



**Dr. José-Manuel  
Comeche-Martínez**  
Universidad de Valencia  
✉  
comeche@uv.es

# What kind of companies do future workers wish?

¿Qué tipo de empresa desean sus futuros empleados?

## I. INTRODUCTION

Professionals from the Organisation and Human Resources area convinced of the need to retain talent in organizations (Bakanauskienė, 2014; Vidal-Salazar, et al., 2015; Luna-Arocas, 2018). Therefore, experts and scholars of the subject work to combine the objectives and pretensions of the company with the need for professional development of the individual that guarantees, in turn, a certain development and personal happiness. Companies use a varied range of Human Resources Practices (hereinafter HRP) to obtain the greatest possible benefit from the worker, that is, regardless of the number of hours worked – his performance – shall be the maximum possible. It seems that, lately, most of these HRP are focused on the generation of *friendly* work spaces, and the main goal is to make the worker feel comfortable and satisfied, in and with what it does; even, using marketing practices (Berry, 1981) that bring to the employee the full advertising potential that a reputable brand has. In fact, one of the first researchers to recognize the potential impact of advertising on employees was Berry (1981), yet still, many marketers overlook the so-called “secondary audience”, not less important than the direct, for your ads: your own employees (Gilly & Wolfinbarger, 1998); to the point that if their behaviours are inconsistent with the brand building process and their values, they can undermine the credibility of their advertising messages. Therefore, aligning in the so called *internal branding* (Harris & Chernatony, 2001).

One way to position yourself among the ‘top’ employers is to encourage the generation of a wide *reputational credit*<sup>2</sup> that makes the talented employee focus on the company and choose to collaborate with it. These HRP of image improvement are



**Dr. José-Vicente  
Pascual-Ivars**<sup>1</sup>  
Universidad de Valencia  
✉  
jose.pascual@uv.es



### **EXECUTIVE SUMMARY**

Companies do not always achieve their goal of attracting, motivate and retain workers with Talent, due to the miss match between what they offer and what employees are seeking for. Our main goal in this paper is to analyse what employees wish based on four factors composed by several items (Relevant and discriminant information, Job characteristics, Professional development and Motivation, Job conditions). Our results show what companies and employees wish, and in a practical sense give companies information about how to attract talent.

### **RESUMEN DEL ARTÍCULO**

Las empresas no siempre consiguen alcanzar el objetivo de atraer, motivar y retener trabajadores con Talento, debido a la falta de correspondencia entre lo que ofrecen y lo que los trabajadores buscan. El principal objetivo de este trabajo es analizar lo que los trabajadores desean basándonos en las principales Prácticas de Recursos Humanos, agrupadas en cuatro factores compuestos por varios ítems (Información relevante y discriminante, Características del Puesto de Trabajo, Desarrollo profesional y motivación, Condiciones del Puesto de Trabajo). Los resultados obtenidos muestran lo que trabajadores y empresas desean y en un sentido práctico dan información a las empresas de cómo atraer trabajadores con talento.

included in the processes of “employer branding”; processes that focus on knowing the stimuli that motivates the employee to, in this way, design the precise strategies to attract and retain talent in companies -engagement-. Lloyd (2002) describes the employer brand as “the sum of a company’s efforts to communicate to current and future employees that the company is a suitable workplace.” The first to coin the term were Ambler & Barrow (1996), defining it as the “package of functional, economic and psychological benefits provided by employment and identified with the employing company”. But in addition, the brand represents personality and positioning, so employers are often concerned with building an image in the mind of the potential and future employee and, also, of the labour market: that the company, above all others, is a “great place to work” (Ewing et al., 2002). To the point, that other researchers (Collins & Stevens, 2002) think that the consistency of such a circumstance can decrease the cost of attracting/selecting talent for the organization, since these activities are directly related to the intentions and decisions that future employees can make through two large dimensions: the general attitude towards the company and the perceived work attributes. In this research, we will try to face, in some way, the efforts/actions that companies make to position themselves as “attractive companies”, and understand if they coincide with the idea that potential and future employees have of them -currently students-; with the aim of promoting a process of reflection that approximates and directs both in the same direction, analysing the possible gaps and trying to explain and reduce them.

***One way to position yourself among the ‘top’ employers is to encourage the generation of a wide reputational credit that makes the talented employee focus on the company***

**2. STATE OF ART**

Organizations and their personnel managers or Human Resources professionals and Talent Management Experts are still trying to find out the formula that makes employees feel satisfied in companies (Luna-Arocas & Tang, 2004; Basset-Jones & Lloyd, 2005; Cheng, 2007; Pascual, J. & Luna-Arocas, R., 2014) and, with this, their best disposition to contribute to the achievement of business objectives is guaranteed: from the replacement of the annual

economic bonus by the “Award” that rewards the worker with what “prefers”; going through the search for the most suitable method to “inspire love” to talent; even the generation of memorable “experiences”. Any practice (HRP) is valid if, in an honest way, it manages to retain the employee so that he applies in the best way and quantity possible, his talent in the company and, as we have already mentioned, the construction of an adequate image (brand) that encourages current and future employees to direct their work initiative towards our company.

In this sense and related to the “employer brand”, the so-called “employer attractiveness” can be incorporated, and related to “company’s reputational credit”. Bakanauskienė et al., (2011a) suggest that “*the employer attractiveness*” is the “set of characteristics of the organization that should be of focal attention to its leadership while striving to achieve a competitive advantage”. Employer attractiveness has been widely discussed in the areas of vocational behaviour (Soutar and Clarke, 1983), management (Gatewood et al., 1993), applied psychology (Jurgensen, 1978; Collins & Stevens, 2002), communication (Bergstrom et al. 2002) and marketing (Ambler & Barrow, 1996; Gilly & Wolfinger, 1998; Ambler, 2000; Ewing et al., 2002); being able to define it as “the benefits that a potential employee perceives if he would consider working for a specific organization”. In other words, the more attractive an employer is perceived by its potential and future employees, the more powerful the entity appears from the perspective of an employer brand and, therefore, the broader its reputational credit. This is so, since such attractiveness is usually related to emotions and attitudes that people perceive as authentic about particular companies as places of employment (Hihhouse, et al., 2003). More recent conceptualizations of employer attractiveness and branding, focus on marketing applications or even branding principles in major HRPs (Berthon et al., 2005; Maxwell & Knox, 2009; Tsai et al., 2010; Wilden et al., 2010); although the most common point in all of them is to consider the idea that attraction refers to an entire organization and not to a specific job (Ritz & Waldner, 2011, p. 293).

Since the purpose of this research, as we will see later, is to explore which and to what extent different aspects of the employer are considered attractive by their potential and future employees, it is convenient to carry out an approach to academic attempts to

#### KEY WORDS

Human Resources Practices, employer branding, Talent attraction, Job conditions, Motivation, Career development, Job characteristics, Information.

#### PALABRAS CLAVE

Prácticas de Recursos Humanos, Marca del empleador (Employer Branding) Atracción de Talento, Condiciones del Puesto de Trabajo, Motivación, Desarrollo de carreras, Características del Puesto de Trabajo, Información.

identify and define which attributes are generally considered by the labour market to be attractive enough to motivate the employee. In an initial review of the main focus of employer attractiveness, we observed concepts such as: honesty, integrity, respect, collaboration, trust, communication, etc.

Joo & MClean (2006) completed a comprehensive review of the literature on best employers and employee choice criteria and found that the key differentiators were: “organizational culture, learning and development, diversity of initiatives, pleasant work environment, opportunity for professional growth, meaningful work, participation and differentiation. Love & Singh (2011) reviewed the criteria ratings for five studies in Canada and the USA and defined eight dimensions that identify the best employer: inspired leadership, strategic plan that promotes High Performance Work Practices (HPWP) for employees”, communication, correct administrative management, adequate training and development possibilities, a benefits plan based on “best practices”, adequate workspace and an orientation of the corporation towards citizenship (Corporate Social Responsibility). Maxwell & Knox (2009) and Levering (2014), among others, identified, from the perspective of employees, the main attributes of an attractive employer, concluding that “a great workplace is one in which you trust people you work for, you our proud of what you do and enjoy the people you work with”.

One of the main problems that pose is the election of the most adapted practices to measure the “Employer Attractiveness” (Botha, Bussin de Swardt, 2011 & Bullinger & Treisch, 2015).

In author’s review these doubts on Human Resources Practices have been producing themselves since the 80’s. Fruit of the review of this work as well as others like (Harpaz, 1990; Luna-Arocas & Tang, 2004; Bakanauskienė, *et al.*, 2014, Pascual, J. & Luna-Arocas, R., 2014) we include the following practises:

**Table 1. Human Resources Practices included**

Attractive work conditions: environment and context
Team work
Possibility of making decisions
Existence of the necessary resources for an efficient work

Interesting and satisfactory work
Reasonable work control
Innovation
Balance among the load of work and the terms of execution
Effective conflict management
Supervisors Feedback
Employee's consideration
Interest for labour conciliation
Coincidence among employees and organisation 'values'
Individual and team work recognition
Internal equity (among the employees)
Creativity
Opportunities of Professional development and labour growth
Possibility of training and development
None economic attractive rewards
Independence at work
Stable and comfortable work place
Flexible work schedule
Receive information on changes and organisational decisions **organizacionales
Social security and stability
Appropriate and punctual salary
Effective financial incentives
Participation in profits
Attractive salary

To be able to make the analysis of variables we group them in three factors or dimensions: Work Place Characteristics and Related (Attractive work conditions: environment and context, Team work, Possibility of making decisions, Existence of the necessary resources for an efficient work, interesting and satisfactory Work, Possibility of making decisions, Innovation, Balance among the load of work and the terms of execution, Possibility of making decisions, Supervisors Feedback), Professional development and motivation (Employee's consideration, Interest for labour conciliation, Coincidence among employees and organisation 'values', Individual and team work recognition, internal Equity (among the employees), Creativity, Opportunities of Professional development and labour growth, Possibility of training and development, Possibility of training and development) and Workplace Conditions (Independence at work,

Stable and comfortable work place, Flexible work schedule, Receive information on changes and organisational decisions, Social security and stability, Appropriate and punctual Salary, Effective financial Incentives, Participation in profits, Attractive Salary).

Our analysis aims to shed light on aspects related to reputational credit and attractiveness of the employer that potential and future employees suggest as important when looking for a job, or if we may say so, a company where to work. Therefore, we have designed a model, based on the answers provided by undergraduate students (3rd and 4th) and Postgraduate students from different curricular itineraries, so that companies can identify, select and generate brand attributes that qualify them as “top” if they want to position themselves among the main identifiers of the ranking and its corresponding employer attractiveness, before future and potential employees enter the labour market, or are attracted from (or for) the University itself.

### 3. METHODOLOGY

In order to carry out this work, a qualitative research method (survey by questionnaire) has been used among undergraduate and postgraduate students of different degrees during the months of April and May 2019 at the Faculty of Economics of the University of Valencia, in Concrete from: Business (Business Administration), Business+ Law (double degree), Finance and Accounting (FaA), Labour Relations and Human Resources (LR and HR), Tourism and Gastronomic Sciences (Gastro S.). The surveys were managed through a computer application that allowed students to respond, anonymously and quickly, to the survey. The number of surveys answered were 517, of which 196 were rejected for various reasons, so we finally obtained a valid number of accepted questionnaires of 321.

The questionnaire used has been validated from the analysis of national and international surveys and questionnaires that sought to obtain information from similar approaches (Harpaz, 1990; Luna-Arocas & Tang, 2004; Bakanauskienė, et al., 2014, Pascual, J. & Luna-Arocas, R., 2014) as well as the monitoring of information on the criteria commonly used in “awards” and “mentions” on top employers, or for rankings of attractive companies, such as the Top Employers Institute (<http://www.top-employers.com>) that globally certifies employers to the highest levels of excellence in employee



conditions. From the aforementioned, a questionnaire was prepared that was grouped into four large blocks of information: 1) Relevant and discriminating information (6 items); 2) Job and Related Characteristics (JRC) (10 items); 3) Professional Development and Motivation (PDM) (9 items); 4) Job Conditions (JC) (9 items) and 5) Study / analysis of the entrepreneurial profile of the students themselves (13 items) (which is NOT part of the analysis presented in this work).

A 6-point response scale was used: “Nothing”, “Little”, “Some”, “Sufficient”, “Quite” and “Much” for each item; asking each respondent not to stop responding to any of the items at any level of the scale presented. In this way, we obtained a clear positioning to the left or to the right, whatever the answer given. A pre-test was carried out on 25 students, to validate the content of the questionnaire where questions were allowed to clarify any inconvenience that might arise from understanding the questions presented.

Annex II presents tables with notable information and discriminant analysis of the sample, according to the groups obtained in the exploratory analysis.

## 4. RESULTS AND DISCUSSION

### 1) Descriptive analysis

Concerning the analysis of the results obtained in each one of the factors (WCR, PDM and WC) that integrate the variables, we will pay attention, as pointed in methodology, on those factors that point over 80%.

For the first bloc of variables: “**Workplace Characteristics and Related**” (WCR), the results for high “values” and “very high” correspond with:

Table 2. **Workplace Characteristics and Related” (WCR)**

	VARIABLES (WCR)	%
1	Interesting and satisfying work	81,93%
2	Resources for an effective work	78,19%
3	Attractive environment and context	73,83%
4	Ballance between work load and execution	72,90%



The variable Interesting and Satisfactory Work, with a percentage of 81.93% of the 321 valid results, is the only one that exceeds the level established for the study. Regarding the considerations to take into account for this variable, we would indicate that:

- There are no significant differences on gender.
- We found significant differences by grade where the curricular Branches that point out high and very high values are:
  - Business Studies and Law + Business (double degree) with 95.0%
  - LR and HR with 100.0%
- There are significant differences in the work experience variable. Respondents who do work score more (91.0%) in high and very high values of the variable than those who do not.
- Those who do have a high score in “Entrepreneurial Perception”, double (83% vs. 41.7%) the level of demand for the existence of the variable compared to those who do not show such a factor.

As a last consideration for this variable, note that the “Innovation Promotion” factor is the worst scored in group’s responses, with 45.84%.

For the second block of variables: **“Professional Development and Motivation” (PDM)**, the results for “high” and “very high” values correspond to:

**Table 3. Professional Development and Motivation” (PDM)**

	VARIABLES (PDM)	%
1	Employees Consideration	85,67%
2	Interest for labour conciliation	84,11%
3	Individual and team work recognition	79,44%
4	Opportunities of professional development	76,32%

On this occasion, there are TWO variables that exceed the established level of analysis: “Consideration towards employees” (85.67%) and “Interest in work-life balance” with 84.11%. What we can conclude on these variables would be:

Regarding “Consideration towards employees”:

- There are no significant differences among gender.

- The carrier that higher scores at high and very high values are:
  - Law + Business (double degree) with 95.0%
  - LR and HR with 100.0%
  - GASTRONOMIC S. with 100.0%
- Respondents with work experience score higher (96.2%) than those who reported that they did not (80.7%), although they pointed high values.
- To consider the respondents who do NOT show an entrepreneurial self-perception (92.4%) compared to those who do (77.0%), regarding the necessary “Consideration towards employees”.

Regarding the “Interest for labour conciliation”, indicate that:

- Likewise, there is no clear differentiation between gender.
- The most demanding career (although without reaching levels as high as with other variables), are:
  - Law + Business (double degree) with 90.0%
  - LR and HR with 90.9%
- As in the previous variable, the respondents who stated that they DO NOT work scored “high” (86.7%) in the level of demand regarding the necessary “work-life balance” to select a potential company to work for.
- Finally, there is no significant difference in scoring between those with entrepreneurial perceptions and those without them (81.3% and 86.3% respectively).

To consider, in this case due to its low score, the variable “Promotion of Creativity” with 57.63%.

For the third block of variables: **“Workplace Conditions” (WC)**, the results for “high” and “very high” values correspond to:

Table 4. **“Workplace Conditions” (WC)**

	VARIABLES (WC)	%
1	Stable and Comfortable Workplace	91,28%
2	Social Security and Stability	86,60%
3	Appropriate and punctual salary	85,98%
4	Information about changes & decisions	76,32%

For this block THREE, there are variables that exceed the level of analysis established. We can conclude about these variables the following:

Regarding the variable “Safe and Comfortable Workplace”:

- As on previous occasions, there are no significant differences among gender.
- There are also no significant differences by career; all of them providing high values (over 92%). In F and A, the results are significantly lower than the rest (76.3%).
- The surveyed students who are NOT working at the moment, expressed a higher preference (94.5%) compared to 84.6%, regarding the need to choose to work in a company that provides a “comfortable and safe workplace”
- There is no special distinction between those surveyed who expressed different entrepreneurial positions in this regard. The ones with no perceptions pointed higher (93.4%) than those with perceptions (88.5%).

Regarding “Social Security and Job Stability”, indicate that:

- There is a declared greater demand for this condition, in the group of women (90.2%) compared to men (81.6%).
- On the other hand, there are NO significant differences (lower, in any case, than on other occasions) between the different curricular careers analysed. The lowest is F and A (62.7% compared to values of 88.2% up to 98.5% in others).
- There are NO significant differences regarding having job experience or not (87.5% vs. 86.2%).
- There are also no significant differences between those who did show some kind of entrepreneurial orientation (84.2%) and those who did not (88.5%).

Regarding the “appropriate and punctual (on time) salary”, results show that:

- A clear positive difference appears in favour of women (94.6%) when it comes to demanding the presence of this variable, compared to that expressed by men, with 74.3%.
- On this occasion, the results provided for each of the curricular branches analysed are quite disparate, e.g.
  - Business with 85.5%
  - Business + Law (double degree) with 95.0%
  - F a A with 72.9%
  - LR and HR with 100.0%



- GASTRONOMIC S. with 91.4%
- In the case of those who do NOT work, the respondents stated with levels of 93.5%; their demand to obtain an appropriate and punctual salary to enter a company; On the other hand, those who do work do so at a much lower level: 71.2%.
- There is no special difference between those who show a certain entrepreneurial orientation 87.0% compared to those who do not 85.2%.

Secondly, we consider it convenient to highlight the results obtained by the variables with the least weight in the surveys; and that we consider optimal for its analysis, especially for its special significance.

**Table 5. Results**

GROUP OF VARIABLES	FACTOR	% OV./TOTAL ANALISED
"Workplace Characteristics and Related" (WCR)	Innovation promotion	45,48%
"Professional Development and Motivation" (PDM)	Creativity promotion	57,63%
"Workplace Conditions" (WC)	Profit sharing	45,17%

Some considerations:

a) Regarding gender:

**Table 6. Regarding gender**

INNOVATION PROMOTION		CREATIVITY PROMOTION		PROFIT SHARING	
M	F	M	F	M	F
55,15	38,38	61,76	54,59	48,53	42,70

In all three cases, men score higher than females in the section on the enforceability of the existence of these factors.

b) Regarding the Curricular Branch:

**Table 7. Regarding the Curricular Branch**

	INNOVATION PROMOTION	CREATIVITY PROMOTION	PROFIT SHARING
<b>Business</b>	34,75%	51,69%	33,90%
<b>Business+ Law</b>	90,0 %	50,0%	50,0%
<b>Finance and Ac</b>	30,5%	55,93%	20,33%
<b>LR +HR</b>	50,0%	66,60%	37,87%
<b>GASTRO C.</b>	62,07%	70,69%	82,76%

The most demanding Career, in the three groups of variables, corresponds to the Gastronomic S. students. Gastronomic S.; except punctually surpassed by Business + Law students, in the factor "Innovation Promotion", with 90.0%.

c) Regarding the proposed option of those who do and do not work:

**Table 8. Regarding the proposed option of those who do and do not work**

INNOVATION PROMOTION		CREATIVITY PROMOTION		PROFIT SHARING	
yes	no	yes	No	yes	no
37,5%	49,31%	62,5%	53,0%	33,65%	50,69%

Providing wide disparities between both considerations raised.

Referring exclusively to the analysed variables that score "high" and "very high", appearing with values greater than 80% and, without making a distinction, at this time, between the factors that describe them, we can summarize the results of the study in the following picture:

**Table 9. Results**

Interesting and satisfying work	WCR	81,93%
Employees consideration	PDM	85,67%
Interest for labour conciliation	PDM	84,11%
Safe and Comfortable Workplace	WC	91,28%
Social Security and Stability	WC	86,60%
Appropriate and punctual salary	WC	85,98%

Respondents, by level of demand, pose as necessary the variables described above as a condition in their desire to work for a company, giving express importance to the six variables presented above. Likewise, but in the opposite direction, we summarize in the following table, those variables that, on the contrary, have presented the lowest results of the study:

**Table 10. The lowest results**

Profit sharing	WC	45,17%
Innovation	WCR	45,48%

This raises some concerns such as:

- a) The most demanded variable by respondents, as potential and future employees, is the one related to the “Safe and Comfortable Workplace”, there is no distinction by gender or Career, as well as in the so-called entrepreneurial self-perception; and, singularly, both those who work and those who do not, give a similar value to the variable; important aspect because it is oriented towards the same objective in which organizations are working, and those that do not, should start doing it; the design and generation of work environments that, with interesting and satisfactory content, respect and consideration for the person and a certain job stability; allow the employee to balance their work with personal life and, if possible, with appropriate compensation for the effort made.
- b) Being the variable “Appropriate and punctual (on time) Salary” the 3rd in potential presented by the respondents as desirable variables to apply for a job, “female” put the most pressure on this aspect, exceeding by 20 points the opinion expressed by male. We believe that, finally, females are aware of their potential and enable and demand from the company an adequate salary (same like men) as potential candidates for any job.
- c) At that same point, all Career Branches show great interest in this variable when it comes to setting their salary expectations, however, those expectations decrease in the case of those who do have work experience, being, it seems, more realistic with the positioning of the company, more restrictive on “salary” issues and more aimed at aspects related to “Interest in work-life balance”.
- d) Finally and for what it means, we cannot forget the low presence of aspects such as “profit sharing” and “innovation promotion” that do

not even reach 50% of the results expressed by the respondents. It seems that current students and future employees are opting more for a fixed remuneration and adapted to the job position, although, in turn, independent of the overall results obtained and, equally, they do so by controlled and known environments, leaving for others –At least other Curricular Branches- aspects related to the risk inherent to “Innovation”.

## 2) Cluster Analysis

Fruit of the cluster analysis we obtain three groups;

- **Talented and Demanding Workers.** A first group formed by 250 subjects, with ages comprised the 20 and 30 years (212 subjects) and more than 35 years (38 subjects). 65% of his members does not have labour experience and the punctuations find among 5,60 and the 4,42, that is to say, give punctuations very tall to all the variables. This group considers that the university has made quite a lot of or a lot of actions directed to workplace, but however did not clarify/facilitate their positioning in front of the labour market. This group characterises for giving main importance to the factors related with the workplace conditions and with the development and personal motivation (social Security and stability, appropriate and punctual Salary, interesting Work, feel considered (employee’s consideration), labour Conciliation, professional and labour Development, Stable and comfortable Work and Flexibility). We could conclude that this group centres in questions related with the quality of the work and leaves in a second level all those retributive factors related with the salary and similar. It stands out the inclusion of the factor “social security and stability” since if we observe the rest of factors it seems that this group considers attractive that companies allow them to involve in those tasks that enrich them without having so much in account appearances related with the length of the contract or salary, hinting that can want to work in a determinate project and to the ending of this change of place or even of company. It can be that the inclusion of this variable was due to the lack of labour experience.
- **Motivated Workers.** A second group formed by 29 respondents, that have between 20 and 30 years and where 35% has labour experience likewise in the first group. This group considers that the university has made few actions directed to workplace and



that does not have clarified/facilitated his positioning in front of the labour market. The importance awarded by the members of this group is among the 3,93 and the 1,76, that is to say, punctuations quite low. They point out some factors related with the Development and personal motivation (Employees' consideration, Recognition, Internal equity, Appropriate and punctual Salary, Conciliation, Coincidence among his values and the ones of the company, Secure and comfortable workplace and Resources to make an efficient work. It seems that the members of this group are focused more in the motivation that in the development, do not seem to be interested in the wage but in looking for inducements that motivate them to work and remain in the company as long as possible (their entire work life).

- **Chrematistic.** The third and last group is formed by 42 people where 90% does not have labour experience. This group is formed by people under 25 years and like those belonging to the second group do not consider that the University helped them with actions to orient them to labour market neither to feel more oriented. The punctuations obtained in this group range among the 5,64 and 2,81. This group gives a lot of importance to factors related with Workplace Conditions and especially with those appearances related with Salary, in this sense they stand out Secure and comfortable workplace, an appropriate and punctual salary, Stability, attractive Salary, Incentives, Receive information on changes and decisions, Recognition and Participation in Profits.

After analysing the results and fruit of the comparison of averages we can conclude that there are significant differences in the ranks of age, in labour experience and in the two variables related with the labour insertion and the paper of the university.

## 5. CONCLUSIONS

The results show three different groups: the group of the chrematistic, confirm the conclusions of some authors like Pascual & Luna-Arocas (2014) when affirming that the more labour experience and age the less importance conceded to salary as a motivating factor. This group would consider attractive a company that offered them stability, a good salary and that rewarded their efforts with incentives and participation in profits and are ready to offer a high performance and





commitment. The group that we named “Motivated” consider attractive a company that facilitates them their work and that allows them grow and feel recognised, offering in return both a high performance and commitment. It is the kind of worker that feeling motivated and recognised goes home satisfied and goes back to the work motivated to perform in an excellent way. Finally, the third group the so called “Talented and demanding” are those workers that have a lot of Talent and that really look for an interesting work, that challenges them, fits with their expectations and that does not have to be for ever but the opposite they look for determinate projects and at the ending of these can continue in the same company if they find another motivating project or change to another company. We could consider them as catalytic since they are those able workers to revolutionise positively a company and make it grow significantly and, if possible, once attracted we shall achieve that their talent flows and impregnate in the company, since fruit of their knowledge and experience, they can help the rest of the company to achieve their tasks in a more productive way. We can deduce by the results obtained that workers are not motivated by the same factors, and that to be able to be considered like an attractive company and attract talent companies have to be able to detect the profile and the needs of the possible candidate.

96




---

## REFERENCES

- Ambler, T. & Barrow, S., (1996). “The employer brand”. *Journal of Brand Management*, Vol. 4, núm. 3, pp. 185-206.
- Ambler, T. (2000). *Marketing and the Bottom Line*. Pearson Education Ltd, UK.
- Babikova, K. & Bucek, J. (2019). “A model Replication with an Extension of Students’ Perception of Prospective Employer Attractiveness”. *Journal of Competitiveness*, Vol. 11(2) pp.5-21.
- Bakanauskienė, I., et al., (2011a). “The Development and Validation of Questionnaire to Measure Employer’s Attractiveness in University”. *Proceedings of 11<sup>th</sup> International Scientific Conference Management Horizons in Changing Economic Environment*. -Kaunas. Vol. pp. 7-19.
- Bakanauskienė, I. et al., (2014). “Employer’s Attractiveness: Employees’ Expectations vs. Reality in Lithuania. *Human Resources Management & Ergonomics*. Vol. VIII. pp. 6-20.
- Basset-Jones, N., & Lloyd, G. C., (2005). “Does Herzberg’s motivation theory have staying power?” *The Journal of Management Development*, Vol. 24, núm. 10, pp. 929-943. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710510627064>
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S., (2002). “Why internal branding matters: the case of Saab”. *Journal of Communication Management*, Vol. 5, núms. 2/, pp. 133-142.
- Berry, L.L., (1981) “Perspectives on the retailing of services”, in Stampfl, R.W. & Hirschman, E.C. (eds), *Theory in Retailing: Traditional and Non-traditional Sources*. Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 9–20.

- Berthon, P., Ewing, M. T. & Hah, L. L., (2005). "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding". *International Journal of Advertising*, Vol. 24, núm. 2, pp. 151-172.
- Botha, A., Bussin, M. & de Swardt, L. (2011). "An employer brand predictive model for talent attraction and retention" *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 12 pages.
- Bullinger, B. & Treish, C. (2015). "Herding cats. Future professionals' expectations of attractive employers". *Zeitschrift für Personalforschung*. Vol. 29(2), pp. 149-177.
- Cheng, C., (2007). "A Research study of Frederick Herzberg's motivator-hygiene Theory". *Journal of American Academy of Business*, Vol. 12, núm. 1, pp. 186-190.
- Collins, C.J. & Stevens, C.K., (2002). "The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, núm. 6, pp. 1121-1133.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. & Berthon, P., (2002). "Employment branding in the knowledge economy". *International Journal of Advertising*, Vol. 21, núm. 1, pp. 3-22.
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G.J., (1993). "Corporate image, recruitment, image and initial job choice decisions". *Academy of Management Journal*, Vol. 36, núm. 2, pp. 414-427.
- Gilly, M.C. & Wolfenbarger, M., (1998) "Advertising's internal audience". *Journal of Marketing*, Vol. 62, núm.1, pp. 69-88.
- Harpaz, I., (1990). "The importance of work goals: an international perspective". *Journal of International Business*, Vol. 21, núm. 1, pp. 75-93.
- Harris, F. & de Chernatony, L., (2001) "Corporate branding and corporate brand performance". *European Journal of Marketing*, Vol. 35, núms. 3/4, pp. 441-451.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. F., (2003). "Measuring Attraction to Organizations". *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 63, núm. 6, pp. 986-1001.
- Joo, B. K. & McLean, G. N., (2006). "Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study?". *Human Resource Development Review*, Vol. 5, núm. 2, pp. 228-257.
- Jurgensen, C.E., (1978). "Job preferences (what makes a job good or bad?)". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, núm. 3, pp. 267-276.
- Levering, R., (2014). "What is a Great Workplace?" (online). Available at: <http://www.greatplacetowork.com/our-approach/what-is-a-great-workplace>.
- Lloyd, S., (2002) "Branding from the inside out". *BRW*, Vol. 24, num. 10, pp. 64-66.
- Love, L. F & Singh, P., (2011). "Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys". *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, núm. 2, pp. 175-181.
- Luna-Arocas, R. & Tang, T., (2004). "The Love of Money, Satisfaction, and the Protestant Work Ethic: Money Profiles Among University Professors in the U.S.A. and Spain" - *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, núm. 4, pp. 329-354.
- Luna-Arocas, R., (2018). *Gestión del Talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Maxwell, R. & Knox, S., (2009). "Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm". *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, núms- 9-10, pp. 893-907.
- Matongolo, A., Kasekende, F. & Mafabi, S. (2018). "Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50(5), pp. 217-233.
- Pascual, J.V. & Luna-Arocas, R., (2014). "La importancia del dinero en la elección laboral". *Ciencia y Sociedad*. Vol. 39, núm. 3, pp. 477-508.
- Ritz, A. & Waldner, C., (2011). "Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants". *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 31, núm. 3, pp. 291-316.
- Soutar, G.N. & Clarke, A., (1983). "Examining business students' career preferences: a perceptual space approach". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 23, núm. 1, pp. 11-21.
- Tsai, W. C., Yang, J. & Irene, W. F., (2010). "Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness". *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 18, núm. 1, pp. 48-63.
- Vidal-Salazar, M. D., Córdón-Pozo, E., & de la Torre Ruiz, J. M. (2015). "Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento". *UCJC Business and Society Review* (formerly known as Universia Business Review), (46). Recuperado a partir de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1312>.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I., (2010). "Employer Branding: Strategic Implications for staff Recruitment". *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, núm. 1, pp. 56-73.



**NOTES**

1. **Corresponding author:** Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia. Edificio Departamental Oriental. Piso 1, despacho D04. Avda. Los Naranjos s/n°. 46022 Valencia (España)
2. We introduce credit and not capital due to the fact that “reputational credit” is conceded by third in terms of reliability.

**ANNEX**

**ANNEX I. CLUSTER RESULTS**

**ANOVA						
		Sum of square	**gl	Quadratic average	**F	**Sig.
GO02. Rank of age	Among groups	17,572	2	8,786	9,296	,000
	Inside groups	300,546	318	,945		
	Total	318,118	320			
GO03. Curricular Branch	Among groups	32,761	2	16,381	1,937	,146
	Inside groups	2688,591	318	8,455		
	Total	2721,352	320			
GO04. Work experience	Among groups	2,033	2	1,016	4,734	,009
	Inside groups	68,272	318	,215		
	Total	70,305	320			
GO01. Gender	Among groups	,967	2	,483	1,986	,139
	Inside groups	77,413	318	,243		
	Total	78,380	320			
**IRU01. University made efforts	Among groups	120,766	2	60,383	44,251	,000
	Inside groups	433,926	318	1,365		
	Total	554,692	320			
**IRU02. University clarified	Among groups	49,144	2	24,572	38,128	,000
	Inside groups	204,937	318	,644		
	Total	254,081	320			

**ANNEX II. I SQUARE ROUND-UP OF VARIABLE/FACTORS THAT SURPASS THE LEVEL OF ANALYSIS**

FACTORS (OVER 80%)	INTERESTING AND SATISFACTORY WORK (81,93%)	EMPLOYEES' CONSIDERATION (85,67%)	WORKPLACE CONCILIATION (84,11%)	SECURE AND COMFORTABLE WORKPLACE (91,28%)	SOCIAL SECURITY AND LABOUR STABILITY (86,60%)	APPROPRIATE AND PUNCTUAL SALARY (85,98%)
SEX	It does not exist distinction	It does not exist distinction	It does not exist distinction	It does not exist distinction	M 90,20% F 81,60%	M 74,3% F 94,6%
CURRICULAR BRANCH	BU+LAW LLRR y HR	BU+LAW LLRR y HR GASTRO. CC	BU+LAW LLRR y HR	BU+LAW LLRR y HR GASTRO. CC BUSINESS ST	BU+LAW LLRR y HR GASTRO. CC BUSINESS ST	BU+LAW LLRR y HR GASTRO. CC BUSINESS ST
YES/ NO WORKS	Yes 91,0% No 77,9%	Yes 96,2% No 80,7%	Yes 78,8% No 86,7%	Yes 84,6% No 94,5%	No distinction	Yes 71,2% No 93,5%
Yes / NO ENTREP. PERC.	Yes 83,0% No 41,7%	Yes 77,0% No 92,4%	It does not exist distinction	It does not exist distinction	It does not exist distinction	It does not exist distinction
<b>VARIABLES</b>	<b>WCR*</b>	<b>DMP*</b>		<b>WC*</b>		

Xxxx % = Information incorporated to give a more complete vision to the results, but no analysed in the work.

WCR\* = Workplace Conditions and Related.

DMP\* = Development and Professional Motivation

WC\* = Workplace Conditions.

**ANNEX III. CHARTS:**

**Chart 1. Entrepreneurial Self Perception ESP Men/Women**

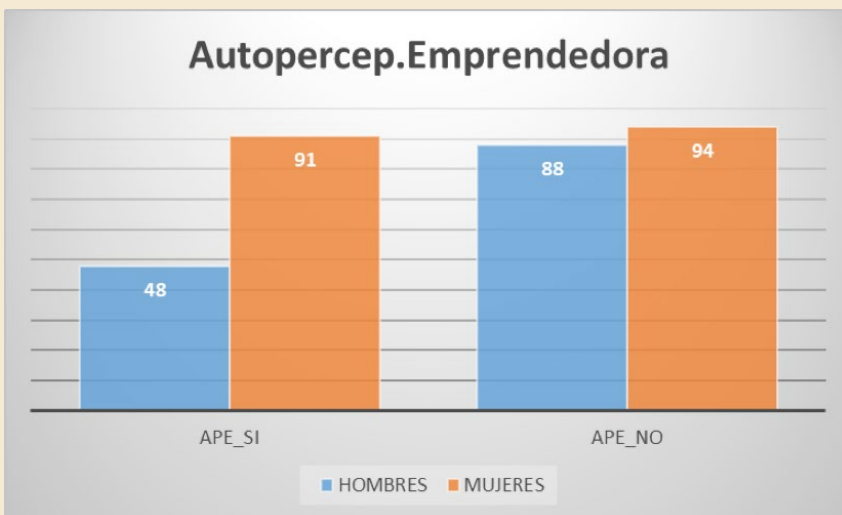


Chart 2.0. Curricular Branch according to Entrepreneurial Self Perception ESP

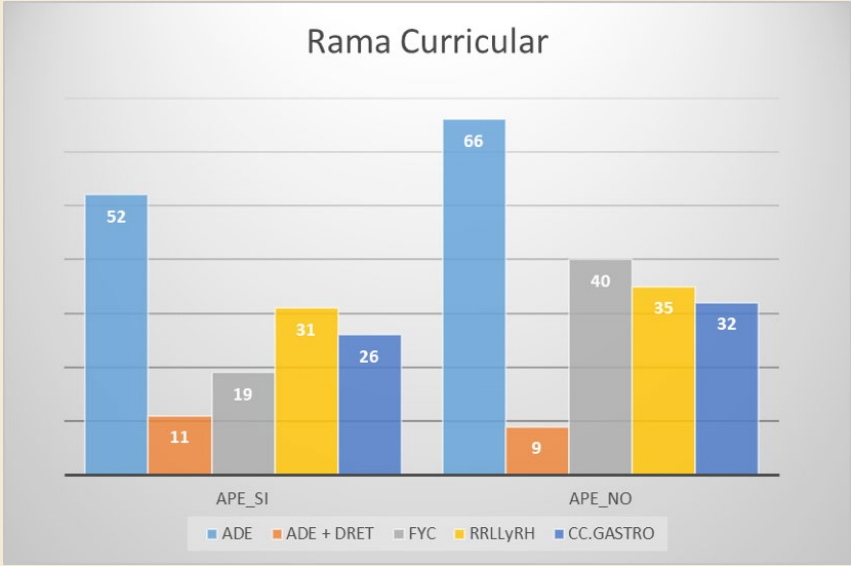


Chart 2.1 Curricular Branch according to Entrepreneurial Self Perception ESP (%)

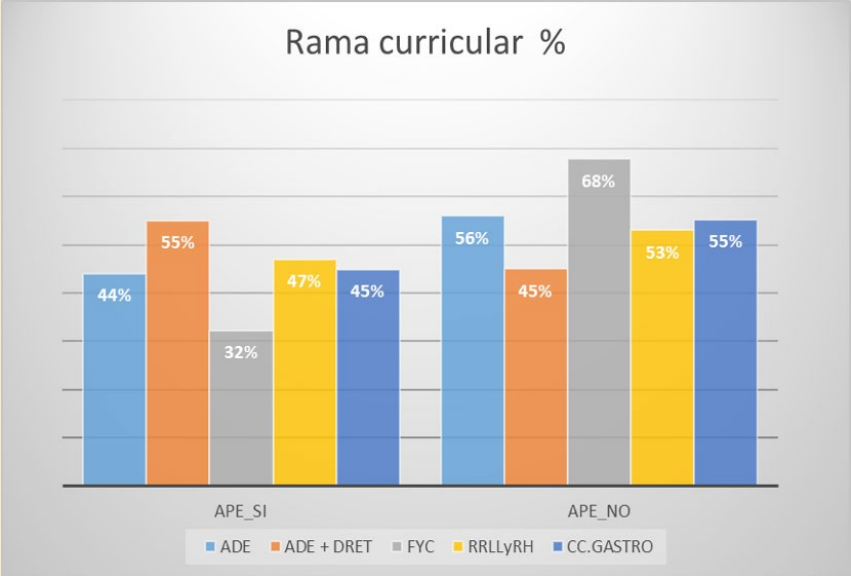


Chart 3. Ranks of age in years (according to ESP)

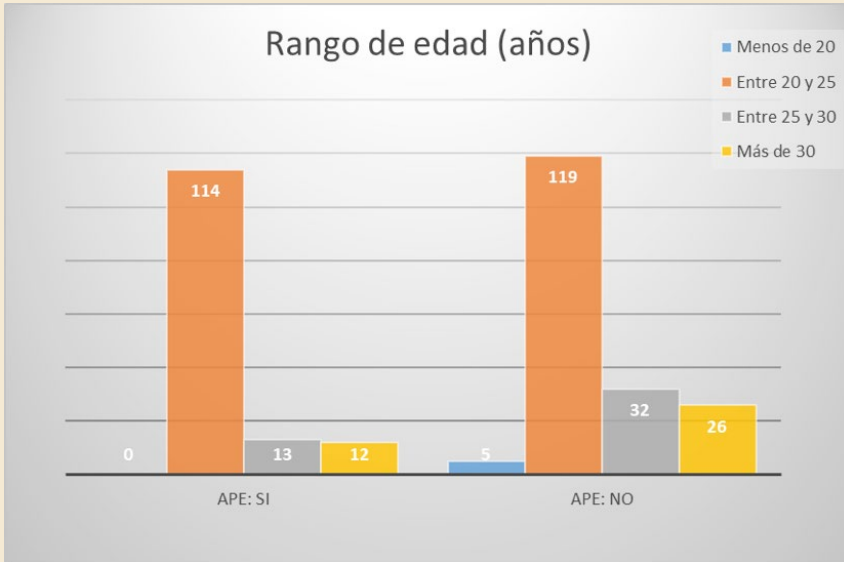


Chart 4.0. Works according to ESP

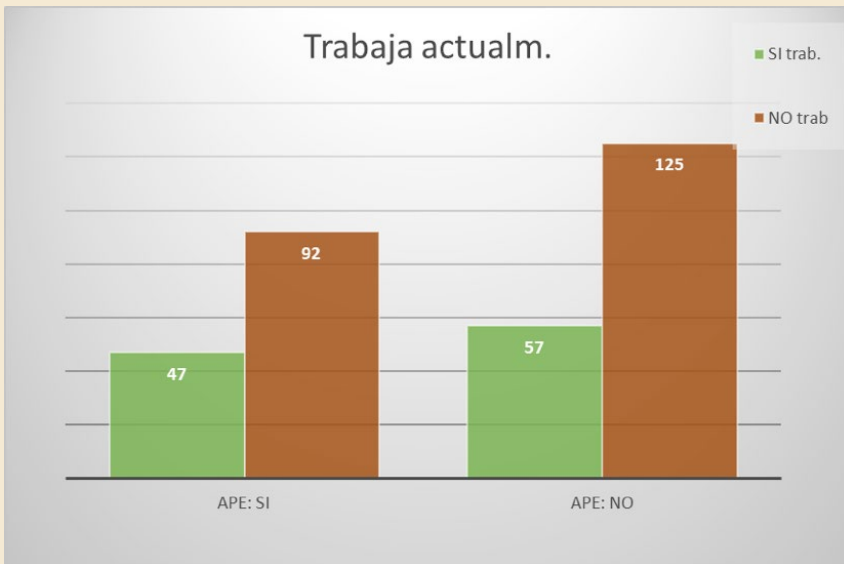


Chart 4.1. Works according to ESP (%)

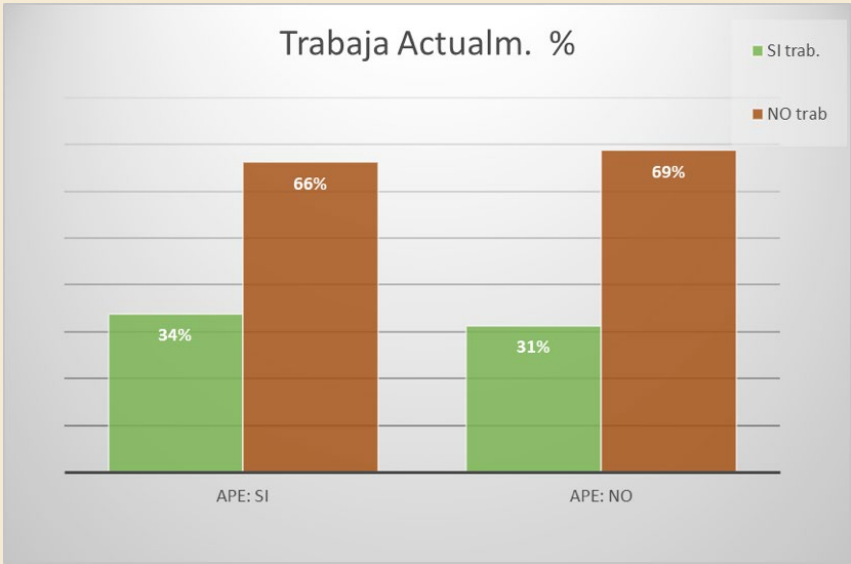


Chart 5. Perception of the student on the proliferation of actions implemented by the UNIV to facilitate attitudes oriented to work

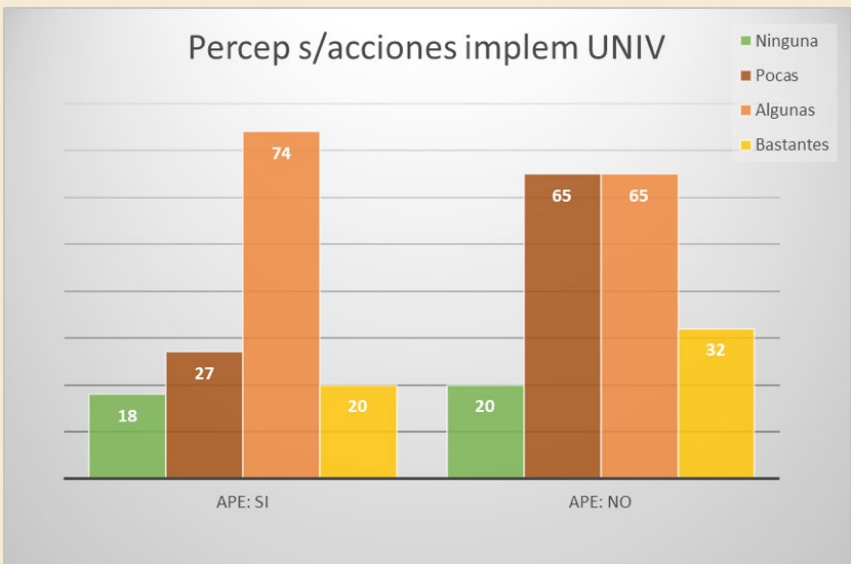
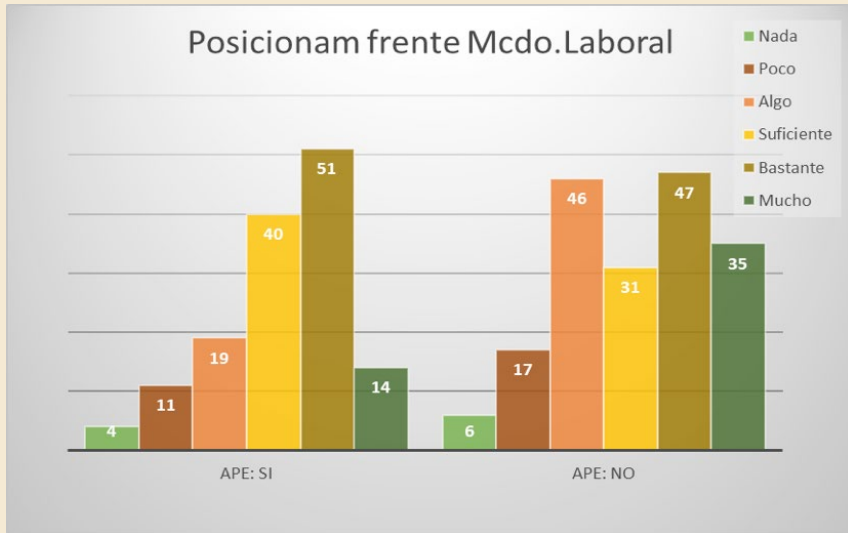


Chart 6. The UNIV has facilitated/clarified the position of the student in front of the labour market?



<sup>1</sup> **NOTE:** In occasions, from the original graphic with absolute numerical values, the authors incorporate another graphic with percentage values. This is due to the fact that in those occasions the values differ when they are considered relatively.





**Dr. José-Manuel  
Comeche-Martínez**  
Universidad de Valencia  
✉  
comeche@uv.es



**Dr. José-Vicente  
Pascual-Ivars**  
Universidad de Valencia  
✉  
jose.pascual@uv.es

# ¿Qué tipo de empresa desean sus futuros empleados?

What kind of companies do future workers wish?

## I. INTRODUCCIÓN

Cada vez más a menudo los profesionales del área de Organización y Recursos Humanos abogan por la necesidad de fidelizar el talento en las organizaciones (Bakanauskienė, 2014; Vidal-Salazar, et al., 2015; Luna-Arocas, 2018). Para ello, los expertos y estudiosos de la materia trabajan en aunar los objetivos y pretensiones de la empresa con la necesidad de desarrollo profesional del individuo que le garantice, a su vez, un cierto desarrollo y felicidad personal. Se utilizan toda clase de Prácticas de Recursos Humanos (en adelante PRH) para obtener del trabajador el mayor partido posible, es decir, que su rendimiento -independientemente del número de horas trabajadas- sea el máximo posible. Parece que, además, últimamente, la mayoría de estas PRH empresariales van encaminadas a la generación y diseño de espacios de trabajo denominados friendly y cuyo objetivo consiste en aproximar al trabajador la sensación de que está 'a gusto' y 'satisfecho' en y con lo que hace; incluso, utilizando prácticas de marketing (Berry, 1981) que aproximen al empleado todo el potencial publicitario que aporta una marca reputada. De hecho, uno de los primeros investigadores en reconocer el impacto potencial de la publicidad en los empleados fue Berry (1981), no obstante, aún todavía, muchos especialistas de marketing pasan por alto la denominada "audiencia secundaria", no menos importante que la directa, para sus anuncios: sus propios empleados (Gilly & Wolfenbarger, 1998); hasta el punto de que si sus comportamientos son inconsistentes con el proceso de construcción de marca y sus valores, pueden minar la credibilidad de sus mensajes publicitarios. Debiendo, por tanto, alinearse unos con otros (Harris & Chernatony, 2001) en lo que denominamos el internal branding.



### **RESUMEN DEL ARTÍCULO**

Las empresas no siempre consiguen alcanzar el objetivo de atraer, motivar y retener trabajadores con Talento, debido a la falta de correspondencia entre lo que ofrecen y lo que los trabajadores buscan. El principal objetivo de este trabajo es analizar lo que los trabajadores desean basándonos en las principales Prácticas de Recursos Humanos, agrupadas en cuatro factores compuestos por varios ítems (Información relevante y discriminante, Características del Puesto de Trabajo, Desarrollo profesional y motivación, Condiciones del Puesto de Trabajo). Los resultados obtenidos muestran lo que trabajadores y empresas desean y en un sentido práctico dan información a las empresas de cómo atraer trabajadores con talento.

### **EXECUTIVE SUMMARY**

Companies do not always achieve their goal of attracting, motivate and retain workers with Talent, due to the miss match between what they offer and what employees are seeking for. Our main goal in this paper is to analyse what employees wish based on four factors composed by several items (Relevant and discriminant information, Job characteristics, Professional development and Motivation, Job conditions). Our results show what companies and employees wish, and in a practical sense give companies information about how to attract talent..

Un modo de posicionarse entre los empleadores 'top' es propiciar la generación de un crédito reputacional<sup>2</sup> amplio que haga que el empleado con talento centre su atención en la empresa y opte por colaborar con ella. Estas PRH de mejora de la imagen se enmarcan en los procesos de "employer branding" o marca del empleador; procesos que se centran en conocer aquéllos estímulos que motivan al empleado para, de esa forma, diseñar las estrategias precisas de atracción y fidelización del talento en las empresas -engagement-. Lloyd (2002) describe la marca del empleador como "la suma de esfuerzos de una empresa para comunicar al personal empleado, actual y futuro, que dicha empresa es un lugar adecuado de trabajo". Los primeros en acuñar el término fueron Ambler & Barrow (1996), definiéndolo como el "paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora". Pero es que, además, la marca representa personalidad y posicionamiento, por lo que los empleadores se muestran, a menudo, preocupados por construir una imagen en la mente del potencial y futuro empleado y, así mismo, del mercado laboral: que la empresa, por encima de todas las demás, es un "gran lugar para trabajar" (Ewing et al., 2002). Hasta el punto, esto es así, que otros investigadores (Collins & Stevens, 2002) piensan que la consistencia de tal circunstancia puede disminuir el coste de captación/ atracción de talento a la organización, pues, estas actividades están directamente relacionadas con las intenciones y decisiones que puedan tomar los futuros empleados a través de dos grandes dimensiones: la actitud general hacia la empresa y los atributos de trabajo percibidos. En este trabajo intentaremos enfrentar, de alguna forma, los esfuerzos/acciones que por parte de las empresas se realizan para posicionarse como "empresas atractivas", y entender si estos coinciden con la idea que de las mismas tienen los potenciales y futuros empleados -actualmente estudiantes-; con la finalidad de propiciar un proceso de reflexión que aproxime y encauce ambos en la misma dirección.

***Un modo de posicionarse entre los empleadores 'top' es propiciar la generación de un crédito reputacional amplio que haga que el empleado con talento centre su atención en la empresa...***

## 2. ESTADO DEL ARTE

Las organizaciones y sus responsables de personal o profesionales de Recursos Humanos y Expertos en Gestión del Talento siguen debatiendo<sup>3</sup> actualmente sobre cuál es la fórmula para que los empleados se sientan satisfechos en las empresas (Luna-Arocas & Tang, 2004; Basset-Jones & Lloyd, 2005; Cheng, 2007; Pascual, J. & Luna-Arocas, R., 2014) y, con ello, se garantice su mejor disposición a contribuir a la consecución de los objetivos empresariales: desde la sustitución del bono económico anual por el “premio” que proporcione aquello que el trabajador “desea”; pasando por la búsqueda del método más adecuado para “enamorar” al talento; hasta la generación de “experiencias” memorables. Toda práctica (PRH) es válida si, de forma honesta, consigue fidelizar al empleado para que aplique de la mejor manera y cantidad posible, su talento en la empresa y, como hemos mencionado, además, la construcción de una adecuada imagen (marca) que incentive a empleados, actuales y futuros, a dirigir su iniciativa laboral hacia nuestra empresa.

En este sentido y relacionado con la “marca del empleador”, se puede incorporar el denominado “*employer attractiveness*” o atractivo del empleador, significado que podemos asociar al concepto enunciado anteriormente como “crédito reputacional de la empresa”. Bakanauskienė et al., (2011a) sugieren que el atractivo del empleador es el “conjunto de características de la organización que deberían ser de atención focal para su liderazgo mientras se esfuerzan por conseguir una ventaja competitiva”. El *employer attractiveness* ha sido ampliamente discutido en las áreas de comportamiento vocacional (Soutar y Clarke, 1983), gestión (Gatewood et al., 1993), psicología aplicada (Jurgensen, 1978; Collins & Stevens, 2002), comunicación (Bergstrom et al. 2002) y marketing (Ambler & Barrow, 1996; Gilly & Wolfenbarger, 1998; Ambler, 2000; Ewing et al., 2002).; pudiendo definirlo como “los beneficios que un empleado potencial percibe si se planteara trabajar para una organización concreta”. En otras palabras, cuanto más atractivo es percibido un empleador por sus potenciales y futuros empleados, más potente se presenta la entidad desde la perspectiva de marca de empleador y, por lo tanto, más amplio es su crédito reputacional. Esto es así, pues dicho atractivo está relacionado habitualmente con emociones y actitudes que las personas perciben como auténticas sobre empresas particulares como lugares de empleo (Hihhouse, et al., 2003). Conceptualizaciones más recientes sobre atractivo y marca del empleador se focalizan sobre aplicacio-

### PALABRAS CLAVE

Prácticas de Recursos Humanos, Marca del empleador (Employer Branding) Atracción de Talento, Condiciones del Puesto de Trabajo, Motivación, Desarrollo de carreras, Características del Puesto de Trabajo, Información.

### KEY WORDS

Human Resources Practices, employer branding, Talent attraction, Job conditions, Motivation, Career development, Job characteristics, Information.

nes de marketing o, incluso sobre principios de la marca en las principales PRH (Berthon *et al.*, 2005; Maxwell & Knox, 2009; Tsai *et al.*, 2010; Wilden *et al.*, 2010); aunque lo más común en todos ellos sea considerar la idea de que dicho atractivo se refiere a una organización entera y no a un trabajo concreto (Ritz & Waldner, 2011, p. 293).

Debido a que el objeto de esta investigación, como veremos más adelante, es explorar cuáles y en qué medida distintos aspectos del empleador son considerados atractivos por sus potenciales y futuros empleados, es conveniente realizar una aproximación a los intentos académicos por identificar y definir qué atributos son considerados, en general, por el mercado laboral como suficientemente atractivos para motivar al empleado. En un repaso inicial al foco principal del atractivo del empleador, observamos conceptos como: honestidad, integridad, respeto, colaboración, confianza, comunicación, etc.

Joo & MClean (2006) completaron un análisis exhaustivo de la literatura sobre mejores empleadores y criterios de elección para empleados y determinaron que los diferenciadores clave eran: “cultura organizacional, aprendizaje y desarrollo, diversidad de iniciativas, ambiente de trabajo agradable, oportunidad de crecimiento profesional, trabajo significativo, la participación y la diferenciación. Love & Singh (2011) revisaron las calificaciones de los criterios para cinco estudios en Canadá y EEUU y definieron ocho dimensiones que identifican al mejor empleador: liderazgo inspirado, plan estratégico que promueva las “HPWP<sup>4</sup> para empleados”, la comunicación, la correcta gestión administrativa, un adecuado *training* y posibilidades de desarrollo, un plan de beneficios basado en las “mejores prácticas”, espacio de trabajo adecuado y una orientación de la corporación hacia la ciudadanía (RSC). Maxwell & Knox (2009) y Levering (2014), entre otros, identificaron, desde la perspectiva de los empleados, los principales atributos de un empleador atractivo, concluyendo que “un gran lugar de trabajo es aquel en el que confías en las personas para las que trabajas, te enorgulleces de lo que haces y disfrutas de las personas con las que trabajas”. Una de los principales problemas que se plantean es la elección de las prácticas más adecuadas a la hora de medir el “Atractivo del empleador” (Botha, Bussin de Swardt, 2011 y Bullinger y Treisch, 2015). Como bien plantean los autores, en la revisión que realizan sobre las Prácticas de Recursos Humanos, estas tribulaciones se vienen produciendo desde los años 80. Fruto de la revisión de este trabajo así como de otros como los de (Harpaz, 1990; Luna-Arocas & Tang, 2004; Bakanauskienė, *et al.*, 2014, Pascual, J.



& Luna-Arocas, R., 2014) nos planteamos incluir las siguientes prácticas:

**Tabla I. Prácticas de Recursos Humanos introducidas**

Condiciones de trabajo atractivas: ambiente y contexto
Trabajo en equipo
Posibilidad de toma de decisiones
Existencia de los recursos necesarios para un trabajo eficiente
Trabajo interesante y satisfactorio
Control del trabajo razonable
Fomento de la innovación
Equilibrio entre la carga de trabajo y los plazos de ejecución
Manejo efectivo de los conflictos
Retroalimentación de los supervisores
Consideración hacia el empleado
Interés por la conciliación laboral
Coincidencia entre los 'valores' de los empleados y de la organización
Reconocimiento del trabajo individual y del equipo
Equidad interna (entre los empleados)
Fomento de la creatividad
Oportunidades profesionales de desarrollo y crecimiento laboral
Posibilidad de formación y desarrollo
Recompensas no económicas atractivas
Independencia en el trabajo
Lugar de trabajo seguro y cómodo
Horario de trabajo flexible
Recibir información sobre cambios y decisiones organizacionales
Seguridad social y estabilidad
Salario apropiado y puntual
Incentivos financieros efectivos
Participación en beneficios
Salario atractivo

Para poder realizar el análisis agrupamos las variables en tres factores o dimensiones: Características del Puesto de Trabajo y Relacionados (Condiciones de trabajo atractivas: ambiente y contexto, Trabajo en equipo, Posibilidad de toma de decisiones, Existencia de los recursos necesarios para un trabajo eficiente, Trabajo interesante

y satisfactorio, Control del trabajo razonable, Fomento de la innovación, Equilibrio entre la carga de trabajo y los plazos de ejecución, Manejo efectivo de los conflictos, Retroalimentación de los supervisores), Desarrollo y motivación profesional (Consideración hacia el empleado, Interés por la conciliación laboral, Coincidencia entre los 'valores' de los empleados y de la organización, Reconocimiento del trabajo individual y del equipo, Equidad interna (entre los empleados), Fomento de la creatividad, Oportunidades profesionales de desarrollo y crecimiento laboral, Posibilidad de formación y desarrollo, Recompensas no económicas atractivas) y Condiciones del Puesto (Independencia en el trabajo, Lugar de trabajo seguro y cómodo, Horario de trabajo flexible, Recibir información sobre cambios y decisiones organizacionales, Seguridad social y estabilidad, Salario apropiado y puntual, Incentivos financieros efectivos, Participación en beneficios, Salario atractivo).

Nuestro análisis pretende aportar luz sobre los aspectos relacionados con el crédito reputacional y atractivo del empleador que, los potenciales y futuros empleados sugieren como importantes a la hora de "buscar" empleo, o si se nos permite la expresión, una empresa donde trabajar. Para ello se ha diseñado, a partir de las respuestas facilitadas por estudiantes de Grado (3º y 4º) y Postgrado de diferentes itinerarios curriculares, un modelo, para que las empresas puedan identificar, seleccionar y generar atributos de marca que les califiquen como "top" a la hora de posicionarse entre los principales identificadores del ranking y su correspondiente atractivo de empleador, antes de que los futuros y potenciales empleados salgan al mercado laboral, o bien sean atraídos desde (a partir de) la propia Universidad.

### 3. METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se ha utilizado un método de investigación cuantitativa (encuesta por cuestionario) entre los estudiantes de Grado y Postgrado de diferentes titulaciones durante los meses de abril y mayo de 2019 en la Facultad de Economía de la Universitat de València, en concreto: ADE (Administración de Empresas), ADE + DRET (ADE más Derecho -doble titulación-), FYC (Finanzas y Contabilidad), RRLlyRH (Relaciones Laborales y Recursos Humanos), TUR (Turismo) y CCGASTRO (C.Gastronómicas) tal y como hicieron Matalongo, Kasekende y Mafabi, (2018) y Babikova y Bucek (2019).



Las encuestas se gestionaron a través de un aplicativo informático que permitió a los estudiantes responder, de forma anónima y rápida la encuesta planteada. El número de encuestas contestadas ascendió a 517, de las cuales fueron rechazadas, por diversos motivos 196 obteniendo, por lo tanto, un número válido de cuestionarios aceptados de 321; cifra a partir de la cual se realizó el trabajo exploratorio que presentamos.

El cuestionario utilizado se ha validado a partir del análisis de encuestas y cuestionarios nacionales e internacionales que pretendían obtener información a partir de similares planteamientos (Harpaz, 1990; Luna-Arocas & Tang, 2004; Bakanauskienė, *et al.*, 2014, Pascual, J. & Luna-Arocas, R., 2014) así como del seguimiento de informaciones sobre los criterios comúnmente utilizados en “premios” y “menciones” sobre empleadores top, o para rankings de empresas atractivas, como el *Top Employers Institute* (<http://www.top-employers.com>) que certifica mundialmente de forma global a los empleadores según los más altos niveles de excelencia en las condiciones de los empleados. De lo mencionado, se confeccionó un cuestionario que se agrupaba en cuatro grandes bloques de información: 1) Información relevante y discriminante (6 ítems); 2) Características del Trabajo y Relacionados (CTR) (10 ítems); 3) Desarrollo y Motivación Profesional (DMP) (9 ítems); 4) Condiciones del Puesto (CP) (9 ítems) y 5) Estudio/análisis del perfil emprendedor de los propios estudiantes (13 ítems) (que NO forma parte del análisis presentado en este trabajo).

Se utilizó una escala de respuesta de 6 puntos: “Nada”, “Poco”, “Algo”, “Suficiente”, “Bastante” y “Mucho” para cada ítem; pidiendo a cada encuestado que no dejase de responder a ninguno de los ítems en cualquier nivel de la escala presentada. De esta forma, obteníamos un posicionamiento claro hacia la izquierda o hacia la derecha, fuera cual fuese la respuesta dada. Se realizó un pretest a 25 estudiantes, para validar el contenido del cuestionario en donde se permitió realizar preguntas a fin de aclarar algún inconveniente que pudiera surgir del entendimiento de las preguntas presentadas.

En el anexo II presentamos las tablas relativas a la información relevante y discriminante de la muestra analizada, según los grupos del estudio exploratorio realizado.





## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 1) Análisis Descriptivo

Respecto del análisis de los resultados obtenidos en cada uno de los factores (CTR, DMP y CP) que integran las variables, vamos a trabajar, tal y como se señaló en el apartado de metodología, en primer lugar, con aquéllos niveles de respuestas superiores al 80%.

Para el **primer** bloque de variables: “Características del Trabajo y Relacionados (CTR), los resultados para valores “altos” y “muy altos” se corresponden con:

Tabla 2. **Características del Trabajo y Relacionados (CTR)**

	VARIABLES (CTR)	%
1	Trabajo Interesante y satisfactorio	81,93%
2	Recursos para trabajo efectivo	78,19%
3	Ambiente y contexto adecuados	73,83%
4	Equilibrio carga trabajo vs. Tiempo	72,90%

La variable *Trabajo Interesante y Satisfactorio*, con un porcentaje del 81,93% s/los 321 resultados válidos, es la única que supera el nivel establecido para el estudio. Respecto de las consideraciones a tener en cuenta para esta variable indicaríamos que:

- No existe una distinción significativa entre sexos.
- Encontramos diferencias significativas por título, donde la Rama curricular que más incide en valores altos y muy altos son:
  - ADE + DRET con un 95,0%
  - RRLL y RH con un 100,0%
- Existen diferencias significativas en la variable experiencia laboral. Los encuestados que sí trabajan puntúan más (91,0%) en valores altos y muy altos de la variable que los que no lo hacen.
- Aquéllos que sí presentan una elevada puntuación en “Percepción Emprendedora”, duplican (83% frente al 41,7%) el nivel de exigencia de existencia de la variable frente a aquellos que no muestran tal factor.

Como última consideración para esta variable, observar que, el factor “Fomento de la Innovación” es el peor puntuado en las respuestas del grupo, con un 45,84%.

Para el **segundo** bloque de variables: “Desarrollo y Motivación Profesional” (DMP), los resultados para valores “altos” y “muy altos” se corresponden con:

Tabla 3. **Desarrollo y Motivación Profesional” (DMP)**

	VARIABLES (DMP)	%
1	Consideración hacia el empleado	85,67%
2	Interés por la conciliación laboral	84,11%
3	Reconocim. del trabajo ind. y equ.	79,44%
4	Oportunids. de desarr. profesional	76,32%

En esta ocasión, son DOS las variables que superan el nivel de análisis establecido: “Consideración hacia el empleado” (85,67%) e “Interés por la Conciliación Laboral” con un 84,11% sobre las 321 respuestas válidas obtenidas. Las características que podemos concluir sobre estas variables serían:

Respecto de la “Consideración hacia el empleado”:

- No existe distinción entre sexos en las valoraciones obtenidas.
- La Rama curricular que más puntúa en valores altos y muy altos es:
  - ADE + DRET con un 95,0 %
  - RRLL y RH con un 100,0%
  - C. GASTRONÓMICAS con un 100,0 %
- Los encuestados que sí trabajan puntúan más alto (96,2%) que los que marcaron que no lo hacen (80,7%), aunque siguen siendo valores elevados.
- A considerar los encuestados que NO manifiestan una auto-percepción emprendedora (92,4%) frente a los que sí lo hacen (77,0%), respecto de la necesaria “Consideración hacia el empleado”.

Respecto del “Interés manifestado por las Conciliación Laboral”, indicar que:

- Igualmente, no existe una clara diferenciación entre sexos.
- La Rama curricular más exigente (aunque sin llegar a niveles tan elevados como con otras variables), son:
  - ADE + DRET con un 90,0 %
  - RRLL y RH con un 90,9 %
- Igual que en la variable anterior, los encuestados que manifies-

tan que NO trabajan, puntúan “alto” (86,7%) en el nivel de exigencia sobre la necesaria “Conciliación Laboral” a la hora de seleccionar una potencial empresa donde trabajar.

- Por último, no existe una diferencia significativa a la hora de puntuar entre aquellos que presentan percepciones emprendedoras y los que no lo hacen (81,3% y 86,3% respectivamente).

A considerar, en este caso por su baja puntuación, la variable “Fomento de la Creatividad” con un 57,63% sobre los 321 resultados válidos analizados.

Para el **tercer** bloque de variables: “Condiciones del Puesto” (CP), los resultados para valores “altos” y “muy altos” se corresponden con:

Tabla 4. **Condiciones del Puesto” (CP)**

	VARIABLES (CP)	%
1	Lugar de Trabajo Seguro y Cómodo	91,28%
2	Seguridad Social y Estabilidad Lab.	86,60%
3	Salario apropiado y puntual	85,98%
4	Recep. de inform. sobre decisiones	76,32%

Para este bloque, son TRES las variables que superan el nivel de análisis establecido sobre las 321 respuestas válidas obtenidas. Las consideraciones que podemos concluir sobre estas variables serían:

Respecto de la variable “Lugar de Trabajo Seguro y Cómodo”:

- Igual que en ocasiones anteriores, no existe una distinción significativa en las respuestas de ambos sexos.
- Tampoco existe una diferencia significativa en el caso de distinción por Rama curricular, aportando todas ellas valores elevados (sup. al 92%). Si acaso, comentar los resultados obtenidos en FYC, por ser significativamente inferiores a los demás (76,3%).
- Los estudiantes encuestados que NO trabajan en este momento, expresaron una mayor preferencia (94,5%) frente al 84,6%, respecto de la necesidad de optar a trabajar en una empresa donde se proporcione un “lugar de trabajo cómodo y seguro”.
- No existe especial distinción entre aquellos encuestados que manifestaban diferentes posturas emprendedoras, en este aspecto. Si acaso, matizar el mayor porcentaje (93,4%) de los que NO lo hacen frente a los que sí (88,5%).

Respecto de la “Seguridad Social y la Estabilidad Laboral”, indicar que:

- Sí existe una declarada mayor exigencia de esta condición, en el grupo de mujeres (90,2%) frente al de los hombres (81,6%).
- En cambio, NO existe distinción significativa (más baja, en cualquier caso, que en otras ocasiones) entre las distintas ramas curriculares analizadas. Manifestar, si acaso, el menor valor de FYC (62,7% frente a valores del 88,2% hasta el 98,5% del resto de carreras).
- Igualmente, en este punto, NO existe distinción significativa entre los valores aportados por aquellos que sí y no trabajan (87,5% vs. 86,2%).
- Tampoco aparecen diferencias significativas entre los que sí manifestaban algún tipo de orientación emprendedora (84,2%) y los que no los hacen (88,5%).

Respecto del “Salario apropiado y puntual”, indicar que, para esta variable:

- Aparece una clara diferencia positiva a favor de las mujeres (94,6%) a la hora de exigir la presencia de esta variable, frente a la expresada por los hombres, con un 74,3%.
- En esta ocasión, los resultados aportados para cada una de las ramas curriculares analizadas son bastantes dispares, p.e.
  - ADE con una 85,5%
  - ADE + DRET con un 95,0 %
  - FYC con un 72,9%
  - RRLL y RH con un 100,0%
  - C. GASTRONÓMICAS con un 91,4 %
- En el caso de aquellos que NO trabajan, los encuestados manifiestan con unos niveles del 93,5%; su exigencia de obtener un salario apropiado y puntual, para acceder a una empresa; en cambio los que sí trabajan los hacen con un nivel bastante inferior: 71,2%.
- No existe especial diferencia entre los que manifiestan una determinada orientación emprendedora 87,0% frente a los que no lo hacen 85,2%.

En segundo lugar, estimamos conveniente resaltar los resultados obtenidos por las variables con menor peso en las encuestas; y que consideramos óptimas para su análisis, sobre todo por su especial significatividad.

Estas son:



Tabla 5. Resultados

GRUPO DE VARIABLES	FACTOR	% S/TOTAL ANALIZADO
Condiciones de trabajo y relacionados_CTR	Fomento de la Innovación	45,48%
Desarrollo y motivación profesional_DMP	Fomento de la creatividad	57,63%
Condiciones del Puesto_CP	Participación en beneficios	45,17%

Algunas consideraciones:

a) Respecto del género:

Tabla 6. Respecto del género

FOMENTO DE LA INNOVACIÓN		FOMENTO DE LA CREATIVIDAD		PARTICIPACIÓN EN BENEFICIOS	
H	M	H	M	H	M
55,15	38,38	61,76	54,59	48,53	42,70

En los tres casos, los hombres puntúan por encima en el apartado relativo a la exigibilidad de la existencia de estos factores.

b) Respecto de la Rama Curricular:

Tabla 7. Respecto de la Rama Curricular

	FOMENTO DE LA INNOVACIÓN	FOMENTO DE LA CREATIVIDAD	PARTICIPACIÓN EN BENEFICIOS
<b>ADE</b>	34,75%	51,69%	33,90%
<b>ADE + DRET</b>	90,0 %	50,0%	50,0%
<b>FYC</b>	30,5%	55,93%	20,33%
<b>RRLLyRH</b>	50,0%	66,60%	37,87%
<b>CC.GASTRO</b>	62,07%	70,69%	82,76%

La Rama Curricular más exigente, en los tres grupos de variables, se corresponde con los estudiantes encuestados de CC. Gastronómicas; excepto puntualmente superados por los estudiantes de ADE + DRET, en el factor “Fomento de la Innovación”, con un 90,0%.

c) Respecto de la opción planteada de los que sí y no trabajan:

**Tabla 8. Respeto de la opción planteada de los que sí y no trabajan**

FOMENTO DE LA INNOVACIÓN		FOMENTO DE LA CREATIVIDAD		PARTICIPACIÓN EN BENEFICIOS	
si	no	si	no	si	no
37,5%	49,31%	62,5%	53,0%	33,65%	50,69%

Aportando amplias disparidades entre ambas consideraciones planteadas.

Refiriéndonos exclusivamente a las variables analizadas que puntúan “alto” y “muy alto”, apareciendo con valores superiores al 80% y, sin hacer distinción, en este momento, entre los factores que las describen, podemos sintetizar los resultados del estudio en el siguiente cuadro:

**Tabla 9. Resultados**

Trabajo Interesante y Satisfactorio	CTR	81,93%
Consideración hacia el Empleado	DMP	85,67%
Interés por la Conciliación Laboral	DMP	84,11%
Lugar de Trabajo Seguro y Cómodo	CP	91,28%
Seguridad Social y Estabilidad Laboral	CP	86,60%
Salario Apropiado y Puntual	CP	85,98%

Los encuestados, por nivel de exigencia, plantean como necesarias las variables descritas anteriormente como condición en su deseo de trabajar para una empresa, dando expresa importancia a las seis variables presentadas anteriormente.

Igualmente, pero en sentido contrario resumimos en el siguiente cuadro, aquellas variables que, por el contrario, han presentado los resultados más bajos del estudio:

**Tabla 10. Los resultados más bajos**

Participación en Beneficios	CP	45,17%
Fomento de la Innovación	CTR	45,48%

Lo que plantea algunas inquietudes como, por ejemplo:

- a) La variable más demandada por los encuestados, como potenciales y futuros empleados, es la relativa al “Lugar de Trabajo Seguro y Cómodo”, no existiendo distinción en dicha demanda por sexos ni Rama Curricular, así como en la denominada autopercepción emprendedora; y, singularmente, tanto aquéllos que trabajan como los que no demandan, en niveles similares, la existencia de dicha variable; aspecto importante pues va orientado hacia el mismo objetivo en el que la organizaciones están trabajando y, aquéllas que no lo hacen, deberían comenzar a trabajar: *el diseño y generación de entornos laborales que, con contenidos interesantes y satisfactorios, respeto y consideración hacia la persona y una cierta estabilidad laboral; permitan al empleado conciliar su trabajo con la vida personal y, si así fuera posible, con la apropiada retribución al esfuerzo realizado.*
- b) Siendo la variable “Salario Adecuado y Puntual” la 3ª en potencial presentado por los encuestados como variables deseables para optar a un puesto de trabajo, son las “mujeres” quienes más presionan en dicho aspecto superando en 20 puntos a la opinión expresada por los varones. Estimamos que, por fin, *el sexo femenino es consciente de su potencial y capacitación y exige a la empresa un salario adecuado a sus igualitarias posibilidades como potenciales candidatos para cualquier trabajo.*
- c) En ese mismo punto, todas las Ramas Curriculares presentan un gran interés por esta variable a la hora de plantear sus expectativas salariales, no obstante, esas expectativas disminuyen en el caso de aquellos que sí tienen experiencia laboral siendo, da la impresión, más realistas con el posicionamiento de la empresa, más restrictivo en temas “salariales” y más tendente a aspectos relacionados con el “Interés por la conciliación laboral”.
- d) Por último y por lo que significa, no podemos olvidar la baja presencia de aspectos como la “participación en beneficios” y el “fomento de la innovación” que no alcanzan siquiera el 50% de los resultados expresados por los encuestados. Da la sensación de que *los actuales estudiantes y futuros empleados optan más por una retribución fija y adaptada al puesto de trabajo aunque, a su vez, independiente de los resultados globales obtenidos e, igualmente, lo hacen por entornos controlados y conocidos, dejando para otros –al menos otras Ramas Curriculares- los aspectos relacionados con el riesgo inherente al “Fomento de la Innovación”.*



## 2) Análisis Clúster

Fruto del análisis clúster obtenemos tres grupos;

- **Talentedos Exigentes.** Un primer grupo formado por 250 sujetos, con edades comprendidas los 20 y 30 años (212 sujetos) y más de 35 años (38 sujetos). El 65% de sus miembros no tiene experiencia laboral y las puntuaciones se encuentran entre 5,60 y el 4,42, es decir, dan puntuaciones muy altas a todas las variables. Este grupo considera que la universidad ha realizado bastantes o muchas acciones encaminadas a hacia el trabajo, pero sin embargo no ha clarificado/facilitado su posicionamiento frente al mercado laboral. Este grupo se caracteriza por dar mayor importancia a los factores relacionados con las condiciones del puesto y con el desarrollo y motivación personales (Seguridad social y estabilidad, Salario justo y puntual, Trabajo interesante, Sentirse considerado, Conciliación laboral, Desarrollo profesional y laboral, Trabajo seguro y cómodo y Flexibilidad). Podríamos concluir que este grupo se centra en cuestiones relacionadas con la calidad del trabajo y deja en un segundo plano todos aquellos factores retributivos relacionados con el salario y similares. Llama la atención la inclusión del factor seguridad social y estabilidad ya que si observamos el resto de factores parece que este grupo considera atractiva aquella empresa que le permita realizar aquellas tareas que le enriquezcan sin tener tanto en cuenta aspectos relacionados con la duración del contrato y los aspectos salariales, dando a entender que pueden querer trabajar en un determinado proyecto y a la finalización de este cambiar de puesto o incluso de empresa. Puede ser que la inclusión de esta variable se deba a la falta de experiencia laboral.
- **Motivados.** Un segundo grupo formado por 29 encuestados, que tienen entre 20 y 30 años y donde un 35% tiene experiencia laboral al igual que en el primer grupo. Este grupo considera que la universidad ha realizado pocas acciones encaminadas a hacia el trabajo y que no ha clarificado/facilitado su posicionamiento frente al mercado laboral. La importancia otorgada por los miembros de este grupo está entre los 3,93 y el 1,76, es decir, puntuaciones bastante bajas. Destacan algunos factores relacionados con el Desarrollo y motivación personales (Sentirse considerados, Reconocimiento, Equidad salarial, Salario justo y puntual, Conciliación, Coincidencia entre sus valores y los de la empresa, lugar de trabajo seguro y cómodo y Recursos para realizar un trabajo





eficiente. Parece que los miembros de este grupo más en la motivación que en el desarrollo, parecen no estar interesados por el sueldo pero si en buscar alicientes que les motiven para trabajar a gusto y si es así poder permanecer en la empresa gran parte de su vida laboral.

- **Crematísticos.** El tercer y último grupo está formado por 42 personas donde el 90% no tiene experiencia laboral. Este grupo está formado por gente menor de 25 años y donde al igual que en el segundo grupo no consideran que la Universidad les hay ayudado con sus acciones a orientarse al mercado laboral ni se sienten más orientados. Las puntuaciones obtenidas en este grupo oscilan entre el 5,64 y el 2,81. Este grupo da muchas importancia a los factores relacionados con las Condiciones del puesto y sobre todo con aquellos aspectos relacionados con el Salario, así pues destacan Un lugar de trabajo seguro y cómodo, un salario apropiado y puntual, Estabilidad, Salario atractivo, Incentivos, Recibir información sobre cambios y decisiones organizacionales, Reconocimiento y Participación en Beneficios.

Tras analizar los resultados y fruto de la comparación de medias cabe destacar que existen diferencias significativas en los rangos de edad, en la experiencia laboral y en las dos variables relacionadas con la inserción laboral y el papel de la universidad.

## 5. CONCLUSIONES

Los resultados muestran tres grupos diferentes: el grupo de los crematísticos, confirman las conclusiones de algunos autores como Pascual & Luna-Arocas (2014) al afirmar que a mayor experiencia laboral y edad la importancia que se concede al salario como factor motivador es menor. Este primer grupo consideraría atractiva aquella empresa que les ofreciese estabilidad, un buen salario y que premiasse su esfuerzo con incentivos y participación en beneficios y están dispuestos a ofrecer un alto rendimiento y compromiso. El grupo al que hemos denominado Motivados considera atractiva aquella empresa que les facilite su trabajo y que les permita crecer y sentirse reconocidos, ofreciendo a cambio tanto un alto rendimiento y compromiso. Es aquel trabajador que si se siente motivado y reconocido se va a su casa satisfecho y vuelve al trabajo motivado para rendir. Finalmente el tercer grupo el de los Talentosos exigentes son aquellos trabajadores y trabajadoras que tienen mucho Talento y que real-



mente buscan un trabajo interesante, retador que cuadre con sus expectativas y que no tiene por qué ser para siempre mas bien al contrario se buscan proyectos determinados y a la finalización de estos pueden seguir en la misma empresa si encuentran otro proyecto motivador o cambiar de empresa. Podríamos considerar los como catalíticos ya que son aquellos trabajadores capaces de revolucionar positivamente una empresa y hacer la crecer significativamente y en la medida de lo posible debemos conseguir una vez atraídos que su talento fluya e impregne en la empresa., puesto que fruto de su conocimiento y experiencia pueden ayudar al resto de la empresa a realizar las tareas de forma más productiva. Se puede deducir por los resultados obtenidos que no a todos los trabajadores les motivan los mismos factores y que para poder ser considerados como una empresa atractiva y poder atraer talento debemos ser capaces de detectar el perfil y los gustos del posible candidato.



REFERENCIAS

Ambler, T. & Barrow, S., (1996). "The employer brand". *Journal of Brand Management*, Vol. 4, núm. 3, pp. 185-206.

Ambler, T. (2000). *Marketing and the Bottom Line*. Pearson Education Ltd, UK.

Babikova, K. & Bucek, J. (2019). "A model Replication with an Extension of Students' Perception of Prospective Employer Attractiveness". *Journal of Competitiveness*, Vol. 11(2) pp.5-21.

Bakanauskienė, I., et al., (2011a). "The Development and Validation of Questionnaire to Measure Employer's Attractiveness in University". *Proceedings of 11<sup>th</sup> International Scientific Conference Management Horizons in Changing Economic Environment*. -Kaunas. Vol. pp. 7-19.

Bakanauskienė, I. et al., (2014). "Employer's Attractiveness: Employees' Expectations vs. Reality in Lithuania". *Human Resources Management & Ergonomics*. Vol. VIII. pp. 6-20.

Basset-Jones, N., & Lloyd, G. C., (2005). "Does Herzberg's motivation theory have staying power?" *The Journal of Management Development*, Vol. 24, núm. 10, pp. 929-943. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710510627064>

Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S., (2002). "Why internal branding matters: the case of Saab". *Journal of Communication Management*, Vol. 5, núms. 2/), pp. 133-142.

Berry, L.L., (1981) "Perspectives on the retailing of services", in Stampfl, R.W. & Hirschman, E.C. (eds), *Theory in Retailing: Traditional and Non-traditional Sources*. Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 9–20.

Berthon, P., Ewing, M. T. & Hah, L. L., (2005). "Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding". *International Journal of Advertising*, Vol. 24, núm. 2, pp. 151-172.

Botha, A., Bussini, M. & de Swardt, L. (2011). "An employer brand predictive model for talent attraction and retention" *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 12 pages.

Bullinger, B. & Treish, C. (2015). "Herding cats. Future professionals' expectations of attractive employers". *Zeitschrift für Personalforschung*. Vol. 29(2), pp. 149-177.

Cheng, C., (2007). "A Research study of Frederick Herzberg's motivator-hygiene Theory". *Journal of American Academy of Business*, Vol. 12, núm. 1, pp. 186-190.

Collins, C.J. & Stevens, C.K., (2002). "The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, núm. 6, pp. 1121-1133.

Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. & Berthon, P., (2002). "Employment branding in the knowledge economy". *International Journal of Advertising*, Vol. 21, núm. 1, pp. 3-22.

Gatewood, R.D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G.J., (1993). "Corporate image, recruitment, image and initial job choice decisions". *Academy of Management Journal*, Vol. 36, núm. 2, pp. 414-427.

Gilly, M.C. & Wolfinbarger, M., (1998) "Advertising's internal audience". *Journal of Marketing*, Vol. 62, núm.1, pp. 69–88.

Harpaz, I., (1990). "The importance of work goals: an international perspective". *Journal of International Business*, Vol. 21, núm. 1, pp. 75-93.

Harris, F. & de Chernatony, L., (2001) "Corporate branding and corporate brand performance". *European Journal of Marketing*, Vol. 35, núms. 3/4, pp. 441–451.

Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E. F., (2003). "Measuring Attraction to Organizations". *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 63, núm. 6, pp. 986-1001.

Joo, B. K. & McLean, G. N., (2006). "Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study?". *Human Resource Development Review*, Vol. 5, núm. 2, pp. 228-257.

Jurgensen, C.E., (1978). "Job preferences (what makes a job good or bad?)". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, núm. 3, pp. 267-276.

Levering, R., (2014). "What is a Great Workplace?" (online). Available at: <http://www.greatplacetowork.com/our-approach/what-is-a-great-workplace>.

Lloyd, S., (2002) "Branding from the inside out". *BRW*, Vol. 24, num. 10, pp. 64–66.

Love, L. F & Singh, P., (2011). "Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer" Surveys". *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, núm. 2, pp. 175-181.



- Luna-Arocas, R. & Tang, T., (2004). "The Love of Money, Satisfaction, and the Protestant Work Ethic: Money Profiles Among University Professors in the U.S.A. and Spain"- *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, núm. 4, pp. 329-354.
- Luna-Arocas, R., (2018). *Gestión del Talento. De los recursos humanos a la dirección de personas basada en el talento (DPT)*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Maxwell, R. & Knox, S., (2009). "Motivating Employees to "Live the Brand": A Comparative Case Study of Employer Brand Attractiveness within the Firm". *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, núms- 9–10, pp. 893-907.
- Matongolo, A., Kasekende, F. & Mafabi, S. (2018). "Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 50(5), pp. 217-233.
- Pascual, J.V. & Luna-Arocas, R., (2014). "La importancia del dinero en la elección laboral". *Ciencia y Sociedad*. Vol. 39, núm. 3, pp. 477-508.
- Ritz, A. & Waldner, C., (2011). "Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants". *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 31, núm. 3, pp. 291-316.
- Soutar, G.N. & Clarke, A., (1983). "Examining business students' career preferences: a perceptual space approach". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 23, núm. 1, pp. 11-21.
- Tsai, W. C., Yang, J. & Irene, W. F., (2010). "Does Image Matter to Different Job Applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness". *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 18, núm. 1, pp. 48-63.
- Vidal-Salazar, M. D., Cordón-Pozo, E., & de la Torre Ruiz, J. M. (2015). "Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento". *UCJC Business and Society Review* (formerly known as Universia Business Review), (46). Recuperado a partir de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1312>.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I., (2010). "Employer Branding: Strategic Implications for staff Recruitment". *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, núm. 1, pp. 56-73.



## NOTAS

1. **Autora de contacto:** Departamento de Dirección de Empresas. Juan José Renau Piqueras. Universidad de Valencia. Edificio Departamental Oriental. Piso 1, despacho D04. Avda. Los Naranjos s/nº. 46022 Valencia (España)
2. Incorporamos el término crédito y no el de capital pues dicho crédito reputacional es otorgado por terceros en términos de "confianza".
3. "¿Cómo enamoramos a nuestros empleados? Top Employers, *elEconomista*, 12/02/2019.
4. HPWP: High Performance Work Practices (Prácticas de Alto Rendimiento)

**ANEXOS**

**ANEXO I. CLÚSTER**

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
IR02. Rango de edad	Entre grupos	17,572	2	8,786	9,296	,000
	Dentro de grupos	300,546	318	,945		
	Total	318,118	320			
IR03. Rama curricular	Entre grupos	32,761	2	16,381	1,937	,146
	Dentro de grupos	2688,591	318	8,455		
	Total	2721,352	320			
IR04. ¿Trabaja actual..	Entre grupos	2,033	2	1,016	4,734	,009
	Dentro de grupos	68,272	318	,215		
	Total	70,305	320			
IR01. Sexo	Entre grupos	,967	2	,483	1,986	,139
	Dentro de grupos	77,413	318	,243		
	Total	78,380	320			
IRU01. ¿Considera que ..	Entre grupos	120,766	2	60,383	44,251	,000
	Dentro de grupos	433,926	318	1,365		
	Total	554,692	320			
IRU02. ¿Cree que la Un..	Entre grupos	49,144	2	24,572	38,128	,000
	Dentro de grupos	204,937	318	,644		
	Total	254,081	320			

## ANEXO II. CUADRO RESUMEN DE VARIABLES/FACTORES QUE SUPERAN EL NIVEL DE ANÁLISIS.

FACTORES VALORES SUPERIORES AL 80,0%	TRABAJO INTERESANTE Y SATISFACTORIO (81,93%)	CONSIDERACIÓN HACIA EL EMPLEADO (85,67%)	INTERÉS POR LA CONCILIACIÓN LABORAL (84,11%)	LUGAR DE TRABAJO SEGURO Y CÓMODO (91,28%)	SEGURIDAD SOCIAL Y ESTABILIDAD LABORAL (86,60%)	SALARIO APROPIADO Y PUNTUAL (85,98%)
SEXO	No existe distinción	No existe distinción	No existe distinción	No existe distinción	H 90,20% M 81,60%	H 74,3% M 94,6%
RAMA CURRICULAR	ADE+DRET RRLLyRH	ADE+DRET RRLLyRH CC.GASTRO.	ADE+DRET RRLLyRH	ADE+DRET ADE RRLLyRH CC.GASTRO	ADE+DRET ADE RRLLyRH CC.GASTRO	ADE+DRET ADE RRLLyRH CC.GASTRO
SI / NO TRABAJA	Si 91,0% No 77,9%	Si 96,2% No 80,7%	Si 78,8% No 86,7%	Si 84,6% No 94,5%	No existe distinción	Si 71,2% No 93,5%
SI / NO PERC. EMPRENDED	Si 83,0% No 41,7%	Si 77,0% No 92,4%	No existe distinción	No existe distinción	No existe distinción	No existe distinción
<b>VARIABLES</b>	<b>CTR*</b>	<b>DMP*</b>		<b>CP*</b>		

Xxxx % = Información incorporada para dar una visión más completa a los resultados, pero no analizada en el trabajo.

CTR\* = Condiciones del Trabajo y Relacionados.

DMP\* = Desarrollo y Motivación Profesional

CP\* = Condiciones del Puesto.

ANEXO III. GRÁFICOS.

Gráfico 1. Autopercepción Emprendedora\_APE Hombres/Mujeres

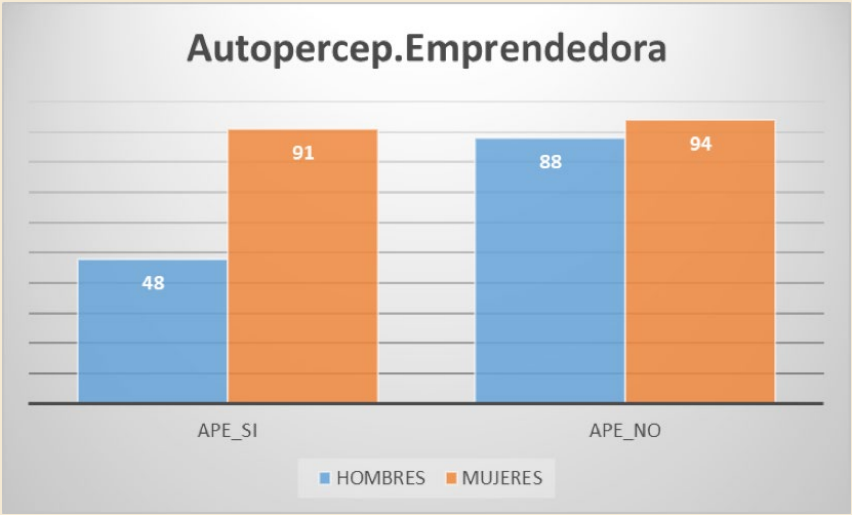


Gráfico 2.0. Rama curricular según Autopercepción Emprendedora\_APE.

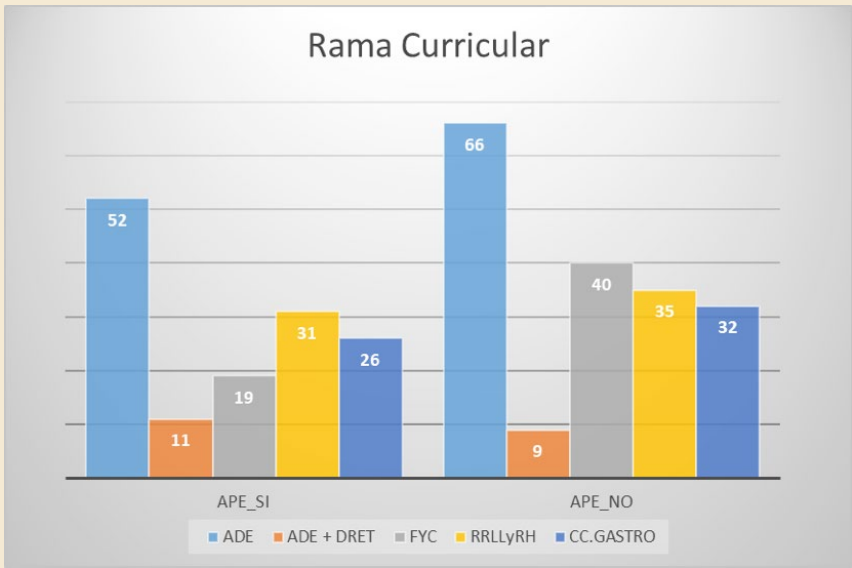


Gráfico 2.1. Rama curricular según Autopercepción Emprendedora\_APE (%).

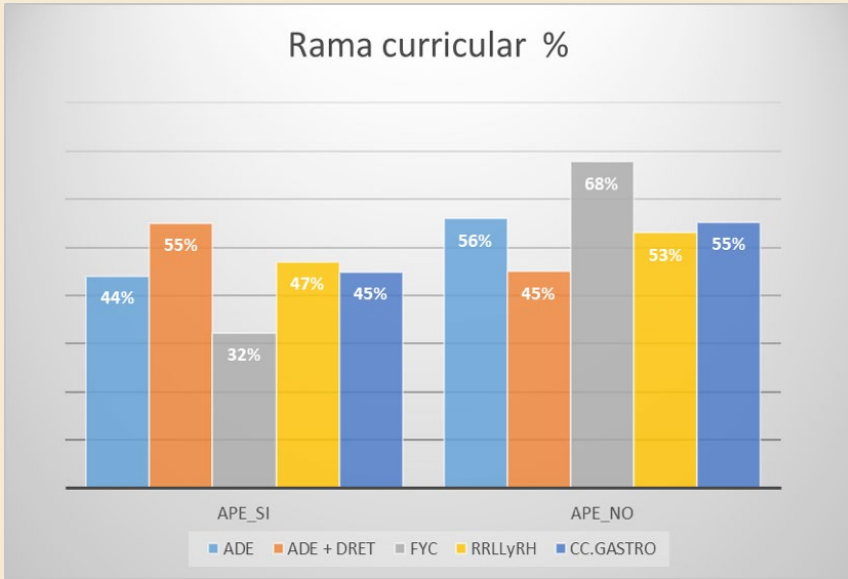


Chart 3. Ranks of age in years (according to ESP)

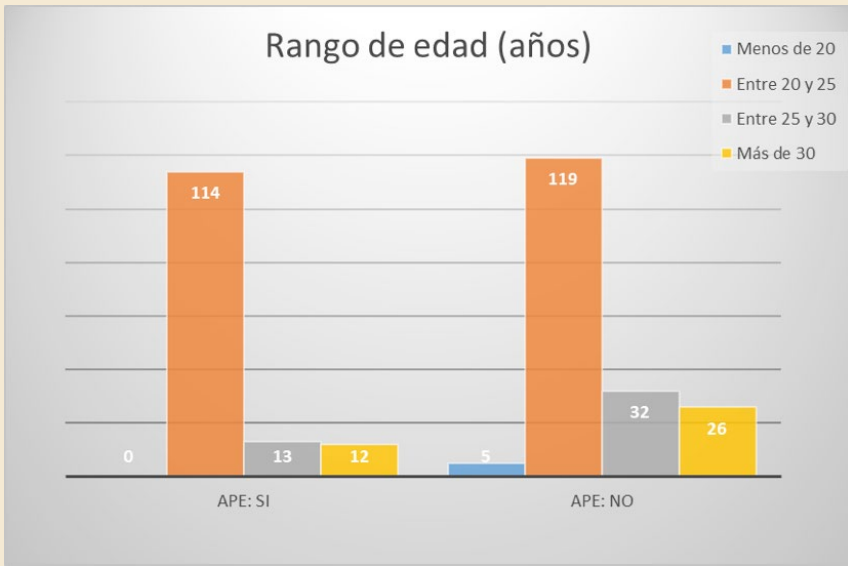




Chart 4.0. Works according to ESP

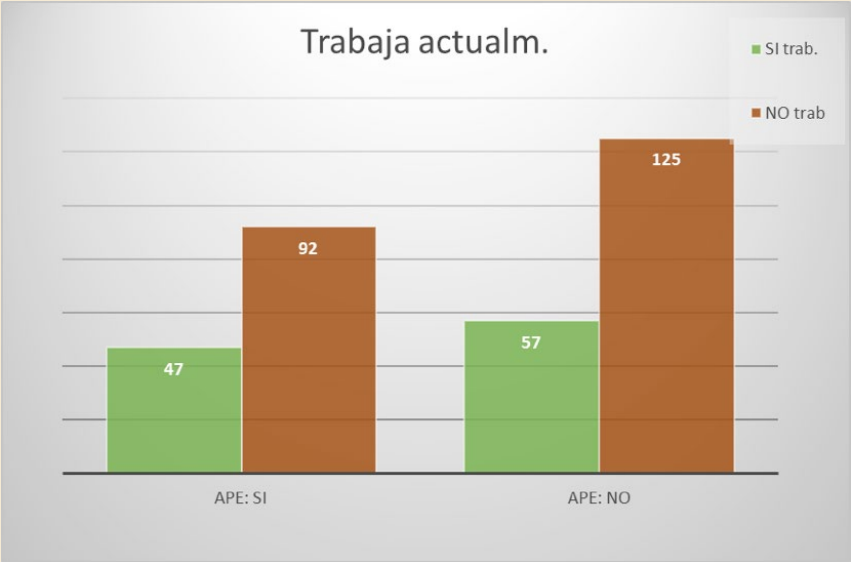
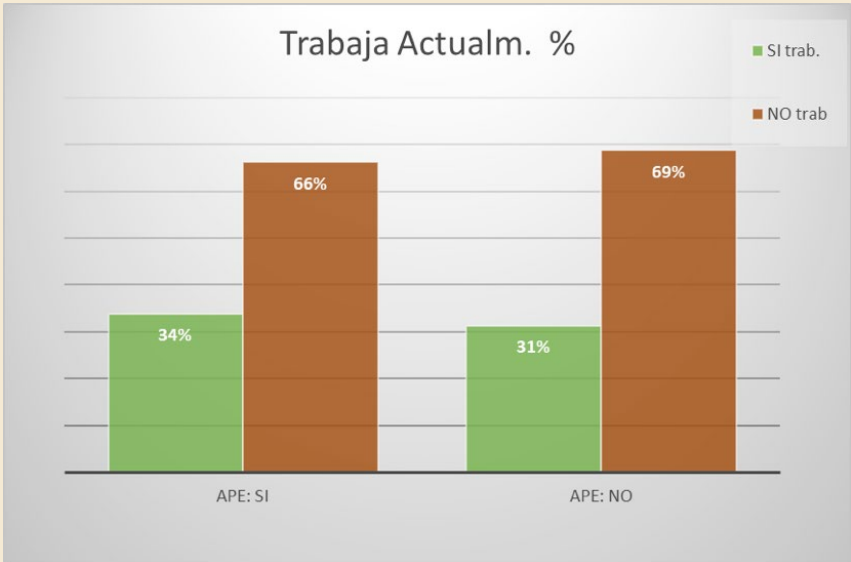
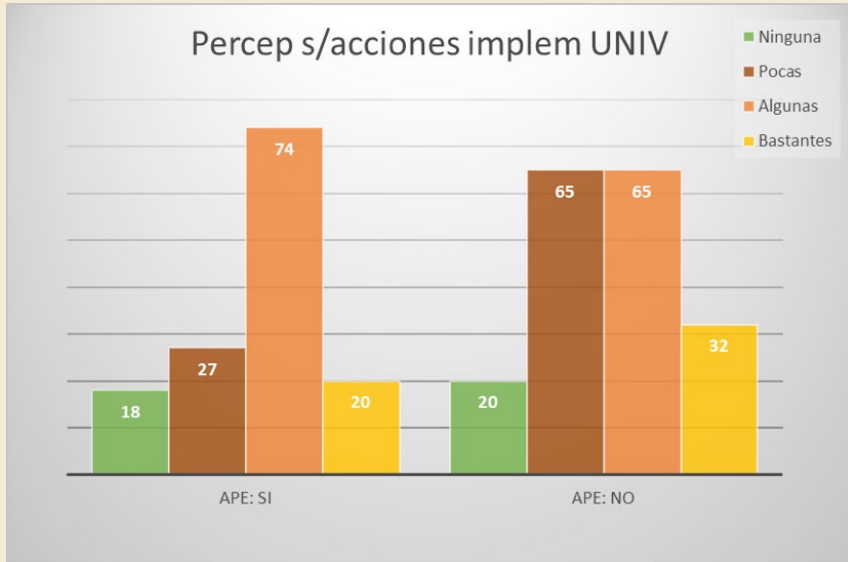


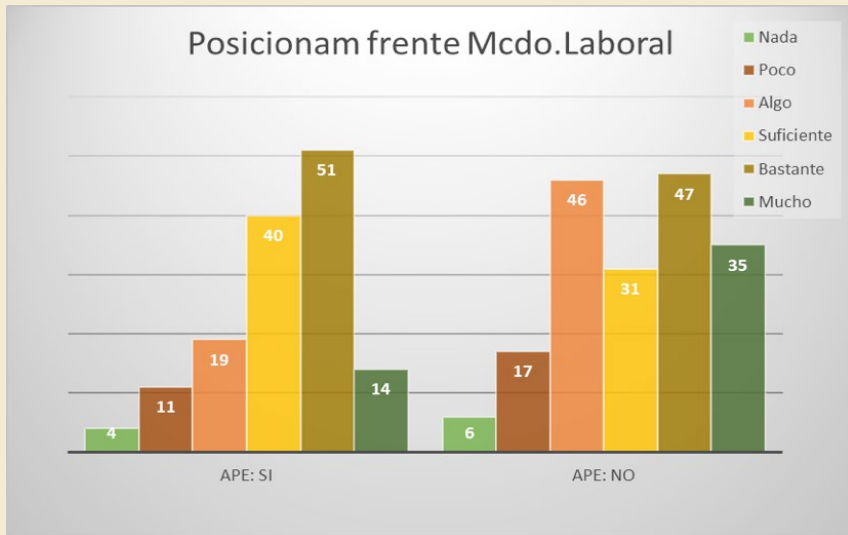
Gráfico 4.1. Distrib. entre los que trabajan y no lo hacen según APE (%).



**Gráfico 5. Percepción del estudiante sobre la proliferación de acciones implementadas por la UNIV para propiciar actitudes orientas hacia el trabajo.**



**Gráfico 6. ¿El paso por la UNIV ha facilitado/clarificado el posicionamiento del alumno frente al mercado laboral?**



<sup>1</sup> **NOTA:** En ocasiones, a partir de la gráfica original donde se muestran valores numéricos absolutos, se ha incorporado otra gráfica con valores porcentuales. Ello es debido a que en dichas ocasiones se alteran los valores al considerarlo de forma relativa.