplicado por Rajagopalan & Baral (2017). Los principales resultados indican que los aspectos más valorados por los académicos para mantenerse en una universidad son: prestigio, cercanía y calidad. Además, para los académicos es relevante, la relación universidad - entorno, particularmente a través de la innovación, proyectos que involucren a la comunidad y difusión científica, a través de diferentes medios para hacerla más cercana.

Palabras clave: Marca del empleador, universidades, mantención de talentos, educación superior, gestión del talento.

ABSTRACT

This study analyzes the most valued job attraction and retention factors by academics from three Chilean universities. The research is of a qualitative, descriptive cross-sectional type, and was implemented through an interview, based on the instrument applied by Rajagopalan & Baral (2017). The main results consider that the aspects most valued by academics to stay in a university are prestige, proximity and quality. On the other hand, the relationship of the university with the environment is relevant for academics, particularly through innovation, projects that involve the community and scientific dissemination, through different media to make it closer.

Keywords: Employer branding, universities, talent retention, higher education, talent management.

Recibido: 19-08-2020 • Aceptado: 05-10-2020



INTRODUCCIÓN

El crecimiento de los países se sustentará en las ventajas competitivas que desarrollen las organizaciones, (Espinoza Benavides: 2015; Babiková & Bucek: 2019), ellas pueden provenir de cualquiera de las actividades de la cadena de valor, sin embargo, a nivel macro son las personas con sus talentos los que planifican e implementan las estrategias para lograr estas ventajas competitivas (Chapleo: 2011; Durán-Seguel, Gallegos, Dauvin, & Rojas: 2020). Desde la década de 1990, el enfoque en el recurso humano ha ido tomando mayor importancia, ya que se comenzó a tener conciencia de que cuidar a los trabajadores lleva consigo una serie de beneficios para la empresa (Babiková & Bucek: 2019).

Por otra parte, en los últimos años, el entorno laboral ha experimentado una serie de cambios y se ha transformado en un ambiente altamente competitivo, donde el éxito de una institución ya no está dado solo por la rentabilidad o capital económico, sino, más bien por el capital humano (Burin, Robert-Lombard, & Klopfer: 2016). En la actualidad, para lograr una ventaja cada vez mayor se requiere de una propuesta activa de valor para el colaborador y de la marca de su empleador (Shabanabi & Geeta: 2019). En este sentido, existe la necesidad clara de desarrollar estrategias para atraer y retener el talento de las organizaciones (Durán-Seguel, et al.: 2020), para de esta manera desarrollar la ventaja competitiva.

A raíz de este reconocimiento hacia los colaboradores, surge el employer branding (EB). Este enfoque considera las marcas como uno de los activos más valiosos de una empresa y, como resultado, la gestión de la marca es una actividad clave en muchas empresas (Backhaus & Tikoo: 2004). En este sentido, para las organizaciones es importante la percepción que sus trabajadores tienen respecto de ellas, y es que son ellos quienes forman la imagen pública de su organización en base a su lealtad y compromiso, ayudando a generar un fenómeno de retención y a la vez de atracción de nuevos talentos (Dabirian, Kietzmann, & Diba: 2017).

En el ámbito educativo, las universidades en Chile hoy en día se desarrollan en un ambiente competitivo (Rubio, Améstica-Rivas, King-Domínguez, & Ganga-Contreras: 2019), que puede por lo tanto suscitar tanto críticas positivas como negativas. Estas entidades luchan entre sí por mantenerse en un buen nivel, mostrando un adecuado desempeño, para lograr buenas ubicaciones en los diferentes ranking o clasificaciones de universidades, para ser reconocidas y competentes atendiendo las demandas de una sociedad compleja y globalizada como la que vivimos en la actualidad (Ganga-Contreras, 2017; Ganga-Contreras, Alborn-Morant, Chavarria-Ortiz & Leal-Millan: 2020; Ganga-Contreras, Sáez, Calderón, Calderón, & Rodríguez-Ponce: 2020).

Para enfrentar el contexto previamente indicado, las universidades requieren de una buena dotación de profesionales, quienes pueden ser atraídos y/o retenidos, mediante estrategias de employer branding generadas a través del tiempo (Nuñez-Valdés, González, & Sarzoza: 2019).

Considerando este contexto organizacional, se desarrolla este trabajo, que tiene como objetivo conocer cuáles son los factores de atracción y retención laboral, más valorados por los académicos, que los retiene en las universidades, en algunos casos por más de una década, en escuelas de negocio de la región del Maule. De esta manera, se busca entregar información para la toma de decisiones estratégicas, en el ámbito de recursos humanos, para las universidades de la región del Maule, que les permita retener a sus académicos.

MARCO TEÓRICO

La marca del empleador o employer branding (EB) fue definida por Ambler y Barrow (1996), como "el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo, e identificados con la empresa empleadora" (p.187). Desde que se propuso esta definición han surgido variadas acepciones para el término, para Backhaus (2016) es la "identidad de marca que caracteriza al empleador" (p.196). Otros autores se posicionan más bien en el proceso antes que el resultado, aquí encontramos a Shabanabi y Geeta

(2019), quienes manifiestan que "la marca del empleador es el proceso para comunicar la cultura de una organización como empleador en el mercado" (p.142).

En el contexto de la contratación, posibles solicitantes se sentirán atraídos por una empresa en función de la medida en que creen que ésta posee los atributos deseados por el colaborador y la importancia relativa que deben colocar en esos atributos (Backhaus & Tikoo: 2004).

Según Barrow y Mosley (2005), la marca del empleador sirve no sólo para transferir el mensaje de la personalidad de una organización como empleador de elección, sino que también ha sido utilizado para adaptar, con un enfoque de marketing, las herramientas y técnicas que se suelen utilizar para motivar y contratar a los empleados. Una imagen de marca del empleador afecta positiva o negativamente el atractivo de la organización para los solicitantes de empleo y en ningún caso es neutra, por lo tanto, se debe potenciar como fortaleza (Kucherov, Zamulin & Tsybova: 2019). Y también, al igual que una marca de consumidor, representa una relación emocional entre un empleador y empleado. Además, a través de la gestión de la marca del empleador, se busca fortalecer la imagen de marca de la organización, no solo en sus futuros colaboradores, sino también entre los actuales (Rajagopalan & Baral: 2017). El EB es el proceso que no termina con la firma de un contrato puesto que los empleados pueden llegar a ser embajadores de la marca para la que trabajan. En este sentido, las organizaciones reconocen cada vez más, que todas sus actividades están sujetas a la percepción positiva o negativa que tengan sus trabajadores y la comunidad en su conjunto, y que, a su vez, la imagen proyectada afecta el nivel de compromiso de sus colaboradores actuales y la atracción de nuevos empleados talentosos (Rajagopalan & Baral: 2017; Durán-Seguel, et al.: 2020).

La literatura avala que el recurso más importante de todos es el humano y el elemento más sustancial de una organización es su marca (Benraïss-Noailles & Viot: 2020), en este sentido, el EB crea la sinergia perfecta entre ambos al mezclarlos.

Como mencionamos en un comienzo, el EB es la mezcla de dos áreas, las de recursos humanos y la de marketing. La marca del empleador se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. El 'cliente' aquí es el 'empleado empleado/potencial', mientras que el objetivo sigue siendo el mismo: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. Y por supuesto, al igual que una marca de consumo, la marca del empleador destaca los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados (Rodríguez, 2012). Es por ello, que los beneficios ofrecidos a los colaboradores son paralelos a los que una marca convencional ofrece a los consumidores: (1) actividades de desarrollo son útiles y/o funcionales; (2) recompensas económicamente; y (3) sentimientos como pertenencia, dirección y propósito (psicológico). El EB también tiene una personalidad y puede posicionarse de manera muy similar a la marca de un producto/servicio (Ambler & Barrow: 1996).

Las organizaciones pueden lograr la diferenciación y ser más competitivas gracias a la atracción de talento, a través de iniciativas de EB (Reis & Braga: 2016) lo que permite aumentar cada vez más la competencia para atraer empleados con habilidades y conocimientos específicos ayudando a mejorar notablemente la imagen que se tiene de ellas, y logrando que las organizaciones se hagan más importantes (Carpentier, Van Hoye & Weijters: 2019). En particular las universidades como organizaciones altamente complejas, que se desenvuelven en entornos de la misma naturaleza (Ganga-Contreras & Navarrete, 2012), requieren de una serie de consideraciones para su administración y precisamente las competencias de sus académicos y directivos es uno de los elementos centrales (Ganga-Contreras, Luna & Viancos, 2018).

La práctica del EB se basa en el supuesto de que el capital humano aporta valor a la organización y a través de la hábil inversión en capital humano los resultados de la misma pueden mejorar. Por lo tanto, el branding del empleador es una fuente de ventaja competitiva sostenible e inimitable para la empresa (Moroko y Uncles, 2009).

Como el concepto de EB tiene una aplicación en negocios de servicios de alto valor agregado, cuanto más altos son los salarios y menor es el número de empleados, más importa la relación de cada empleado con el empleador (Ambler & Barrow: 1996).

METODOLOGÍA

La metodología es de tipo cualitativa de carácter descriptivo transversal, con el objetivo de identificar el poder de atracción que tiene cada una de las universidades en estudio hacia los académicos de sus facultades de negocios.

Instrumento de Evaluación

Para el levantamiento de información se aplicó una entrevista estructurada con respuestas abiertas, basadas en el instrumento usado y validado en 2017 por los autores, Rajagopalan y Baral (2017). Sin embargo, se adicionaron preguntas de contexto y otras específicas alineadas con la investigación. Por lo tanto, la entrevista final, quedó compuesta por cuatro preguntas de contexto, veinte preguntas sobre marca del empleador y cinco preguntas elaboradas en función de los objetivos de la investigación. El instrumento fue validado realizando dos entrevistas de prueba, con académicos de la Universidad Católica del Maule.

Población y muestra

El diseño de muestreo es no probabilístico por conveniencia, dada la contingencia social y sanitaria. El número de entrevistas efectuadas no fue fijado desde el inicio, basado en la controversia sobre el punto de saturación de la información, planteado por diversos autores en la literatura como Denzin (2014), Morse (1995) y Mayan (2014), amparándose en la idea del último, quien propone que se debe investigar mientras aparezcan nuevos antecedentes relevantes (Martínez: 2012).

La población objetivo está conformada por los académicos de las escuelas de negocios de las universidades Santo Tomas (sede Talca), Universidad de Talca y Universidad Católica del Maule, quienes en total suman 68 docentes, informados por sus respectivas plataformas, de los cuales finalmente se entrevistaron 11 académicos.

Recolección y análisis de datos

La recogida de datos se realizó de forma presencial, con toma de apuntes y grabadora de voz. En relación al análisis, fue utilizada como técnica la cuantificación de la frecuencia de diez, las palabras más usadas en las respuestas libres del instrumento dirigidas a responder los objetivos de investigación. Los resultados fueron procesados por el software de carácter libre R-project, versión R-3.6.2.tar.gz, ejecutando la aplicación GGWORDCLOUD, el cual entrega nubes de palabras.

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El perfil de los entrevistados revela que la muestra fue compuesta principalmente por hombres, respetando en general los porcentajes globales de participación. concentrados en un rango etario entre 40 y 60 años, donde la mayoría de los académicos llevaban más de 6 años trabajando en universidades.

En relación a la variable género, los entrevistados corresponden a un 18% de mujeres y 82% de hombres, con una frecuencia de 2 y 9 respectivamente. Por otra parte, respecto de la edad las categorías que se usaron fueron cuatro, 30-40 años, 41-50 años, 51-60 años y más de 61 años. En el primer grupo encontramos a un 9% de los entrevistados cuya frecuencia es uno, el segundo grupo etario concentra un 36% de las entrevistas y tiene una frecuencia de cuatro, el tercer grupo es el más numeroso con un 55% de las entrevistas y frecuencia de seis, finalmente el grupo de mayores de 61 años no presenta entrevistados.

Otra variable que se consideró fueron los años de experiencia laboral en universidades, categorizándolos en 2-5 años, 6-9 años, 10-13 años y 14 y más años. En la primera categoría el porcentaje de entrevistados fue 18% con una frecuencia de dos, en la categoría siguiente hay 46% de entrevistados y frecuencia cinco, siendo la más concurrida. La tercera categoría considera 27% de las entrevistas, con una frecuencia de tres,

y finalmente la categoría de más de 14 años trabajando en una universidad considera un 9% de las entrevistas con frecuencia uno.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento han sido abreviados en función de los objetivos de investigación. Los datos fueron resumidos por medio de gráficas del programa Wordle, para realizar el análisis.

Elementos influyentes para los académicos para optar por mantenerse en una universidad

Los elementos que destacaron entre los entrevistados a la hora de decidir trabajar en una determinada universidad son: el prestigio, calidad y cercanía, en orden de importancia. El resultado indica que los académicos consideran como principal atributo el "Prestigio" que les da a sí mismos el ser parte de sus respectivas instituciones, comentando que para ellos sus universidades son establecimientos "reconocidos", "importante a nivel nacional", "de renombre". El segundo elemento en el que más coinciden es la "Calidad", refiriéndose al aspecto educacional, a cómo preparan a los estudiantes, tomando de la mano la "Cercanía" que existe entre docente y alumno, haciendo comentarios como: *"los profesores no somos dioses aquí"*, *"acá se pueden generar conversaciones en el pasillo"*, entre otros. También los académicos mencionan como elementos claves el buen "trato" que reciben, las "redes" que se obtienen al formar parte de una universidad y oportunidad de hacer "investigación", enfoque que es coherente con el presentado por Dabirian et al., (2017), en el valor de desarrollo que encontraron como un atributo relevante al querer permanecer en una organización.

Acciones de la relación universidad-entorno más valoradas por los académicos

Para los entrevistados, la acción más valorada en la relación de la universidad con su entorno es la de "Innovar", tomando en cuenta la importancia de la misión que tienen las universidades de estar conectadas con su entorno, considerando como ejemplos las necesidades cambiantes, los recursos disponibles, cambio climático, empleabilidad, entre otros. También son muy valorados los proyectos científicos que involucran a la comunidad, y las diferentes maneras que tienen las universidades de comunicar y difundir sus hallazgos, a través de publicaciones, ya sea a la comunidad científica, pero también en revistas, periódicos, páginas web o redes sociales, alcanzado esta difusión de la ciencia a la comunidad en general. La cercanía de la universidad con su entorno, no deja indiferentes a los académicos, en particular entre los académicos de la Universidad de Talca y Católica del Maule, quienes consideran que sus instituciones son "cercanas" con la sociedad a nivel regional, teniendo centros de apoyo dedicados a la capacitación, centros de extensión abiertos a la comunidad donde se generan instancias para cultivar la cultura, cátedras de profesionales, y diversas actividades. Igualmente, las universidades están en constantes desafíos, ejecutando "proyectos" y haciendo "aportes a la ciencia". Todo lo anterior, es relevante para los académicos al momento de permanecer en una institución de educación superior.

Factores que influyen en la permanencia de los académicos dentro de una institución

Los factores más influyentes para la permanencia de los académicos en una universidad, resultaron ser la flexibilidad de "horarios" que ofrece el dictar clases, ya que "queda tiempo para ejercer como profesional", "pueden manejar sus tiempos", también el tener "oportunidades" de perfeccionarse es un punto relevante para ellos, comentan que hay convenios y becas que les facilitan la obtención de grados académicos. Otros factores distinguidos son los "conocimientos" adquiridos dentro de las universidades, las "redes" de contacto que han formado, tanto en el ámbito educacional como como empresarial, el "trato" que se les da, el ambiente laboral construido con los "colegas" y personal en general, el gusto de ser "docente". El grupo etario que participó en este estudio, tiene intereses similares a los analizados por Glufke & Braga (2015), quienes observaron que para quienes pertenecen a la generación X (entre 40 y 55 años) son muy relevantes las oportunidades de desarrollo, trabajar en un ambiente innovador y los paquetes de compensación.

DISCUSIÓN

Dada la fuerte competencia en el sector universitario cada institución hace sus mejores esfuerzos por sobresalir, Chapleo (2011) sostiene que las universidades son marcas con características diferenciadas, ya sea por sus docentes, infraestructura, investigación, etc. En el caso de las universidades estudiadas vemos que reconocen y repiten mismas acciones para el desarrollo del EB como la constante innovación, publicaciones científicas, uso de redes sociales, entre otras. Todo lo anterior, le da valor y sustento a la marca, repercutiendo directamente en el prestigio y posicionamiento de ellas (Rubio, et al.: 2019). Para lo anterior se requiere de capital humano altamente calificado, por lo que las instituciones se esfuerzan en atraer a los mejores talentos, puesto que la supervivencia, éxito o fracaso de la institución depende en esencia de los académicos en gran parte (Husda, Ratnawati, & Kusumaningtyas: 2017). Como menciona Jiménez (2017), son ellos quienes están a cargo de liderar con sus conocimientos los diferentes desafíos de una sociedad globalizada. Por lo tanto, es clave atraer talento, pero sobre todo retenerlo. Gilani y Cunningham (2017), indican que los colaboradores valoran la marca del empleador junto con la cultura organizacional lo que contribuye a que los académicos permanezcan en una institución, constatándose el prestigio al que aludieron los entrevistados. A su vez, según Ahmad, Bibi y Majid (2018) la mantención de un empleado en una organización tiene relación con el crecimiento profesional, las capacitaciones y la presencia de líder constante, lo que se puede ver reflejado en el conocimiento adquirido por los académicos en las universidades, fruto de las redes y la naturaleza del trabajo, tal como se constató en las entrevistas realizadas. Según Hadi y Ahmed (2018), cuando la institución desarrolla o capacita a los académicos no solo permite retenerlos dentro de la organización, sino que también atrae de manera eficiente a nuevos académicos preocupados por su desarrollo. En contra posición Maghdomi y Keikha (2017), indican que el desarrollo profesional, marca del empleador y reputación de la institución no afectan el desempeño de los académicos. Sin embargo, señalan que existen factores externos que influyen en el desarrollo y desempeño de los profesores, tales como las condiciones de trabajo, atmósfera de enseñanza, aprendizaje e investigación, estos elemento fueron relevados por los académicos entrevistados, específicamente la investigación y las relación de la universidad con el entorno, incluyendo además, las dimensiones de prestigio, calidad y cercanía.

Otra forma que tienen las universidades de mantener su nivel es por medio de la lealtad de su personal, teniendo una reputación y un buen clima laboral. Esto lo pueden lograr desde el interior de la organización como lo plantea la teoría de identidad social, según Tajfel (1984), los individuos que forman parte de un grupo tendrían cierta conciencia colectiva la que podría ser convertida en una imagen positiva de la marca, por tanto, es vital una buena comunicación interna de esta, ya que así se genera más valor para la universidad (Kasanoves, Küster, & Vila, 2019)

CONCLUSIONES

Las instituciones de educación superior, necesitan establecer su marca para atraer académicos talentosos, una vez que los académicos eligen una universidad, y se establecen allí, la institución requiere mantener dicho talento, generando las condiciones para que pueda aprovechar de mejor manera sus capacidades, fomentando el compromiso con su lugar de trabajo, potenciando sus habilidades y haciéndolo sentir orgulloso de su lugar de trabajo. Entendiendo que las instituciones de educación superior tienen cada vez más presiones del mercado, y por ende deben tener una marca representativa, la cual deben guiar hacia la excelencia para sus estudiantes los cuales son cada vez más exigentes, es que se deben implementar estrategias como la gestión del talento para sobresalir y asegurar el éxito.

De acuerdo con la investigación realizada en la región del Maule, se puede concluir que las escuelas de negocios de la Universidad de Talca, Universidad Santo Tomás y Universidad Católica del Maule, debiesen enfocarse en fortalecer su prestigio, cercanía y calidad, para atraer y mantener el talento en sus instituciones. Es por ello, que las mismas instituciones educacionales, debiesen tender a identificar la gestión del llamado recurso humano como una actividad que genera valor, tanto para la universidad, como para los estudiantes. Procurando, focalizar los esfuerzos en las dimensiones que más valoran los académicos, en este sentido la valoración externa de la sociedad y de sus propios pares, a través de mediciones de calidad y posicionamiento. Los académicos entrevistados reconocen, además, que sus instituciones trabajan en estos ámbitos, pero siempre es deseable mejorar. En este sentido, la mantención del talento en las universidades, se hace más potente si una vez dentro de la institución, pueden acceder a beneficios que les permitan desarrollar su carrera académica, y la reconocen como una institución cercana y de confianza. Atributos que antes de pertenecer a la organización desconocían, manifestando que no presentaban mayor interés en pertenecer a ellas antes de trabajar allí.

Otro aspecto relevante, es la relación de la universidad con su entorno, priorizando la innovación aplicada, proyectos realizados con la comunidad y la difusión de los resultados, no solo en ámbitos científicos, sino de una manera cercana que la sociedad comprenda. En este sentido las universidades son un polo atractivo no sólo para los académicos que internamente se desempeñan allí, sino para todo sus stakeholders.

BIBLIOGRAFÍA

AMBLER, T.; BARROW, S., (1996). "The Employer Brand", *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, n°3, pp.185-206.

BIBI, P., AHMAD, A., & HALIM, A., (2018). "The Impact of Training and Development and Supervisors Support on Employees Retention in Academic Institutions in Pakistan: The Moderating Role of the Work Environment", *Gadjah Mada International Journal of Business*, Vol. 20, n°1 (January-April): 113-131.

ARIJS, D., BOTERO, S. C., MICHIELS, A. & MOLLY, V. (2018). "Family business employer brand: Understanding applicants' perceptions and their job pursuit intentions with samples from the US and Belgium", *Journal of Family Business Strategy*, Vol. 9, n°3, pp.180-191.

BABIKOVÁ, K., & BUCEK, J. (2019). "A Model Replication With an Extension of Students' Perception of Prospective Employer Attractiveness", *Journal of Competitiveness*, Vol. 11, n°2, pp.5-21.

BACKHAUS, K., & TIKOO, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9, n°5, pp.501-517.

BARROW, S & MOSLEY, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Editorial Chichester (England).

BENRAÏSS-NOAILLES, L., & VIOT, C. (2020). "Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty". *Journal of Business Research*, pp.1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>

BURIN, C., ROBERT-LOMBARD, M., & KLOPPER, H. (2016). "An Internal Marketing Perspective Within A Recruitment Service Environment In South Africa", *The Journal of Applied Business Research*, Vol.32, n°1, pp.45-54.

CARPENTIER, M., VAN HOYE, G., & WEIJTERS, B. (2019). "Attracting applicants through the organization's social media page: Signaling Employer Brand Personality". *Journal of Vocational Behavior*, Vol.115. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103326>.

CHAPLEO, C. (2011). "Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities?" *Journal Brand Management*, Vol. 18, pp.411-422. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.53>

DABIRIAN, A., KIETZMANN, J., & DIBA, H. (2017). "A great place to work? Understanding crowdsourced employer branding". *Business Horizons*, Vol.60, n°2, pp.197-205.

DURÁN-SEGUEL, I., GALLEGOS, M., DAUVIN, G., & ROJAS, J. (2020). "Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores", *Form. Univ.*, Vol. 13, n°5, en prensa.

ESPINOZA BENAVIDES, J. R. (2015). "Rol de las escuelas de negocio, a través de sus estudiantes, en el contexto de un sistema regional de innovación", *Revista Academia & Negocios*, Vol.1, n°1, , pp.65-78.

GANGA-CONTRERAS, F., & NAVARRETE, E. (2012). Universidades privadas y su responsabilidad social en Chile: Un estudio exploratorio. *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, n°87, pp 72-104.

GANGA-CONTRERAS, F. (2017). "El flipper burocrático en las universidades". *Interciencia*, Vol. 42, n°1, pp 58-62.

GANGA-CONTRERAS, F., LUNA, G., & VIANCOS, P. (2018). "Caracterización de los cuadros directivos de las universidades chilenas a partir de su formación de pre y post grado". *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, n°87, pp 72-104.

GANGA-CONTRERAS, F., SÁEZ, W., CALDERÓN, A., CALDERÓN, Á., & RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2020). "Principales rankings académicos internacionales: el caso de Chile". *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, n° 28(107), pp. 407-434.

GANGA-CONTRERAS, F., ALBORT-MORANT, G., CHAVARRIA-ORTIZ, C. & LEAL-MILLAN, A. (2020). Desempeño investigador de las universidades iberoamericanas: Un análisis empírico a partir de la teoría de la Agencia. *Revista Interciencia*. Vol. 45 n° 4, pp. 192-200.

GILANI, H., CUNNINGHAM, L. (2017) "Employer branding and its influence on employee retention: A literature review", *The Marketing Review*, Vol.17, n°2, pp.239-256.

GLUFKE, G., & BRAGA, B. M. (2015) "Employer Attractiveness from a Generational Perspective: Implications for Employer Branding", *Revista de Administração*, Vol. 51, n°1, 103-116.

HADI, N., & AHMED, S. (2018) "Role of Employer Branding Dimensions on Employee Retention: Evidence from Educational Sector", *Administrative Science*, Vol.8, n°44, pp.1-15, doi: 10.3390/admsci8030044

HUSDA, N., RATNAWATI, T., & KUSUMANINGTYAS, A. (2017). "Antecedents brand trust and private universities reputation", *International Journal of Economics and Finance*, Vol.9, n°8, pp.76-87.

JIMENEZ, M. (2017). "Convergencia europea e internacionalización del Doctorado: panorámica sobre las tendencia de cambio en España", Vol. 43, n°1, *Estudios pedagógicos*, 405-422

KASANOVS, J., KÜSTER, I., & VILA, N. (2019). "¿Por qué las instituciones de educación superior deben apostar por la marca?", *Revista de Investigación Educativa*, Vol.37, n°1, pp.111-127.

KUCHEROV, D., ZAMULIN, A., & TSYBOVA, V. (2019). "Employer Brand and Salary Expectations", *Russian Management Journal*, Vol.17, n°1, pp.29-46

MAGHDOMI, M., KEIKHA, A. (2017). "Talent Management System and Its Effect on the Research Performance of Universities", *International Journal of Economic Perspectives*, Vol. 11, n°3, pp1223-1229.

- MOROKO, L., & UNCLES, M. D. (2009). "Employer branding and market segmentation". *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- MARTÍNEZ SALGADO, C. (2012). "El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias", *Ciência & Saúde Colectiva*, Vol.17, n°3, pp.613-619.
- NUÑEZ-VALDÉS, K. P., GONZÁLEZ, J. A., & SARZOZA, S. J. (Octubre de 2019). "Expectativas de los Doctorados Chilenos: Insumos para la Elaboración de un perfil de Egreso Doctoral", *Formación Universitaria*, Vol.12, n°5, pp.3-14.
- RAJAGOPALAN, D., & BARAL, R. (2017). "A comprehensive framework for implementing an effective employer brand strategy", *Global Business Review*, Vol.18, n°7, pp.75-94.
- RODRIGUEZ, A. (2012) *Employer Branding: Un Estudio sobre la Construcción de la Marca del Empleador*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- RUBIO, C., AMÉSTICA-RIVAS, L., KING-DOMÍNGUEZ, A., & GANGA-CONTRERAS, F. (2019). "Valor económico y atributos de la marca en universidades chilenas. Una aproximación a través del proceso de análisis jerárquico". *Interciencia*, Vol.44, n°8, pp.475-482.
- SHABANABI, P., & GEETA, K. (2019). "Employer Branding: A Literature Survey", *International Journal of Engineering and Management Research* Vol.9, n°2, pp.141-146.
- TAJFEL, H. (1984). *Grupos humanos y categorías sociales*. Herder, Barcelona.

BIODATA

Ivette DURÁN-SEGUEL, es Doctora en Ciencias de la Administración, Magíster en Administración de Empresas, Licenciada en Ciencias de la Administración e Ingeniero Comercial. Académica del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Católica del Maule. Actualmente, colabora con el "Núcleo de Investigadores de Gobernanza Universitaria" de la Universidad de los Lagos. La línea de investigación de la Dra. Durán se asocia a Gestión de organizaciones y Gobernanza en Universidades. En esta línea, cuenta con publicaciones Scopus, capítulos de libro y asistencia a congresos nacionales e internacionales. Ha sido, Directora de proyectos Mecesus institucional y en red. Además, ha participado en todos los procesos de autoevaluación institucional de la Universidad Católica del Maule, siendo líder del área de gestión para la acreditación institucional en dos periodos.

Daniela MORENO MARTÍNEZ, Licenciada en Ciencias de la Administración, Ingeniero comercial, Universidad Católica del Maule, danimorenomartinez.1@gmail.com

Karina VALENZUELA HENRÍQUEZ, Licenciada en Ciencias de la Administración, Ingeniero comercial, Universidad Católica del Maule, karina.valhen@gmail.com

Nancy ALARCÓN HENRÍQUEZ, Licenciada en Ciencias de la Administración, Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, Magíster en Gestión de Empresas. Académica de la Universidad de Los Lagos.