



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

***Employer branding:* desarrollo de un modelo de diagnóstico e intervención**

M^a Luisa Rayón Valpuesta

ADVERTIMENT. La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX (www.tdx.cat) i a través del Dipòsit Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX ni al Dipòsit Digital de la UB. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX o al Dipòsit Digital de la UB (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

ADVERTENCIA. La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR (www.tdx.cat) y a través del Repositorio Digital de la UB (diposit.ub.edu) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR o al Repositorio Digital de la UB. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR o al Repositorio Digital de la UB (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

WARNING. On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX (www.tdx.cat) service and by the UB Digital Repository (diposit.ub.edu) has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized nor its spreading and availability from a site foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service or to the UB Digital Repository is not authorized (framing). Those rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author.

TESIS DOCTORAL

M^a Luisa Rayón Valpuesta

Employer Branding:
Desarrollo de un modelo de
diagnóstico e intervención



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

2022

Employer Branding:
Desarrollo de un modelo de
diagnóstico e intervención

**PROGRAMA DE DOCTORADO DE PSICOLOGÍA SOCIAL Y DE LAS
ORGANIZACIONES**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

M^a Luisa Rayón Valpuesta

Directoras

Dra. Marina Romeo Delgado

Dra. Montserrat Yepes i Baldó

A mi familia

Al acercarse el final de la etapa del doctorado se presenta, como una amable prescripción del protocolo académico, la oportunidad de agradecer tanto bueno recibido. No quisiera dejar a nadie en el olvido, aunque no será posible mencionar a todos de forma nominal, pues muchos han sido quienes me han ayudado de una u otra manera.

Gracias, en primer lugar, a mis directoras de Tesis, la Dra. Marina Romeo y la Dra. Montserrat Yepes, por aceptarme como doctoranda, viniendo de un ámbito diferente al académico. Su dedicación, paciencia y comprensión ha hecho posible converger en territorios comunes que tanto me han enriquecido personal y profesionalmente. Sin sus valiosas aportaciones no hubiera podido culminar esta etapa. Espero seguir contando con su orientación y amistad en el futuro.

También a la Dra. Josefa Boria, Sefa, cuya dedicación y desinterés, tan poco común, fue, más que una ayuda, un auténtico regalo en un momento crucial de este trabajo.

Mi gratitud a cada uno de los miembros de las comisiones de seguimiento, empezando por aquellos que fueron más exigentes. La inquietud con que afrontaba cada una de esas convocatorias quedó sobradamente compensada por sus orientaciones y críticas, siempre constructivas, que permitieron ir puliendo y mejorando el trabajo que ahora presento.

Al Programa de Doctorado de la UB, en especial a la Dra. Ángela Castrechini y al Dr. José Vicente Pestana que guiaron mi reencuentro con el mundo universitario e investigador en el *Practicum*, y al Dr. Andrés di Masso, siempre amable y dispuesto a solventar mis dudas.

Son muchos los que han colaborado en esta tesis, y a quienes agradezco su aportación, empezando por la dirección de Laboratorio Echevarne que me facilitó de modo incondicional el acceso a los participantes que configuraron la muestra, y mi gratitud también a estos. A los expertos cuya ayuda sirvió para validar el modelo, aportando valiosas reflexiones que han enriquecido este trabajo. También a quienes, de manera altruista, por amistad, han revisado traducciones y redacción “con ojos nuevos”.

A tantas amistades a las que he recortado dedicación en esta etapa y que han sabido comprender esa ausencia acompañándome en el trayecto. Espero compensar ese tiempo.

Y por supuesto a mi familia, a mis padres que sembraron con su vida la semilla del amor a la enseñanza y al mundo académico, en especial a mi madre, que, en sus últimos años, me animaba a no bajar el ritmo, urgiéndome a terminar porque, decía, “si no... no voy a llegar”. No estará físicamente, pero, de otra manera, estará presente en ese día y en los que queden por venir. Y como no, a mis hermanos, que me han acompañado en cada paso como si ellos mismos lo dieran.

Como dijo José Saramago, “siempre acabamos llegando a donde nos esperan”, y qué afortunado quien llega con tan buena compañía.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
1. INTRODUCCIÓN	12
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Brand o concepto de Marca	17
2.2. Employer Branding	19
2.3. La ciencia del Marketing y el concepto de intercambio	24
2.4. Principales modelos de EB	30
2.5. Propuesta del modelo EB Mix: aproximación conceptual de los elementos que lo constituyen	33
2.5.1. Producto o “The Unique Employment Experience Elements” (Product)	35
2.5.2. Precio o Esfuerzo Discrecional (Price)	40
2.5.3. Distribución o Estructura organizativa y estilo de liderazgo (Place)	44
2.5.4. Promoción o Gestión de la Comunicación Interna (Promotion)	48
2.5.5. Representación gráfica del modelo EB Mix	51
2.6. Efectos del Employer Branding sobre el compromiso organizacional de los empleados	54
2.6.1. Producto y compromiso organizacional	56
2.6.2. Precio y compromiso organizacional	57
2.6.3. Distribución y compromiso organizacional	60
2.6.4. Promoción y compromiso organizacional	65
3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS	67
4. MÉTODO	70
4.1. Fase I: Validación de la definición nominal y operativa de las variables del modelo	70
4.1.1. Diseño	70
4.1.2. Muestra	71
4.1.3. Instrumento	72
4.1.4. Procedimiento	76
4.1.5. Análisis de datos	77
4.2. Fase II: Análisis de la relación del EB con el compromiso organizacional	78
4.2.1. Diseño	79
4.2.2. Muestra	79
4.2.2.1. El EB en el sector sanitario	80
4.2.3. Instrumento	82
4.2.4. Procedimiento	84
4.2.5. Análisis de Datos	85
5. RESULTADOS	87
5.1. Fase I:	87
5.1.1. Ajuste interjueces: Validación del instrumento	87
5.1.1.1. Producto- Propuesta de valor	87
5.1.1.2. Precio- cantidad/calidad del trabajo	90

5.1.1.3. Distribución- Estructura/ estilo de liderazgo	93
5.1.1.4. Promoción- Comunicación Interna	95
5.1.2. Importancia de las dimensiones del modelo	97
5.2. Fase II:	104
5.2.1. Descripción de las muestras	104
5.2.2. Análisis factorial exploratorio	105
5.2.3. Análisis factorial confirmatorio	109
5.2.4. Análisis de fiabilidad	110
5.2.5. Relación entre el EB Mix y el compromiso organizacional	111
6. DISCUSIÓN.....	117
6.1. Limitaciones e investigación futura	125
7. CONCLUSIONES	127
REFERENCIAS.....	129
ANEXOS	154
ANEXO 1. Instrumento Fase I.....	154
ANEXO 1.1. Grado de pertinencia de los ítems	154
ANEXO 1.2. Importancia absoluta de las dimensiones	155
ANEXO 1.3. Importancia relativa de las dimensiones	155
ANEXO 2. Referencias del Instrumento Fase I.....	156
ANEXO 3. Instrumento Fase II.....	158

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Relación de intercambio en Marketing	29
Figura 2. Correspondencia del modelo de las 4Ps con el modelo <i>EB Mix</i>	34
Figura 3. Modelo de ICC y resultado de la marca interna	50
Figura 4. Representación gráfica del modelo <i>EB Mix</i>	53
Figura 5. Relación en el nivel jerárquico y el compromiso personal e instrumental ...	115
Figura 6. Niveles de compromiso afectivo en función de la antigüedad	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Atributos instrumentales y simbólicos.....	37
Tabla 2. Evolución de indicadores de atracción 2014-2019	43
Tabla 3. Perfil de los expertos consultados.....	72
Tabla 4. Referencias de definición las dimensiones e ítems de cada una	75
Tabla 5. Equivalencia modelo de las 4Ps- modelo EB Mix.....	77
Tabla 6. Descriptivos de los participantes en la Fase II.....	79
Tabla 7. Instrumentos utilizados en la Fase II	82
Tabla 8. Resultados de la definición operativa de la dimensión Producto	87
Tabla 9. Resultados de la definición operativa de la dimensión Precio	90
Tabla 10. Resultados de la definición operativa de la dimensión Distribución	93
Tabla 11. Resultados de la definición operativa de la dimensión Promoción	95
Tabla 12. Resumen de los resultados de la definición nominal	97
Tabla 13. Descripción y comparativa entre las muestras utilizadas en los AFE y AFC	105
Tabla 14. Ítems eliminados, justificación y dimensión teórica a la que pertenecían ..	106
Tabla 15. AFE eliminando los ítems con funcionamiento anómalo y consistencia interna de los factores.....	107
Tabla 16. Índices de ajuste y error de los modelos de AFC	109
Tabla 17. Análisis de fiabilidad.....	110
Tabla 18. Estadísticos descriptivos	111
Tabla 19. Correlaciones entre las variables independientes	111
Tabla 20. Modelo de regresión múltiple entre las 4Ps y el compromiso personal e instrumental.....	112
Tabla 21. Comparaciones de medias del compromiso en función del nivel jerárquico.	114

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es el diseño y validación de un modelo *de Employer Branding* (EB), como facilitador de la gestión estratégica del talento y su vinculación con el compromiso organizacional. Para ello se parte conceptualmente de las 4 Ps o Marketing Mix (Mc Carthy, 1956), así como de los principios del Marketing aplicados a las actividades de Recursos Humanos (Edwards, 2010).

Para alcanzar dicho objetivo, el estudio se ha llevado a cabo en dos fases. En la primera se identifican, a partir de la literatura científica, los elementos configuradores del modelo, desarrollándose así un nuevo modelo, el EB Mix. Este, inicialmente, fue validado a partir del ajuste interjueces, administrando un cuestionario a 30 expertos que valoraron tanto la pertinencia, con un criterio de $V < ,60$ y un intervalo de confianza del 90%, como el orden de importancia de cada dimensión, establecido mediante el método de análisis de rangos.

En la segunda fase -y una vez validado el modelo- se analizó la relación del EB percibido por los empleados con el compromiso organizacional mediante un modelo de regresión. Para ello, se distribuyó un instrumento, al que respondieron 310 empleados, conformado por cuestionarios ya existentes y validados en su forma original, y otros adaptados y desarrollados ad hoc.

A partir de los resultados, obtenidos a partir de una muestra en una única organización el sector sanitario, se constata que el modelo propuesto queda validado para la implantación de un plan de EB en una compañía. Además, se evidencia la relación de este con el compromiso de los empleados. De ahí que podamos concluir que, si una organización es capaz de definir y gestionar adecuadamente las cuatro dimensiones del modelo, Producto, Precio, Distribución y Promoción, éste se presenta como una herramienta eficaz para lograr el compromiso de los empleados, con especial incidencia en el compromiso personal (afectivo y de valores). Como resultado emergente, la posición jerárquica incide en todas las dimensiones del compromiso, excepto en el compromiso de intercambio.

ABSTRACT

The objective of this research is the design and validation of an Employer Branding (EB) model, to facilitate the strategic management of talent and its links to organizational commitment. In order to do so, we based our conceptual foundation on the 4Ps, also known as Marketing Mix (Mc Carthy, 1956), as well as on the principles of Marketing as they apply to Human Resources (Edwards, 2010).

In order to achieve our goal, the study has been carried out in two phases. In the first phase, the configuring elements of the model are identified based on the available scientific literature, and used to develop a new model: EB Mix. This was initially validated through the method of inter-rater adjustment, by providing a questionnaire to 30 experts in which they evaluated both relevance, with a criterion of $V < .60$, and a confidence interval of 90%, and the relative weight of each dimension, established through the range analysis method.

In the second phase, once the method had been validated, the relationship between the employees perceived EB and the organizational commitment was studied through a method of regression. In order to do so, an instrument was distributed, consisting of already existing and validated questionnaires in their original form, and others adapted and developed ad hoc, to which 310 employees responded.

From the results, it is established that the proposed model is validated for the implementation of an EB plan in a company. In addition, its efficacy as a predictor of employee commitment is made evident. Thus, we can conclude that, if an organization is capable of adequately defining and managing the four dimensions of the model, namely Product, Price, Promotion and Place, this is found to be an effective tool to achieve employee commitment, with special emphasis on personal commitment (affective and of values). As an emergent result, the hierarchical position impacts all dimensions of commitment, except the commitment to exchange.

1. INTRODUCCIÓN

El estudio riguroso y sistemático del Marketing comenzó en el ámbito de la Psicología Social en los años 60. Desde entonces, en el entorno científico, se han desarrollado numerosas teorías con una doble orientación: Por un lado, explicar el comportamiento del consumidor (Argo, White y Dahl, 2006 y Hess, Ganesan y Klein, 2007) y, por otro, diseñar y establecer las estrategias comunicativas (Hastings, Stead y Webb, 2004; Littlejohn y Foss, 2010; Matos y Vargas, 2008; y Schivinski y Dabrowski, 2016).

Desde un punto de vista aplicado, han sido diversos los campos en los que el Marketing ha tenido especial repercusión. Destacan en ese sentido la promoción de productos y/o servicios (marketing de producto, Stanton, Etzel, Walker, Báez, Martínez, Nicolesco, y Garza, 1980), la promoción de causas sociales (marketing social, Kotler y Roberto, 1992; Serrat, 2017), la elaboración de campañas políticas, partiendo del conocimiento del electorado y de la elección (marketing político, Delarbre, 2001 y 2016) y el orientado a la promoción de los valores de marca, la identidad e imagen corporativa de una compañía entre sus empleados, (marketing interno, De Bruin-Reinolds, Roberts-Lombard y de Meyer, 2015; Jaimes, Estepa y Uribe, 2017; Kotler, Bowen, Makens, Carrión, y Avalos, 1997).

Sin embargo, quedan todavía muchos ámbitos por explorar. El estudio del *Employer Branding* (EB), por ejemplo, es uno de los ámbitos que, si se estudia con rigor, puede resultar fecundo, como han señalado Collings y Mellahi (2009), al observar que las compañías necesitan maximizar el diferencial que aporta su capital humano. En efecto, contar con grupos de personas integrados por los mejores, confiere una ventaja competitiva a las empresas (Martin Molina, 2008), por lo que conviene atender a esta cuestión.

La traducción al castellano del concepto EB no resulta sencilla, dado que *brand*, que en español es un nombre (marca), en inglés se presenta como una forma verbal acompañada del sufijo *ing*. Una forma verbal, el gerundio, que permite aprehender mejor el sentido de acción y de proceso que tiene el término anglosajón, y que, al

recurrir a su traducción al español mediante un sustantivo, pierde esa connotación fundamental. Este es el motivo por el que, en este trabajo, se ha preferido mantener el término inglés en lugar de recurrir a la traducción (Rodríguez Tarodo, 2012).

El EB hizo su aparición en la literatura académica a mediados de los años 90. Ambler y Barrow (1996) señalan que *Employer Brand* consiste en “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos, ofrecidos por el empleador e identificados con la compañía empleadora” (p. 187). Desde entonces, ha despertado mayor interés en el ámbito aplicado que en el ámbito teórico. En efecto, la práctica de la gestión de las organizaciones se ha interesado por él, inicialmente desde el ámbito del Marketing y, posteriormente, desde la psicología del consumidor y los recursos humanos (RRHH) (Edwards, 2010). Sin embargo, desde el punto de vista teórico, la investigación se encuentra en un estado embrionario (Love y Singh, 2011). El escaso desarrollo científico sobre lo que Love y Singh (2011) denominan “*workplace branding*” (p. 175), trae consigo una serie de problemas, entre los que cabe destacar, la insuficiente delimitación de los elementos que intervienen en su interacción, condición para abordar de manera completa y profunda la cuestión desde un punto de vista teórico, pero, además, es lo que, en última instancia, posibilitará la definición de modelos de intervención sólidos y eficaces.

La idea de la variedad de elementos inicialmente desconectados entre sí, pero, de alguna forma, aglutinados bajo un simbólico paraguas, ha sido recogida por algunos autores, indicando que el EB se ha convertido en un “*umbrella programme*” (Edwards 2010, p. 5). Esto tiene como resultado la dispersión en la conceptualización de los elementos que configuran el EB y lo convierte en cohesionador de lo que Quijano, Navarro, Yepes-Baldó, Berger y Romeo (2008) denominan “sistemas de gestión de recursos humanos”, que “deben estar conectados con la estrategia de la empresa, orientados a la consecución de los objetivos establecidos por ella y la cultura de la organización” (Quijano et al., 2008, p.97). Se plantea, por tanto, el EB como una realidad dinámica, como un proceso que se desarrolla y acompaña el de la vida de una compañía, resultado de la interacción de un conjunto de elementos dispersos, conceptualizados individualmente hasta la fecha.

El objetivo del presente trabajo es el diseño y validación de un modelo de EB como facilitador de la gestión estratégica del compromiso organizacional de los empleados. Este objetivo es especialmente importante en la situación actual, pues, tras la última crisis económica y ante el incierto escenario económico provocado por la pandemia del COVID-19, lograr el compromiso de los empleados es una tarea fundamental para mantener la competitividad de cualquier compañía (Carrière y Bourque, 2009; Edelman, 2020, Kropp, 2020).

Para alcanzar el objetivo de esta tesis, se identifican, en primer lugar, los elementos configuradores del modelo de EB, teniendo como base conceptual el modelo de las 4Ps propuesto por McCarthy (1956), también conocido como *Marketing Mix*: cuál es el Producto de la empresa como empleador, cuál el Precio o, lo que es lo mismo, qué debe aportar el empleado para obtenerlo, cómo se hace accesible o distribuye (Place), y cómo se realiza la Promoción de este Producto entre los miembros de la organización. Se trata por tanto de delimitar nominal y operativamente cada uno de los elementos constitutivos del EB, con el objeto de proponer, en segundo lugar, un modelo de implementación de este en las organizaciones.

Este planteamiento es innovador y realista. Innovador porque partiendo del modelo teórico de las 4Ps, que ha sido el fundamento para los diferentes ámbitos de intervención del Marketing, tales como el político, social y el de producto y/o servicio, se transfiere al ámbito de la Psicología Organizacional y de los RRHH, a través de la revisión de la literatura científica de autores de este campo. Se trata también de un objetivo realista, dado que a partir del fundamento conceptual y del diseño investigador, estamos en disposición de establecer un modelo explicativo fiable y válido.

La presente investigación se desarrolla conscientes de que la recesión económica vivida recientemente ha afectado de forma importante a las relaciones laborales, agravándose la crisis de confianza hacia las instituciones y también en el ámbito de las empresas (Ruiz de Alba, 2013). Además, la reciente pandemia presenta un horizonte lleno de incertidumbres cuyas consecuencias en las organizaciones es prematuro aventurar.

En estas situaciones “si el periodo de bonanza económica trajo consigo despilfarro, opulencia y desperdicio, acompañados de un fuerte individualismo y un ensalzamiento de la competitividad y el egoísmo” (Quintanilla, 2014, p.199), para salir de la crisis se deberán modificar tales conductas sustituyéndolas “por la eficiencia, austeridad, la coordinación y la puesta en valor de la colectividad y la cooperación” (Quintanilla, 2014, p.199). En este contexto, en nuestra opinión, se impone la búsqueda de modelos que saneen las actitudes y relaciones del pasado y ayuden a superar situaciones coyunturales como las que atravesamos.

En este sentido la consideración del empleado como cliente, sintoniza con estos nuevos valores y con la necesidad de democratizar las organizaciones con “el deseo de propiciar un reparto de poder en el lugar en el que las personas pasaban la mayor parte de su tiempo” (Quintanilla, 2014, p. 161). El EB, según este mismo autor, resulta una de las mejores estrategias, dado que permite captar y retener a los mejores mediante el compromiso, resultado del empoderamiento de los empleados (Quintanilla, 2014).

El impacto de las crisis financieras, la incertidumbre sobre su duración y consecuencias, plantea un panorama complejo e inquietante, dado que va acompañado de una gran inseguridad laboral (Quintanilla, 2014). Numerosos estudios reflejan preocupación por el bienestar de los trabajadores en las situaciones de gran incertidumbre y escasez de recursos consecuencia de la crisis económica (Navarro, Ceja, Curioso y Arrieta, 2014; Ramos y Peiró, 2014; Romeo, Yepes-Baldó y Berger, 2014; Sora, Caballer y Peiró, 2014). Dichas investigaciones vinculan el bienestar laboral con la efectividad de ciertas prácticas y procesos de recursos humanos, con la mejora de los procesos organizacionales y con el rendimiento. Las prácticas de recursos humanos deben adecuarse al nuevo paradigma y es algo que se demanda tanto desde el ámbito académico como desde el entorno empresarial.

Ya en 1987, Quintanilla señalaba que el empoderamiento del empleado a través de la participación en las organizaciones es

una tendencia imparable que modifica las relaciones existentes hasta ahora.
Se puede definir como los diferentes modos en que la distribución del poder

en una organización es o puede ser compartido (...). La participación no es un fenómeno del todo o nada, sino que se establece según los distintos grados en que el poder puede ser compartido por y entre los empleados de la empresa (p. 67).

Esta tendencia es hoy una realidad constatable en el ámbito de las organizaciones, de ahí que el modelo que se propone en el presente trabajo está alineado con este planteamiento: el directivo comparte la información, debate las decisiones y alienta el autocontrol de los empleados con la finalidad de mejorar la toma de decisiones en grupo. Para ello debe promover el desarrollo de un trabajador más auto dirigido, responsable y auto controlado a través de la formación y el desarrollo profesional constantes. Se propicia así una dinámica de coordinación y cooperación que restablece el equilibrio en esta relación de intercambio, resultado del beneficio mutuo de empleado y empleador (Quintanilla, 2014).

El presente trabajo está dividido en siete capítulos, incluyendo la presente introducción, marco teórico, objetivos e hipótesis, método, resultados y los dos capítulos finales correspondientes a la discusión y conclusiones.

En el Marco Teórico, se realiza una revisión de las principales aportaciones de la literatura científica al EB. Para ello, tras delimitar conceptualmente el *Employer Branding*, se analizan cada una de las dimensiones que configuran el modelo, las denominadas 4Ps. Este apartado finaliza identificando los efectos de cada una de dichas dimensiones sobre el compromiso organizacional. En el apartado siguiente, se exponen los objetivos de la tesis y las hipótesis que sustentan el modelo. En el capítulo cuatro se explica el método empleado en cada una de las fases de la investigación: la Fase I, corresponde al proceso seguido para la validación de la definición nominal y operativa de las variables constitutivas del modelo que podemos denominar *Employer Branding Mix (EB Mix)*. En la Fase II se analiza la relación del *EB* percibido por los empleados con el compromiso organizacional. En el capítulo cinco se analizan los resultados obtenidos, para finalizar con la discusión y conclusiones de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

El marco teórico de este trabajo está estructurado en cinco apartados. En el primero se delimitará conceptualmente el término *brand* o concepto de Marca, sobre el que pivota la investigación entera. A continuación, en el segundo apartado, se presentan las aproximaciones conceptuales más importantes al EB planteadas desde el ámbito investigador. Concretamente las de Edwards (2010) y la generada a partir de la Teoría de las Señales (Akerlof, 1970; Ambler y Barrow, 1996; Wallace, Lings y Cameron, 2012).

En el tercer apartado se analiza, desde la definición planteada por Edwards y Edwards (2013), la aportación de la ciencia del Marketing, así como la conveniencia en aplicar herramientas propias de este ámbito a la investigación en Psicología Social, y, en especial, a la Teoría del intercambio. Desde esas conceptualizaciones se desarrolla una propuesta propia en el cuarto apartado.

Por último, en el quinto, se aborda la relación del EB con el compromiso organizacional atendiendo a cada una de las dimensiones del modelo: el Producto, el Precio, la Distribución y la Promoción.

2.1. *BRAND* O CONCEPTO DE MARCA

La marca es uno de los activos más valiosos de una compañía y su gestión se ha convertido en una actividad fundamental en muchas organizaciones. El origen de la palabra "*Brand*" es alemán y significa fuego. Hace referencia a la marca (*Branding*) que los ganaderos hacían a sus reses para indicar quien era su propietario. Inicialmente, la marca se utilizó para diferenciar productos tangibles, pero con los años, se ha aplicado para diferenciar personas, lugares y empresas (Peters, 1999).

Según el diccionario de la *American Marketing Association* (AMA) (citado por Kotler y Keller, 2009), la marca es "un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un

vendedor o conjunto de los mismos y diferenciarlos de la competencia” (p. 4). Kotler y Keller (2009) señalan que “el *branding* consiste en dotar a productos y servicios del poder de una marca, y se trata, esencialmente, de crear diferencias” (p. 287). Esas diferencias vienen dadas por la “mezcla de atributos, tangibles e intangibles, simbolizados en una marca comercial, que, gestionados correctamente, crean valor e influencia” (Swystun 2007, p. 14). En este sentido, Aaker (1991) concibe la marca como el medio esencial para diferenciar productos y crear una ventaja competitiva para las organizaciones y cumple, por tanto, una doble misión: diferenciar y atraer. Por su parte Kotler y Armstrong (2009, p.68) la definen como

el conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos y prejuicios que el público procesa en su cabeza y cuya síntesis es una imagen mental del producto, a través de su representación, relación calidad-precio y de las ventajas y satisfacciones que de él reciben, o piensan que pueden recibir, a través de su nombre o publicidad (Kotler y Armstrong, 2009, p.68).

Por tanto, podemos definir la marca como el conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que identifican sus productos y servicios, y los diferencian de la competencia. Estos atributos diferenciales generan una imagen mental en su público objetivo, que, si se gestiona correctamente, añade valor al producto o servicio que representa y atrae a su público objetivo.

Para estudiar el proceso de creación y funcionamiento de marcas corporativas, Hatch y Schulz (2008) desarrollaron el modelo Visión, Cultura e Imagen (VCI) y concluyen que la marca funciona cuando se alinea en torno a la identidad corporativa, que reúne y combina esos 3 elementos: Visión, Cultura e Imagen. La identidad es un elemento clave en la fortaleza de una marca que potencia el atractivo para los clientes (Edwards y Edwards, 2013).

El impacto de la marca corporativa en las actitudes y comportamientos de los empleados es lo que ha dado lugar al desarrollo de la “marca interna” y al EB (Foster, Punjaisri y Cheng, 2010, p. 401). El potencial del EB como co-constructor de la marca corporativa radica en su capacidad de clarificar su núcleo: su identidad organizacional, cultura y valores, potenciando su imagen de empleador. Esto es,

clarifica la propuesta de valor única de la compañía y la diferencia de la competencia. Cuando se consigue gestionar correctamente esa imagen de marca, como se señalaba anteriormente, se genera “valor e influencia” y esto atraerá a los mejores empleados. Esa actividad o proceso es lo que recibe el nombre de *Employer Branding* (EB), tal y como a continuación analizaremos en profundidad.

2.2. *EMPLOYER BRANDING*

Ambler y Barrow acuñaron el término *Employer Branding* en 1996, y lo definieron como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador, que se identifican con la empresa empleadora” (p. 187). Es decir, a través del EB se traslada la “propuesta de valor” de la compañía a sus empleados, actuales o potenciales. Si una compañía logra identificar su propuesta única y específica de valor para la satisfacción de sus empleados, supondrá un elemento de diferenciación de la competencia, lo que a su vez conlleva un mayor grado de retención, eficiencia y productividad (Ambler y Barrow, 1996).

Por tanto, el EB se presenta como un proceso de identificación y creación de un mensaje de marca de empresa, aplicando los principios tradicionales de Marketing para así posicionarse como empleador de elección, atrayendo y reteniendo por ello a los empleados más cualificados (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002). Como afirman Barrow y Mosley (2005), el EB sirve para adaptar, con un enfoque de Marketing, las herramientas y técnicas utilizadas para contratar y vincular a los empleados.

De forma similar lo define Edwards al referirse a él como “una actividad donde los principios del Marketing, en particular, la ciencia de la marca, son aplicadas a actividades de recursos humanos relativas a empleados actuales o potenciales” (2010, p.6). Esta definición recoge diferentes aspectos del EB en los que conviene detenerse.

- En primer lugar, Edwards propone la aplicación de los principios del Marketing como el contenido propio del EB, tal y como se desarrollará en el punto 2.3 de esta tesis.

- En segundo lugar, el EB hace referencia a un proceso de construcción de la marca de empleador. Según Sullivan (2004), el *branding* del empleador es una estrategia a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, actuales y potenciales, así como *stakeholders* próximos, en relación con una empresa en particular. Edwards (2010, p. 6) lo define como una “actividad”, mientras que Barrow, Hause, Housely, Jenner, y Martin (2007) van más allá y señalan que: “*Employer Branding is not a Project or a programme. Nor is a rush to freshen up your recruitment advertising. It’s a way of business life*” (p.6).
- Por último, Edwards (2010) identifica a los interlocutores de esa relación. Por un lado, el empleado actual / potencial y, por otro, el empleador. Entre ellos se establece una relación que excede el intercambio en sentido estricto y va más allá del puro vínculo contractual. En este proceso, la fuerza de la marca, que, tal y como señalábamos, tiene como objetivos fundamentales la atracción y fidelización de los empleados potenciales o actuales, juega un papel fundamental. Si bien la consecución del primero, la atracción, depende en gran medida de una adecuada imagen y comunicación de la marca del empleador, la fidelización o retención, requiere la generación de un elemento indispensable: el compromiso. Los "vínculos interpersonales" son una faceta más de la identidad social (Cameron, 2004) y, en relación con el ámbito organizacional, suponen una faceta de la identificación organizacional (Harris y Cameron, 2005). En definitiva, la marca de empleador, en su complejidad, abarca varios aspectos de gran importancia que presuponen unos valores críticos para cualquier compañía.

La aproximación teórica al EB se puede realizar partiendo de la Teoría de las Señales (Akerlof, 1970). La Teoría de las señales tiene su origen en las ciencias biológicas y ha sido utilizada durante décadas en las ciencias sociales para explicar la comunicación entre los individuos y las organizaciones (Goffman, 1956; Highhouse, Thornbury y Little, 2007; Spence, 2002).

Desde esta perspectiva, algunos autores definen el EB en función de los resultados, sean económicos o funcionales, que recibe el empleado y que este identifica con la empresa empleadora (Ambler y Barrow, 1996; Wallace et al., 2012). Los resultados y las condiciones que una compañía ofrece a sus empleados son así “señales” que ofrece la marca de empleador a la valoración de empleados y candidatos potenciales, como muestra de su valor de marca y de su identidad como empleador. Si una firma logra que esa “oferta” o “propuesta de valor” sea identificada con ella, estará en el buen camino en el desarrollo del EB. Esto apunta a la trascendencia del proceso de configuración y definición de la propuesta de valor de una compañía.

Cabe señalar, como principal limitación a esta aproximación, la propia de la capacidad humana para procesar la información (Miller, 2006), que puede suponer un condicionante en el procesamiento de las señales percibidas, así como otros aspectos que pueden distorsionarlas, como veremos a continuación.

El elemento principal de la Teoría de las Señales es la “honestidad” de las señales, especialmente desde la perspectiva de los receptores, y en torno a ella desarrolla conceptos como los costes asociados a la comunicación honesta y la posibilidad de la “honestidad fingida” o “falsa”.

En un primer nivel, honestidad, desde esta perspectiva, hace referencia a la información sobre los elementos instrumentales, tales como recompensas, que se ofrecen a los receptores de la información sobre lo que pueden esperar si se unen a la organización (Martin y Sinclair, 2018). Desde el ámbito de los recursos humanos se amplía el enfoque a los aspectos simbólicos y culturales que cabe esperar de los “buenos empleadores”, incluyendo los valores que conforman la cultura organizacional, principios y creencias y todo aquello que cabe esperar del trabajo en una organización (Davies y Chun, 2003).

Las variables fundamentales para lograr que las señales sean percibidas como honestas y verdaderas por los receptores son originalidad, credibilidad, autenticidad y sostenibilidad (Van Riel, 2003). Cuanto más se den estas variables, en mayor medida los receptores estarán dispuestos a “comprar” esos elementos culturales y simbólicos que la organización proyecta en sus señales.

La originalidad es un elemento clave para lograr ofrecer señales distintivas respecto a la competencia, aunque la búsqueda de esa diferenciación puede estimular la creación y proyección de una falsa honestidad (Martin y Sinclair, 2018). La credibilidad, autenticidad y sostenibilidad son necesarias para generar el sentido de legitimidad, respeto, aprobación, preeminencia y prestigio, que son los criterios utilizados frente a las partes implicadas interna y externamente, para evaluar la legitimidad de la reputación corporativa (Highhouse, Brooks y Gregarus, 2009).

La honestidad de las señales hace referencia a su coherencia con la identidad de la compañía, y no solo a su contenido, sino también a sus fuentes, estructuras y procesos, así como a los canales utilizados para transmitir y vincular a los miembros con los mensajes (Martin y Sinclair, 2018). Por ejemplo, el liderazgo debe ser reinterpretado desde esta óptica en términos de construcción y comunicación de relatos convincentes para los actores clave, incluyendo inversores, prensa, empleados actuales y potenciales (Barry y Elmes, 1997). Este rol de los líderes se ha puesto en evidencia como consecuencia de los acontecimientos en el mundo financiero y la desconfianza que han generado los pagos realizados a los altos ejecutivos en instituciones en crisis. Especialmente en estos momentos, los directivos deben reforzar con su conducta las señales de integridad que transmiten las compañías (Hamel, 2009; Martin, Hodges y McGoldrick, 2010; Ulrich y Smallwood, 2007). Hechos como los anteriormente expuestos han provocado que los empleados confíen menos en los canales de comunicación oficial de la empresa. La honestidad de las señales en la organización es cuestionada y se prefiere confiar en la información obtenida a través de internet (Martin, Reddington y Kneafsey, 2009).

Si las señales no son percibidas como honestas, el coste será alto (Cronk, 2005), no solo en términos financieros, sino que puede tener un coste estratégico. La honestidad de las señales dependerá también de su fuerza y consistencia en el tiempo. Los empleados perciben las señales que son débiles o inconsistentes en el tiempo como señales confusas y deshonestas (Martin y Sinclair, 2018). El fracaso de los equipos directivos al comunicar señales de honestidad fuertes y consistentes son

una de las principales razones que explican una actitud negativa de los empleados frente a la compañía (Martin, Pate y Bell, 2009).

Por el contrario, las señales honestas, fuertes y consistentes, y mantenidas a largo plazo generan el capital reputacional, que tiene como consecuencia una reducción del coste de las señales en el futuro. Es lo que, por ejemplo, persiguen iniciativas como los galardones “*Best Place to work*”. El “coste” que supone para una compañía la creación y proyección de señales honestas serán menor en la medida que exista una convergencia natural de intereses con el receptor de estas (Cronk, 2005). La honestidad de las señales hace referencia, tal y como se ha señalado anteriormente, a su coherencia con la identidad de la compañía.

La identidad única de una compañía como empleador se construye, según Backhaus y Tikoo (2004) desde el EB. En ese proceso de construcción de la identidad como empleador, la identidad corporativa, entendida como el carácter central, permanente y distintivo de una organización (Albert y Whetten, 1985) juega un papel muy importante. El conocimiento y comprensión de la identidad organizacional facilita la alineación de las actuaciones de los empleados con sus valores, y su resultado es la reputación corporativa, elemento clave en el atractivo de una compañía como empleador (Ashford y Mael, 1996). La coherencia entre los resultados ofrecidos y la identidad corporativa, la situación del mercado y las expectativas de los empleados logrará la doble misión propia de la función de la marca: diferenciar y atraer. De ahí que diversos autores consideren que “el conocimiento directo de la realidad y personalidad de la marca es el origen de su valor” (Edwards 2010. p, 485).

El conocimiento de la identidad de la compañía es fuente de confianza, por lo que resulta idóneo para el análisis del EB desde el punto de vista de los empleados actuales, que disponen de información y experiencia directa de la realidad de una organización.

Para finalizar, señalar que esta tesis aborda el *Employer Branding* desde la Teoría de Señales, aspirando a realizar una aproximación integradora y realista. En efecto, el hecho de que, como se ha comentado, el EB sea descrito como un “paraguas” (Edwards, 2010) que aglutina y dota de estructura a las políticas y las prácticas

dispersas hasta el momento, refuerza su carácter cohesionador y lo crucial que resulta que el plan de EB se desarrolle en coherencia con la cultura, la estrategia y los objetivos de la compañía.

2.3. LA CIENCIA DEL MARKETING Y EL CONCEPTO DE INTERCAMBIO

Puesto que el punto de arranque de nuestra propuesta es el planteamiento de Edwards que define el EB como *“an activity where principles of Marketing, in particular -the science of branding-, are applied to HR activities in relation to current and potential employees”* (2010, p.6), nos detendremos a continuación en analizar cuál es la aportación de la ciencia del Marketing y del modelo de partida (el modelo de las 4 Ps) para el tema propuesto.

La misión del Marketing es “definir la manera en que una compañía se diferencia de su competencia. Para ello elabora un plan de marketing que identifica cual es la situación de la compañía respecto a su competencia y su entorno de mercado y determina su estrategia para posicionarse, y la proyección de los resultados esperados” (Kotler y Keller 2009, p. 286). Para gestionar su marca de empleador, una compañía debe también desarrollar su plan de EB en el que analice el entorno y la competencia que encuentra, y defina su estrategia para posicionar su compañía en el mercado frente a su público objetivo como un lugar deseable para trabajar.

La situación demográfica y otros factores, como el acceso a la información, obligan a las compañías a revisar sus posiciones en el mercado laboral. Como señala Bejtkovský (2018), nos encontramos en una situación paradójica hasta ahora en los procesos de selección: no se presentan varios candidatos que compiten por el mismo puesto de trabajo en una empresa, sino que existen varias empresas que compiten por el mismo candidato en el mercado laboral. En estas circunstancias, el papel de la gestión de recursos humanos está cambiando y debe sumar, a sus actividades habituales, la tarea de “vender” la oportunidad que supone trabajar para una compañía.

Llegados a este punto, no podemos obviar la realidad demográfica y la entrada en el mercado laboral de una nueva generación, los llamados *millenials*. Esta es una generación con valores y criterios distintos a las de las anteriores y que, entre otros aspectos, muestra un nivel de fidelidad menor a su empresa (Fanego, 2015). Se hace urgente la adopción de cambios en las políticas de la gestión del talento de las empresas, tal y como muestran las encuestas realizadas por *Price Waterhouse Coopers* (PwC), que recogen que el 93% de los directivos admiten que deben cambiar su estrategia para atraer y retener el talento (Ordioni, 2015). Para llevar a cabo esta tarea, es útil y enriquecedor buscar ayuda en áreas y herramientas que antes se consideraban campos puros del departamento de Marketing.

Las ventajas de aplicar el Marketing a la gestión de la marca interna o marca de empleador pueden sintetizarse en tres aspectos: conceptual y metodológico.

- Desde el punto de vista conceptual, la consideración del empleado como cliente supone un cambio muy significativo que modifica el modelo de relación empleado-empleador, asimilándolo a la relación de intercambio existente entre una organización y sus clientes. Autores como Hunt (1983), consideran al Marketing como la ciencia del comportamiento que explica las relaciones de intercambio que comienza con el conocimiento de los clientes, sus características demográficas, sus valores y sus necesidades entre otras. No se pregunta: “¿qué queremos vender?”, sino “¿qué quiere comprar el cliente?”. No dice: “esto es lo que hace nuestro producto o servicio”, sino “estas son las satisfacciones que el consumidor busca” (Drucker, 1979; Esteban, García de Madariaga, Narros, Orate, Reinares, y Saco, 2006; Randall, 2003). Gounaris (2006) expresa este cambio de perspectiva con el termino IMO (*Internal Marketing Orientation*). Incluso habla del *Marketing Mix* interno como el conjunto de acciones dirigidas a lograr la satisfacción de sus clientes internos (empleados) con el objetivo de cumplir los objetivos de servicio de la compañía.

Por ello, partiendo de esta perspectiva, el modelo de EB debe centrar su atención, no solo en el Producto, sino también en el cliente (Lauterborn, 1990). Así como el Marketing se esfuerza en conocer las necesidades de sus clientes para poder satisfacerlas, una organización que aspire a ser empleador de referencia, además de

definir su Producto en coherencia con su identidad y atendiendo al entorno, debe considerar las expectativas y necesidades de sus clientes, esto es, sus empleados (Kotler y Armstrong, 2009).

- Desde el punto de vista metodológico, el Marketing ofrece técnicas y modelos válidos para gestionar ese cambio conceptual que se señalaba en el punto anterior.

Levionnois (1987) señala que las organizaciones deben atender a dos tipos de mercado: el externo y el interno, y deben satisfacer las necesidades y expectativas de ambos. Este autor define el Marketing interno como un conjunto de métodos y técnicas que, puestas en acción en un determinado orden, permiten a la empresa aumentar su nivel de efectividad, considerando a la vez el interés de sus clientes y de sus propios colaboradores. El Marketing, por tanto, “ofrece a las organizaciones un método o técnica directiva válida para atender a ambos mercados” (Levionnois, 1987, p.28).

El Marketing en los años 60 se entendía como Marketing de producto o Marketing 1.0., tal y como lo denominan Kotler y Armstrong (2009) en referencia a la propuesta terminológica realizada por autores como McCarthy (1960), Borden (1964) y Kotler y Levy (1969), que se concreta en el modelo de las 4Ps del *Marketing Mix*. Al hacer un estudio diacrónico de los modelos del Marketing, algunos autores han señalado la relevancia extraordinaria que ha tenido el cambio de perspectiva, llegando incluso a hablar de que la era de las 4Ps ha dado paso a la era de los clientes. Uno de los factores que más han condicionado el paso de una etapa a la otra ha sido, sin duda, la enorme repercusión de la aparición y generalización del uso de internet. El modo de acceder a la información se ha visto modificado y, con ello, se ha incrementado el poder del cliente en el proceso de decisión. En este entorno, las marcas necesitan ser transparentes para comunicar los valores que acompañan a su Producto, compartirlos con sus clientes creando un vínculo emocional con ellos; y colaborar con un cliente cada vez más informado y que reclama ser parte más activa en el proceso de intercambio con las marcas.

Esta realidad ha obligado a actualizarse, tanto al Marketing como a las empresas, y también al modelo de las 4Ps. Pero en ningún caso lo convierte en un modelo

obsoleto. Es más, cualquier modelo evolucionado se construye y evoluciona sobre una base, que en este caso es el modelo de las 4Ps (Kotler y Armstrong, 2009). Esta es la razón por la que se ha elegido como base para el desarrollo de un modelo de EB según los “principios del Marketing” (Edwards 2010, p.6).

Esta tesis analiza la evolución que ha experimentado el concepto de Marketing y sus diferentes ámbitos de intervención. En este sentido, un modelo de EB debe centrar su atención no en el Producto sino en el cliente (Lauterborn, 1990), es decir, el empleado, al que invite a ser incluso co-creador de su Producto (Kotler y Armstrong, 2009). De la misma forma que el cliente no es un mero receptor de productos y, por tanto, no basta con suministrárselos correctamente, el empleado debe tener la posibilidad de participar en la configuración de la propuesta de valor de la compañía.

La identificación de los cuatro elementos del modelo de las 4Ps del que partimos es imprescindible para el desarrollo de un plan de EB, pues condicionará la estrategia de la compañía para posicionar el Producto que ofrece como empleador frente a su público objetivo, de modo que sea percibida como un lugar deseable para trabajar (Bagozzi, 1975; Emerson, 1972).

Una vez expuestas las razones que justifican la aproximación al EB desde los principios del Marketing, nos detendremos en el concepto de intercambio, que es el que conecta ambas disciplinas: Marketing y Psicología Social.

El modelo de las 4Ps considera la relación entre la empresa y sus clientes como una relación de intercambio (Blau, 1964; Hommans, 1961 y Thibaut y Kelley, 1959). La *American Marketing Association* (AMA) ha ido perfilando la definición del Marketing a lo largo del tiempo. Así, en 1985, lo definía como el “proceso de planificación y ejecución del Producto, del Precio, de la Promoción y de la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos tanto individuales como organizacionales” (AMA Board, 1985, citado por Kotler y Keller 2009, p. 6). En 2013 lo define como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar bienes (o servicios) que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general” (AMA Board, 2013, citado por Peters, 2019, p. 42).

Ambas definiciones, separadas por 28 años, recogen la importancia del concepto del intercambio en Marketing, pero no sólo eso, sino que señalan como elementos clave las notas que definen las aproximaciones teóricas del concepto de intercambio desarrolladas por la Psicología Social, tales como el concepto de valor de los bienes o servicios que se canjean, la mutua satisfacción de los actores involucrados y la necesidad de una planificación estratégica del proceso.

Respecto al concepto de valor, como se ha expuesto, el Marketing queda definido, como la actividad de “crear, comunicar, entregar e intercambiar” bienes o servicios con valor para las partes interesadas (AMA Board, 2013, citado por Peters, 2019, p. 42).

Por su parte, la mutua satisfacción de las partes que busca el Marketing, conecta con los elementos comunes en la conceptualización de los principales autores de la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964; Hommans, 1961 y Thibaut y Kelley, 1959). En este sentido, si bien para Homans (1961) toda relación interpersonal es de intercambio, para Blau, el intercambio está constituido por “las acciones voluntarias de los individuos que obedecen a los resultados que se espera que proporcionen y que, por término general, proporcionan” (1964, p. 91).

Desde la perspectiva de la Teoría del Intercambio Social se explica la interacción de la empresa con el cliente, que se articula a partir de las 4Ps, tal y como puede verse en la Figura 1.

Figura 1.

Relación de intercambio en Marketing



Fuente: Elaboración propia

En este proceso de intercambio, “la marca añade dimensiones adicionales para diferenciarse de alguna manera del resto de productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad” (Kotler y Keller, 2009, p. 286). Por eso, una empresa no solo pone en el mercado el bien o servicio que comercializa. La compañía que hay detrás de cada marca es un factor crítico en la decisión de compra de los consumidores (Weber Sandwich, 2012). Esto ha llevado a que cada vez se preste mayor atención al desarrollo de la marca corporativa frente a la marca de producto. El contenido intangible que la marca añade al producto, que actúa como eje transmisor de la identidad al conjunto de los negocios y actividades de la empresa, conecta con el marco instrumental-simbólico y los elementos que señalan como constitutivos del EB autores como Lievens, Van Hoye y Anseel (2007) y Van Hoye y Saks (2011).

Como señala Quintanilla (1994):

El empresario emprendedor concentra sus esfuerzos en una idea, comprometiendo a otras personas para promover y conseguir riqueza: dinero, comodidad, salud, cultura, desarrollo personal... El intercambio

emerge como mecanismo que vehicula el hecho empresarial. Yo te doy y tú me das en un proceso, el de la reciprocidad, que mejora y perfecciona la concepción del término riqueza. Calidad del producto y calidad de la vida laboral operan entonces en un proceso de reciprocidad por el que una depende de la otra (p.160).

2.4. PRINCIPALES MODELOS DE EB

Antes de presentar el modelo que se propone en esta tesis, se revisan a continuación los principales modelos teóricos que se han desarrollado para explicar el proceso de generación del Employer Branding.

Como se ha señalado en el capítulo 2.2, Ambler y Barrow fueron quienes acuñaron el término *Employer Branding* en 1996, definiéndolo como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador, que se identifican con la empresa empleadora” (p. 187).

Desde entonces se han propuesto distintos modelos, que analizaremos a continuación desde una perspectiva diacrónica, ya que, como se observará, los posteriores completan, amplían y enriquecen los anteriores. Si bien cada una de ellas tiene sus características y aportaciones propias, en todas ellas se observa un objetivo compartido: proyectar su propuesta de valor desde dentro hacia fuera de la organización, de manera que impacte en clientes, en potenciales empleados, resaltando su atractivo para los empleados con más talento, y comprometer dicho talento.

Comenzamos por el modelo de Miles y Mangold (2004), que centra sus esfuerzos en la generación de una “imagen de marca” en sus empleados, de manera que sean estos quienes la proyecten en sus clientes. Este modelo busca, por tanto, que la relación entre empleado y empleador trascienda el ámbito interno, focalizándose en el efecto de la marca de empleador en su público externo.

Simultáneamente en el tiempo, el modelo de Backhaus y Tikoo (2004) se aproxima al EB desde la perspectiva del Marketing, concretamente desde Aaker (1992, 1996) y sus trabajos sobre la marca. Para estos autores, el EB es un proceso de construcción y comunicación de la identidad de marca del empleador. Es importante señalar que para estos autores la identidad única e identificable de una compañía como empleador se construye desde el EB, de manera que le permita diferenciarse de sus competidores, ya que es “lo que hace a una compañía diferente y deseable como empleador” (Backhaus y Tikoo 2004, p. 502).

En 2007 Mosley desarrolla otro modelo de gestión de la marca de empleador, evolución de un trabajo anterior (Barrow y Mosley, 2005), en el que señalaba que el EB sirve para adaptar, con un enfoque de Marketing, las herramientas y técnicas utilizadas para contratar y vincular a los empleados. Su modelo es más global que los anteriores centrándose en la importancia de generar una cultura que sea la que alinee a sus empleados, tanto directivos como de cualquier otro nivel en la organización. La cultura se convierte en un elemento que cohesiona internamente y se proyecta hacia el exterior, estableciendo una relación directa entre la gestión de la marca interna y la experiencia del cliente. Por esta razón, Mosley propone una gestión integrada de la marca entre las funciones de Recursos Humanos y Marketing en lo que denomina *Integrated Service Brand Model* (Mosley 2007, p. 130).

El modelo que se propone en la presente investigación es coincidente con el planteamiento de Mosley en cuanto a la utilización de herramientas de marketing en el campo de los Recursos Humanos, aportando a este modelo teórico el contraste empírico para constatar el impacto del modelo en el compromiso de los empleados.

Por su parte, Merz, Herbst y Yabuz (2009) parten del concepto de valor de la marca de empleador (*Employer Brand Value* o EBV) de Keller (1993). Su aportación principal reside en que respaldan su planteamiento teórico con estudios empíricos (Fernández Lores, Avelló, Gavilán y Blasco, 2014) entre un amplio grupo de recién graduados, lo que supone una primera evidencia empírica sobre los antecedentes y resultados de la implantación de políticas de EB.

A diferencia de la investigación que aquí se presenta, Merz et al. (2009) dirigieron su estudio a empleados potenciales, analizando la relación existente entre una marca interna fuerte, la satisfacción y retención de los empleados y el posicionamiento de la compañía como “empleador de elección”. La aportación del presente trabajo es que el modelo EB Mix se ha contrastado entre empleados actuales de una compañía.

Por su parte, King y Grace (2010) presentan el primer modelo conocido probado empíricamente de valor de marca basado en empleados, *Employee-Based Brand Equity* (EBBE). Al hacerlo, ofrece información sobre cómo las organizaciones no solo pueden administrar de manera efectiva el proceso interno de construcción de la marca, sino también, lo que es más importante, medir los efectos posteriores para los empleados y los beneficios en la organización. Sus principales aportaciones son incorporar la perspectiva del empleado al analizar el valor de la marca, el enfoque multidisciplinar para abordar un problema de marketing, incorporando elementos contextuales como la cultura organizacional y considerar las percepciones de los empleados actuales que hasta el momento habían sido poco estudiados en la literatura sobre gestión del branding (Fernández Lores et al., 2014).

La importancia que estos autores reivindican respecto de los aspectos emocionales está en sintonía con la evolución del marketing que se abordaba el apartado 2.3 de esta tesis. La democratización del acceso a la información se ha visto modificado desde la aparición y uso masivo de internet, incrementando el poder del cliente en el proceso de decisión. En este entorno, las marcas necesitan ser transparentes para comunicar los valores que acompañan a su Producto, compartirlos con sus clientes creando un vínculo emocional con ellos; y colaborar con un cliente cada vez más informado y que reclama ser parte más activa en el proceso de intercambio con las marcas.

Frente a todos los modelos anteriores, se nos sugiere la necesidad de desarrollar el que se presenta en esta tesis, el EB Mix, cuya principal aportación, es que no se limita a adaptar, con un enfoque de Marketing, las herramientas y técnicas de Recursos Humanos (Barrow y Mosley, 2005), sino que toma como base conceptual un modelo clásico del Marketing: el modelo de las 4Ps propuesto por McCarthy (1956), también conocido como *Marketing Mix*: cuál es el Producto de la empresa

como empleador, cuál el Precio o, lo que es lo mismo, qué debe aportar el empleado para obtenerlo, cómo se hace accesible o distribuye (Place), y cómo se realiza la Promoción de este Producto entre los miembros de la organización.

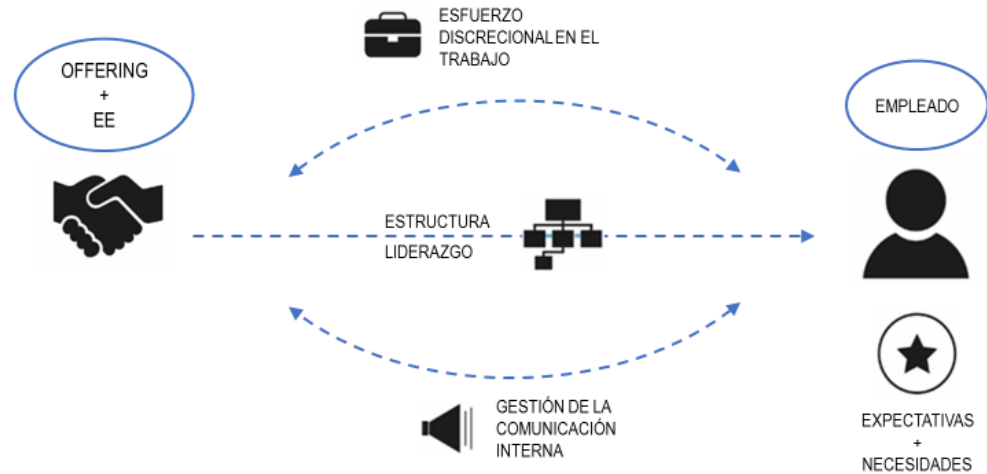
Este es por tanto el aspecto innovador del modelo del EB Mix, porque partiendo del modelo teórico de las 4Ps, que ha sido el fundamento para los diferentes ámbitos de intervención del Marketing, se transfiere al ámbito de la Psicología Organizacional y de los RRHH, a través de la revisión de la literatura científica de autores de este campo.

2.5. PROPUESTA DEL MODELO *EB Mix*: APROXIMACIÓN CONCEPTUAL DE LOS ELEMENTOS QUE LO CONSTITUYEN

Como se ha expuesto hasta ahora, una compañía no es únicamente un proveedor de productos o servicios a sus clientes, y, por extensión, a la sociedad. Tiene también una faceta, la de empleador, que se materializa ofreciendo a sus empleados un Producto compuesto por un conjunto de elementos tangibles e intangibles (*offering* o “propuesta de valor”) que se concreta en una única y específica experiencia de trabajar en esa compañía, a cambio de la cual los empleados aportan su trabajo. La compañía comunica a través de los canales de comunicación las particularidades del Producto, y lo hace accesible a todos a través de los sistemas organizativos y el estilo de liderazgo. La correspondencia del modelo de las 4Ps con el modelo de EB se representa en la Figura 2.

Figura 2.

Correspondencia del modelo de las 4 Ps con el modelo EB Mix.



Nota: *EE: *Employment Experience* o experiencia de trabajar en una compañía.

Fuente: Elaboración Propia

Así pues, los elementos constitutivos del EB, a partir del modelo de las 4Ps son los siguientes:

- El *Producto* que se promociona y distribuye a través del EB es la experiencia de trabajar (*Employment Experience*), inseparable consecuencia de lo que la empresa ofrece a sus empleados (*offering*). Es *the Unique Employment Experience Elements* (Edwards y Edwards, 2013).
- El *Precio* que el empleado aporta para disfrutar de dicho Producto (*Employment experience+ offering*), es la discrecionalidad en el esfuerzo o en el trabajo que realiza (Edwards y Edwards 2013), cuyo nivel de especialización, intensidad y/o penosidad, será proporcional a los beneficios asociados a la adquisición de dicho Producto.
- La *Distribución* o diseminación del Producto se ve facilitada por la “flexibilización de la estructura organizativa, el solapamiento de niveles y grupos de trabajo, y la generalización del liderazgo participativo” (Quintanilla, 1991, p. 200) que requiere de un estilo de liderazgo que lo facilite. El liderazgo transformacional, cuyas

características son el carisma e influencia, inspiración motivacional, la atención a las diferencias individuales y la estimulación intelectual (Bass, 1997) es el idóneo para lograr ese objetivo.

- Por último, la *Promoción* implica comunicar las particularidades del Producto, lo que supone tener en cuenta los sistemas y prácticas de comunicación, utilizadas por la organización a nivel interno. Esto es, la gestión de la comunicación interna (Morgan y Hunt, 1994).

El modelo que, según se ha señalado, vamos a desarrollar en esta tesis doctoral, persigue identificar el *offering* o propuesta de valor para el empleado que Kotler y Keller (2009) definen como “el valor añadido de que se dota a productos y servicios” (p. 288). Este activo que podemos denominar intangible en su conjunto, aportado por la compañía como empleador, añade o resta valor a su imagen en el mercado, y determinará en gran medida, el equilibrio de la relación de intercambio planteada entre empleado y empleador.

Por tanto, si el *branding* consiste en dotar del “poder” de una marca a los productos y servicios que se ofrecen, los esfuerzos de los gestores de la misma deben ir dirigidos a crear y resaltar las diferencias, tangibles e intangibles, que la identifican frente a la competencia. La propuesta de valor de una compañía debe impactar en cómo piensan, sienten y actúan los empleados respecto a la marca, generando “*The Unique employment experience elements*”, o lo que es lo mismo, identificando la marca de empleador como un producto único y diferencial.

En los epígrafes que siguen, se desarrolla cada uno de los elementos que configuran tal experiencia, siguiendo el modelo de las 4Ps.

2.5.1. Producto o “*The Unique Employment Experience Elements*” (Product)

El Marketing define el producto como “todo aquello que pueda ofrecerse en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad”, sean “bienes físicos, servicios, experiencias, acontecimientos, personas, lugares, propiedades, organizaciones,

información e ideas” (Kotler y Keller, 2009, p. 388), siendo la función de la marca lograr la diferenciación respecto a otros productos similares de la competencia.

Desde la perspectiva del EB, el “producto de marca” de una compañía como empleador es la experiencia de trabajar en ella, que Edwards denomina “*Employment Experience*” (EE) (2010, p. 6). En esta expresión se reúne un conjunto de elementos aparentemente inconexos entre sí: cultura, estilo de gestión, cualidades de los empleados actuales y potenciales, imagen y percepción del producto o calidad del servicio de sus directivos. Es decir, lo que genera la propuesta de valor u *offering* (Edwards, 2010) de una compañía a sus empleados se compone de la totalidad de recompensas tangibles e intangibles que una organización ofrece a sus empleados.

Por la variedad de elementos que lo componen se considera pertinente abordar el análisis del “Producto de empleador” o Producto de marca, en dos fases:

- Identificación de los elementos que forman el *offering*.
- Proceso de configuración de dicha propuesta de valor para el empleado.

Respecto a los elementos que integran los principales componentes de la imagen de la empresa y que forman parte del *offering* de esta, la propuesta más integradora es la de Lievens y Highhouse (2003). Según estos autores, el *offering* es el resultado de la combinación de dos tipos de elementos: instrumentales o tangibles y simbólicos o intangibles. Parte del *offering* queda explicitado en los términos del contrato, pero la experiencia de trabajar en una empresa y la naturaleza de esta relación comprende muchos más aspectos, que pueden ser determinantes en la atracción de potenciales empleados, y a cuya identificación y clarificación la compañía debe prestar atención (Edwards, 2010). La específica combinación de estos elementos en cada compañía es lo que genera una experiencia única de lo que supone trabajar en ella, como se expondrá a continuación.

En la Tabla 1 se describe, esquemáticamente, el contenido de los atributos instrumentales y simbólicos que conforman el *offering* siguiendo el planteamiento de Lievens y Highhouse (2003).

Tabla 1.*Atributos instrumentales y simbólicos.*

	Atributos instrumentales	Atributos simbólicos
Sinónimos	atributos utilitarios o funcionales	atributos auto expresivos
Contenido	Atributos relacionados con el producto	Hace referencia a atributos no relacionados con el producto, especialmente relacionados con la imagen.
	Describe un producto en términos de sus atributos objetivos, físicos y tangibles, que ningún otro producto posee	Describe un producto en términos de sus atributos subjetivos e intangibles que se conforman por cómo las personas perciben un producto y generan inferencias sobre él, más que por lo que realmente ese producto es o tiene.
Motivo	Permite a los consumidores maximizar beneficios y minimizar costes	Las personas necesitan mantener su propia identidad para mejorar su imagen o para expresar sus creencias, rasgos de personalidad, etc..)
	Su principal atractivo es la utilidad	Su principal atractivo es la proyección de la propia imagen
Ejemplo	Un consumidor quiere comprar un determinado modelo /marca de coche porque tiene asientos cómodos o por las condiciones de financiación	Un consumidor quiere comprar un determinado modelo/marca de coche porque lo considera "cool", elegante y/o moderno

Fuente: Lievens y Highhouse (2003, p.78). Traducción propia.

Los elementos instrumentales tienen una capacidad limitada de diferenciar el Producto de una compañía y son, además, fácilmente imitables (Edwards, 2010). La parte difícilmente replicable es la elección de los elementos intangibles, su proporción con los tangibles y la coherencia interna del sistema de recompensas con los valores e identidad de la compañía. El Producto, desde una perspectiva que contempla al empleado como "cliente", debe ser específico y atractivo, de manera que añada a la marca de empleador características diferenciales que lo distingan y posicionen respecto a la competencia.

Van Hoye, Bas, Cromheecke y Lievens (2012, p.2), se refieren a los elementos simbólicos como aquellos "atributos que definen a la organización a través de rasgos subjetivos abstractos e intangibles", identificables con lo que Slaughter, Zickar, Highhouse, y Mohr (2004) han denominado percepciones de la personalidad organizacional.

El atractivo de una empresa frente a potenciales empleados depende, en gran medida, de la presentación precisa de su *employment offering* (Cable, Aiman-Smith, Mulvey, y Edwards, 2000), por lo que la elección de los elementos que lo configuran, el peso e importancia de cada uno de ellos, debe incluir, no solo los elementos tangibles, sino aquellos intangibles, tales como la identidad.

La identidad de cada organización es un elemento simbólico de gran importancia. Se configura a partir de los principios que la inspiran y la identifican (Van Hoye et al., 2012), se refleja en sus valores organizacionales, que actúan como principios de las actuaciones de la organización, y tienen como resultado la reputación corporativa, un intangible que se define como los juicios colectivos hechos por el público externo, sobre las acciones y los logros organizacionales (Fombrun, 1996; Van Riel y Balmer, 1997). La reputación corporativa tiene un fuerte impacto en el atractivo de una organización. Construirla lleva más tiempo, pero una vez consolidada es más estable que la imagen.

Además de la combinación específica, en calidad, cantidad y/o proporción de los elementos tangibles e intangibles del *offering*, es crucial la claridad con que sean comunicados a su *target*. Abordaremos este aspecto en el apartado 2.5.4. Al proyectar su imagen de marca, las empresas tienden a enfatizar lo positivo y generan expectativas que pueden dar lugar a la insatisfacción si devienen en promesas incumplidas.

En relación con el proceso de configuración del *offering*, que tendrá como resultado la propuesta de valor de la marca (Backhaus y Tikoo, 2004), la compañía debe mirar hacia dentro (identidad, valores) y también hacia fuera (situación económica y de mercado, expectativas de los empleados). Kim, Jeon, Jung, Ly y Jones (2011), señalan que, para mejorar el valor de la marca, una compañía debe saber lo que los empleados potenciales y actuales están buscando, sus expectativas, y la necesidad de establecer un diálogo con el cliente al configurar su Producto como empleador. Y finalmente, el *offering* de una compañía deberá configurarse desde “la perspectiva de su ámbito de aplicación” (Quintanilla, 1991. p. 195), es decir, el entorno: la situación del sector y el contexto económico en el que se desarrolla.

La *Employment Experience* (EE) es un elemento específico de cada organización, un elemento de diferencia “de las características de una firma respecto a sus competidores” (Backhaus y Tikoo 2004, p. 502). Es “lo que hace a una compañía diferente y deseable como empleador” (Lievens et al.,2007, p.51). Algunos aspectos deben ser relativamente permanentes, de modo que se asocien firmemente con dicha organización (Edwards y Edwards 2013), lo que apunta a la identidad, elemento central, permanente y distintivo (Ashforth y Mael ,1996; Dutton, Duckerich y Harquail, 1994) que influye en las relaciones personales y organizacionales, y que, indudablemente, impacta en la EE.

De lo analizado hasta el momento, podemos concluir que:

- El Producto de una compañía es la experiencia que supone trabajar en y para ella.
- Esta experiencia de trabajar en una compañía se configura a partir del “paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos” (Ambler y Barrow, 1996, p. 187) que la empresa ofrece a sus empleados, es decir, la combinación de los elementos tangibles e intangibles que configuran lo que los autores denominan *offering*.
- Una compañía, para concretar y explicitar los elementos tangibles e intangibles que configuran su *offering*, debe atender al entorno concreto en el que desarrolla su actividad, a los valores que inspiran y configuran su identidad y a las expectativas de los empleados. De esta forma logrará que el *offering* específico que configurará su Producto, resulte atractivo.
- El *offering* ha de ser convenientemente comunicado tanto a los empleados actuales como potenciales, a través de la comunicación formal, como se analizará específicamente en el apartado 2.5.4.

2.5.2. Precio o Esfuerzo Discrecional (*Price*)

En Marketing, el *precio* es aquello por lo que se intercambia el producto, el “valor” del mismo. En el EB el *Precio* puede ser concebido como sigue: “el valor, desde una perspectiva psicológica, puede ser el esfuerzo (en dinero, pero también en tiempo y sacrificios) que el usuario está dispuesto a pagar o puede hacer para comprar o acceder al producto” (Quintanilla, 1991, p.172). “El esfuerzo que el trabajador está dispuesto a hacer por desarrollar nuevos sistemas de trabajo, o simplemente un trabajo de mayor calidad” (p.200). También Edwards y Edwards (2013) exploran los predictores de la discrecionalidad en el trabajo como un elemento resultante de la correcta gestión de una marca fuerte. Concluyen que un empleado está dispuesto a “pagar” u ofrecer un mayor precio o esfuerzo (cantidad y/o calidad del trabajo) para obtener o participar en el producto ofrecido, esto es, disfrutar de los elementos que constituyen la experiencia de trabajar para una determinada compañía.

En la literatura se realizan diferentes aproximaciones a este planteamiento. Fundamentalmente pueden distinguirse dos grupos de teorías, las que se centran en el análisis del proceso y las que se centran en el contenido. Partiendo de la citada perspectiva de Edwards y Edwards (2013), analizaremos a continuación el proceso motivacional.

La Teoría de las Expectativas de Vroom (1964) sugiere que el mayor o menor esfuerzo que un empleado está dispuesto a “ofrecer” para obtener el Producto depende de tres variables expresadas con el siguiente modelo matemático:

$$FM = Ex * (I * Va)$$

FM= Fuerza motivacional; *Ex*= Expectativas; *Va*= Valencia; *I*= Instrumentalidad

Esta fórmula establece los tres factores que determinan el esfuerzo que está dispuesto a hacer el sujeto para alcanzar un determinado objetivo:

- Valencia: es el “atractivo que para cada persona tienen las consecuencias que espera se sigan de su conducta” (Rodríguez Porras, 1991, p 26). Este valor puede variar a lo largo del tiempo.

- Expectativa: pone en relación la dificultad o penosidad de conseguir algo y la probabilidad de que así sea (Vroom, 1964). Se trata pues de la percepción subjetiva de la probabilidad de que a un determinado acto le seguirá un determinado resultado.
- Instrumentalidad: referida a “la percepción subjetiva del trabajador sobre la probabilidad de que los resultados que consigue para la organización (ejecución) conduzcan a unos segundos resultados personales (satisfacción de sus motivos) y consecución de las metas deseadas” (Navarro y Quijano 2003, p. 644).

En resumen, Vroom señala que la fuerza de la motivación es producto del valor anticipado que un individuo asigna al hecho de conseguir alcanzar una meta, y las posibilidades que percibe de poder alcanzarla. Posteriormente, Porter y Lawler (1968) desarrollaron el modelo de Vroom (1964), estableciendo que la satisfacción es el resultado de la interacción entre la motivación, el desempeño y de la percepción subjetiva entre lo que este aporta y lo que recibe a cambio de su labor. Estos autores señalan que la motivación en el trabajo se puede describir a través de dos dimensiones: el valor de la recompensa obtenida por el trabajo, es decir, su atractivo, y la probabilidad de que las recompensas dependan del esfuerzo realizado.

Si bien estos modelos resultan explicativos para entender lo que puede llevar a un empleado a moderar o aumentar el esfuerzo en su trabajo, la Teoría de la Equidad (Adams 1963), resulta más en sintonía con el enfoque de Edwards y Edwards (2013) dado que al partir del modelo de intercambio, concibe que las personas establecen un balance entre los resultados percibidos de su trabajo (el salario, los beneficios, en definitiva, lo que hemos denominado *offering*) y la percepción de sus aportes a este trabajo (educación, experiencia, etc), y comparan el resultado de dicha ecuación con las de los demás (Quintanilla 1991 y 2014). Adams (1963) definió así el impacto de las percepciones de equidad sobre los miembros de una organización: si los resultados de las ecuaciones son equivalentes, los sujetos se sentirán satisfechos. Si por el contrario el resultado del individuo es diferente al de los otros, se produciría una situación de inequidad que generaría tensión. Para corregirla el individuo se

esforzará por incrementar el esfuerzo (si se siente sobre-recompensado) o disminuirlo (si se siente infra-recompensado). A este planteamiento, contrastado empíricamente, se le critica su carácter reactivo, ya que se centra en las reacciones de los individuos frente a las inequidades, fundamentalmente económicas (Mladinic, 2002).

Las compañías que sepan establecer una propuesta de valor flexible y atenta al *feedback* de sus colaboradores, agregarán valor a las organizaciones y a la sociedad en su conjunto. Por ello, la configuración del *offering* deberá ser flexible, de forma que permita satisfacer las distintas expectativas de los empleados según sus circunstancias y resulte atractivo a todos. Pero también debe ser dinámica. No se puede perder de vista que el atractivo de la propuesta de valor puede cambiar a lo largo del tiempo para una misma persona, al tiempo que varían sus propias circunstancias y su momento vital o profesional, y también pueden variar las circunstancias del entorno. Nos encontramos, pues, ante un proceso: el de la configuración del *offering*, que podemos denominar como de “customización dinámica”, esto es, personalizada y sometida a revisión constante, tanto por la variación de las expectativas del empleado como por los cambios del entorno que pueden afectarle (Gavilán, Fernandez-Lores, Avelló y De Andrés, 2014).

El estudio de *Employer Brand Research* que anualmente realiza la compañía Randstad, resulta ilustrativo a este respecto. Este estudio analiza el atractivo como empleador de las 250 compañías más grandes del país, conocidas por al menos el 10% de la población, en base a los siguientes indicadores: salario atractivo y beneficios sociales, conciliación laboral-personal, ambiente de trabajo agradable, seguridad laboral, flexibilidad, oportunidades de carrera y trabajo interesante.

Este estudio se viene realizando desde hace 18 años, lo que permite ver la evolución en los últimos 6 años, de los indicadores más valorados según los resultados obtenidos en 2019, tal y como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2.*Evolución de indicadores de atracción 2014-2019*

	Salario atractivo y beneficios sociales	Buena conciliación laboral-personal	Ambiente de trabajo agradable	Seguridad laboral	Flexibilidad	Oportunidades de carrera	Trabajo interesante
2014	63%	35%	45%	60%	35%	50%	43%
2015	62%	45%	47%	57%	37%	48%	43%
2016	63%	45%	49%	56%	37%	47%	41%
2017	63%	55%	49%	45%	40%	36%	43%
2018	63%	55%	50%	48%	41%	39%	36%
2019	62%	55%	47%	48%	43%	38%	35%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de *Randstad Employer Brand Research*

En el análisis de la evolución de estos datos no se puede obviar que nuestro país ha atravesado una crisis económica que se inició en 2008 y que, según los datos del Instituto Nacional de Estadística, dependiente de la Administración General del Estado, concluyó en el año 2014.

En este contexto, el indicador “salario atractivo y beneficios sociales”, se mantiene estable y en primera posición, a lo largo de estos años. Sin embargo, el indicador “seguridad laboral” pierde peso, pasando de ocupar la segunda posición en 2014 a la cuarta en 2018 y 2019.

En general se observa un cambio de tendencia. En momentos de incertidumbre económica, como en el momento actual, se valoran aspectos vinculados al propio trabajo (seguridad, oportunidades de carrera, trabajo interesante), mientras que, en épocas de bonanza, las prioridades se centran en las necesidades del individuo dentro y fuera del entorno laboral (conciliación, ambiente de trabajo agradable). No obstante, se aprecia un cierto cambio de tendencia en estos últimos años. Así cabe destacar la creciente importancia otorgada a poder disponer de flexibilidad horaria en el contexto organizacional, dato que se ha visto reforzado en la actual situación de pandemia (Molino, Ingusci, Signore, Manuti, Giancaspro, Russo, y Cortese, 2020; Yawson, 2020), al tiempo que será necesario estudiar las posibles implicaciones negativas de las nuevas formas de organización del trabajo derivadas de esta situación (Dolce, Vayre, Molino, y Ghislieri, 2020).

Si realizamos un análisis seccional de los resultados en este estudio, observamos variación en la elección del indicador “más importante” según la franja de edad: para los encuestados entre 18 y 24 años, lo más importante es ganar dinero, mientras que, para los encuestados entre 25 y 44 años, lo más importante es la flexibilidad, cuya explicación plausible es que, en esa etapa, habitualmente, se deben conciliar aspectos profesionales y familiares con mayor intensidad. En los encuestados entre 45 y 64 años, el salario vuelve a ponerse en primer término.

También varían las motivaciones para permanecer o abandonar una compañía según el momento vital, y tampoco son homogéneas las respuestas si se distingue entre hombres y mujeres.

Será interesante observar los resultados que ofrezca esta encuesta en el año 2020, aún pendiente de publicar, año en que la Pandemia del Covid-19 ha afectado a todo el planeta, y su impacto en las prioridades en los años por venir.

En conclusión, el empleado valorará los beneficios tangibles e intangibles obtenidos a cambio de los cuales estará dispuesto a realizar un trabajo bien hecho. En la medida que considere que ese trabajo es equitativo al valor del Producto de la empresa como empleador (*offering* + EE) y medio para obtenerlo, “desarrollará motivaciones intrínsecas que mejorarán sustancialmente los resultados” (Quintanilla, 1991, p. 200) como consecuencia de una mayor aportación de trabajo, cuantitativa y/o cualitativamente. Pero la empresa, para que su propuesta de valor mantenga su atractivo, debe actualizarla, atendiendo al contexto en el que se desarrolla la actividad y a la evolución del empleado a lo largo del tiempo (Gavilán et al., 2014).

2.5.3. Distribución o Estructura organizativa y estilo de liderazgo (*Place*)

Si el *place* o Distribución hace referencia a cómo hacer accesible el Producto al cliente, en el caso del EB, la *Employment Experience* (EE) se hace accesible al empleado a través de múltiples canales. Esta diseminación tiene lugar a través de los llamados facilitadores, a saber, la estructura y el liderazgo, que se analizarán a continuación.

La estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p.234).

La estructura que adopta una organización tiene mucho que ver con la elección de la tecnología de producción, “con claras repercusiones sobre las características de la tarea, la estructura de los puestos de trabajo, las comunicaciones entre jefes, subordinados y compañeros” (Quijano et al., 2008, p. 95). Además, tal y como señalan estos mismos autores

las decisiones tomadas respecto a la tecnología, así como otras referidas a la toma de decisiones y distribución del poder (...) conducirán a conformar una u otra forma de estructura: más o menos plana, matricial, en red, por grupos de negocio descentralizados y de menor tamaño, virtual, etc. (Quijano et al., 2008, p. 96).

Pero además de adecuarse a la tecnología elegida, al definir la estructura organizativa, la dirección no solo proporciona un marco de trabajo para las operaciones de producción, sino también los canales por los que fluyen las decisiones estratégicas (Bower, 1970; Ríos, Sánchez y Muñoz, 2001). Quintanilla (1991) considera que la Distribución posibilita que el “producto interno” se “distribuya” o disemine por toda la organización, y ello se logra a través de “la flexibilización de la estructura organizativa, el solapamiento de niveles y grupos de trabajo, y la generalización del liderazgo participativo” (p. 200). El modelo que se desarrolla en el presente trabajo sigue este planteamiento al concebir la estructura y el liderazgo transformador como canales de distribución de la propuesta de valor de una organización a sus empleados.

En concreto, la estructura organizativa debe posibilitar “la participación de los empleados: con sus sugerencias, ideas, opiniones, mejoras y todo aquello que pueda contribuir a la optimización de los servicios de la empresa y del desarrollo profesional y humano de los trabajadores que la integran” (Quintanilla 1991, p. 195). Esto nos lleva a considerar que la adecuación de la estructura organizativa no puede

por sí sola diseminar el Producto de empleador. Una organización que evolucione hacia la participación debe, paralelamente, cultivar el dialogo con un cliente (empleado) que, no solo quiere “ganarse la vida”, sino también expresar su personalidad y experimentar satisfacción a través de sus tareas y ocupaciones (Quintanilla, 1991). De ahí que resulte del todo necesaria la existencia de un estilo de liderazgo coherente con dicha finalidad.

En este sentido, los líderes transformacionales amplían y elevan el interés de los subordinados, generando conciencia y aceptación entre los seguidores y motivando a los subordinados a ir más allá del interés personal por el bien del grupo (Bass, 1997; Wang, Oh, Courtright y Colbert, 2011).

Avolio, Waldman y Yammarino (1991) establecieron cuatro comportamientos principales que constituyen el liderazgo transformacional: influencia idealizada (o influencia carismática), motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. A continuación, se definen e identifican las características que acompañan a cada una de ellas.

- Influencia idealizada: es el elemento carismático del liderazgo transformacional en el que los líderes se convierten en modelos a seguir, admirados, respetados y emulados por los seguidores (Avolio y Bass, 2002; Bass, 1998; Bass y Avolio, 1994). Como consecuencia, los seguidores demuestran un alto grado de confianza en dichos líderes (Bass, 1990b; Jung y Avolio, 2000).
- Motivación inspiradora: Los líderes transformacionales inspiran y motivan a otros al "proporcionar significado y desafío al trabajo de sus seguidores" (Avolio y Bass, 2002, p. 2). Se "despierta" el espíritu del equipo al tiempo que "se despliegan entusiasmo y optimismo" (Bass, 1998, p. 5). El líder transformacional construye relaciones con los seguidores a través de la comunicación interactiva, y conduce los valores de ambas partes hacia un terreno común (Stone, Russell, y Patterson, 2004). El líder inspira a los seguidores a descubrir el atractivo de un futuro compartido, mientras comunica expectativas y demuestra un compromiso con las metas y una

visión compartida. La influencia idealizada y la motivación inspiradora suelen combinarse para formar un liderazgo carismático e inspirador (Bass, 1998).

- Estimulación intelectual: los líderes transformacionales estimulan los esfuerzos de sus seguidores "para ser innovadores y creativos al cuestionar suposiciones, reformular problemas y abordar situaciones antiguas de forma innovadora" (Avolio y Bass, 2002, p. 2). No se critican públicamente los errores de los seguidores y se fomenta abiertamente la creatividad. Animar a los seguidores a aportar ideas y soluciones creativas a los problemas, incluyéndolos de esta forma en su resolución y animándolos a probar nuevos enfoques, enfatizando la racionalidad (Bass, 1990b).
- Consideración individualizada: el líder transformacional presta atención personal a los seguidores en función de sus necesidades individuales (Avolio y Bass, 2002), actuando como mentor o entrenador en un clima de apoyo a "niveles más altos de potencial" (Bass, 1998, p. 6). Reconoce y demuestra aceptación de las diferencias individuales de los seguidores. Al hacer esto, fomenta la comunicación bidireccional a través de una escucha efectiva (Avolio y Bass, 2002; Bass, 1998). El líder desarrolla a sus seguidores delegando tareas y realizando, después, un discreto seguimiento de las mismas, verificando si se necesita apoyo o dirección adicional (Stone et al., 2004). El efecto de la consideración individualizada y otros comportamientos de liderazgo transformacional tiene como resultado el empoderamiento de los seguidores (Behling y McFillen, 1996).

En resumen, el líder transformacional articula la visión de manera clara y atractiva, explica cómo lograrla, actúa con confianza y optimismo, expresa confianza en los seguidores, enfatiza los valores con acciones simbólicas, predica con el ejemplo y empodera a los seguidores para lograr el objetivo. (Yukl, Gordon y Taber 2002).

La función directiva, así ejercida, posibilita la diseminación del Producto en la compañía, no es una simple técnica, sino "un arte, íntimamente relacionado con las cualidades de la persona" (Quintanilla, 1991, p.54) que debe mejorar y desarrollar a lo largo de su trayectoria profesional.

La relación entre el liderazgo transformacional y el resto de dimensiones del modelo propuesto en esta tesis ha quedado evidenciada en estudios como el de Godoy y Bresó (2013) en el que constataron que el liderazgo transformacional tiene una influencia directa en la capacidad de trabajo de los colaboradores (dimensión Precio).

Contreras y Barbosa (2013) señalan el papel del líder transformacional sobre la dimensión Promoción, dado que estos se caracterizan por promover, lo que facilita un mejor funcionamiento del grupo (Durán y Castañeda, 2015) y permite un trabajo basado en una retroalimentación continua que ayudará, no solo a prevenir inconvenientes, sino también a tener reacciones rápidas ante algún problema suscitado.

La influencia de los líderes transformacionales en la implantación de políticas de EB ha sido también evidenciada empíricamente a través de su efecto sobre el compromiso de los empleados (Sahu, Pathardikar, y Kumar, 2018).

2.5.4. Promoción o Gestión de la Comunicación Interna (*Promotion*)

Cuando se habla de comunicación en el ámbito de las organizaciones, cabe distinguir entre comunicación interna y comunicación externa, en función del público al que se dirige. Ambas conforman la comunicación estratégica de una organización, y por tanto, debe existir una consistencia interna que dote de coherencia a todos sus mensajes (Aguerreberre, 2012).

La comunicación externa es el conjunto de mensajes que una organización dirige a su público externo (clientes externos y grupos de interés) para mantener y mejorar sus relaciones con ellos, promocionar sus productos y servicios y potenciar su imagen de marca (Andrade, 2005). Por su parte, la comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al empleado, y constituye una herramienta directiva de gran influencia en el funcionamiento de la organización, en la calidad del servicio y en la imagen de marca de la compañía (Aguerreberre, 2012).

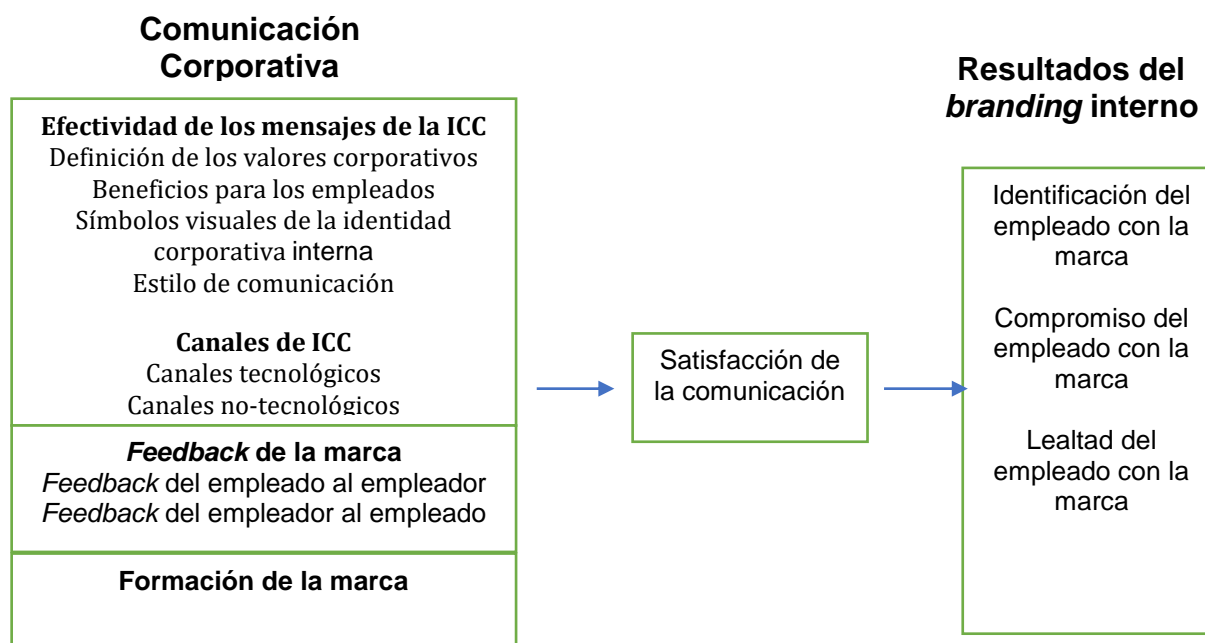
La comunicación interna tiene dos funciones principales: proveer de información a los miembros de una compañía, y generar un sentido de comunidad dentro de las organizaciones (Karanges, Johnston, Beatson y Lings, 2015 y Friedl y Verčič, 2011). Esta segunda función implica establecer y mantener relaciones entre la organización, supervisores y empleados. Si bien los empleados experimentan muchas relaciones en el lugar de trabajo, hay dos que dominan su vida profesional: la relación con su organización y con su supervisor directo (Sluss, Klimchak, y Holmes, 2008).

Ya se ha apuntado que “clarificar” el *offering* es parte importante de la Promoción del Producto de empleador (Cable et al., 2000). El correcto conocimiento del Producto facilita la valoración de su atractivo por parte del empleado, lo que mejorará su predisposición a “ofrecer” el precio (cantidad y calidad de su trabajo) que por él solicite el empleador. Además, la comunicación debe ser un medio eficaz para transmitir los valores de marca y facilitar que los empleados los interioricen (Edwards, 2010). La comunicación se ha entendido como “un proceso estratégico entre los managers de una organización y sus *stakeholders* internos, diseñado para promocionar el compromiso con la organización, el sentido de pertenencia, la conciencia de su entorno cambiante y de la evolución de sus objetivos” (Welch y Jackson 2007, p. 186).

Sharma y Kamalanabhan (2012) presentan un modelo del proceso de comunicación corporativa interna (ICC), examinando su naturaleza y resultados y considerando la satisfacción de la comunicación como la variable que tiene la capacidad para mediar en el proceso. Este modelo se representa gráficamente como se muestra en la Figura 3:

Figura 3.

Modelo de ICC y resultado de marca interna



Fuente: Sharma y Kamalanabhan (2012, p. 308). Traducción propia.

La relevancia de este modelo reside en que introduce la marca interna como una función de comunicación corporativa/ comunicación corporativa interna y apunta la necesidad de integrar las funciones de recursos humanos y de comunicación interna para difundir la información de la marca corporativa de manera eficaz.

En el presente trabajo se ha optado por definir la Promoción desde la perspectiva de Sharma y Kamalanabhan (2012), dado que en su estudio concluyen que la marca interna es resultado del esfuerzo de comunicación interna del empleador para desarrollar una fuerza laboral comprometida, leal e identificada con el conjunto de valores y metas organizacionales, premisa de la que partimos en la presente investigación tal y como se expone en el apartado 3 (H₃).

Siguiendo el planteamiento de estos autores, para evaluar la incidencia de esta dimensión en el compromiso de los empleados (apartado 4.2.3) se ha partido de

autores comunes (Carriere y Bourque, 2009 y Punjairsi, Evanschitzky y Wilson, 2009).

De lo expuesto hasta aquí se concluye que, en el diseño del modelo de EB propuesto, deberá atenderse a estas características del proceso comunicativo: la claridad de los mensajes, los canales de comunicación, la información sobre aspectos de la marca interna y el *feedback* entre empresa y empleados sobre estos elementos.

2.5.5. Representación gráfica del modelo *EB Mix*

Una vez revisados los elementos del modelo concluimos que el modelo que aquí se propone, pretende clarificar el particular *EB Mix* como herramienta de implementación del plan de EB específico de cada compañía. La selección y combinación de los elementos del modelo, su coherencia con la identidad y con los valores de la compañía, la sensibilidad al entorno en el que se desarrolla y la sintonía con las expectativas y necesidades de sus empleados, considerados como clientes de la organización, son la base para crear una cadena de valor de marca, o lo que en Marketing se denomina capital de marca (Kotler y Keller, 2009).

Dichos elementos no son inalterables ni su combinación es estática, lo que obliga a reformular el plan de EB cuando se producen variaciones en los elementos que lo configuran, tal y como se representa en la Figura 4.

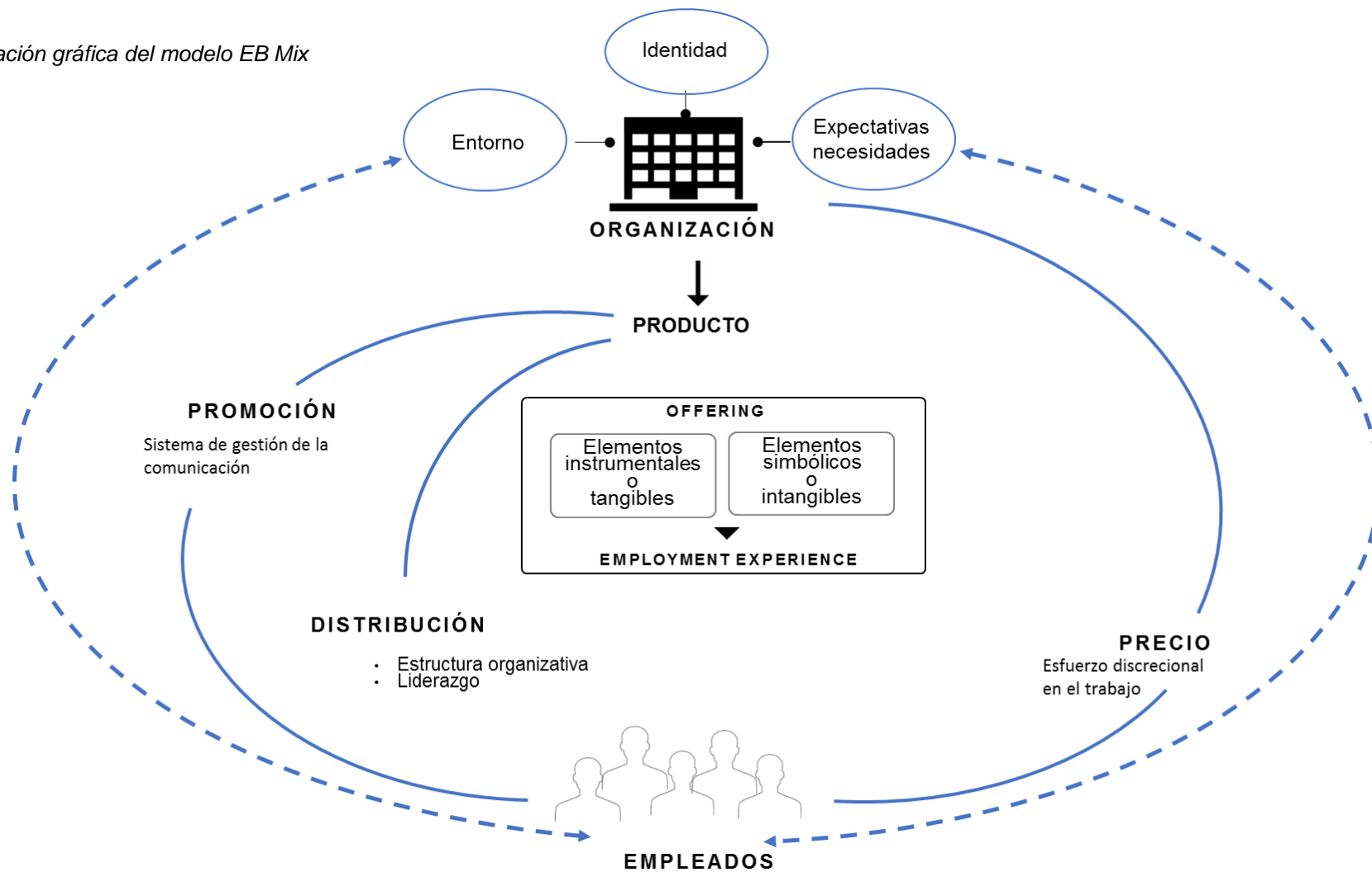
Las interrelaciones existentes entre los distintos elementos del modelo recomiendan abordar cada uno de ellos desde una perspectiva compleja, pues al existir conexiones entre unos y otros, la modificación de uno de ellos puede tener repercusiones en los demás y hace preciso revisar la propuesta o, al menos, algunos de sus elementos.

Por ello, un plan de EB requiere “una elaboración escrupulosa, larga y madurada, e incluye la combinación de tiempo, cambios en la definición de las políticas, y estrategias de Marketing y de recursos humanos muy estudiadas” (Serna, 2009, p.

38). De ahí la importancia de medir, mantener y optimizar la gestión de la marca empleadora, para verificar su efectividad e introducir mejoras progresivas. Entre los métodos e indicadores para evaluar su implementación y evolución cabe señalar las encuestas de clima, las *ratios* de rotación y retención, los costes de contratación, los rankings de posicionamiento en el mercado, el número de solicitudes de empleo recibidas y aceptadas, y la capacidad de la organización a la hora de cubrir puestos (Moroko y Uncles, 2008 y People Matters, 2011). Además de todos estos aspectos, cabe prestar especial atención a la consistencia comunicativa entre los mensajes transmitidos por parte de la organización y las experiencias vividas por los diferentes grupos de interés que han “vivido la marca” de alguna forma pues, de lo contrario, los candidatos tendrán la percepción de que la promesa del empleador no es verdadera y consecuentemente les parecerá menos atractiva la empresa (Fernández-Barcala y González-Díaz, 2006).

Figura 4.

Representación gráfica del modelo EB Mix



Fuente: Elaboración propia

2.6. EFECTOS DEL *EMPLOYER BRANDING* SOBRE EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE LOS EMPLEADOS

El compromiso de los empleados ha sido señalado como una variable importante para comprender su comportamiento y su relación con la organización para la que trabajan (Meyer, Allen, y Topolnytsky, 1998).

El referente inicial desde el enfoque del comportamiento organizativo lo encontramos en el trabajo de Porter, Steers, Mowday, y Boulian (1974) que definen el compromiso como “la fuerza relativa a la identificación de un individuo con, e implicación en, una determinada organización” (p.27).

Posteriormente se han desarrollado los elementos presentes en esta definición inicial, delimitando el compromiso como un vínculo entre la persona y la organización (Mathieu y Zajac, 1990; Mowday, Porter y Steers, 1982; O’Reilly y Chatman, 1986), como un estado psicológico (Allen y Meyer, 1990), como una orientación (Sheldon, 1971), como una fuerza (Brown, 1996; Meyer y Allen, 1991; Meyer y Herscovitch, 2001), como una inversión o intercambio (Barnard, 1938; Becker, 1960; Kiesler, 1971; Kiesler y Sakamura, 1966; Salanick, 1977; Staw, 1981), como identificación (Mowday et al., 1982; Reichers, 1985), como motivación (Bishop y Scott, 2000; Weissbein, Plamondon, y Ford, 1999), entre otras.

No obstante, el compromiso es entendido mayoritariamente como una actitud: un estado interno de la persona que antecede y guía la acción y que abarca sentimientos, creencias e intenciones de comportamiento (Ajzen, 2001; Ajzen y Fishbein, 1980; Griffeth, Hom y Gaertner, 2000; Solinger, Van Olffen, Roe, 2008).

Desde los años 80, los estudios consideran el compromiso como un constructo multidimensional. Aunque existe un consenso mayoritario respecto a este punto, actualmente sigue abierta la discusión sobre el número y conceptualización de las dimensiones que lo integran. Los modelos más relevantes que abordan el compromiso como constructo multidimensional son el de O’Reilly y Chatman (1986), el de Meyer y Allen (1991) y el modelo de comportamiento organizacional Auditoría del Sistema Humano (ASH), de Quijano et al. (2008).

Esta tesis se fundamenta en la conceptualización desarrollada por Quijano, Navarro, Yepes-Baldó, Berger y Romeo (2008), desde el modelo de comportamiento organizacional Auditoría del Sistema Humano (ASH), que conceptualiza el compromiso como un constructo multidimensional que incluye las dimensiones de compromiso instrumental y compromiso personal. Cada una de estas dimensiones está conformada por dos subdimensiones.

El compromiso instrumental está conformado por el compromiso de necesidad y el compromiso de intercambio. El núcleo fundamental de este tipo de compromiso radica en que el fundamento del vínculo psicológico que mantiene el empleado con la organización está en su dependencia de los incentivos extrínsecos que le otorga la organización.

El compromiso de necesidad del modelo ASH, se solapa con el compromiso de continuidad de Meyer y Allen (1991) de carácter calculador, pero se diferencia de él, tal y como señalan estos autores, en que

el intercambio puede ser vivido positivamente, en un clima de equidad y satisfacción por las transacciones pactadas –tendríamos el mercenario satisfecho-, o vivido insatisfactoriamente, con percepción de inequidad, y voluntad o intención de abandono inmediato, tan pronto como le sea posible al empleado. Su vinculación real presente es máximamente débil y el comportamiento derivado totalmente distinto. Se trata de empleados que continúan vinculados con la organización únicamente por la necesidad que tienen de ganarse la vida, pero, si pudieran, romperían inmediatamente su vínculo y abandonarían la organización. Mientras tanto puede esperarse de ellos dejadez, evitación del trabajo, desmotivación, etc. Son dos tipos de empleados ambos con compromiso instrumental o de intercambio, pero realmente distintos en su vinculación con la organización y en su comportamiento (Quijano et al., 2008, p.102).

Por su parte, el compromiso personal incluye el afectivo, que se define como el vínculo emocional entre el individuo y su organización, de modo que los individuos fuertemente comprometidos se identifican e implican con los valores y metas de la organización, y manifiestan un deseo de continuar en ella (Buchanan, 1973; Porter et al., 1974) y el que denomina compromiso de valores, que consiste en un tipo de

vinculación con la empresa muy intensa y basada en la congruencia personal que los empleados sienten hacia los valores y metas de la organización los cuales interiorizan haciéndolos suyos (Quijano y Navarro, 2000).

Diversos autores han constatado empíricamente el efecto del compromiso sobre el desempeño laboral (Allen y Meyer, 1996, 2000; Meyer et al., 2002), sobre la rotación (Porter et al, 1974), la motivación (Farrell y Rusbult, 1981), mejora los comportamientos de los empleados, generando un desempeño extraordinario (Williams y Anderson, 1991), e impacta positivamente en la imagen frente a potenciales candidatos (Caldwell, Chatman y O'Reilly, 1990) y en el apoyo organizacional (Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro, 1990). De ahí que diversos estudios científicos, tanto teóricos (Backhaus y Tikoo, 2004; Merz, Herbst y Yavuz, 2009) como empíricos (King y Grace, 2009), coincidan en incluir el compromiso como objetivo prioritario y consecuencia directa de la implementación de políticas de EB. Se analiza a continuación la vinculación de cada una de las dimensiones del modelo de EB con el compromiso organizacional en la literatura científica revisada.

2.6.1. Producto y compromiso organizacional

Tal y como se exponía en el apartado 2.5.1., el Producto que una empresa ofrece a sus empleados es la experiencia de trabajar en ella. Esta se configura a partir del “paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos” (Ambler y Barrow, 1996, p.187) que la empresa les ofrece, es decir, mediante la combinación de los elementos tangibles e intangibles que configuran, lo que los autores denominan *employment offering* (Edwards y Edwards, 2013) o simplemente *offering*. Por tanto, al estudiar la relación del Producto con el compromiso, nos detendremos en los dos elementos que lo componen.

Los elementos instrumentales, tales como el conjunto de beneficios económicos que denominamos paquete retributivo, son “una herramienta estratégica de recursos humanos” (Puchol, 2012, p. 228). Esta representa el medio, que, en última instancia, permitirá atraer, conservar y mantener motivados a los colaboradores idóneos para ejecutar el desempeño en la organización (Osorio, 2016). El compromiso organizacional se convierte, por tanto, en un indicador de la efectividad de la

remuneración como estrategia de recursos humanos (Manríquez, Rendon, Sánchez-Fernández y Guerra, 2017).

Tal y como señalábamos en el apartado 2.5.1. y 2.5.2, los empleados buscan satisfacer no solo necesidades básicas, sino un amplio espectro de necesidades sociales y de desarrollo personal. Estos elementos se refieren a los aspectos intangibles, tales como valores, identidad organizacional, reputación. Todos ellos deben ser explicitados con claridad, ya que su carácter abstracto hace difícil en ocasiones su conocimiento y comprensión.

Burmann y Zeplin (2005) señalan que, para identificarse con la marca, los empleados deben tener un entendimiento adecuado de la misma. Los resultados de su investigación son congruentes con la teoría de la identidad social que sugiere que los empleados que se identifican fuertemente con una marca piensan y actúan en nombre de la misma, porque es parte de su auto-concepto (Piehler, King, Burmann y Xiong, 2016). Ese entendimiento de la marca, es decir de los elementos intangibles del *offering*, tiene un efecto significativamente positivo en el compromiso (King 2010; King y Grace, 2008 y 2009; Piehler et al., 2016).

La necesidad de que las características de la marca sean comprendidas por los empleados para que tengan efecto sobre el compromiso, señala la relación entre la dimensión “Producto” y la dimensión “Promoción”. Para que una compañía logre diferenciar su *offering* de la competencia, deberá no solo diseñarlo correctamente, sino clarificarlo y comunicarlo, asegurando su comprensión.

2.6.2. Precio y compromiso organizacional

Tal y como se ha expuesto en el punto 2.5.2., en la relación de intercambio que se establece entre empleador y empleado, este último ofrece su esfuerzo a cambio de obtener y disfrutar de la propuesta de valor que la compañía le ofrece, lo que puede llevar a un empleado a moderar o aumentar el esfuerzo en su trabajo a la luz de la Teoría de la Equidad (Adams, 1963), ya citada.

Cuando se habla de relación de intercambio se distingue entre las teorías que conciben el intercambio de manera puntual, con un principio, una duración y un final

(Morgan y Hunt, 1994) y aquellas que lo conciben como un “intercambio relacional”, esto es, como “huellas de los acuerdos anteriores (...) de mayor duración, que refleja un proceso continuo” (Dwyer, Schurr y Oh, 1987, p.13).

Si bien el intercambio puntual puede ser exitoso, simplemente porque se dé una relación de poder que obligue a una de las partes (Cavusgil, 1984), en el intercambio relacional, lo que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso, es la existencia de relaciones de compromiso y confianza entre las partes. La relación de compromiso es valorada como tan importante por las partes que justifica los máximos esfuerzos para mantenerla, “es decir, la parte comprometida cree que vale la pena trabajar en la relación para garantizar que perdure definitivamente” (Morgan y Hunt, 1994, p.23).

La reciprocidad en la relación de intercambio entre empleadores y empleados tiene una clara relación con el compromiso. Los empleados están emocionalmente unidos a la organización y quieren trabajar para ella cuando perciben que la organización está dispuesta a cumplir con sus responsabilidades hacia ellos. La “congruencia” es el ajuste entre lo que un empleado espera y lo que un empleador ofrece (Kim, Laffranchini, Wagstaff y Jeung, 2017). Este aspecto es relevante por la relación directa que tiene con el desempeño laboral y el desarrollo organizacional (Mladinic e Isla, 2002).

La evidencia empírica también apoya la vinculación del compromiso con la relación que existe entre la percepción de congruencia entre lo esperado por el empleado y lo ofrecido por el empleador (Birtch, Chiang, y Van Esch, 2016; Coyle-Shapiro y Kessler, 2000), tanto en lo que se refiere a aspectos transaccionales como de formación. Cuando la congruencia psicológica del contrato es alta y las percepciones de los empleados de la justicia distributiva también lo es, los empleados están más dispuestos a sentirse comprometidos con la organización (Kim et al., 2017). Los estudios de Ponnu y Chuah (2010) mostraron la existencia de una relación significativa, fuerte y positiva entre el compromiso y la justicia organizacional en empleados de organizaciones de todos los sectores de actividad.

Si analizamos la relación entre empleado y empleador desde la perspectiva de Blau (1964), se observa que ésta se presenta como una combinación de diferentes tipos de intercambio. Por una parte, es un intercambio “propriadamente dicho”, puesto que ambas partes esperan obtener un beneficio (trabajo a cambio de salario). Pero

también tiene rasgos del que denomina “intercambio secundario”, ya que la relación se desarrolla en el marco de normativas laborales específicas que deben cumplirse como umbral mínimo y que, a su vez, equilibran una posible relación unilateral “de poder” por parte del empresario y que obligan también al empleado. También presenta rasgos de “intercambio indirecto”, combinación del secundario y el de poder, por la necesidad de legitimación del líder para mantenerse al frente de un grupo.

Desde el punto de vista de las recompensas asociadas a esta relación, es interesante la distinción de Blau (1964) entre recompensas intrínsecas y extrínsecas. El autor señala que hay recompensas que se obtienen en las asociaciones (o empresas) y que denomina extrínsecas, ya que pueden ser separables de ellas y que vinculan de forma coyuntural u ocasional. Pero también hay recompensas que denomina intrínsecas y que dan lugar a procesos de atracción hacia esa organización y no a “algo” que ella puede proporcionar.

Por tanto, la recompensa buscada está relacionada con el tipo de relación de intercambio establecida entre la persona y la organización a la que está vinculada. Y a su vez, conecta con la configuración del *offering* y su adecuada puesta a disposición de los empleados, de modo que puedan llegar a apreciar, no solo las recompensas extrínsecas, es decir, los elementos tangibles, “lo que materialmente da”, sino también las recompensas intrínsecas ligadas a los elementos intangibles del *offering*.

La clave para vincular de modo estable a los empleados con la organización para la que trabajan, es que se sientan recompensados también por aquellos elementos simbólicos del *offering*. En cualquier caso, cabe señalar que, cuando se habla de equidad se hace referencia a las percepciones de equilibrio entre lo ofrecido y lo invertido por parte de los individuos, es decir, a elementos subjetivos, e individuales, que pueden ir variando a lo largo del tiempo, al compás de sus cambios de circunstancias y perspectivas. Por ejemplo, en circunstancias de demanda emocional en los empleados, como la reciente situación de Pandemia, la gestión de empleadores destinada a apoyarlos aumenta de manera considerable sus niveles de compromiso (Acuña-Hormazabal, Mendoza-Llanos y Pons-Peregort, 2021; Saari, Melin, Balabonova, y Efendiev, 2017).

Una variable que influye de modo especial en las expectativas del empleado es la edad y el momento vital en el que este se encuentra, tal y como señala el *Employer Brand Research* de Randstad, analizado en el apartado 2.5.2. Además, la prolongación de la edad de jubilación añade una realidad nueva: la convivencia en el entorno laboral de generaciones con intereses y valores diferentes: los *baby boomers*, término que describe a las personas que nacieron durante el *baby boom*, que sucedió en algunos países anglosajones, en el período contemporáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre mediados de los años 40 y 60; la *generación X*, que engloba a los nacidos tras el *baby boom* entre los años 60 y 80; la generación Y o *millennials*, que se refiere a los nacidos en los primeros años de la década de 1980 y mediados o finales de la década de 1990. Los próximos en incorporarse al mercado laboral será la llamada generación Z, nacidos desde la mitad de la década de 1990 a mediados de la década de 2000. Un estudio reciente señala, por ejemplo, que las medidas de desarrollo sostenible emprendidas por los empleadores aumentan la motivación para solicitar un puesto en una empresa entre los jóvenes que inician su carrera profesional (Rzemieniak, y Wawer, 2021). Esto supone para las empresas la necesidad de reformular su propuesta de valor para atraer a las nuevas generaciones y retenerlas, sin descuidar a aquellos que han aportado años de trabajo y experiencia a la empresa. Por otra parte, el desafío también se encuentra en integrar y satisfacer las necesidades y expectativas de grupos heterogéneos de colaboradores.

2.6.3. Distribución y compromiso organizacional

Como se ha indicado en el apartado 2.5.3, la compañía hace accesible su Producto, que denominamos *Employment Experience* (EE), a través de múltiples canales. Para que esta diseminación se lleve a cabo, la estructura y el liderazgo son dos facilitadores cuya vinculación con el compromiso de los empleados se expone a continuación.

La estructura organizacional se ha definido como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p.234).

Por otra parte, como se expuso en el apartado 2.5.3, el liderazgo transformacional ha sido considerado como uno de los estilos más adecuados para impulsar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones. Los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados (Hermosilla, Amutio, Costa, y Páez, 2016), que tienden a actuar más allá de sus propias expectativas mejorando la efectividad organizacional (Bass, 1985; Howell y Avolio, 1993; Masi y Cooke, 2000; Tyssen, Wald y Heidenreich, 2014; Wang et al., 2011).

La literatura científica ha constatado empíricamente las relaciones entre la estructura organizacional y el liderazgo transformacional con el compromiso organizacional. Como ya se señalaba en la propuesta conceptual de las dimensiones del modelo en el apartado 2.5, la estructura, además de explicitar el organigrama y el marco de trabajo para las operaciones de producción, también establece los canales por los que fluyen las decisiones estratégicas (Bower, 1970; Ríos, Sánchez y Muñoz, 2001). La estructura incide indirectamente en el compromiso, al promover formas de trabajo o entornos satisfactorios. En este sentido, Ferreira, Assmar, Souto, Omar, Uribe-Delgado, Terrones y Flores (2006) señalan que

las personas valoran el hecho de poder participar en la toma de decisiones, recibir información sobre los acontecimientos importantes del trabajo y recibir retroalimentación de sus acciones, aspectos que favorecen el orgullo de ser parte del grupo y esto, a su vez, lleva a una vinculación emocional con la organización (p. 20).

En concreto, las estructuras descentralizadas favorecen la conformación de una relación colaborativa, ya que facilitan el intercambio de información, la complementariedad de recursos y la congruencia en objetivos y valores (Marín-Idárraga y Campos, 2015).

Esa dinámica de participación es lo que se denomina empoderamiento, que ha sido definido como un proceso mediante el cual los individuos adquieren dominio y control sobre sus vidas, y una comprensión crítica de su entorno (Berger y Neuhaus, 1977; Kieffer, 1984; Rappaport, 1984, 1987; Swift y Levin, 1987; Schulz e Israel, 1991; Zimmerman, 1990; Zimmerman, Israel, Schulz, y Checkoway, 1992). De Villiers y Stander (2011) han mostrado que cuando los empleados tienen la experiencia de tener un aporte, influencia y / o hacer una contribución estratégica (impacto) en el trabajo, también estarán más comprometidos. A su vez, el empoderamiento de los empleados ofrece a las organizaciones el aumento de la productividad, la capacidad de adaptarse al cambio y ser más receptivos (Carson y King, 2005). En la situación generada por la Pandemia, comprender las expectativas y los planes futuros de los empleados y su participación en la toma de decisiones y prácticas organizacionales, es decir, empoderamiento, ha sido clave para mantener el compromiso de los empleados (De la Calle-Durán, y Rodríguez-Sánchez, 2021).

Hasta ahora hemos visto el papel de la estructura para lograr la diseminación de la propuesta de valor de la compañía, a lo que cabe añadir el papel del líder a la hora de inspirar, motivar y crear compromiso con los objetivos comunes (Avolio, Walumbwa y Weber, 2009; Bass, 1997; García-Guiu, Molero y Moriano, 2015).

El liderazgo transformacional asegura que el resto de la organización atienda, entienda y recuerde la dirección estratégica contenida en la visión (Emrich, Brower, Feldman y Garland, 2001). Es el responsable de lo que ocurra en la organización, a través de los elementos de motivación del personal que él impulse, que se empleen (Smith, Ryan y Diggins, 1974). Además, se caracteriza por ser capaz de articular una visión atractiva para la organización y de inspirar a los subordinados a imitar sus actitudes y comportamientos (Wieseke, Ahearne, Lam, y Dick, 2009).

La relación de los líderes con su equipo es un elemento clave también para el clima organizacional. Especialmente la retención de los empleados está muy influenciada por la relación con su líder, y son a menudo la razón señalada por las personas que abandonan las organizaciones (Buckingham y Coffman, 1999). En concreto, en la situación de Pandemia por el COVID-19, el papel de los líderes se ha mostrado crucial para paliar la incertidumbre entre los trabajadores, que podía comprometer su compromiso y bienestar. Han debido enfocarse a facilitar condiciones de trabajo que

cumplieran con todas las medidas higiénico-sanitarias, considerar reasignar tareas y/o trabajar a distancia para que los empleados puedan conciliar la vida laboral y familiar, prestando especial atención a la salud mental de sus empleados (De la Calle-Durán, y Rodríguez-Sánchez, 2021). Cabe destacar este rol, asumido por quienes han ejercido posiciones de liderazgo en la situación de pandemia: realizando prácticas de apoyo diario que permiten mantener la estructura del trabajo y prestando atención a la experiencia vivida por los empleados, contribuyendo de esta forma a disminuir la desregulación emocional (Acuña Hormazabal, et al., (2021)

En una organización, el liderazgo es ejercido no solo por la alta dirección, sino también por las personas que están al frente de los distintos niveles de la estructura. La importancia e influencia de los mandos intermedios es fundamental para la implementación de la estrategia porque “sintetizan información, interpretan la información y alinean las estrategias corporativas a contextos específicos de implementación” (Wieseke et al., 2009, p. 139).

Si los mandos intermedios se identifican fuertemente con las organizaciones, desempeñan esta función de vinculación de sus subordinados con éxito. Pero los líderes de cualquier nivel de la estructura que no se identifican con la organización pueden perjudicar la identificación de sus subordinados con la compañía. La identificación con la compañía se plantea, por tanto, como un proceso en cascada en el que los líderes de los distintos niveles de mando tienen un papel clave y, de alguna forma, tienen la capacidad de moderar la identificación y el compromiso del personal a su cargo (Wieseke et al., 2009).

Conocer la vinculación de los mandos intermedios y directivos de la organización es importante por muchas razones. La más evidente es que las consecuencias no son las mismas si quien abandona el puesto o se está planteando hacerlo es un empleado o un directivo, ya que, siendo ambos importantes y con los matices que siempre tiene generalizar, el impacto de uno u otro va a suponer a la empresa mayor o menor pérdida de capital humano específico.

Adicionalmente, el nivel de conocimiento y aceptación de los mandos intermedios y directivos de la estrategia, principios y valores de la organización tendrá gran influencia en la experiencia de trabajar propia, de su equipo y por extensión, del resto de empleados, y en la percepción de estos de la propuesta de valor de la

compañía. Como indica Chinchilla (1996), se distinguen tres tipos de causas de la rotación voluntaria o abandono: las causas de fondo, las causas coadyuvantes y las causas desencadenantes de la marcha. Pues bien, en los tres casos el estilo de dirección del superior jerárquico (bien por ser autoritario o bien por *ser laissez faire, laisser passer*) aparece como una de las principales causas de la marcha.

Es fundamental para las organizaciones saber si, quienes están en un nivel jerárquico superior, difieren o coinciden en su valoración de la propuesta de valor de la compañía, y de qué modo lo transmiten al personal a su cargo (Cole y Brunch, 2006). Las organizaciones pueden usar esta información para mejorar su reputación y la marca del empleador, descubriendo los vínculos a desarrollar con la empresa y el encaje de los mandos y empleados con la misma.

Precisamente por sus diferentes posiciones jerárquicas, los miembros de la organización percibirán la identidad organizativa de diferentes maneras. Según Corley (2004), los gerentes senior tienden a ver la identidad a la luz de la estrategia de la organización, mientras que los empleados operacionales perciben la identidad organizacional a la luz de la cultura de la organización. Los gerentes intermedios tienen interacciones con altos ejecutivos sobre la estrategia, e interacciones con rangos inferiores de la jerarquía sobre valores y creencias culturales (Corley, 2004). Por lo tanto, hablan de identidad organizacional como una combinación de estrategia y cultura (Flierman, 2009).

La visión y el rol que el individuo asume dentro de la organización influyen decisivamente en su conocimiento de la propuesta de valor de la compañía. También influye cual sea su posición jerárquica individual en el mayor o menor impacto de sus acciones y decisiones sobre el conjunto de la organización (Corley, 2004). Hay empleados que, a través de sus decisiones y acciones, tienen una ascendencia importante sobre otros compañeros y, con su marcha, pueden producir el llamado *efecto bola de nieve* (Martner, 2004). En cualquier caso, incluso si no le siguen al abandonar la empresa, al faltar un elemento motivador y cohesionador del equipo, éste puede verse resentido en su productividad y creatividad.

En conclusión, la estructura de una organización que propicie el empoderamiento de los empleados a través de la participación impactará positivamente en el compromiso de los empleados. Esta, además, debe contar con la existencia de

líderes transformacionales en los diferentes niveles organizacionales, identificados con los valores y estrategia de la compañía, capaces de transmitirlos en cascada a toda la organización, con palabras y con hechos.

2.6.4. Promoción y compromiso organizacional

Para que una organización logre un alto nivel de compromiso organizacional en sus empleados debe fomentar estrategias efectivas de comunicación interna y un interés permanente de la dirección por las necesidades de los clientes internos (Ruiz de Alba, 2013), siendo ambas características fundamentales del Marketing interno. Son varios los estudios que relacionan el Marketing interno con el compromiso organizacional, tanto en Europa (Alves, do Paço y Roberto, 2015) como mayoritariamente en Oriente durante el último quinquenio, demostrando siempre una correlación positiva entre estas dos variables (Al-Borie, 2012; Bakar, Rohaizat y Sukati, 2013; Çoban y Percin, 2011).

La comunicación es una de las herramientas más poderosas de las organizaciones para informar a los empleados sobre la marca y para influir en su comportamiento (Piehler et al., 2017). Es considerada como el mayor precursor del compromiso, especialmente la comunicación “oportuna” (en el momento adecuado), que fomenta la confianza ayudando a resolver disputas, y alineando percepciones y expectativas de los empleados (Morgan y Hunt, 1994).

El impacto de la comunicación en el compromiso de los empleados está relacionado con el modelo de liderazgo, ya que, como se ha expuesto anteriormente, los líderes transformacionales comunican una visión clara, inspiran al compromiso con esa visión y logran confianza y motivación de los subordinados (Emrich et al., 2001). Su desarrollo e implantación es una tarea fundamental de la alta dirección, hasta el punto de que algunos autores señalan que “la tarea de comunicar internamente demanda más tiempo y energías al CEO que mantener su *networking* fuera de la empresa, ya que la contribución de los empleados está directamente ligada a lo bien que lleve a cabo esta función” (Susaeta, Pin y Belizón, 2008). La alta dirección debe ser un facilitador de la comunicación interna de la empresa (Craley y Vibbert, 1986).

También se señala el protagonismo de los mandos de la estructura en los procesos de comunicación interna, ya que esta se distribuye en cascada, comenzando a nivel de la alta dirección y transmite la información a través de la jerarquía (Burmam y Zeplin, 2005). La capacidad didáctica de los mandos es fundamental para la comprensión de algunos aspectos de la marca de naturaleza más bien abstracta (Piehler, Schade y Burmann, 2017).

Para finalizar este capítulo es importante señalar que, sea por la búsqueda de beneficios para el individuo (Meyer, 2009; Meyer y Maltin, 2010), por el interés en retener a los empleados valiosos (Sutherland et al., 2002) o por la mejora que ello supone en los resultados de una compañía (Cohen, 1993; Elangovan, 2001; Larson, y Fukami, 1984; Mathieu y Zajac, 1990; Tett y Meyer, 1993), el compromiso es un elemento clave a considerar por aquellas compañías interesadas en implementar una estrategia de EB encaminada a captar y retener el talento en sus organizaciones. Por ese motivo se incluye en la presente tesis como efecto del EB sobre los empleados.

Los resultados y las conclusiones que se extraigan resultarán de gran ayuda en la definición del modelo que se propondrá, ya que en función de cómo se gestione el compromiso, o qué componente promuevan con sus acciones los líderes y la organización en general, tendrá importantes consecuencias a la hora de lograr la continuidad de los empleados valiosos, buscando el mejor desempeño de estos (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005; Riketta, 2002), aspecto que además de revertir en la eficiencia de la empresa, también repercutirá en la satisfacción y autorrealización de los individuos (Meyer, 2009; Meyer y Maltin, 2010; Sutherland et al., 2002).

Como conclusión de este apartado, suscribimos la afirmación de Harris y de Chernatony (2001) que señalan que los empleados son la audiencia más importante para la organización, por lo que esta debe orientar sus esfuerzos hacia la generación de *branding*, ya que, según Chong (2007) las compañías que dan más importancia a la comunicación interna son reconocidas por tener mayor nivel de compromiso entre sus empleados y mejor reputación.

3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El objetivo general que persigue esta investigación es validar un modelo que traduzca los elementos que componen el modelo de las 4Ps del Marketing, conocidos como *Marketing Mix*, al EB para configurar lo que hemos denominado el *EB Mix*: cuál es su Producto, qué precio debe “pagar” el empleado para obtenerlo, cómo se distribuye o se hace accesible este Producto y cómo debe promocionarlo entre su público objetivo para hacerlo atractivo y diferenciarse de su competencia.

Dicho objetivo general se desarrollará a través de dos objetivos específicos:

- Validar la definición nominal y operativa de las variables constitutivas del modelo a partir del juicio de expertos.
- Analizar la relación del modelo y sus componentes con el compromiso organizacional de los empleados, partiendo de la priorización de dimensiones establecida por los expertos.

El presente trabajo se desarrollará en dos fases en las que se abordarán los objetivos antes descritos: Fase I: Validación de la definición nominal y operativa de las variables del modelo, y Fase II: Análisis de la relación del modelo y sus componentes con el compromiso organizacional.

La hipótesis general es que los elementos que componen *EB Mix*, correctamente gestionados, tienen un impacto positivo en el compromiso de los empleados.

Esta hipótesis general es coherente con el planteamiento del que se parte en esta tesis de que la relación entre empleado y empleador es una relación de intercambio, en la que el empleado ofrece su esfuerzo en el trabajo (identificado con la dimensión “precio” del modelo de referencia) a cambio de una propuesta de valor del empleador (identificado con la dimensión “producto” del modelo de referencia). Cuando esta relación se establece y mantiene según la medida de la equidad, mejora el nivel de intensidad y calidad del trabajo (Adams, 1965; Quintanilla, 1991). Además, en este trabajo se pretende medir su impacto positivo en el compromiso de los empleados.

El modelo de EB Mix que aquí se propone consta de dos dimensiones más, que son la gestión de la comunicación interna (o promoción) el mecanismo que posibilita que esa propuesta de valor de valor de la compañía sea accesible a todos los empleados (Distribución) a través del liderazgo y de la adecuación de la estructura. En la presente tesis se considera que la correcta gestión de estas dimensiones tiene un impacto positivo en el compromiso de los empleados.

Por tanto, desglosando esta hipótesis general, las hipótesis a contrastar en la presente tesis son las siguientes:

H₁- La propuesta de valor que una compañía ofrece a sus empleados actuales y potenciales (Producto) incide positivamente en su compromiso con la organización (Ambler y Barrow, 1996; King 2010; King y Grace, 2008 y 2009; Osorio, 2016; Piehler et al., 2016; Puchol, 2012).

H₂- El esfuerzo en el trabajo que una compañía pide a sus empleados a cambio de la propuesta de valor que les ofrece (Precio) incide positivamente en su compromiso con la organización (Birtch et al., 2016; Cavusgil, 1984; Coyle-Shapiro y Kessler, 2000; Kim, et al., 2017; Mladinic e Isla, 2002; Ponnu y Chuah ,2010).

H₃- La gestión de la comunicación interna (Promoción) incide positivamente en el compromiso de los empleados con la organización (Al-Borie, 2012; Alves et al., 2015; Asif y Sargeant, 2000; Bakar et al., 2013; Çoban y Percin, 2011; Chong, 2007; Sharma y Kamalanabhan, 2012; Ruiz de Alba, 2013; Steers, 1977; Van Riel y Balmer, 1997).

H₄- El modo en que la organización hace accesible su Producto (Distribución) incide en el compromiso de los empleados.

H_{4.1}. El estilo de liderazgo transformacional incide positivamente en el compromiso de los empleados con la organización (Avolio et al., 2009; Bass, 1997; Buckingham y Coffman, 1999; Corley, 1994; Chinchilla, 2006; Emrich et al., 2001; García-Guiu et al., 2015; Hermosilla et al., 2016; Lee, Chen y Lee, 2015; Martner, 2004; Wieseke et al., 2009).

H_{4.2}. Una estructura clara, identificable y ágil (Distribución) incide positivamente en el compromiso de los empleados con la organización (Cole y

Brunch, 2006; De Villiers y Stander, 2011; Ferreira et al., 2006; Flierman, 2009; Marín-Idárraga y Campos, 2015; Quintanilla, 1991).

4. MÉTODO

4.1. Fase I: Validación de la definición nominal y operativa de las variables del modelo.

Si bien existen distintos tipos de validación, en nuestro estudio se ha puesto a prueba la validez de contenido, al considerar que esta es condición necesaria, aunque no suficiente, “para realizar interpretaciones de las puntuaciones en los cuestionarios” (Kane, 2009, p. 61). En concreto, siguiendo a Sireci (2003) hemos validado, nominal y operativamente, las dimensiones e indicadores del modelo de *Employer Branding Mix (EB Mix)*, analizando:

- La definición del dominio, o definición operativa de cada dimensión del modelo.
- La representación del dominio, que incluye su representatividad, es decir, la adecuación con que el contenido del cuestionario representa todas las facetas del dominio definido, así como su relevancia, es decir, el grado en que cada *ítem* del cuestionario mide el dominio definido, pudiéndose detectar contenidos irrelevantes.

4.1.1. Diseño

Para el desarrollo de la Fase I de esta tesis, en primer lugar, a partir de la revisión bibliográfica sobre *Employer Branding*, se establecieron las dimensiones del modelo *EB Mix* y sus indicadores, que configuraron el instrumento a validar por los expertos. Hasta el momento, no se han descrito modelos teóricos que atiendan conceptual y operativamente al conjunto de variables del aquí planteado, si bien se identificaron estas de forma parcial en distintos modelos y planteamientos de los autores revisados.

Tras el análisis de las distintas aportaciones de los autores se concretó la conceptualización teórica y operacional de los elementos del modelo, los cuales se presentaron para la validación por parte de los expertos. Se analizó la pertinencia de las dimensiones y el peso que cada una de ellas en la definición de la marca de

empleador a partir del análisis de la importancia absoluta y relativa de cada una de las dimensiones que componen el modelo propuesto. Para ello, nos hemos basado en el juicio de expertos, junto con la utilización de métodos estadísticos derivados de la aplicación del instrumento de medida (Sireci, 2003).

4.1.2. Muestra

Para validar la definición nominal y operativa de las variables del modelo, inicialmente se realizó una prueba con 10 expertos, que posteriormente se amplió a 30. Este abordaje en dos tiempos permitió detectar aspectos a mejorar en el instrumento, y modular el nivel de intervención de la investigadora en el proceso. Estos aspectos se desarrollan en el apartado 4.1.3 al hablar del instrumento diseñado.

Como señalan Pedrosa, Suárez-Álvarez y García-Cueto (2013), la apropiada selección de los expertos supone una cuestión fundamental a la hora de establecer la validez de contenido. Por ello, si se pretende realizar un adecuado análisis de los elementos, resulta fundamental analizar las características y experiencia de los expertos en relación al constructo tratado.

Por esta razón, se realizó un muestreo intencional cuyos criterios de inclusión fueron la experiencia en el ámbito académico en gestión de RRHH y/o experiencia en áreas funcionales del ámbito organizacional. Además, se buscó la variabilidad de edad, ocupación, género, y años de experiencia. En la Tabla 3 se recoge el perfil personal y profesional de los expertos consultados. La experiencia media de los participantes en este ámbito fue de 19,6 años ($SD=5,96$).

Tabla 3.*Perfil de los expertos consultados*

GÉNERO	EDAD	CÓDIGO	PROFESIÓN/ PUESTO	AÑOS EXPERIENCIA
HOMBRES	30 - 40	P1	Director desarrollo de Negocio	15
		P2	Adjunto Gerente Nacional	14
		P3	Director RRHH	16
		P28	Profesor del Área de empresas	12
		P29	Profesor del área de empresas	11
	40 - 50	P4	Director adjunto Sistemas	14
		P5	Director Financiero	17
		P6	Adjunto director de operaciones	21
		P22	<i>Product Manager</i>	23
		P24	Empresario	23
		P27	Director General	20
	> 50	P7	Director de Publicación internacional	27
		P8	Director de Formación	25
		P9	Consultor. Durante 15 años director de RRHH	24
		P10	Director Control de Calidad	28
		P23	Profesor Universitario Marketing	30
MUJERES	30 – 40	P11	Directora Marketing	12
		P12	Profesora Universitaria	12
		P13	Directora adjunta de RRHH	15
		P30	Directora de Marketing	14
	40 - 50	P14	Directora RRHH	18
		P15	Consultora RRHH y Marketing	23
		P16	Directora Financiero	16
		P17	Directora Comercial	20
		P20	Responsable comercial	14
		P25	Directora General	20
		P26	Periodista especializada en empresas de moda	18
	> 50	P18	Directora de Departamento	26
		P19	Antropóloga experta en modelos culturales	31
P21		Especialista de Producto	29	

4.1.3. Instrumento

La recogida de datos se realizó por medio de un cuestionario (Anexo 1), que se estructura en 4 dimensiones, que se detallan y se definen a continuación:

El Producto a promocionar y distribuir a través del *Employer Branding* es la experiencia única de trabajar para una compañía, que es inseparable consecuencia de lo que la empresa ofrece a sus empleados (*offering*) (Ambler y Barrow, 1996;

Ashforth y Mael, 1996; Dutton, Duckerick, y Harquail 1994; Foster et al., 2010; Lievens y Highhouse ,2003;).

Algunos ejemplos de *ítems* son:

- La identidad y valores de la compañía son únicos e identificables y están presentes en los bienes y servicios que comercializa y en la oferta a sus empleados (Ashforth y Mael, 1996; Dutton Duckerick y Harquail 1994; Foster et al., 2010).
- El entorno de trabajo, el nivel de exigencia y las relaciones internas son elementos que identifican a una compañía y que se valoran tanto como la oferta económica (Lievens y Highhouse ,2003; Ambler y Barrow, 1996).

El Precio que el empleado paga por dicho Producto es la discrecionalidad en el esfuerzo o en el trabajo que realiza el empleado (Edwards y Edwards 2013), cuyo nivel de especialización, intensidad y/o penosidad, deberá ser proporcional a los beneficios asociados a la adquisición de dicho Producto. Ese balance (Blau, 1964; Hommans, 1961 y Thibaut y Kelley, 1959) se determina a partir de la valoración que el empleado hace de los elementos tangibles (retribuciones y beneficios extrasalariales tales como seguro de vida, plan de pensiones, etc.) e intangibles (reputación, la solidez, o el reconocimiento) que ofrece la empresa (Lievens y Highhouse, 2003).

Algunos ejemplos de los *ítems* de esta dimensión son los siguientes:

- El empleado modula la cantidad y calidad de su trabajo en función del atractivo de la recompensa que asocie con el mismo (Edwards y Edwards, 2013; Porter y Lawler, 1968).
- Si las relaciones entre empleados y superiores están regidas por el principio de equidad, mejora el nivel de intensidad y calidad del trabajo (Adams, 1965; Quintanilla, 1991).

La Distribución o diseminación del Producto se ve facilitada por la flexibilización de la estructura organizativa, el solapamiento de niveles y grupos de trabajo, y el estilo de

liderazgo de la compañía, elementos que desarrollan valores clave en el desarrollo del talento (Quintanilla, 1991).

Son ejemplos de *ítems* los siguientes:

- La claridad en la estructura y en la descripción de puestos y funciones facilita la transmisión de información operativa y corporativa y de los valores y objetivos de la compañía (Quintanilla, 1991).
- La capacidad de superar obstáculos de los directivos de una compañía impacta en el compromiso e identificación de los empleados (Yepes-Baldó, 2010).

La Promoción implica comunicar las particularidades del Producto, lo que supone tener en cuenta los sistemas y prácticas de comunicación, utilizadas por la organización a nivel interno, como facilitador del conocimiento del *offering* (Cable, et al., 2000; Punjaisri, Evanschitzky, y Wilson, 2009).

Son ejemplos de *ítems* los siguientes:

- La comunicación interna debe clarificar los elementos que constituyen la oferta o Producto de la compañía como empleador (Cable et al., 2000).
- La comunicación debe propiciar el *feedback* entre la dirección y los empleados (Punjairisi et al, 2009).

Tras la configuración del cuestionario a partir de la revisión bibliográfica, los expertos debían analizar el grado de pertinencia del conjunto de los *ítems* a cada dimensión, en una escala Likert de 3 puntos (*0 - no pertinente- prescindible, 2-muy pertinente- imprescindible*). En la Tabla 4 se recoge la definición de cada dimensión y las referencias que las justifican.

Tabla 4.

Referencias de definición las dimensiones e ítems de cada una

	DEFINICIÓN NOMINAL	INDICADOR	REFERENCIAS
1. PRODUCTO	El Producto a promocionar y distribuir a través del <i>Employer Branding</i> es la experiencia única de trabajar para una compañía, denominada por los autores <i>the Unique Employment Experience Elements</i> (Edwards y Edwards, 2013). Por tanto, el Producto de marca de empleador viene configurado por los elementos que hacen "única" la experiencia de trabajar en ella, que es inseparable consecuencia de lo que la empresa ofrece a sus empleados (<i>offering</i>). Calificamos como "única" y por tanto identificable, Edwards (2010), cuando lo son los siguientes ítems:	1. La identidad y valores de la compañía son únicos e identificables y están presentes en los bienes y servicios que comercializa y en la oferta a sus empleados	Ashforth y Mael (1996); Dutton et al. (1994); Foster et al (2010)
		2. El entorno de trabajo, el nivel de exigencia y las relaciones internas son elementos que identifican a una compañía y que se valoran tanto como la oferta económica.	Lievens y Highhouse (2003); Ambler y Barrow (1996)
		3. El paquete de beneficios económicos y sociales que ofrece es único e identificable.	Edwards (2010)
		4. La oferta de una compañía es tanto más atractiva cuanto más sensible es a las necesidades y expectativas de los empleados	Lauterborn (1993); Kim, Jeon, Jung, Lu y Jones (2011)
		5. La configuración de la oferta de la compañía a los trabajadores debe ser flexible, adaptable a los cambios del entorno y a las necesidades y expectativas de los empleados.	Kim et al (2011)
2. PRECIO	El Precio que el empleado paga por dicho Producto (<i>Employment experience+ offering</i>), es la discrecionalidad en el esfuerzo o en el trabajo que realiza el empleado (Edwards y Edwards 2013), cuyo nivel de especialización, intensidad y/o o penosidad, deberá ser proporcional a los beneficios asociados a la adquisición de dicho Producto. Ese balance (Blau, 1964; Hommans, 1961 y Thibaut y Kelley, 1959), se determina a partir de la valoración que el empleado hace de los elementos tangibles (retribuciones y beneficios extrasalariales tales como seguro de vida, plan de pensiones, etc.) e intangibles (reputación, la solidez, o el reconocimiento) que ofrece la empresa (Lievens y Highhouse , 2003)	1. El empleado modula la cantidad y calidad de su trabajo en función del atractivo de la recompensa que asocia con el mismo.	Edwards y Edwards (2013); Porter y Lawler (1968)
		2. El empleado modula la cantidad y calidad de su trabajo en función de las posibilidades que considere tiene de obtener la recompensa que asocia con el mismo.	Vroom (1964); Porter y Lawler (1968)
		3. Si las relaciones entre empleados y superiores están regidas por el principio de equidad, mejora el nivel de intensidad y calidad del trabajo	Quintanilla (1991), Adams (1963)
		4. La adaptación el paquete de beneficios económicos y sociales a las expectativas del empleado, mejora la cantidad y calidad en su trabajo.	Edwards (2010); Vroom (1964)
		5. La cantidad y calidad del trabajo dependen tanto de las recompensas tangibles (económicas) como intangibles (reputación).	Edwards y Edwards (2013); Lievens, Van Hoye y Anseel (2007)
3. DISTRIBUCIÓN	La Distribución o diseminación del Producto se ve facilitada por la flexibilización de la estructura organizativa, el solapamiento de niveles y grupos de trabajo, y la generalización del liderazgo participativo, lo que podemos enunciar como la adecuación de los sistemas organizativos y el estilo de liderazgo de la compañía, elementos que desarrollan valores clave en el desarrollo del talento. (Quintanilla, 1991)	1. Un buen sistema para tomar decisiones rápidas y eficaces es esencial para que los empleados tengan una experiencia positiva de trabajar para una compañía.	Yepes-Baldó (2010)
		2. La claridad en la estructura y en la descripción de puestos y funciones facilita la transmisión de información operativa y corporativa y de los valores y objetivos de la compañía	Quintanilla (1991)
		3. La coordinación entre servicios y departamentos es clave en el trabajo de los empleados	Yepes-Baldó (2010)
		4. La capacidad de superar obstáculos de los directivos de una compañía impacta en el compromiso e identificación de los empleados.	Yepes-Baldó (2010)
		5. El liderazgo transformacional es fundamental a la hora de transmitir los valores de la compañía.	Bass y Riggio (2006)
4. PROMOCION	La Promoción implica comunicar las particularidades del Producto, lo que supone tener en cuenta los sistemas y prácticas de comunicación, utilizadas por la organización, a nivel interno. Llamamos a este elemento Comunicación Corporativa Interna (Sharma y Kamalanabhan, 2012)	1. La comunicación interna debe transmitir información sobre la identidad y los valores de la compañía.	Foster et al (2010); Edwards (2010)
		2. La comunicación interna debe clarificar los elementos que constituyen la oferta o Producto de la compañía como empleador	Cable et al. (2000)
		3. La comunicación debe propiciar el <i>feedback</i> entre la dirección y los empleados	Punjairisi et al (2009)
		4. La compañía debe informar a través de la comunicación interna sobre aspectos de la marca corporativa y de la marca de empleador	Edwards (2010); Punjairisi et al. (2009)
		5. La compañía debe canalizar la información por diferentes vías en función del público al que quiera llegar o del mensaje que debe transmitir.	Carrière y Bourque (2009)

Además de la pertinencia de los *ítems*, se consideró adecuado conocer la opinión de los expertos en cuanto a la importancia absoluta y relativa de cada una de las cuatro dimensiones como elemento clave para establecer una estrategia de EB. Para ello, los expertos indicaban su grado de acuerdo o desacuerdo con la consideración de importancia de cada dimensión a partir de una escala Likert de cinco puntos (*1- Totalmente en desacuerdo, 5- Totalmente de acuerdo*) (importancia absoluta) (Anexo 1.2) y posteriormente ordenaban las cuatro dimensiones en función de su importancia siendo 1 la más importante y 4 la menos importante (importancia relativa) (Anexo 1.3). Se añadió también en este apartado un espacio para observaciones o comentarios de los expertos.

4.1.4. Procedimiento

Se contactó con los participantes por diversas vías (teléfono, mail, presencial, ...). Todos ellos recibieron información sobre el objetivo de la investigación y las instrucciones para cumplimentar el cuestionario. Se realizó una primera administración del instrumento a diez expertos. Para ello, se mantuvieron entrevistas estructuradas con los participantes que permitieron explicar los objetivos del trabajo, la definición de las variables y el procedimiento a seguir, así como asegurar la confidencialidad y el anonimato y obtener su consentimiento.

En la segunda etapa el cuestionario se administró *on line*, garantizándoles igualmente en todo momento la confidencialidad de los datos personales y el anonimato. Una vez cumplimentado el cuestionario, los expertos tenían la oportunidad de clarificar sus respuestas recogándose sus comentarios, por parte de la investigadora. En los casos que fue necesario, se mantuvo una entrevista presencial o telefónica para aclarar las dudas que surgieron. Los datos obtenidos fueron tratados respetando la confidencialidad y el anonimato, según lo establecido en la legislación vigente.

A raíz de la experiencia y comentarios recogidos en la primera administración, se introdujeron algunos cambios en el instrumento diseñado inicialmente. En concreto, se mejoró la redacción de alguno de los indicadores que habían resultado confusos o de difícil comprensión para los expertos consultados y se simplificó el instrumento

con objeto de lograr una mayor autonomía y menor influencia en las respuestas de los expertos. Además, para evitar confusiones y facilitar la valoración objetiva de los expertos, no se identificó con su etiqueta cada una de las dimensiones, sino que se expuso a su consideración su definición, identificándolas con un valor numérico. Por ello se eliminó la referencia a la denominación de las dimensiones tomadas del modelo de las 4Ps que sí se hizo constar en el estudio piloto, ya que se observó que, en lugar de resultar explicativas de lo que se proponía a la valoración de los expertos, distorsionaban o condicionaban sus respuestas. Especialmente se detectaron problemas al valorar la definición operativa de la variable “Precio”.

La correspondencia de las dimensiones del modelo del *EB Mix* con las dimensiones del modelo de las 4Ps se recoge en la Tabla 5.

Tabla 5.

Equivalencia modelo de las 4Ps- modelo EB Mix

Dimensión	Modelo 4Ps	Modelo EB
Dimensión 1	Producto	Propuesta de valor única y diferencial de la compañía a sus empleados
Dimensión 2	Precio	Cantidad/calidad del trabajo esperado por la compañía
Dimensión 3	Distribución	Estructura y estilo de liderazgo
Dimensión 4	Promoción	Comunicación corporativa Interna

4.1.5. Análisis de datos

Para analizar el grado de pertinencia de los *ítems* se empleó el método de ajuste interjueces a partir del cociente de validez *V* de Aiken en base a los intervalos de confianza según el método *score* (Penfield y Giocobbi, 2004; Wilson 1927) y utilizando el programa desarrollado por Merino y Livia (2009). El Juicio de expertos constituye la técnica más generalmente aplicada para estimar la validez de contenido de un instrumento cuya evaluación no está basada en datos empíricos o cuando las observaciones experimentales están limitadas (Escobar-Pérez y Cuervo Martínez, 2008).

Además, se optó por la utilización del cociente V de Aiken (1980) porque permite evaluar la pertinencia de cada *ítem* respecto a su constructo, teniendo en cuenta, no sólo el número de categorías presentadas a los jueces, sino también el número de expertos participantes. De este modo, se establece el nivel de acuerdo basado en la distribución normal y obteniendo, a partir de ella, una probabilidad asociada a cada *ítem*.

La interpretación de los valores obtenidos se puede hacer siguiendo un criterio liberal (Cicchetti, 1994) de $V = ,50$, o uno más exigente con $V = ,70$ o superior (Charter, 2003) La elección de uno u otro criterio depende del proceso investigador; en momentos iniciales y, si el número de jueces es bajo, se puede escoger el criterio liberal (Penfield y Giocobbi, 2004). En nuestra investigación hemos optado por un criterio intermedio, con una $V = ,60$ Los *ítems* con valores $V < ,60$, para un intervalo de confianza del 90%, fueron revisados a partir de las opiniones manifestadas por los expertos.

Por otro lado, se analizó la importancia absoluta y relativa de las dimensiones, según los expertos. Para ello se analizaron la media y las desviaciones típicas de las puntuaciones otorgadas por los expertos. Las dimensiones con desviación típica superior a 1 fueron analizadas para valorar su adecuación en cuanto a la importancia de estas.

4.2. Fase II: Análisis de la relación del EB con el compromiso organizacional

El objetivo de esta fase es analizar la relación del EB percibido por los empleados, a partir del modelo de *EB Mix* validado por los expertos en la Fase I, con el compromiso organizacional.

4.2.1. Diseño

El desarrollo de la Fase II se ha fundamentado en el diseño y administración de un cuestionario, elaborado a partir de las distintas aportaciones de los autores y que ha concretado la conceptualización teórica y operacional.

4.2.2. Muestra

La población a la que iba dirigido el estudio era de un total de 814 empleados de una empresa de ámbito nacional del sector sanitario, cuya sede central está ubicada en Barcelona y que cuenta con 50 delegaciones por todo el territorio nacional. La muestra finalmente obtenida fue de 310 participantes. Las características generales de la muestra son las indicadas en la Tabla 6.

Tabla 6.

Descriptivos de los participantes en la Fase II

Categorías	Descripción de las categorías	Características generales de la muestra	% sobre el total (N= 814)
Antigüedad en la empresa	De 0 a 5 años	282	34,64%
	De 5 a 15 años	298	36,61%
	Más de 15 años	234	28,75%
Edad	18-35 años	274	33,66%
	36-50 años	396	48,65%
	Más de 50 años	144	17,69%
Género	Hombre	153	18,80%
	Mujer	661	81,20%
Nivel de estudios	Enseñanzas de postgrado, especialidad, Máster, doctorado	69	8,48%
	Enseñanzas de grado superior universitarias (Licenciatura, Grado, Diplomatura, ...)	276	33,91%
	Enseñanzas de FP de grado superior (FP II, Ciclos formativos de grado superior, ...)	389	47,79%
	Educación secundaria finalizada (FPI, ESO, Ciclos formativos de grado medio, ...)	68	8,35%
	Educación primaria/secundaria no finalizada	12	1,47%
	Otros	0	0,00%
Área de trabajo	Central	337	41,40%
	Unidades de producción	215	26,41%
	Unidades de soporte	122	14,99%
	Periféricos	477	58,60%
	Delegaciones	342	42,01%
	Centros intrahospitalarios	135	16,58%
Nivel en la empresa	Mando intermedio	117	14,37%
	Personal de base	697	85,63%

4.2.2.1. EL EB EN EL SECTOR SANITARIO

La elección de la empresa objeto de estudio se realizó según distintos criterios que a continuación se expondrán. El hecho de analizar la idoneidad en una única empresa permite contrastar las dimensiones en un contexto real, sin interferencias de resultados de más de una compañía. Cada organización es diferente y debe implementar políticas de EB de modo singular, atendiendo a su realidad interna y externa.

Además de la facilidad de acceso, se valoraron como elementos de interés de la empresa elegida dos aspectos: su pertenencia a un sector, el sanitario, con aspectos relevantes para el estudio que se pretende, como a continuación se expondrá, y la estructura de la compañía objeto de análisis. Este aspecto aporta, a nuestro entender, dos elementos de análisis enriquecedores. Por otro lado, la compañía objeto de estudio, presenta una estructura departamental amplia, con un responsable al frente de cada sección.

En relación con el sector de actividad, se consideró desarrollar esta investigación en el sector sanitario privado en España dada la importancia creciente que está alcanzando en el conjunto de la economía nacional, además de por la accesibilidad a la muestra. Como señala el Instituto para el desarrollo e integración de la sanidad (IDIS) en su informe de situación de 2017, el gasto sanitario en España en 2014 ha aumentado hasta situarse en el 9,1% del PIB. Este crecimiento viene motivado principalmente por el aumento del gasto sanitario privado que supone un 30.2%.

Aunque la facturación del sector de la sanidad privada ha venido creciendo a pesar de la crisis, no es ajeno al complejo contexto que afecta al mercado laboral. Los cambios que ocasionan los avances tecnológicos, la evolución demográfica y los ciclos económicos también le afectan, y en ocasiones de manera especial.

En términos de empleo ocupa a 252.850 profesionales de los que el 65% (164.968) trabaja en el ámbito extrahospitalario y el 35% (87.882) lo hace en el hospitalario. A pesar de ello, el informe de la Secretaría de la Organización Mundial de la Salud de 2016 alertaba del déficit mundial de personal sanitario y desajuste entre demanda, necesidades y oferta. La demanda de atención social y sanitaria va en aumento. Se

prevé que el crecimiento de la población, los cambios demográficos y epidemiológicos y el envejecimiento del actual personal sanitario impulsen la creación de aproximadamente 40 millones de puestos de trabajo en el personal sanitario mundial hasta 2030. Además, las proyecciones actualizadas sobre el personal sanitario necesario para acelerar y mantener el logro de la cobertura sanitaria universal indican un déficit potencial de aproximadamente 18 millones de profesionales de la salud, a lo que cabe añadir las actuales restricciones en los recursos “de las instituciones educativas para formar a los futuros profesionales de la salud en la cantidad, calidad y adecuación necesarias” (OMS 2016, p.2).

Navarro Pérez (2017) señala que, en los países de la OCD, uno de cada tres médicos y enfermeras de la generación del *baby-boom* es mayor de 55 años. Teniendo en cuenta la evolución demográfica y las políticas de *numerus clausus* en determinadas carreras como medicina, y, según los países, también enfermería, agravan la dificultad de su reemplazo. La emigración, utilizada como medida de ajuste, no será suficiente en un futuro por la mayor esperanza de vida, la facilidad de asistencia a los cuidados médicos, etc.

Para hacer frente a esta situación, se requerirá que se “reconozca en la formación, contratación, movilización y fidelización del personal de salud un motor para el crecimiento integrador y la prosperidad con repercusiones positivas en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (OMS, 2016, p.3).

En este contexto resulta especialmente pertinente la implantación de programas y políticas de EB en el sector sanitario, objeto del presente estudio, ya que

la marca del empleador es una de las pocas soluciones a largo plazo para el problema de “escasez de talento” (...), representa una eficaz herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles necesarios. Pero también tiene un impacto favorable en el valor para los accionistas, al crear prácticas de capital humano positivas que contribuyen a los objetivos finales (Blasco, Lores, y Rodríguez-Tarodo, 2014, p.5).

4.2.3. Instrumento

El objetivo de esta Fase II es analizar la relación del *EB* percibido por los empleados (a partir del modelo de *EB Mix* validado por los expertos en la Fase I) con el compromiso organizacional.

Para ello se elaboró un instrumento conformado por cuestionarios ya existentes y validados (en su forma original) y, en algunos casos, con cuestionarios adaptados y desarrollados *ad hoc* desde la revisión de la literatura. Se pidió a los participantes que indicaran su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones relativas a su empresa en los distintos aspectos de las dimensiones del modelo, a su trabajo o a su superior inmediato. Se utilizó para ello una escala Likert de 5 puntos, siendo 1 el menor nivel de acuerdo con la afirmación expresada y 5 el mayor nivel de acuerdo con la misma.

En la Tabla 7 se resumen los instrumentos utilizados, el número de *ítems* de cada dimensión y las adaptaciones y desarrollos *ad hoc* realizados para el análisis de algunas dimensiones. Se incluyen también las características psicométricas de los instrumentos utilizados en su forma original, y, por tanto, ya validados.

Tabla 7.

Instrumentos utilizados en la Fase II

	DIMENSIONES	INSTRUMENTO	Nº de ITEMS	CARACTERÍSTICAS PSICOMETRICAS
Variables independientes	Producto	Adaptado de Edwards y Edwards (2013)	8	
	Precio	Edwards y Edwards (2013)	3	$\alpha = ,84 - ,85$
		Colquitt (2001)	4	$\alpha = ,92$
	Distribución	Adaptación a partir de Yepes-Baldó (2010), y Edwards y Edwards (2013)	4	
		Berger, Romeo, Guardia, Yepes-Baldó y Soria (2012)	8	$\alpha = ,92 - ,95$
Promoción	Desarrollo <i>ad hoc</i> basado en Cable et al. (2000); Carrière y Bourque (2009); Edwards (2010); Foster et al. (2010); Punjairisi et al. (2009).	9		
Variable dependiente	Compromiso	Romeo, Berger, Yepes-Baldó, Guardia, y Castro, (2011)	12	$\alpha = ,94$

Las escalas de Producto y Promoción han sido desarrolladas *ad hoc* para la presente tesis, por lo que no existen referencias en cuanto a sus características psicométricas. La primera es una adaptación de Edwards y Edwards (2013), mientras que la de Promoción se basa en planteamientos de Cable et al. (2000), Carrière y Bourque (2009), Edwards (2010), Foster et al. (2010); Punjairisi et al. (2009).

Para el cuestionario de Precio se utilizaron dos escalas ya validadas de dos autores, cuyo α era de ,84 - ,85 (Edwards y Edwards, 2013, en un estudio en 2 tiempos) y de ,92 (Colquitt, 2001). El instrumento para medir la Distribución se configura a partir de dos escalas: estructura y liderazgo. En el caso de la estructura no había escala validada previa, sino que el cuestionario se elaboró adaptando dos cuestionarios: Yepes-Baldó (2010) y Edwards y Edwards (2013). Respecto al liderazgo se utilizó una escala ya validada con una consistencia interna de $\alpha = ,924 - ,95$ en muestras de diferentes países (Berger, Romeo, Guardia, Yepes-Baldó, y Soria, 2012).

Respecto al compromiso organizacional, se utilizó un cuestionario validado de Romeo, Yepes-Baldó, Berger, Guardia, y Castro (2011) cuyo coeficiente de fiabilidad para cada una de las subescalas era el siguiente: compromiso de necesidad: $\alpha = ,91$; compromiso de intercambio: $\alpha = ,89$; compromiso afectivo: $\alpha = ,88$ y compromiso de valores: $\alpha = ,87$.

Además, vemos pertinente incluir el nivel jerárquico como variable a controlar, al considerar como sugieren Cole y Bruch (2006) y Corley (2004) que la relación entre el *EB Mix* y el compromiso organizacional variaría en función de dicha variable. La elección del nivel jerárquico como variable a controlar se fundamenta en que la pertenencia a uno u otro nivel jerárquico influye en todas las dimensiones del modelo. Esto es, el nivel jerárquico afecta al empleado en su experiencia de trabajar (Producto), en el esfuerzo especial que se le pide por la posición que ocupa (Precio), a la Distribución y comunicación establecida entre la dirección y el personal a su cargo (Promoción).

4.2.4. Procedimiento

La administración de la encuesta se propuso al personal de la empresa participante como una colaboración con la Universidad de Barcelona para el estudio de prácticas de EB en empresas del sector salud. Se garantizó la confidencialidad y anonimato de las respuestas, como ya se ha señalado, así como la voluntariedad de su aportación.

Se realizaron tres administraciones del instrumento descrito en tres momentos distintos, realizando ajustes en cada momento. En la primera administración que se llevó a cabo, la distribución del cuestionario se realizó a través de un enlace en la intranet de la empresa que colabora en el estudio, acompañándolo de una breve explicación del objeto del mismo. Los empleados accedían a la encuesta con su usuario y contraseña personal. Este hecho, junto con la solicitud de datos sociodemográficos necesarios para segmentar la muestra, fue percibido con cierta desconfianza sobre el anonimato de las respuestas que se tradujo en un nivel de respuesta inferior al esperado en ese primer intento, obteniendo 197 respuestas de un total poblacional de 814.

Para aumentar el nivel de respuesta, se decidió realizar dos administraciones más, solventando los problemas de percepción de falta de anonimato de la siguiente forma:

- Se envió un enlace por mail de la encuesta a los empleados, sin necesidad de acceder a través de la intranet de la empresa.
- Se disminuyó el número de categorías de respuesta a las variables sociodemográficas para evitar la suspicacia de una eventual identificación de los participantes.

Se consideró que las fechas de administración de la encuesta no afectaban a la objetividad de las respuestas, teniendo en cuenta la actividad de la empresa:

- Primera administración: de 15 de mayo a 15 de junio de 2017
- Segunda administración: de 13 de marzo a 14 de abril de 2018
- Tercera administración: de 18 de enero al 16 de febrero de 2019

4.2.5. Análisis de Datos

Para el análisis de los datos se siguió una doble estrategia. En primer lugar, se llevó a cabo un análisis de componentes principales, para comprobar la dimensionalidad de los *ítems* utilizados, con rotación Varimax, siguiendo las recomendaciones de DeVellis (2003), Netemeyer et al. (2003) y Hair et al. (2005). El objetivo es reducir el conjunto de los *ítems* a aquellos que explican la mayor varianza del constructo latente analizado (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010; Llamazares Redondo y Berumen, 2011; Ruiz, Pardo y San Martín, 2010). Para conocer la conveniencia de aplicar el análisis factorial a la muestra, se utilizaron los estadísticos Kaiser-Myer-Olkin (KMO) y el test de esfericidad de Bartlett. Para la realización de esta fase exploratoria se utilizó una submuestra aleatoria de 51 empleados, con afijación proporcional en base a la variable nivel jerárquico.

Posteriormente, se realizaron análisis confirmatorios mediante el paquete informático SPSS AMOS 24.0.0 (Arbuckle, 1997), generados mediante la técnica de Máxima Verosimilitud (*Maximum Likelihood*). Para ello se utilizó el resto de la muestra (n=259). Se enumeran a continuación las medidas de error y ajuste utilizadas con una breve descripción de la finalidad de su utilización y los valores de corte recomendados por los autores:

- Error cuadrático medio de aproximación (RMSEA -*Root Mean Square Error of Approximation*): subsana el efecto de la complejidad al dividir por el número de grados de libertad. Un resultado menor a ,08 muestra un buen ajuste (Littlewood y Bernal, 2014; Steiger y Lind, 1980).
- Residuo estandarizado cuadrático medio (SRMR): obtenido al dividir el valor de RMSEA por la desviación típica. Este valor se considera indicativo de un buen ajuste si está por debajo del valor ,05 (Littlewood y Bernal, 2014).
- Índice de bondad de ajuste (GFI- *Goodness of Fit Index*): muestra la variabilidad explicada por el modelo presentado. El valor resultante debe situarse entre cero y la unidad. Valora la proporción de varianza-covarianza observada que puede ser explicada por la varianza-covarianza reproducida por el modelo, siendo esta la que muestra un ajuste perfecto. Valores superiores a ,90, se considera que reflejan un ajuste adecuado (Cupani, 2012;

Escobedo, Hernandez-Gómez, Estebané y Martínez, 2016; Jöreskog y Sörbom,1986).

- Índice de ajuste Comparativo (CFI -*Comparative Fit Index*): indica un buen ajuste del modelo, al considerar la divergencia entre el valor mínimo de la función y los grados de libertad y las medidas de no centralidad cuando el resultado obtenido es cercano a 1. Se recomiendan valores superiores a ,90 (Bentler, 1990).
- Índice de ajuste Incremental (IFI-*Incremental Fit Index*): confronta el ajuste del modelo de forma global con un modelo en el que no se especifica ninguna relación entre variables. Al igual que otros estadísticos su resultado se sitúa entre 0 (ajuste nulo) y 1 (ajuste perfecto). Se considera un buen ajuste con un valor superior a 0,90 (Bollen, 1986).
- Además de los índices de error y ajuste, con el objetivo de dar cuenta de la parsimonia de los modelos puestos a prueba y permitir la comparación entre ellos, añadimos el valor del Índice AIC (*Akaike's Information Criterion*; Akaike, 1987). Los valores más bajos en el índice AIC indican un mejor ajuste frente a otros con valores superiores (Hu y Bentler, 1995).

Una vez comprobada la adecuación de las escalas, se procedió a realizar un análisis de regresión múltiple para comprobar la relación entre el EB y sus componentes y el compromiso organizacional. Para ello, dado que todas las variables independientes correlacionaban entre sí (excepto Producto tangible y Precio-Esfuerzo), se analizó la posible multicolinealidad entre ellas. Los resultados de multicolinealidad son problemáticos cuando los puntajes de tolerancia están por debajo de ,10 (Tabachnick y Fidell, 2001) y los puntajes en el factor de inflación de la variancia (Variance Inflation Factor - FIV) por encima de 10 (Neter, Kutner, Wasserman y Nachtsheim, 1996). Para finalizar, las variables sociodemográficas se incluyeron en los modelos de regresión puestos a prueba como variables de control.

5. RESULTADOS

5.1. FASE I:

5.1.1. Ajuste interjueces: Validación del instrumento

5.1.1.1. PRODUCTO- PROPUESTA DE VALOR

Las respuestas a los 5 ítems de esta dimensión superaron el valor de nivel de acuerdo buscado ($V = ,60$) para un intervalo de confianza del 90%. Los resultados de esta dimensión pueden verse en la Tabla 8.

Tabla 8.

Resultados de la definición operativa de la dimensión Producto

ITEM	\bar{x} muestral	V de Aiken (IC 90%)	
		Límite inferior	Límite superior
1.1 La identidad y valores de la compañía son identificables y están presentes en los bienes y servicios que comercializa y en lo que ofrece a sus empleados	1,50	,64	,88
1, 2 El entorno de trabajo, el nivel de exigencia y las relaciones internas son elementos que identifican a una compañía y que se valoran tanto como la oferta económica.	1,83	,84	,96
1.3 El paquete de beneficios económicos y sociales que ofrece es identificable.	1,47	,63	,81
1.4 La oferta de una compañía es tanto más atractiva cuanto más sensible es a las necesidades y expectativas de los empleados	1,70	,76	,91
1.5 La configuración de lo que la compañía ofrece a los trabajadores debe ser flexible, adaptable a los cambios del entorno y a las necesidades y expectativas de los empleados.	1,70	,76	,91

El ítem de esta dimensión que alcanzó el nivel de acuerdo más alto entre los expertos (M=1,83), con nivel de acuerdo entre ,84 y ,96 con un intervalo de confianza del 90%) fue el 1.2 cuyo enunciado es “El entorno de trabajo, el nivel de exigencia y las relaciones internas son elementos que identifican a una compañía y que se valoran tanto como la oferta económica”. Respecto a este recogemos algunos comentarios de los expertos. En primer lugar, los expertos indican algunos aspectos positivos a tener en cuenta:

“Somos seres sociales con lo que me parece fundamental que el entorno de trabajo, la exigencia y las relaciones intervengan claramente en lo que el empleado percibe como valor de compañía” (P1).

“El entorno laboral y relaciones es importante, es un indicador del estado de salud de la empresa (trabajadores), y por consiguiente condiciona la percepción de estabilidad del proyecto que ofrece” (P2).

Así mismo, el buen clima laboral se identifica como condicionante que facilita la posibilidad de participación, así como sus efectos cuando no se da:

“Un clima laboral ameno donde se involucre en la toma de decisiones a los colaboradores y gestionar bien el trabajo es primordial” (P24).

“De hecho suele ser la principal causa de rotación cuando es negativo” (P9).

Otros expertos ponen en relación el entorno de trabajo, el nivel de exigencia y las relaciones internas con los elementos tangibles de la propuesta de valor:

“Sí, siempre que la oferta económica cumpla unos mínimos” (P5).

“Por supuesto, no todo es dinero. Yo voy a renunciar a parte de mi nómina por estar bien en mi trabajo” (P28).

En el otro extremo, el menor nivel de acuerdo lo obtuvo el ítem 1.3 (M= 1,47) formulado como “El paquete de beneficios económicos y sociales que ofrece es identificable”. Si bien los expertos reconocen su pertinencia, relativizan su importancia, considerando más importante el cumplimiento de otros factores:

“Pienso que es el segundo paso para interesarse por la marca. El primero es el valor exterior que aporta la marca y que ha recibido” (P1).

“los dos, económicos y sociales, no sólo económicos” (P28).

Otros comentarios que se recogieron en la valoración de esta dimensión hacen referencia a la necesidad, o no, de que la identidad y valores se recojan en la propuesta de valor de una compañía (Ítem 1.1). En este aspecto, algunos de los expertos afirman que *“No siempre es identificable, por lo tanto, no es determinante”* (P2). No obstante, varios expertos coinciden en señalar la necesidad de contrastar los elementos intangibles con la realidad:

“La identidad de la compañía se refleja en toda su actividad. Eso hay que tenerlo muy presente, muchas compañías descuidan pequeños detalles que, por ejemplo, yo, valoro mucho” (P28).

“Aunque es importante sirve de poco si no se dan las demás” (P4).

“Estoy de acuerdo, pero me resulta más relevante que se transmita correctamente. Me parece más importante que la información llegue al empleado y se impregne de ella” (P1).

Esto puede resultar determinante en algunos casos específicos, especialmente cuando se trata de empresas en la que los valores son muy diferenciales:

“En mi opinión, el sector o los bienes que comercializa son muy importantes en los "extremos": por ejemplo, una empresa armamentística, o una ONG. En un sector más neutro no tiene influencia” (P5).

También se aportó la consideración de incorporar otros aspectos que no se mencionaban en la propuesta de valor: *“No se comenta de forma explícita en el cuestionario la existencia de un plan de carrera, y el criterio con el que la empresa lo ejecuta. Esto en mi opinión es bastante importante, tanto cuando buscas trabajo (sobre todo, los primeros trabajos) como cuando ya estás dentro de la empresa”* (P5). Esta misma idea se recogió en un comentario al ítem 1.5: *“Debe incluir un plan de desarrollo profesional”* (P27).

En los comentarios a este ítem se repitió la importancia dada a la flexibilidad como indicador de personalización de la propuesta de valor que manifiesta preocupación por el individuo, lo que facilita que se genere un mayor vínculo con la compañía.

5.1.1.2. PRECIO- CANTIDAD/CALIDAD DEL TRABAJO

La dimensión 2 desglosa en 5 ítems los aspectos clave de la cantidad y calidad de trabajo requerido por una compañía a sus empleados como elemento clave del modelo. En la Tabla 9 se recogen los resultados referidos a las valoraciones de los jueces expertos acerca de la pertinencia de los ítems de esta dimensión.

Tabla 9.

Resultados de la definición operativa de la dimensión Precio

ÍTEM	\bar{x} muestral	V de Aiken (IC 90%)	
		Límite inferior	Límite superior
2.1 El empleado puede modular la cantidad y calidad de su trabajo en función del atractivo de la recompensa que asocie con el mismo.	1,37	,58	,77
2.2 El empleado puede modular la cantidad y calidad de su trabajo en función de las posibilidades que considere tiene de obtener la recompensa que asocie con el mismo.	1,38	,58	,77
2.3 Si las relaciones entre empleados y superiores están regidas por el principio de equidad, mejora el nivel de intensidad y calidad del trabajo	1,60	,70	,87
2.4 La adaptación el paquete de beneficios económicos y sociales a las expectativas del empleado, mejora la cantidad y calidad en su trabajo.	1,40	,60	,79
2.5 La cantidad y calidad del trabajo dependen tanto de las recompensas tangibles (económicas) como intangibles (reputación).	1,83	,84	,96

El ítem de esta dimensión que alcanzó el nivel de acuerdo más alto entre los expertos (M=1,83), con nivel de acuerdo entre ,84 y ,96 con un intervalo de confianza del 90%) fue el 2.5 cuyo enunciado es “La cantidad y calidad del trabajo dependen tanto de las recompensas tangibles (p. ej. económicas) como intangibles (p. ej. sentirse orgullosos de ser miembro de una empresa con prestigio)”.

Los expertos consideraron la importancia de conocer los términos del acuerdo, entre los que se menciona la importancia del reconocimiento y su influencia en el orgullo de pertenencia:

“El empleado necesita conocer cómo se valorará su esfuerzo, es decir, no sólo lo que cobrará a final de mes, sino quién sabrá lo que le ha costado, como se valorará y qué beneficio tendrá para él a nivel de reconocimiento. Si el empleado percibe que su trabajo contribuye, da valor y le reporta valor, se sentirá orgulloso de la pertenencia a la compañía” (P1).

Además, se señala la importancia de tener en cuenta las expectativas de los empleados:

“Sin duda, la recompensa económica es el comienzo, pero no el fin, es determinante pero también finito, igual de determinante es que la empresa sepa reconocer las necesidades y expectativas intangibles del empleado y que estas evolucionen en el tiempo” (P2).

Y también el impacto de uno y otro tipo de recompensas en el tiempo:

“Opino que, a largo plazo, tienen mayor peso aspectos relacionados con la motivación, el sentimiento y orgullo de pertenencia, la afinidad... el liderazgo...) que los de tipo económico (siendo estos sin duda también importantes, claro)” (P6), además de la valoración de otros aspectos intangibles: “El buen ambiente es lo más importante y mejor mucho la productividad” (P26).

En resumen, se manifiestan “(...) de acuerdo que una recompensa justa facilita el buen ambiente y mejor rendimiento” (P28).

El menor nivel de pertinencia, con un nivel de acuerdo idéntico (entre ,58 y ,77 con un intervalo de confianza del 90%) se obtuvo en los ítems 2.1(M= 1,37) cuyo literal es “El empleado puede modular la cantidad y calidad de su trabajo en función del atractivo de la recompensa que asocie con el mismo”) y 2.2 (M=1,38) cuyo literal es: “El empleado puede modular la cantidad y calidad de su trabajo en función de las posibilidades que considere tiene de obtener la recompensa que asocie con el mismo”).

Ambos hacen referencia a la respuesta del empleado y, en los comentarios, se resaltó la capacidad del empleado de responder de forma autónoma, independientemente de la cuantía y acierto de recompensa ofrecida:

“La profesionalidad del empleado tiene que primar ante todo” (P27).

“Yo no soy de la opinión de trabajar por incentivos. Tú tienes que darlo todo en tu trabajo como persona íntegra que eres” (P28).

Los expertos dieron razón de la puntuación dada como relevante o pertinente, indicando en sus comentarios su acuerdo con las afirmaciones, pero no considerándolas imprescindibles (P1), y matizándolas con comentarios como *“Depende de si (la recompensa) es tangible/intangible, de su magnitud y de las necesidades del empleado” (P2).*

Algunos expertos se fijaron en la efectividad transitoria de las recompensas, tanto desde un punto de vista temporal: *“Las recompensas inciden sólo temporalmente en la cantidad y calidad del trabajo” (P4)*, como en función de su consolidación o no en la retribución: *“Siempre y cuando la recompensa sea un variable en función de los objetivos cumplidos. Una vez que se integra dentro los conceptos fijos, con el tiempo deja de incidir” (P13)*. La importancia del acierto en el diseño de la recompensa se consideró muy relevante por algunos expertos, a pesar de matizar su impacto en la cantidad y calidad del trabajo: *“Yo creo que incide en los extremos: si es muy alta, motiva mucho, y si es muy baja, desmotiva. En los términos medios mi experiencia es que la dedicación del empleado depende de la persona, más que de la recompensa” (P5).*

5.1.1.3. DISTRIBUCIÓN- ESTRUCTURA/ ESTILO DE LIDERAZGO

La dimensión 3 se desglosa en 5 ítems que atienden al impacto de la estructura y el estilo de liderazgo. Como puede observarse en los resultados expuestos en la Tabla 10, todos los ítems superaron el nivel de acuerdo mínimo con un 90% de intervalo de confianza.

Tabla 10.

Resultados de la definición operativa de la dimensión Distribución

ÍTEM	\bar{x} muestral	V de Aiken (IC 90%)	
		Límite inferior	Límite superior
3.1 Un buen sistema para tomar decisiones rápidas y eficaces es esencial para que los empleados tengan una experiencia positiva de trabajar para una compañía.	1,60	,70	,87
3.2 La claridad en la estructura y en la descripción de puestos y funciones facilita la transmisión de información operativa y corporativa, así como de los valores y objetivos de la compañía	1,93	,90	,99
3.3 La coordinación entre servicios y departamentos es clave en el trabajo de los empleados	1,77	,80	,94
3.4 La capacidad de superar obstáculos de los directivos de una compañía impacta en el compromiso e identificación de los empleados.	1,47	,63	,81
3.5 El liderazgo transformacional es fundamental a la hora de transmitir los valores de la compañía.	1,53	,67	,84

El mayor nivel de pertinencia ($M= 1,93$) y acuerdo se observa en el ítem 3.2 expresado como “La claridad en la estructura y en la descripción de puestos y funciones facilita la transmisión de información operativa y corporativa, así como de los valores y objetivos de la compañía”. Los expertos coincidieron en considerar su relevancia: *“Me parece imprescindible. Si no hay una estructura de comunicación de los valores difícilmente el empleado podrá conocer cuál es el valor de la marca”* (P1), subrayando la idea de que *“los valores y objetivos de la compañía tienen que estar presente en todos los ámbitos”* (P28).

Respecto a la toma de decisiones (ítem 3.1) es significativo señalar que perfiles comerciales inciden en la importancia de la rapidez: *“A menudo, el empleado necesita tener presente que sus problemas, dudas o incertidumbres respecto a su trabajo se resuelven rápido. Esto le hace sentirse respaldado e importante en la organización”* (P1), mientras que perfiles técnicos centran la importancia en el acierto de las decisiones: *“Importante no tanto la rapidez sino sobre todo la eficacia (que sean acertadas) y que estén alineadas con los valores y estrategia de la compañía”* (P4).

El ítem que alcanzó un menor nivel de pertinencia ($M=1,53$) y de acuerdo fue el 3.4 (con nivel de acuerdo entre ,63 y ,81 con un intervalo de confianza del 90%), cuya redacción es la siguiente: *“La capacidad de superar obstáculos de los directivos de una compañía impacta en el compromiso e identificación de los empleados”*.

Con relación al estilo de liderazgo, los expertos consideran que “lo que es imprescindible es la capacidad de generar confianza y sinergias para superar obstáculos” (P10), ya que *“El empleado se siente seguro si sus directivos responden de manera adecuada ante peligros”* (P28). Esa confianza se genera a través de su gestión: *“El liderazgo del directivo se aprecia por el empleado como la capacidad de afrontar, aconsejar y decidir sobre un problema. Para mí, esa es la clave del líder. No se trata sólo de transmitir la información sino de cómo se transmite”* (P1). Esa capacidad del líder *“proyecta solvencia y por lo tanto genera estabilidad al proyecto. Genera confianza”* (P2).

Pero no sólo importa lo que hace y como lo hace sino cómo es, sus características personales: *“Tener carisma, según la RAE, es ser capaz de atraer o fascinar. Prefiero un liderazgo así a que teman al jefe”* (P28). Se indica que *“los directivos tienen que ser líderes inspiradores”* (P4), y lo serán en la medida en que sean coherentes: *“a la hora de transmitir los valores la clave son los hechos, no los discursos”* (P5) de forma que *“represente y demuestre esos valores en el día a día”* (P9) y sea *“cercano y sepa escuchar y dar ejemplo”* (P26).

5.1.1.4. PROMOCIÓN- COMUNICACIÓN INTERNA

La dimensión 4 presenta aspectos de la comunicación interna a través de 5 ítems para la valoración de los expertos como elemento clave del modelo. Se recogen los resultados en la Tabla 11.

Tabla 11.

Resultados de la definición operativa de la dimensión Promoción

ÍTEM	\bar{x} muestral	V de Aiken (IC 90%)	
		Límite inferior	Límite superior
4.1 La comunicación interna debe transmitir información sobre la identidad y los valores de la compañía.	1,70	,76	,91
4.2 La comunicación interna debe clarificar los elementos que constituyen la oferta de la compañía como empleador	1,53	,67	,84
4.3 La comunicación debe propiciar el <i>feedback</i> entre la dirección y los empleados	1,77	,80	,94
4.4 La compañía debe informar a través de la comunicación interna sobre aspectos de la marca corporativa y de la marca de empleador	1,37	,58	,77
4.5 La compañía debe canalizar la información por diferentes vías en función del público al que quiera llegar o del mensaje que debe transmitir.	1,57	,69	,86

El mayor nivel de pertinencia (M= 1,77) se alcanzó en el ítem 4.3 expresado como “La comunicación debe propiciar el *feedback* entre la dirección y los empleados”. De hecho, se considera “*determinante para poder identificar necesidades*” (P2), ya que “*si el empleado no tiene la constancia que a través de su estructura jerárquica se comunican y estudian sus valoraciones, pienso todo el modelo no tendría sentido. La base fundamental de la comunicación es la reciprocidad*” (P1), y “*es indispensable que la comunicación vaya en los dos sentidos*” (P28).

Para algunos expertos esta comunicación debe ser principalmente vertical-descendente, concibiendo los procesos de comunicación vertical-ascendente como una amenaza: *“Pienso que la comunicación debe ser, básicamente, de la compañía hacia el empleado. El feedback en el otro sentido puede ser muy conflictivo, y hacer que la propuesta de valor de la compañía se desvirtúe o se perjudique”* (P5).

El *Item 4.4*, con una valoración media de pertinencia de 1,37, es el único que quedó por debajo del nivel de acuerdo mínimo deseado para un intervalo de confianza del 90% (entre ,58 y ,77). Su formulación es “La compañía debe informar a través de la comunicación interna sobre aspectos de la marca corporativa y de la marca de empleador”. Tras analizar las respuestas y comentarios de los expertos, se constata que la comunicación sobre la marca corporativa se considera más eficaz cuando llega a través de realidad de la compañía y no de un modo “formal”.

“Me parece bien, pero pienso que cuando el empleado recibe la información tal y como se indica en el punto 1 irá desgranando en sí los aspectos de la marca corporativa y de empleador” (P1).

“La marca no se debe informar debe ser transversal a la empresa (empleados) y por lo tanto reconocible en toda su operativa. La identidad y valor deben ser reconocibles en todos sus actos” (P2).

“La marca es una percepción del empleado que debe ser alimentada de manera indirecta mediante las otras comunicaciones y no abordado directamente” (P4).

De una u otra forma los comentarios de los expertos apuntan a que los valores de la marca se perciben mejor cuando son parte de la vida o de la experiencia de trabajar en una compañía, que cuando llegan a través de una declaración de intenciones. La comunicación formal servirá para clarificar dichos valores, pero no como única ni principal vía para hacerlos llegar.

El papel de la comunicación interna tiene una función informativa, en la que *“el empleado tiene que participar de la filosofía de la empresa, pero no enterarse por fuentes externas, una buena comunicación interna es indispensable para ello”* (P28).

En cuanto a la importancia de los canales empleados, se señala: “*para mí, sin duda es relevante, pero depende más de quién se la transmita y cómo se la transmita que del canal que se use, aunque sería importante que estuviera estandarizado*” (P1). Así mismo, se destaca que resulta fundamental adecuar dichos canales: “*Toda comunicación se debe adaptar al tipo de emisor o receptor*” (P28), de forma que se considera “*Imprescindible para que la información llegue de forma natural al empleado*” (P4).

Para ello consideran que “*la más efectiva es la directa a través del mando intermedio*” (P9), pero además debe tenerse en cuenta que “*una vez cumplidos determinados objetivos, es bueno que de forma externa también se conozca, porque el reconocimiento externo, hace que se incremente más el valor de la compañía*” (P13), enfatizándose así el concepto de comunicación global, esto es, la que atiende a un nivel interno y externo simultáneamente.

5.1.2. Importancia de las dimensiones del modelo

Como ya se ha mencionado, una vez analizada la pertinencia de los indicadores para definir las cuatro dimensiones del modelo, se pidió a los participantes que valoraran la importancia absoluta y relativa de dichas dimensiones.

Los resultados en cuanto a la importancia absoluta se pueden ver en la Tabla 12. Aun obteniendo todas las dimensiones puntuaciones superiores a 4,27 (en una escala de 1 a 5), lo que las califica como importantes o muy importantes, el mayor nivel lo obtiene la dimensión “Producto”, es decir, la oferta diferencial que una compañía hace a su empleados actuales o potenciales.

Tabla 12.

Resumen de los resultados de la definición nominal

	PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	PROMOCION
\bar{x}	4,77	4,27	4,47	4,53
DE	,40	,70	,90	,70

Se indican a continuación algunos comentarios que acompañaron la puntuación de este elemento. Varios de ellos hacen referencia a los aspectos tangibles e intangibles y su atractivo o fuerza para retener a los empleados:

“Sin duda, hay múltiples valores que una compañía puede ofrecer a un empleado y no sólo valor económico. La imagen de la marca frente a la competencia y la percepción que tiene el mercado de la marca hacen al empleado sentirse orgulloso y privilegiado por la pertenencia” (P1).

“El desarrollo, crecimiento personal, éxito, fuerza, ambiente laboral, buena reputación social, etc. Son las características que buscan empleados y candidatos a un puesto en una organización” (P24).

“Obviamente la parte tangible condiciona al trabajador, pero para mí, es importante que el empleado se sienta bien en la empresa. Creo que el rendimiento será mucho mayor” (P28).

Cabe señalar que los expertos que resaltaron la importancia de los intangibles en sus comentarios son del ámbito empresarial, no del ámbito académico o de la consultoría. Es decir, que hablan en base a su experiencia personal y a lo observado en empleados a su cargo.

Otros comentarios se enfocaban hacia la necesidad de concretarlos y no dejarlo en una mera declaración de intenciones:

“Cada vez más las empresas trabajan la misión, visión y valores como elemento diferenciador y clave de su ADN. Estos elementos configuran la oferta de valor de una compañía. Pero la mayoría de las veces se queda en una mera declaración de intenciones, o en un vistoso envoltorio, sin que se traduzca en elementos internos visibles y tangibles para los empleados. El reto que tenemos por delante es crear la cultura interna de la empresa en la que cualquier empleado sea capaz de decir "como hacemos las cosas aquí” (P15).

“Debe ser clara y concisa” (P27).

También apuntaron a la necesidad de flexibilizar la oferta en función del tipo de empleado.

“Creo que aquí podríamos matizar según el perfil y motivaciones del empleado. Para alguno el trabajo será una parte muy importante de su vida, y en esos casos se cumple perfectamente esta premisa, pero puede ser que un empleado sólo quiera cumplir un horario y unos requisitos muy básicos, que no pretenda que el trabajo "llene" su vida porque cuenta con otras esferas (hobby, familia, amigos, otro trabajo tiempo parcial...) que cubren sus motivaciones trascendentes. En ese caso es más difícil que la propuesta de valor llegue a interesarle o condicionar demasiado su "approach" hacia la compañía” (P11).

El menor nivel de importancia a la hora de definir la marca de empleador, aun estando por encima de 4, se dio en la dimensión “Precio”. En este caso concreto, la eliminación de la identificación del “Precio” con el “trabajo” desempeñado por el sujeto, que se explicitaba en el estudio piloto, fue positiva, dado que los expertos consideraron que la cantidad y calidad del trabajo exigido es un elemento importante en la configuración de una política de EB, y se evitó una valoración sesgada al identificarlo con la idea del “precio a pagar”.

Algunos ejemplos de la baja consideración de la importancia del Precio a la hora de definir la marca de empleador son:

“Según mi parecer no lo consideraría como un aspecto clave a la hora de definir la marca de empleador. Independientemente de si ya está establecida o no, una compañía siempre exigirá el máximo a sus empleados. Una vez establecida, si el empresario cuenta con un prestigio frente a su competencia, a la hora de realizar una selección de personal, le será más fácil acceder al candidato más idóneo, ya que más candidatos estarán interesados en trabajar en la compañía, y aquí sí puede establecer unos objetivos mínimos a cumplir” (P13).

En ocasiones, no tanto por no considerarlo importante, sino por entender que requiere de otros elementos con carácter previo:

“Estoy de acuerdo en que la propuesta de valor ha de ir en consonancia con el trabajo y nivel de responsabilidad que se le exige al empleado, pero pienso

que es más motivador hacer la propuesta de valor previa a la exigencia en la ejecución del trabajo” (P1).

O en la distinta naturaleza y dificultad de modulación de la respuesta intangible por parte del empleado:

“Estoy totalmente de acuerdo en la parte de la propuesta de valor constituida por los elementos tangibles, pero no en la parte de la propuesta de valor de los elementos intangibles puesto que al ser intangibles no se pueden dar o retirar” (P4).

No obstante, mayoritariamente los expertos se han fijado en la dificultad de lograr ese equilibrio o proporcionalidad en la relación de intercambio:

“La percepción del valor de un trabajo que hacen la empresa y el empleado casi nunca coinciden por lo que es difícil que se produzca una clara sensación de justicia o satisfacción por parte del empleado” (P9).

“El concepto es muy importante. El caballo de batalla será como se determina la proporcionalidad y, no menos importante, como debe evolucionar a lo largo del tiempo siempre y cuando las dos partes estén satisfechas. Para que las relaciones laborales sean satisfactorias, deben ser dinámicas en muchos de los aspectos que engloban” (P10).

“Este punto lo considero importante, aunque a mi parecer tiene elementos más difíciles de gestionar para que forme parte del EB. Esta dificultad es debida a la gestión individual de las expectativas y la subjetividad de las mismas. ¿Dónde ponemos el baremo de medir? depende de muchos factores, la oferta del mercado, experiencias previas, criterios específicos de la empresa como la antigüedad, etc. El empleador debe aclarar las expectativas de cada empleado desde el momento de la selección y desarrollar una serie de políticas de RRHH que sirvan en todo momento para tomar el pulso a la organización” (P 15).

“Creo que la proporcionalidad es indispensable” (P28).

“Cuando una persona comienza a trabajar para la empresa se acuerdan una serie de condiciones, en principio, de mutuo acuerdo y nunca unilateral por

parte de la compañía. Puede ser beneficios asociados o no, correspondientes o no (es decir que sean equiparables a tú me das yo doy). Depende de las condiciones que se acuerden y en lo que los dos estén de acuerdo para desarrollar esa relación contractual” (P30).

Uno de los expertos explica la dificultad que plantea este elemento en función de la baja cualificación de los empleados:

“Las organizaciones intentan atraer y retener a los mejores perfiles o más prometedores del mercado. Desgraciadamente el mundo cuenta con una gran masa de personal con baja o nula cualificación, y una escasez de perfiles altamente cualificados o de alto potencial” (P24).

En relación a la dimensión de la Promoción, señalar que fue la dimensión a la que se dio un mayor nivel de importancia después del Producto a la hora de definir la marca de empleador, seguido de la Distribución (estilo de liderazgo y estructura). Los expertos señalan el papel clarificador y transmisor de la estructura y los mandos:

“Es muy importante que haya una línea definida de los objetivos que se marca la compañía. Una línea definida no es incompatible con cambios de rumbo, pero si lo es con la ambigüedad” (P10).

En algunos casos los comentarios vinculan estas dos subdimensiones entre sí:

“Estoy totalmente de acuerdo en que una buena definición de la estructura de liderazgo de la organización y una bien diseñada estrategia de comunicación a través de las jerarquías del sistema, generan un impacto positivo en el empleado” (P1).

En este caso se observa que es a través de la estructura y el liderazgo como se ejerce la labor de comunicación:

“La comunicación parece estar implicada en el estilo de liderazgo puesto que la comunicación es la herramienta básica del liderazgo” (P12).

También se apunta la vinculación del estilo de liderazgo y la estructura como origen de la propuesta de valor:

“Creo que más que hacer accesible la propuesta de valor, la estructura y estilo de liderazgo son las que definen la propuesta de valor, pero es como decidir si es antes el huevo o la gallina...” (P11).

“Obviamente una empresa bien estructurada y bien dirigida facilita que el empleado entienda la filosofía de la empresa y se sienta integrado en ella” (P28).

También se considera el estilo directivo una parte de esa propuesta de valor que puede modificar la que teóricamente se formaliza, y por ello su mejora se plantea como tarea:

“Normalmente la propuesta de valor choca con el estilo de dirección interna. La falta de coherencia entre los valores anunciados y las conductas de muchos directivos es uno de los principales problemas que generan el descrédito en una compañía. Muchas veces recomendarías tu empresa por el producto o servicio que ofrece, pero no por la calidad directiva de sus líderes. Mejorar el estilo de dirección como fiel reflejo de la propuesta de valor es una de las tareas más importantes” (P15).

Por último, respecto a la comunicación, los comentarios fueron coincidentes en que *“debe permitir el feedback en ambas direcciones” (P27)*, afirmación que se expresó con diferentes matices:

“La comunicación interna es la herramienta más poderosa de las compañías para transmitir su oferta de valor. Normalmente las empresas adolecen de una falta de transparencia con sus propios empleados: organigramas no públicos, definiciones de puestos sin actualizar, etc. La comunicación interna también debe incluir lo que piensan los empleados y deber ser una herramienta bidireccional” (P15).

“Es fundamental que los canales de comunicación funcionen y en ambas direcciones. Para mí es muy importante la evaluación continua del trabajo y un buen feedback con el empleado facilita ese control” (P28).

Lo que de una u otra forma se manifestó fue la vinculación de los elementos entre sí, señalando la importancia de la estructura y la comunicación a la hora de definir la marca de empleador, pero *“no exclusivamente. Es así entre otros elementos”* (P1).

Para poder profundizar en la importancia de los elementos constitutivos del modelo, se pidió a los expertos que ordenaran las dimensiones por orden de importancia (importancia relativa). Cabe indicar que se han tenido en cuenta las respuestas de 28 de los 30 expertos ya que algunas de las respuestas no concordaban con lo que se pedía.

El resultado fue el siguiente:

- 1º- Propuesta de valor de la compañía
- 2º- Diseño de la estructura y estilo de liderazgo
- 3º- Cantidad y calidad del trabajo exigido- deseado
- 4º- Comunicación Corporativa Interna

La dimensión que los expertos consideran más importante a la hora de establecer una política de EB en una organización en nivel absoluto, el Producto, es también considerada como la más importante cuando debe contraponerse al resto de dimensiones. El atractivo de una compañía como empleador está directamente relacionado con lo que esta ofrece.

Sin embargo, el orden no es el mismo a partir del segundo elemento en importancia. En segundo lugar, en importancia relativa, se sitúa la estructura y el estilo de liderazgo, que en el modelo que se propone en este trabajo es la forma en que la compañía hace accesible esa propuesta de valor.

En tercer lugar, en orden de importancia relativa, señalan la cantidad y calidad del trabajo exigido para disfrutar de esa propuesta de valor. La posición en importancia relativa de esta dimensión fue acompañada, como hemos visto al analizar su importancia absoluta, de comentarios que apuntaban la dificultad de lograr ese equilibrio o proporcionalidad y su relación de respuesta a la propuesta de valor presentada por la compañía.

En este sentido es interesante el comentario de uno de los expertos que apuntó que la importancia de cada uno de los elementos varía con el paso del tiempo, y lo explicó de la siguiente forma:

“El clasificarlo de dos maneras distintas (...) obedece al hecho de que la marca del empleador debe cambiar a lo largo del tiempo desde la perspectiva del empleado. Sin perder de vista el "contrato inicial", (el empleador necesita lo que el empleado puede darle, y este le da en función del acuerdo al que han llegado) el enfoque puede y debe cambiar. La estructura interna y el liderazgo deben ser sólidas, ganando importancia con el tiempo, para afianzar la confianza del empleado hacia la propuesta de valor del empleador y esto no es posible sin una comunicación interna ágil, sencilla y directa” (P10).

En último lugar en importancia relativa se valoró el papel de la comunicación interna. La explicación de esta posición en el orden de importancia se ve reflejada en comentarios realizados sobre su papel instrumental y también en algunos ítems de la definición operativa de esta dimensión. Como ya se ha expuesto, algunos expertos matizaron el papel de la comunicación, restándole valor en la configuración de las políticas de EB y asignándole un papel meramente informativo. Esta visión se ha reflejado en la valoración de la importancia dada a esta dimensión.

5.2. FASE II:

5.2.1. Descripción de las muestras

Como ya se ha comentado previamente, para los análisis factoriales exploratorios y confirmatorios se utilizaron dos submuestras aleatorias de 51 y 259 empleados. Se presenta a continuación la descripción de ambas muestras y las pruebas realizadas para contrastar su equivalencia (Tabla 13). Tal y como puede verse por los contrastes realizados, ambas muestras para el AFE y el AFC resultan equivalentes en cuanto a las variables de segmentación.

Tabla 13.

Descripción y comparativa entre las muestras utilizadas en los AFE y AFC

Categorías	Descripción de las categorías	Muestra completa (n=310)	Muestra AFE (n=51)	Muestra AFC (n=259)	Contrastes de equivalencia (χ^2 , p)
Antigüedad en la empresa	De 0 a 5 años	87	17	70	3,73 (p=,155)
	De 5 a 15 años	133	25	108	
	Más de 15 años	89	9	80	
Edad	18-35 años	87	16	71	2,14 (p=,545)
	36-50 años	150	23	127	
	Más de 50 años	43	5	38	
Género	Hombre	61	11	50	1,449 (p=,484)
	Mujer	219	33	186	
Nivel de estudios	Estudios superiores	138	23	115	,01 (p=,927)
	Estudios primarios/ secundarios	172	28	144	
Área de trabajo	Central	117	24	93	2,49 (p=,476)
	Unidades de producción	59	13	46	
	Unidades de soporte	58	11	47	
	Periféricos	193	27	166	
	Delegaciones	147	21	126	
	Centros intrahospitalarios	46	6	40	
Nivel en la empresa	Mando intermedio	104	16	88	,13 (p=,719)
	Personal de base	206	35	171	

5.2.2. Análisis factorial exploratorio

El análisis de componentes principales con los 36 *ítems* del modelo muestra su adecuación con un KMO= ,69 y un resultado significativo en la prueba de esfericidad de Bartlett. El resultado de la rotación Varimax arroja una estructura de 9 factores que explican un 81,88% de la variancia, si bien algunos *ítems* cargan en más de un factor u obtienen cargas inferiores a ,60. Por ello, se eliminaron 8 *ítems*, volviendo a calcular el AFE con los 28 *ítems* restantes. En la Tabla 14 se muestran los *ítems* eliminados, la dimensión teórica a la que pertenecen, y la justificación para su eliminación.

Tabla 14.*Ítems eliminados, justificación y dimensión teórica a la que pertenecían*

Ítem	Motivo de eliminación	Dimensión teórica
Me ofrece una experiencia laboral que sería difícil de conseguir en otro lugar	Peso factorial por debajo de ,60	PRODUCTO
Respalda a sus empleados más de lo que sería esperable encontrar en otros lugares		
Lo que me ofrece se ajusta a mis necesidades y expectativas		
Me proporciona beneficios sociales que sería difícil de conseguir en otro lugar	<i>Ítem</i> único del factor 9	PRECIO
Me esfuerzo para cumplir con los plazos establecidos.		
Las normas son flexibles y adaptables	<i>Ítem</i> aislado por la eliminación de otro <i>ítem</i> cuyo peso era inferior a ,60	DISTRIBUCIÓN -(Estructura)
Se preocupa de evaluar si la información sobre la visión de donde quiere estar y lo que quiere lograr llega a su público objetivo	Peso factorial por debajo de ,60	PROMOCIÓN
La información acerca de la visión de donde quiere estar y lo que quiere lograr la organización se repite varias veces y por distintos canales para asegurar su comprensión por parte de todos los destinatarios	<i>Ítem</i> aislado por la eliminación de otro <i>ítem</i> cuyo peso era inferior a ,60	

Este segundo AFE muestra su adecuación, con un KMO= ,76 y un resultado significativo en la prueba de esfericidad de Bartlett. Aparecen 6 factores que explican en total un 80,69% de la variancia. La estructura factorial se presenta en la Tabla 15. Como puede observarse, en general, todas las dimensiones obtenidas en el AFE presentan niveles de consistencia interna por encima de ,60 (entre ,695 y ,955), excepto el Precio que obtiene un valor de ,58, muy cercano al ,60 establecido como valor de corte.

Tabla 15.

AFE eliminando los ítems con funcionamiento anómalo y consistencia interna de los factores

Ítem	Dimensión teórica	1	2	3	4	5	6	□
Fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos		,868						
Me siento orgulloso de trabajar con él		,845						
Presenta las cosas con un enfoque que me estimula		,827						
Hace que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas		,824						
	Distribución - Liderazgo							,951
Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo		,797						
Desarrolla formas de motivarnos		,768						
Da consejos a quienes lo necesitan		,735						
Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan		,725						
Los beneficios que recibo son adecuados al trabajo que hago.			,922					
Los beneficios que recibo reflejan el esfuerzo que hago en trabajo,			,899					
Los beneficios que recibo reflejan la contribución de mi trabajo a la organización			,838					
Los beneficios que recibo están justificados por los resultados que obtengo.			,837					
Me proporciona beneficios económicos que sería difícil de conseguir en otro lugar	Promoción		,830					,955
Ofrece condiciones laborales que serían difíciles de conseguir en otra parte			,744					

Ítem	Dimensión teórica	1	2	3	4	5	6	□
Considero adecuados los medios de comunicación (multimedia, orales, escritos...) que se utilizan para transmitir lo que nos ofrece como empleador (condiciones laborales, beneficios económicos y sociales ...).				,806				
Se preocupa de evaluar si la información sobre lo que nos ofrece como empleador (condiciones laborales, beneficios económicos y sociales, ...) llega a su público objetivo.				,753				
Considero adecuados los medios de comunicación (multimedia, orales, escritos...) que se utilizan para transmitir la visión de donde quiere estar y lo que quiere lograr				,750				
Se preocupa por conocer la opinión de los empleados, recoger quejas y sugerencias	Precio			,749				,942
Se preocupa por transmitir a sus empleados información sobre su identidad y valores (la visión de donde quiere estar y lo que quiere lograr).				,720				
Se preocupa por transmitir a sus empleados información sobre lo que nos ofrece como empleador (condiciones laborales, beneficios económicos y sociales, ...).				,717				
La información acerca lo que nos ofrece la organización como empleador (condiciones laborales, beneficios económicos y sociales...) se repite varias veces y por distintos canales para asegurar su comprensión por parte de todos los destinatarios				,662				
La coordinación entre distintos departamentos y servicios es, habitualmente, ágil y fluida	Distribución -				,859			
Hay un buen sistema para tomar decisiones rápidas y eficaces	Estructura				,813			,86
Tiene una estructura organizativa clara e identificable					,746			
Tiene valores propios y reconocibles	Producto					,891		,694
Tiene una visión clara y precisa de donde quiere estar y lo que quiere lograr						,746		
Realizo mi trabajo con especial cuidado y esmero,	Precio						,865	
Me esfuerzo para ofrecer un trabajo de alta calidad							,708	,59

Nota. Se han eliminado los pesos factoriales por debajo de ,6 para facilitar la lectura

5.2.3. Análisis factorial confirmatorio

A partir de los resultados obtenidos en el AFE, se procedió a poner a prueba la estructura a partir del AFC. Inicialmente, se pusieron a prueba dos modelos, uno unidimensional y el emergido del AFE. El modelo unidimensional no alcanzó los niveles de ajuste necesarios ni en los índices de ajuste ni en los de error, tal y como se muestra en la Tabla 17. En cambio, el modelo de 6 dimensiones muestra un ajuste moderado, especialmente en lo que se refiere a los índices de error.

Por ello, y habida cuenta que el último factor introducido, referido al Precio (esfuerzo), ya mostraba una consistencia interna que no alcanzaba el nivel mínimo esperado, se puso a prueba un modelo con 5 factores en el que se prescindió de esta dimensión. Si bien el modelo es más parsimonioso, pasando el AIC de 1074,39 a 969,12, su ajuste sigue sin ser óptimo.

Por último, al revisar los estimadores obtenidos en el modelo de 5 factores, se opta por eliminar el ítem 1.6, (“ofrece condiciones laborales que serían difíciles de conseguir en otra parte”), que obtenía un peso estandarizado de regresión inferior al resto de estimadores (.69). Este modelo presenta indicadores de error y de ajuste dentro de los límites de adecuación, siendo además el más parsimonioso de los puestos a prueba. Solo existe una excepción en el GFI, que se sitúa en ,82, si bien, tal y como indican MacCallum y Hong (1997) en casos en que exista contradicción es preferible utilizar el RMSEA frente al GFI para la evaluación de modelos.

Tabla 16.

Índices de ajuste y error de los modelos de AFC

	χ^2	RMSEA	SRMR	GFI	CFI	IFI	AIC
Modelo unidimensional	3925,44 p < ,001	,20	,14	,34	,51	,52	4037,44
Modelo 6 dimensiones	932,40 p < ,001	,09	,05	,80	,92	,92	1074,40
Modelo 5 dimensiones	845,15 p < ,001	,09	,06	,80	,92	,92	969,15
Modelo 5 dimensiones (eliminado i1.6)	708,09 p < ,001	,08	,05	,82	,93	,94	828,09

5.2.4. Análisis de fiabilidad

Con los datos obtenidos tras la administración del cuestionario (n=310) se analizó la consistencia interna de las escalas con la estructura obtenida en el AFC, tanto de las ya validadas como de las adaptadas y de las generadas *ad hoc*, con la muestra completa (Tabla 17).

Tabla 17.

Análisis de fiabilidad

DIMENSIONES		FIABILIDAD (investigación actual)	
Variables independientes	Producto	$\alpha = ,72$	
	Precio	$\alpha = ,96$	
	Distribución	Estructura	$\alpha = ,84$
		Liderazgo	$\alpha = ,96$
	Promoción	$\alpha = ,95$	
Variable dependiente	Compromiso	CN: $\alpha = ,79$	
		Cl: $\alpha = ,56$	
		$\alpha = ,68$ (eliminado i5.6)	
		CA: $\alpha = ,83$	
		CV: $\alpha = ,92$	

En resumen, se puede afirmar que todas las escalas vinculadas a las variables independientes obtuvieron resultados que indican una adecuada consistencia interna, siendo los niveles más altos los de Distribución de liderazgo ($,96$) y Precio ($,96$).

En cambio, la dimensión de compromiso de intercambio, a diferencia de lo obtenido en la escala original de compromiso (Quijano et al., 2008; Romeo et al., 2011), obtiene en nuestra muestra niveles de alfa que no llegan el nivel deseado de $,60$ ($,56$). Por ello, tras examinar la correlación *ítem-test*, se eliminó el *ítem* 5.6. (“Si por el mismo trabajo otra empresa me ofreciera mejores contraprestaciones no dudaría en aceptar la oferta”), alcanzándose una alfa de $,68$.

5.2.5. Relación entre el EB Mix y el compromiso organizacional

En primer lugar, se presentan los resultados descriptivos de las variables del modelo. Las puntuaciones medias más altas se observan en la variable Producto y las más bajas en Precio, siendo esta última también la que presenta una mayor desviación típica. En cuanto a las variables dependientes, la puntuación media más alta se alcanza en el compromiso afectivo, siendo la más baja la de compromiso de necesidad (Tabla 18).

Tabla 18.

Estadísticos descriptivos

		N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
VARIABLES INDEPENDIENTES	PRODUCTO	310	2,00	5,00	4,20	,70
	PRECIO	310	1,00	5,00	3,03	1,05
	PROMOCIÓN	310	1,00	5,00	3,13	,95
	DISTRIBUCIÓN LIDERAZGO	310	1,00	5,00	3,60	1,05
	DISTRIBUCIÓN ESTRUCTURA	310	1,00	5,00	3,46	,96
VARIABLES DEPENDIENTES	C, DE NECESIDAD	310	1,00	5,00	2,42	,94
	C, DE INTERCAMBIO	310	1,00	5,00	2,98	,94
	C, AFECTIVO	310	1,00	5,00	3,90	,93
	C. DE VALORES	310	1,00	5,00	3,48	,97

Finalmente, se han correlacionado las variables del modelo de *EB Mix* para analizar las relaciones existentes entre ellas (Tabla 19).

Tabla 19.

Correlaciones entre las variables independientes

	1	2	3	4
1. PRODUCTO				
2. PRECIO	,35**			
3. PROMOCIÓN	,52**	,65**		
4. D. LIDERAZGO	,26**	,45**	,55**	
5. D. ESTRUCTURA	,48**	,40**	,63**	,50**

Nota: ** $p < ,01$; $n=310$

Todas las variables independientes correlacionan entre sí, por lo que es importante comprobar la multicolinealidad entre las mismas previamente a la realización de los análisis de regresión. La puntuación en tolerancia y el factor de inflación de la

variancia (*variance inflation factor* - FIV), que son indicadores de multicolinealidad, se calcularon en SPSS 25. Los resultados de multicolinealidad son problemáticos cuando los puntajes de tolerancia están por debajo de ,10 (Tabachnick y Fidell, 2001) y los puntajes de VIF por encima de 10 (Neter et al., 1996).

En nuestros análisis, las estadísticas de tolerancia varían de ,36 a ,66, y las estadísticas de VIF están entre 1,51 y 2,75. Como estos valores están en las regiones deseadas, concluimos que la multicolinealidad no es un problema en nuestros análisis de regresión.

A continuación, se procede al contraste de las relaciones entre el EB y el compromiso mediante el uso de la metodología de regresión múltiple. Se han puesto a prueba cuatro modelos, uno para cada tipo de compromiso (Tabla 20), e incluyendo en primer lugar sólo las variables de control y posteriormente las variables independientes.

Tabla 20.

Modelo de regresión múltiple entre las 4Ps y el compromiso personal e instrumental

	C. NECESIDAD		C. INTERCAMBIO		C. AFECTIVO		C. VALORES	
	SC	CN	SC	CI	SC	CA	SC	CV
Variables de control								
Antigüedad ^a	,05	-,02	-,06	-,01	,02	,09*	-,02	,053
Posición jerárquica ^b	,23**	,12**	-,08	-,00	-,28**	-,17**	-,22**	-,11*
Nivel de estudios ^c	,38	,23	-,22	-,14	,09	,19	,17	,27
Género ^d	-,26	,92	-,09	1,31	1,57	,31	-,14	-2,07
Edad ^e	-,01	-1,19	,19	-1,17	-1,90	-,59	-,30	1,69
Variables independientes								
Producto		-,06		,07		,17**		,18**
Precio		-,29**		,45**		,25**		,17**
Promoción		-,31**		,21**		,22**		,33**
Distribución (Liderazgo)		-,14**		-,07		,15**		,13**
Distribución (Estructura)		-,07		-,05		,06		,08
R ² ajustada	,05	,52	,01	,32	,13	,53	,12	,57
ΔR ²	,07	,46	,02	,32	,15	,39	,14	,45
F	4,51**	33,66**	1,35	15,60**	10,48**	35,12**	9,48**	41,83**

* p<,05; ** p<,01; ^a codificado como 1: De 0 a 5 años, 2: De 5 a 15 años, 3: Más de 15 años; ^b codificado *dummy* como 1: Mando Intermedio, 2: Personal de base; ^c codificado como 1: Enseñanzas de postgrado, especialidad, Master, doctorado, 2: Enseñanzas de grado superior universitarias (Licenciatura, Grado, Diplomatura, ...), 3: Enseñanzas de FP de grado superior (FP II, Ciclos formativos de grado superior, ...), 4: Educación secundaria finalizada (FPI, ESO, Ciclos formativos de grado medio, ...), 5: Educación primaria/secundaria no finalizada, 6: Otros; ^d codificada *dummy* como 1: Hombre, 2: Mujer; ^e codificada como 1: 18-35 años, 2: 36-50 años, 3: Más de 50 años. SC= Sólo variables de control.; CN= compromiso normativo; CI= compromiso de intercambio; CA= compromiso afectivo; CV= compromiso de valores.

Nota: los valores reportados corresponden a los coeficientes de regresión estandarizados

En términos generales, los cuatro modelos puestos a prueba son estadísticamente significativos, observándose un incremento en R^2 al hacer entrar las distintas dimensiones del EB en las ecuaciones de regresión. Así mismo, se observa un efecto significativo de la variable posición jerárquica en tres de los cuatro modelos (no se encuentra dicha relación en el modelo que explica el compromiso de intercambio), no habiendo efecto del resto de las variables de control.

Los resultados obtenidos confirman parcialmente la H_1 , formulada en el capítulo 3 como sigue “la propuesta de valor que una compañía ofrece a sus empleados actuales y potenciales (Producto) incide en su compromiso con la organización”. En efecto, el Producto se relaciona positivamente con el compromiso personal (afectivo y de valores), no observándose relación significativa con el compromiso instrumental (de necesidad y de intercambio).

Se confirma la H_2 , ya que el esfuerzo que una compañía pide a sus empleados (Precio) se relaciona significativamente con todas las dimensiones del compromiso. En concreto, hemos obtenido un coeficiente beta negativo con el compromiso de necesidad y una relación positiva con las otras dimensiones del compromiso.

Este resultado es coincidente respecto a la H_3 . La gestión de la comunicación interna (Promoción) incide en las cuatro dimensiones del compromiso de los empleados con la organización, relacionándose significativamente con el compromiso de necesidad con un coeficiente beta negativo y positivo en todas las demás dimensiones.

La $H_{4.1}$, se cumple parcialmente ya que el estilo de liderazgo se relaciona con un coeficiente beta negativo con el compromiso de necesidad y positivamente en el compromiso afectivo y de valores, no teniendo incidencia en el compromiso de intercambio.

Respecto a la $H_{4.2}$ no se cumple, ya que la estructura de una organización no incide en el compromiso de los empleados con la organización, no observándose relaciones significativas con ninguno de los modelos del compromiso.

Dado que los resultados del modelo de regresión con las variables de control indican

un efecto significativo de la variable nivel jerárquico sobre el compromiso de necesidad, afectivo y de valores, procedemos a analizar dicho efecto a partir de las comparaciones de medias (Tabla 21).

Tabla 21.

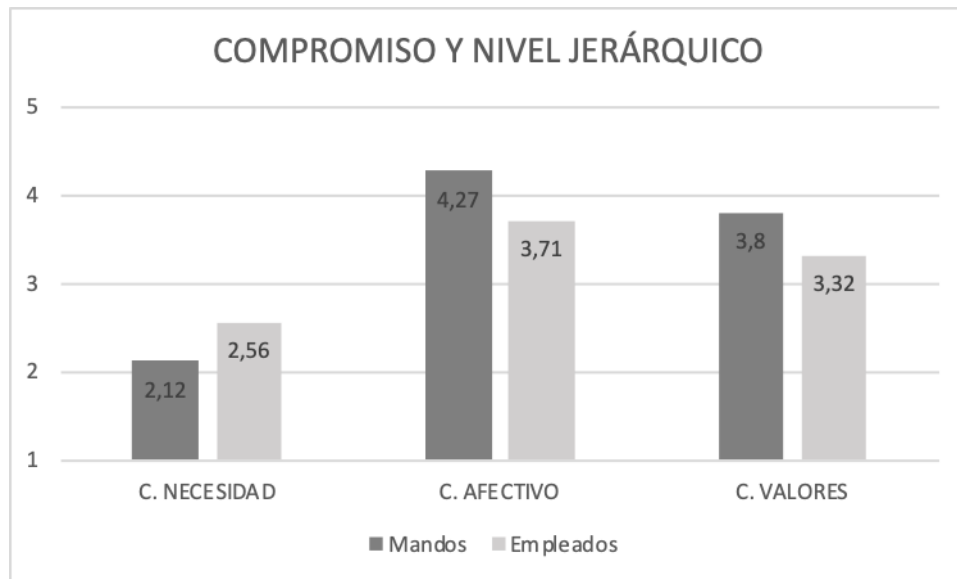
Comparaciones de medias del compromiso en función del nivel jerárquico.

	Posición jerárquica	N	Media	Desviación	Desv. Error promedio	t (p)
C. NECESIDAD	Mandos intermedios	104	2,12	,81	,08	-3,99 (p<,001)
	Empleados	206	2,56	,97	,07	
C, AFECTIVO	Mandos intermedios	104	4,27	,76	,08	5,62 (p<,001)
	Empleados	206	3,71	,95	,07	
C, VALORES	Mandos intermedios	104	3,80	,89	,09	4,29 (p<,001)
	Empleados	206	3,32	,96	,07	

El efecto de la variable de control nivel jerárquico y el compromiso personal e instrumental puede verse claramente reflejado en la Figura 5. Tal y como puede observarse, los mandos intermedios presentan puntuaciones medias en compromiso afectivo y de valores significativamente mayores que el resto de empleados, mientras que estos últimos obtienen puntuaciones más altas en compromiso de necesidad en comparación con los mandos intermedios.

Figura 5.

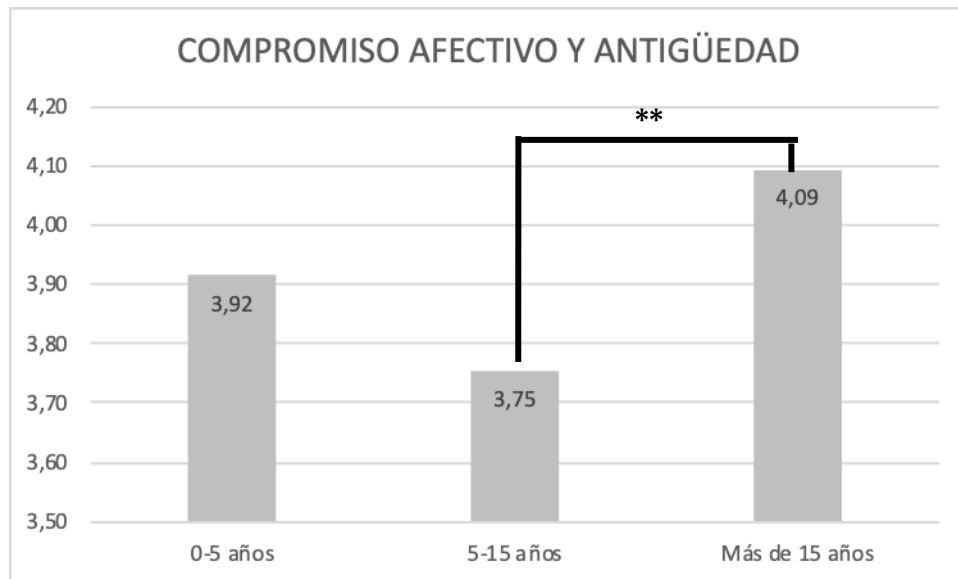
Relación entre el nivel jerárquico y el compromiso personal e instrumental



La variable antigüedad también muestra un efecto sobre el compromiso afectivo, desapareciendo dicho efecto al introducirse las variables independientes en el modelo de regresión. El análisis de la varianza (ANOVA) indica que existen diferencias significativas entre los empleados con antigüedades entre 5 y 15 años y aquellos que llevan más de 15 años.

Figura 6.

Niveles de compromiso afectivo en función de la antigüedad.



Nota: ** $p < ,01$

Si analizamos el modelo de regresión desde los modelos de compromiso, las variables que explican el compromiso de necesidad son el Precio, Promoción y Distribución (liderazgo) todas ellas con coeficientes beta negativos. En el caso del compromiso de intercambio aparecen las mismas variables explicativas excepto Distribución (liderazgo), si bien los coeficientes son positivos. Por su parte, el compromiso afectivo y de valores son explicadas por las mismas variables. En concreto por Producto, Precio, Promoción y Distribución (liderazgo), todas ellas en positivo. La variable Distribución (estructura) no se muestra relacionada significativamente con el compromiso.

El modelo para el compromiso de necesidad explica un 51,50% de la variancia, el modelo para compromiso de intercambio alcanza un 32,20%, el de compromiso afectivo un 52,60% mientras que el modelo para el compromiso de valores alcanza el nivel más alto, con un 57%.

6. DISCUSIÓN

El objetivo general perseguido en esta investigación ha sido diseñar y validar un modelo que, partiendo del de las 4Ps del marketing, configure lo que hemos denominado en esta tesis el *EB Mix*. En este modelo se establece qué recompensas ofrece la compañía a sus empleados, tanto a nivel tangible como intangible, por el hecho de trabajar en ella (Producto), qué esfuerzo está dispuesto a hacer el empleado para obtener esas recompensas (Precio), cómo la compañía comunica a través de los canales de comunicación, las particularidades del Producto (comunicación), y lo hace accesible a todos a través de los sistemas organizativos y el estilo de liderazgo (Distribución). La hipótesis general de partida ha quedado confirmada, al constatar empíricamente como los elementos que componen el EB Mix, correctamente gestionados, tienen un impacto positivo en el compromiso de los empleados.

Para alcanzar dicho objetivo se ha diseñado una investigación en dos grandes fases:

- En la Fase I se ha validado la definición nominal y operativa de las variables constitutivas del modelo a partir del juicio de expertos.
- En la Fase II se ha analizado la relación del modelo y sus componentes con el compromiso organizacional de los empleados.

Para dotar este capítulo de una mayor claridad expositiva, analizaremos en primer lugar la priorización de dimensiones establecida en la Fase I, es decir, lo que perciben los expertos como aspectos “clave” para la definición de un modelo de EB, y lo pondremos en diálogo con los resultados obtenidos en la Fase II, es decir, analizaremos en qué medida las variables establecidas por los expertos, como fundamentales a la hora de definir el plan de EB en una compañía, son a su vez percibidas por los empleados como aspectos que inciden en su compromiso con la organización.

Los resultados alcanzados en la Fase I (apartado 5.1.1.1), nos muestran que la dimensión Producto fue la que alcanzó el mayor nivel de acuerdo de los expertos en la definición nominal de todos los componentes, siendo además el aspecto percibido

como el más importante a la hora de establecer una política de EB en una organización, tanto en valores absolutos como relativos. No obstante, resulta relevante señalar que la importancia otorgada resulta similar tanto para los elementos tangibles como los intangibles.

Coincidiendo con lo que se recoge en la literatura científica (Ambler y Barrow, 1996; Edwards, 2010, Lievens y Highhouse, 2003) constatamos que la experiencia de trabajar en una compañía se configura a partir de la combinación de los elementos tangibles e intangibles que configuran lo que los autores denominan *offering*, cuyo atractivo frente a potenciales empleados depende en gran medida de la presentación precisa del mismo (Cable et al., 2000). En este sentido, los resultados de la investigación que hemos realizado evidencian que, sin negar la importancia de la oferta económica, aspectos como la reputación, la flexibilidad o el plan de carrera, son destacados por los expertos como fundamentales para determinar el atractivo de la marca de empleador.

No obstante, según el estudio de *Employer Brand Research* que anualmente realiza la compañía Randstad, tal y como se ha expuesto en el apartado 2.5.2, el indicador “salario atractivo y beneficios sociales”, se mantiene estable y en primera posición, a lo largo de los años, otorgándole entre un 62 % y un 63%, por lo que no se debe obviar la importancia de los aspectos tangibles del *offering*.

Respecto a la Fase II, los resultados alcanzados (apartado 5.2.5), confirman la relación de la dimensión Producto con el compromiso de los empleados. En concreto, se constata que la propuesta de valor que una compañía ofrece a sus empleados actuales y potenciales (Producto) incide en el compromiso personal del sujeto (compromiso afectivo y de valores) con la organización.

Estos resultados nos plantean la cuestión de cuál puede ser la razón de que el Producto no incida en las dimensiones instrumentales del compromiso y sí, en cambio, en las dimensiones del compromiso personal. Una respuesta plausible puede ser, tal y como señalaba uno de los expertos entrevistados en la Fase I, el hecho de que la importancia de cada uno de los elementos varía con el paso del tiempo, y si bien en los primeros estados de la relación con la empresa el orden de importancia lo establece como propuesta de valor, cantidad-calidad de trabajo, estructura interna y liderazgo, y comunicación interna, con el paso del tiempo y la

experiencia real de trabajar en una compañía, este orden se ve modificado por el siguiente: estructura interna y liderazgo, comunicación interna, cantidad-calidad del trabajo y, por último, propuesta de valor.

Cabe señalar que el experto que hace esta apreciación es un mando intermedio que lleva trabajando en la misma organización durante más de 20 años, desplegando en ella su carrera profesional. Su reflexión apunta a cómo la propuesta de valor de la compañía llega a confundirse con los canales a través de los cuales se materializa y se hace real. La propuesta de valor “pactada”, que sugiere una referencia a los elementos tangibles del Producto, queda, según el criterio de este experto, relegada al último puesto en importancia, por imponerse la experiencia de los elementos más intangibles de la propuesta de valor de la compañía frente a lo estrictamente pactado en el inicio de la relación.

Esta afirmación evidencia que resulta necesario adaptar el plan de EB a lo largo de la trayectoria de los empleados en la empresa, con el objeto de que la experiencia de trabajar en una organización siga siendo positiva y genere el deseo de que la relación con la organización perdure en el tiempo.

En este sentido, los resultados están en sintonía con los que proponen algunos autores cuando señalan que

el compromiso de las personas con sus organizaciones es una conducta compleja y muy viva, que provoca que, en cada organización, los antecedentes identificados tengan pesos muy diferentes, en la que pueden aparecer nuevos elementos culturales, empresariales o coyunturales que tengan un impacto positivo o negativo relevantes en él (Gavilán et al., 2014, p.36).

No obstante, más allá de la reflexión anterior, los resultados obtenidos en la Fase II vienen a confirmar que el Producto, entendido como la totalidad de recompensas tangibles e intangibles que una organización ofrece a sus empleados (Edwards, 2010) es antecedente del compromiso afectivo y de valores, por lo que trasciende, si está correctamente diseñado, la función puramente transaccional pactada en el inicio de la relación laboral. El Producto, por tanto, tal y como se ha definido en esta tesis, incide positivamente en el compromiso personal (Quijano et al., 2008), aspecto

relevante por la fuerte y positiva correlación que esta dimensión del compromiso tiene con comportamientos deseables en el entorno de trabajo, tales como bajo nivel de absentismo, buen desempeño, etc. (Meyer, Stanley, Herscovitch, y Topolnytsky, 2002) y que “impulsa a la acción, a actuar a favor de la relación para prolongarla a través de un buen nivel de desempeño, elevada proactividad y disponibilidad, recomendación activa..., toda una serie de conductas conocidas como comportamientos cívicos con la organización” (Gavilán et al., 2014, p 34).

En relación con la falta de incidencia de los resultados obtenidos en nuestra investigación respecto al compromiso instrumental (de necesidad y de intercambio), puede ser debido a la antigüedad media de los participantes en la encuesta, que se sitúa entre 5 y 15 años. Como se ha señalado en el apartado 5.2.3, la variable de control “antigüedad” tenía un efecto sobre el compromiso afectivo, observándose diferencias significativas entre los empleados con antigüedades entre 5 y 15 años y aquellos que llevan más de 15 años.

Los resultados hacen plausible la siguiente explicación: el sector de la empresa donde se han recogido los datos sigue una política retributiva en la que las personas con poca antigüedad se encuentran, por lo general, en las primeras etapas de su trayectoria profesional, y la referencia salarial viene establecida por el Convenio de aplicación. De ahí que el salario no sea un elemento diferencial entre empresas del sector. En cambio, en lo que respecta al Producto, en la medida que este se va modificando con el paso del tiempo (incrementos en la retribución, reconocimientos, mayor confianza con la dirección, mayor conocimiento de las metas y objetivos...) el empleado desarrolla un vínculo más personal que instrumental con la organización, valorando más aquellos aspectos intangibles que en estadios más tempranos no se identificaban como diferenciales.

Sin embargo, es preciso señalar cómo los resultados obtenidos nos muestran que la propuesta de valor u *offering* debe ponerse en relación con el elemento “Precio”, evidenciando la relación entre el Precio y los aspectos tangibles e intangibles que componen la propuesta de valor de la compañía. Si bien el Precio fue considerada una dimensión clave por los expertos, esta obtuvo la puntuación más baja en importancia absoluta, lo que nos muestra que fue considerada en último lugar en importancia.

Consideramos, no obstante, que esta dimensión, que finalmente quedo en tercer lugar en importancia relativa, ha podido ser mejor valorada por los expertos que en el estudio piloto realizado, en gran medida por omitir la equivalencia de la dimensión con “precio a pagar” del modelo de las 4Ps, así como por el esfuerzo por clarificar la definición nominal.

A la luz de los resultados obtenidos en la Fase I, se desprende, en consonancia con lo señalado por Cable et al., (2000) que la recompensa incide en la calidad y cantidad de trabajo siempre que esté bien diseñada, sea conocida por el empleado y contemple tanto aspectos tangibles como intangibles, porque como indican algunos comentarios, esta no se puede establecer únicamente en términos económicos (P1; P2 y P28), ya que aspectos como *“La relación, cercanía y capacidad de escucha tiene un efecto altamente fidelizador del empleado”* (P1).

Los resultados de la Fase II confirman que el esfuerzo en el trabajo que una compañía pide a sus empleados a cambio de la propuesta de valor que les ofrece (Precio) incide positivamente en todas las dimensiones del compromiso, salvo en el compromiso de necesidad. Es por tanto una dimensión relevante para la dirección de la compañía que quiera promover el compromiso entre sus empleados.

La necesidad, antes mencionada, de que el Producto sea conocido por el empleado, pone en relación las dos dimensiones anteriores, Producto y Precio, con la Promoción. El empleado estará más dispuesto a ofrecer su trabajo para obtener una recompensa, en la medida que esta es conocida y reconocible, para lo que es imprescindible “promocionarla” entre su público objetivo.

En relación a la dimensión Promoción hay que destacar que en la Fase I fue la existencia de *feedback* donde se alcanzó el mayor nivel de acuerdo entre los expertos. La reciprocidad en la comunicación, es decir, la participación, es valorada como una característica imprescindible para desarrollar un plan de EB. Este resultado está alineado con los trabajos de Sharma y Kamalanabhan (2012) que consideran el *feedback* como uno de los indicadores de efectividad en la comunicación para asegurar la correcta recepción del mensaje. Si además conectamos este dato con la necesidad apuntada anteriormente de ajustar la propuesta de valor para mantener el atractivo a lo largo del tiempo, resulta fundamental que la organización articule los mecanismos necesarios para facilitar el

feedback, ya que de lo contrario irá a ciegas en el diseño de su plan de EB. El proceso de *feedback* comunicacional se conecta con la concepción del empleado como cliente que participa y es co-creador de la marca interna. La participación es, como señala Quintanilla (2014), un medio imprescindible para el empoderamiento del empleado y, además de enriquecer a la organización mediante las aportaciones de sus miembros, promueve la democratización de las organizaciones al promover el “reparto de poder en el lugar en el que las personas pasaban la mayor parte de su tiempo” (Quintanilla, 2014, p. 161).

Por todo ello, asegurar la participación de los empleados es crucial en la implantación de este o de cualquier modelo de EB que debe, constantemente, adaptarse a las expectativas de aquellos empleados a los que quiera fidelizar.

En relación a la dimensión comunicacional, los expertos coincidieron a la hora de destacar el papel “instrumental” de la comunicación al considerar que esta debe clarificar aspectos de la propuesta de valor especialmente en lo relativo a los aspectos intangibles de la misma (Piehler et al., 2017), facilitando descubrir las características específicas de la organización (Dutton et al., 1994), y generando orgullo de pertenencia en sus miembros (Van Riel y Balmer, 1997). De todo ello se deduce el papel fundamental de la comunicación como clarificador del *offering*.

En este sentido, los comentarios de los expertos, como se ha señalado en el apartado 5.1.1.4, apuntaban a que los valores de la marca se perciben con más fuerza cuando son parte de la experiencia de trabajar en una compañía que cuando llegan a través de “mensajes” o “slogans”. La comunicación formal servirá para clarificar dichos valores, pero no como única ni principal vía para hacerlos llegar. Estos comentarios están en sintonía con el planteamiento del modelo en el que los valores forman parte de la propuesta de valor de una compañía que se hace accesible a los empleados a través de la estructura y el estilo de liderazgo.

Los resultados de la Fase II confirmaron que la gestión de la comunicación interna (Promoción) incide en las cuatro dimensiones del compromiso de los empleados con la organización, relacionándose significativa y positivamente con todas las dimensiones del compromiso excepto con el compromiso de necesidad. Esto coincide con los trabajos de Morgan y Hunt (1994) a la hora de concebir a la

comunicación como el principal precursor del compromiso, además de su capacidad de influir en el comportamiento de los empleados (Piehler et al., 2017).

Según los resultados obtenidos en la Fase I, el impacto de la comunicación en el compromiso de los empleados está relacionado con el modelo de liderazgo, coincidiendo con lo indicado por Emrich et al. (2001). Su desarrollo e implantación es una tarea fundamental de la alta dirección, a la que deben dedicar tiempo y sus mejores energías (Susaeta, Pin y Belizón, 2008). Es por ello, que la alta dirección debe ser un facilitador de la comunicación interna de la empresa (Crable y Vibbert, 1986), sin olvidar el protagonismo de los mandos intermedios, ya que esta se distribuye en cascada (Burmam y Zeplin, 2005). En este contexto, el diseño de estrategias de comunicación específicas con los mandos para que puedan trasladar eficazmente a su personal la información relevante de la empresa, planes de formación en habilidades directivas para mejorar su desempeño, etc, se hace del todo relevante.

En relación a la Distribución, se constata que el estilo de liderazgo transformacional incide en el compromiso de los empleados, a excepción del de intercambio. Se nos sugiere que es posible que, si se midiera el impacto del liderazgo transaccional, esta dimensión incidiría en el compromiso de intercambio, teniendo en cuenta que, en este contexto de liderazgo, la relación empleado-empendedor implica un intercambio explícito entre unos y otros (Den Hartog, Van Muijen y Koopman, 1997). Este tipo de liderazgo se fundamenta en comportamientos contingentes basados en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994; Bass y Riggio, 2006).

Es importante señalar que no hemos podido confirmar la incidencia de la estructura organizacional sobre el compromiso de los empleados, tal y como habíamos hipotetizado (H4.2). Este resultado contrasta con los obtenidos en la fase I, donde el mayor nivel de acuerdo entre los expertos se dio justamente en un *ítem* referido a la estructura, concretamente en el 3.2: “La claridad en la estructura y en la descripción de puestos y funciones facilita la transmisión de información operativa y corporativa, así como de los valores y objetivos de la compañía”.

Una posible explicación de esta discordancia de los resultados en la fase I y II, pudiera ser la identificación de la estructura con la propia actividad del mando

intermedio o líder: la claridad en los puestos y funciones, el sistema de toma de decisiones, se “encarnan” de alguna forma en la manera de hacer propia de los directivos. La estructura en sí misma no genera compromiso, sino la forma en que sus directivos ejercen su actividad. La estructura explicita el organigrama y establece los canales por los que fluyen las decisiones estratégicas (Bower, 1970; Ríos et al., 2001). Es decir, la estructura establece quién asume el liderazgo, y de alguna manera, ambos elementos de la “Distribución” se identifican.

Para finalizar, a la vista de los resultados obtenidos se puede establecer que, la adecuada configuración y gestión de las dimensiones del modelo propuesto, esto es, el Producto, Precio, Promoción y Distribución, tienen una incidencia positiva en el compromiso personal de los empleados.

El compromiso personal, tal y como ya corroboraron Meyer et al., (2002) tiene una fuerte y positiva correlación con comportamientos deseables en el entorno de trabajo, tales como bajo nivel de absentismo y el buen desempeño. Por ello, los resultados obtenidos en la Fase II, que constatan la incidencia de todas las dimensiones del modelo propuesto en el compromiso personal, con la salvedad ya mencionada de la Distribución-estructura, permiten afirmar que este modelo es una herramienta válida en la implantación de un plan de EB en una compañía que busque generar este tipo de vínculo entre sus empleados.

En cuanto al compromiso instrumental, los resultados de nuestro estudio señalan que las variables Precio, Promoción y Distribución inciden en el compromiso de necesidad con coeficientes beta negativos, lo que apunta a que la carencia o mala gestión del trabajo exigido al empleado (Precio), el estilo *laisser faire, laisser passer* de quienes asumen el liderazgo de la organización (Distribución), y una pobre gestión de la comunicación interna (Promoción), genera deseo de abandono. El abandono de la organización puede llevarse a cabo o no, en función de si las condiciones del entorno lo permiten, pero para aquellos que se ven obligados a mantenerse en la organización, comporta el desarrollo de un vínculo de compromiso de necesidad con esta. Este tipo de vinculación resulta el menos deseable dentro de una organización, dado que es muy débil, ya que los empleados siguen vinculados con la organización únicamente por la necesidad de ganarse la vida, pero si pudieran, romperían su vínculo y abandonarían la organización. Mientras no tengan

alternativa, permanecerán en ella, pero con un desempeño que puede caracterizarse por la dejadez y la desmotivación (Quijano et al., 2008).

Por ello, si se quiere que los empleados desarrollen un compromiso a niveles más profundos, esto es, a nivel afectivo y o de valores, se deberá evitar la desinformación y promover un liderazgo transformacional.

6.1. LIMITACIONES E INVESTIGACIÓN FUTURA

Para finalizar nos gustaría presentar las principales limitaciones de nuestra investigación, las correspondientes propuestas de mejora y líneas futuras de investigación.

En primer lugar, tal y como presentábamos en el diseño de nuestra investigación, esta es de carácter seccional. Si bien este hecho ha permitido acceder y disponer de una muestra suficientemente amplia, consideramos oportuno que nuestras futuras investigaciones incluyan diseños de carácter longitudinal, dado que ello nos permitirá atender al carácter cambiante del EB a lo largo del tiempo, aspecto que resultaría de gran valor añadido, pero que, lamentablemente, no ha sido posible dentro del diseño temporal de la presente investigación.

En relación a la muestra, tal y como señalábamos, esta se ha obtenido en una única organización del sector sanitario. Se nos sugiere del todo relevante que las futuras investigaciones recojan datos de diferentes organizaciones, de diferentes sectores, e incluso de diferentes países, con objeto de analizar en qué medida estos resultados resultan generalizables.

Por otro lado, si bien la dispersión geográfica de la empresa colaboradora ofrecía la posibilidad de valorar si existe diferente percepción de la marca y de las políticas de EB entre los empleados que trabajan en la sede central y quienes desarrollan su actividad fuera de ella, finalmente no se llevó a cabo este análisis al no ser objeto de esta investigación, si bien a nivel de consultoría consideramos que puede tener interés analizar estas posibles diferencias con objeto de plantear intervenciones atendiendo a las diferentes sedes.

El resultado emergente sobre la incidencia de la posición jerárquica en todas las dimensiones del compromiso, excepto en el compromiso de intercambio, sugiere el interés de un análisis de moderación. Dada la limitación temporal de la presente investigación se plantea como línea de una futura investigación que pueda enriquecer sus conclusiones.

Qué duda cabe que el impacto de la pandemia en el contexto organizacional, y muy especialmente en procesos de gestión de RRHH, nos abre muchos interrogantes. Esta investigación se ha desarrollado en un contexto organizacional previo a ella, y nos plantea la cuestión de en qué medida los resultados obtenidos en este momento resultarían coincidentes en la situación actual. En el ámbito laboral, esta circunstancia ha afectado de enormemente numerosos aspectos, tanto de organización del trabajo, precipitando la transformación digital de las empresas, como de las relaciones personales y profesionales. No obstante, a pesar de estos cambios, seguirá siendo necesario que las compañías encuentren y retengan el mejor talento, promuevan un liderazgo que gestione y desarrolle a sus equipos en este nuevo contexto. La motivación y el compromiso, la necesidad de comunicación eficiente ante esta situación, son más necesarias que nunca y se presentan como aspectos claves para el éxito de las empresas en estos momentos de incertidumbre.

La falta de perspectiva de la que se dispone a día de hoy sobre el impacto de la pandemia en la economía y las relaciones en las organizaciones obliga a dejar para futuras investigaciones su posible incidencia en los resultados del modelo que aquí se ha presentado.

7. CONCLUSIONES

A la vista de la fundamentación conceptual y de los resultados obtenidos podemos concluir que:

1. El modelo propuesto queda validado para la implantación de un plan de EB en una compañía. Los expertos concluyeron la relevancia de las cuatro dimensiones del modelo, tal, y como fueron definidas nominal y operativamente en base a la revisión bibliográfica. De acuerdo con los resultados de la Fase II, la dimensión Distribución es representada únicamente por el Liderazgo, ya que la estructura no tiene incidencia significativa en el compromiso de los empleados, por lo que el modelo finalmente propuesto queda configurado por las siguientes dimensiones:

- Producto, o experiencia de trabajar del empleado
- Precio, o esfuerzo discrecional en el trabajo
- Promoción, o gestión de la comunicación interna
- Distribución, o liderazgo

2. Para que el modelo que se presenta mantenga su eficacia a lo largo del tiempo, es clave la participación de los empleados de modo que se genere un *feedback comunicativo* que facilite la comprensión de las expectativas y necesidades por ambas partes.

3. Ha quedado contrastada la eficacia del modelo como predictor del compromiso de los empleados. De los resultados obtenidos concluimos que, si una organización es capaz de definir y gestionar adecuadamente las cuatro dimensiones del modelo, Producto, Precio, Distribución y Promoción, éste se presenta como una herramienta eficaz para lograr el compromiso de los empleados, con especial incidencia en el compromiso personal (afectivo y de valores).

4. Todas las dimensiones del modelo (Producto, Precio, Distribución y Promoción) interaccionan entre sí, aumentando el efecto positivo o corrigiendo disfunciones de otras.

5. La posición jerárquica incide en todas las dimensiones del compromiso, excepto en el compromiso de intercambio. Los mandos intermedios emergen como agentes coadyuvantes en la implementación de políticas de EB en una compañía y por tanto la dirección debe prestar atención especial a su desarrollo como líderes de personas, ya que tienen un papel fundamental a la hora de transmitir la propuesta de valor de la compañía.

6. Las carencias de gestión relativas a cada una de las dimensiones del modelo, como el desajuste entre el trabajo exigido al empleado (Precio) y lo que la compañía le ofrece (Producto), la abstención de dirección por parte de quienes asumen el liderazgo de la organización, o lo que es lo mismo, un estilo de liderazgo *laissez faire* (Distribución) y una pobre gestión de la comunicación interna (Promoción), genera un deseo de abandono que puede no llevarse a cabo si las condiciones del entorno no lo permiten, propio del compromiso de necesidad.

7. El Producto no tiene incidencia en el compromiso instrumental, ni en el compromiso de necesidad ni, tampoco, en el compromiso de Intercambio.

Como ha quedado expuesto, la principal dificultad en la configuración de la propuesta de valor está en la capacidad de explicitar, transmitir (a través del estilo de liderazgo) y comunicar (a través de la comunicación interna y también a través del estilo de liderazgo) los aspectos tangibles, pero especialmente, por su propia naturaleza, los intangibles. Su carácter abstracto debe poder concretarse de manera que lleguen a impactar positivamente, desde la perspectiva del EB, en la vida de sus empleados, que es una realidad dinámica.

Por todo ello, cada organización deberá decidir qué clase de vínculo quiere establecer con sus empleados y qué resortes tiene para ello. El modelo del *EB Mix* se nos sugiere una herramienta capaz de ayudar a los responsables de recursos humanos a la hora de promover el compromiso del conjunto de miembros de la organización.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. The Free Press.
- Acuña-Hormazabal, Á., Mendoza-Llanos, R., y Pons-Peregort, O. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 104-112. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4364>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aguerreberre, P. M. (2012). El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria. *Revista de Comunicación y Salud*, 2(1), 19-28. [https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2012.2\(1\).19-28](https://doi.org/10.35669/revistadecomunicacionysalud.2012.2(1).19-28)
- Aiken, L.R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurements*, 45, 131-142. <https://doi.org/10.1177/0013164485451012>
- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27-58. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.27>
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice Hall.
- Akaike, H. (1987). Factor analysis and AIC. *Psychometrika*, 52, 317-332
- Akerlof, G. (1970). The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Al-Borie, H. M. (2012). Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: A study of teaching hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3), 82-94. <https://doi.org/10.5430/bmr.v1n3p82>
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Alves, H., do Paço, A., y Roberto, C. (2015). Influence of internal marketing on organizational commitment evidence from care institutions for the elderly. *Market-Trziste*, 27(2), 237-250.
- Albert, S. y Whetten, D. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- American Marketing Association (AMA). (1985). *AMA approves new definition*. Marketing News, 5.
- Ambler T. y Barrow S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4 (3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Arbuckle, J. L. (1997). *AMOS user's guide version 3.6*. SmallWaters Corporation.
- Argo, J. J., White, K., y Dahl, D. W. (2006). Social comparison theory and deception in the interpersonal exchange of consumption information. *Journal of Consumer Research*, 33(1), 99-108. <https://doi.org/10.1086/504140>
- Asamblea Mundial de la Salud (2016). *Personal y servicios de salud Proyecto de estrategia mundial de recursos humanos para la salud: personal sanitario 2030: Informe de la Secretaría (No. A69/38)*. Organización Mundial de la Salud. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/253078/A69_38-sp.pdf
- Ashforth, B. E. y Mael, F. A. (1996). Organizational identity and strategy as a context for the individual. *Advances in Strategic Management*, 13, 19-64.
- Asif, S. y Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299-318. <https://doi.org/10.1108/03090560010311867>
- Avolio, B. J. y Bass, B. M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/9781410603975>
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., y Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I' s of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4) 9-16.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., y Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39(4), 32-39. <https://doi.org/10.1177%2F002224297503900405>
- Bakar, A., Rohaizat, B., y Sukati, I. (2013). The practices of internal marketing and its effects on job satisfaction, customer orientation and organizational commitment: Evidence from service industry. *International Business Management*, 7(6), 436-445.
- Barrow, S., House, G., Hausely, S., Jenner, S., y Martin, G. (2007). *Employer Branding, the latest fad or the future for HR?* [Informe de investigación] Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Barrow, S. y Mosley, R. (2005). *Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Barnard, J. (1938). *The functions of the executive*. McGraw Hill.
- Barry, D. y Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 429-452. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707154065>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Erlbaum.
- Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

- Behling, O. y McFillen, J. M. (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organization Management*, 21(2), 163-191. <https://doi.org/10.1177%2F1059601196212004>
- Bejtkovský, J. (2018). Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context. *Management & Marketing*, 13(3), 1133-1149. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0028>
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-46. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Berger, P. L. y Neuhaus, R. J. (1977). *To empower people: The role of mediating structures in public policy*. American Enterprise Institute.
- Berger, R., Romeo, M., Guardia, J., Yepes-Baldó, M., y Soria, M. A. (2012). Psychometric properties of the Spanish Human System Audit short-scale of transformational leadership. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 367-376. https://doi.org/10.5209/rev_SJOP.2012.v15.n1.37343
- Birtch, T. A., Chiang, F. F., y Van Esch, E. (2016), A social exchange theory framework for understanding the job characteristics-job outcomes relationship: the mediating role of psychological contract fulfillment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (11), 1217-1236. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1069752>
- Bishop, J. W. y Scott, K. D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85, 439-450. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.439>
- Blasco, F., Lores, S. F., y Rodríguez-Tarodo, A. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 4(44). 34-52.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Bollen, K. A. (1986). Sample size and Bentler and Bonett's nonnormed fit index. *Psychometrika*, 51(3), 375-377. <https://doi.org/10.1007/BF02294061>
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(6), 2-7.
- Bower, G. H. (1970). Imagery as a relational organizer in associative learning. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 9(5), 529-533. [https://doi.org/10.1016/S0022-5371\(70\)80096-2](https://doi.org/10.1016/S0022-5371(70)80096-2)

- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in workers' organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Buckingham, M. y Coffman, C. (1999). *Break all the rules*. Simon & Shuster.
- Burmann, C. y Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- Cable, D. M., Aiman-Smith, L. Mulvey, P., y Edwards, J.R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal*, 43, 1076-1085. <https://doi.org/10.5465/1556336>
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., y O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00525.x>
- Cameron, J. E. (2004). A three-factor model of social identity. *Self and Identity*, 3, 239-262. <https://doi.org/10.1080/13576500444000047>
- Carrière, J. y Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *The Career Development International*, 14(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Carson, C. M. y King Jr, J. E. (2005). Leaving leadership: Solving leadership problems through empowerment. *Management Decision*, 43(7/8), 1049-1053. <https://doi.org/10.1108/00251740510610044>
- Cavusgil, S. (1984). Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, 21, 3-22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1984.tb00222.x>
- Charter, R. A. (2003). A breakdown of reliability coefficients by test type and reliability method, and the clinical implications of low reliability. *Journal of General Psychology*, 130(3), 290-304. <https://doi.org/10.1080/00221300309601160>
- Chinchilla, N. (1996). *Rotación de directivos*. Ediciones Gestión 2000.

- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550051>
- Cicchetti, D. V. (1994). Guidelines, criteria, and rules of thumb for evaluating normed and standardized assessment instruments in psychology. *Psychological Assessments*, 6, 284-290. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.6.4.284>
- Çoban, S., y Perçin, N. S. (2011). The effects of factors of internal marketing on components of organizational commitment in four and five stars hotels located in Cappadocia. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 6(2), 202-217.
- Cohen, A. (1993) Organizational commitment and turnover: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1140-1157. <https://doi.org/10.5465/256650>
- Cole, M. S. y Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585-605. <https://doi.org/10.1002/job.378>
- Contreras Torres, F. y Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194227509013>
- Coyle-Shapiro, J. A. M. y Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large-scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903-930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- Collings, D. G. y Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Cooper-Hakim, A. y Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 241-259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>

- Corley, K. G. (2004). Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177. <https://doi.org/10.1177/0018726704047141>
- Crable, R. E. y Vibbert, S. L. (1986). *Public relations as communication management*. Bellwether Press.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*, 16, 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cronk, L. (2005). The application of animal signaling theory to human phenomena: some thoughts and clarifications. *Social Science Information*, 44(4), 603-620. <https://doi.org/10.1177/0539018405058203>
- Cupani, M. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 2, 186-199.
- Davies, G. y Chun, R. (2003). The Use of Metaphor in the Exploration of the Brand Concept. *Journal of Marketing Management*, 19, 45-71. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2003.9728201>
- De Arquer, I. (2011). *Fiabilidad humana: métodos de cuantificación, juicio de expertos*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_401.pdf .
- De Bruin-Reinolds, L., Roberts-Lombard, M., y de Meyer, C. (2015). The traditional internal marketing mix and perceived influence on graduate employee satisfaction on an emerging economy. *Journal of Global Business and Technology*, 11(1), 24-38.
- De la Calle Durán, M. C. y Rodríguez-Sánchez, J. L. (2021). Employee engagement and wellbeing in times of covid-19: a proposal of the 5cs model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). Artículo 5470. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>
- De Vellis, R. F. (2003). *Scale development: theory and applications*. Sage Publications, Inc.
- De Villiers, J. R. y Stander, M. W. (2011). Psychological empowerment, work engagement and turnover intention: The role of leader relations and role clarity in a financial institution. *Journal of Psychology in Africa*, 21(3), 405-412. <https://doi.org/10.1080/14330237.2011.10820474>

- Delarbre, R. T. (2001). Vivir en la sociedad de la información: Orden global y dimensiones locales en el universo digital. *CTS+ I: Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación*, 1, 1-11.
- Delarbre, R. T. (2016). Ser visibles, para ser ciudadanos. Política y redes sociodigitales en América latina. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 12(22), 57-69.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., y Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70(1), 19–34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Dolce, V., Vayre, E., Molino, M., y Ghislieri, C. (2020). Far away, so close? The role of destructive leadership in the job demands–resources and recovery model in emergency telework. *Social Sciences*, 9 (11), Artículo 196. <https://doi.org/10.3390/socsci9110196>
- Drucker, P. F. (1979). *Management: Tasks, practices, responsibilities*. Harper and Row.
- Durán Gamba, M. G. y Castañeda Zapata, D. I. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. *Acta Colombiana de Psicología*, 18(1) 135-147.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., y Harquail, C. V. (1994): Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., y Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>
- Edelman. (2020). *Brand trust and the coronavirus pandemic*. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-03/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Brands%20and%20the%20coronavirus.pdf>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Edwards, M. R. y Edwards, T. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. *Human Resource Management*, 52(1), 27-54. <https://doi.org/10.1002/hrm.21519>

- Eisenberger, R., Fasolo, P., y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Elangovan, A. R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intension to quit: a structural equations analysis. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(4), 159-165. <https://doi.org/10.1108/01437730110395051>
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Emrich, C. G., Brower, H. H., Feldman, J. M., y Garland, H. (2001). Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 527-557. <https://doi.org/10.2307/3094874>
- Escobar-Pérez, J. y Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27-36.
- Escobedo Portillo, M. T., Hernández Gómez, J. A., Estebané Ortega, V., y Martínez Moreno, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & Trabajo*, 18(55), 16-22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000100004>
- Esteban, A., García de Madariaga, J., Narros, M^a., Orate, C., Reinares, E., y Saco, M. (2006). *Principios de marketing* (2^a ed.). ESIC Editorial.
- Fanego, I. (2015). *Employer branding: metodología y claves para atraer y retener talento en tu empresa*. <http://tuitmarketing.com/employer-branding-metodologia-y-claves-para-atraer-y-retener-talento-en-tu-empresa/>
- Farrell, D. y Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28(1), 78-95. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90016-7)
- Fernández-Barcala, M. y González-Díaz, M. (2006). Brand equity in the European fruit and vegetable sector: A transaction cost approach. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 31-44. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.01.004>
- Fernández Lores S., Avelló M., Gavilan D., y Blasco F. (2014). 18 años de "Employer Branding": hacia una definición más precisa. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 10, 32-51. <https://doi.org/10.7263/adresic-010-02>

- Ferrando, P. J. y Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33.
- Ferreira, M. C., Leal Assmar, E. M., de Oliveira Souto, S., Omar, A. G., Uribe Delgado, H., Terrones Gonzáles, A., y Florez Galáz, M. M. (2006). Individualismo e coletivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latino-americanas. *Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 9-20.
- Flierman, L. (2009). *Organizational identity and hierarchical differences: differences between organizational hierarchies and their effects on descriptions of organizational identity, descriptions of organizational attractiveness and organizational identification* [Tesis de máster]. University of Twente.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business Press.
- Foster C., Punjaisri K., y Cheng R, (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401- 409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Friedl, J. y Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84-86. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.004>
- Fundación IDIS. (2017). *Informes IDIS: análisis de situación de la sanidad privada*. <https://www.fundacionidis.com/es/informes/sanidad-privada-aportando-valor-analisis-de-situacion-2017?qt-miebro=3>
- García-Guiu, C., Molero, F., y Moriano, J. A. (2015). El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el papel de la justicia organizacional como variable mediadora. *Revista de Psicología Social*, 30(1), 60-88. <https://doi.org/10.1080/02134748.2014.987539>
- Gavilán, D., Avelló, M., Fernández-Lores, S., y Andrés, E. (2014). Medir el compromiso, el nuevo must de RR.HH. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, 95, 32-39.
- Godoy, R. y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64. <https://doi.org/10.5093/tr2013a9>
- Goffman, E. (1956). Embarrassment and social organization. *American Journal of Sociology*, 62(3), 264-271.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., y Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C. Babin, B. J., Anderson, R. E., y Tatham, R. L. (2005). *Multivariate data analysis* (6ª ed.). Prentice Hall.
- Hamel, G. (2009). Moon shots for management. *Harvard Business Review*, 87(2), 91-98.
- Hamilton, S. (1987). *A communication audit handbook: Helping organizations communicate*. Pitman.
- Harris, G. E. y Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169. <http://dx.doi.org/10.1037/h0087253>
- Harris, F. y de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Hatch, M. J. y Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- Hastings, G., Stead, M., y Webb, J. (2004). Fear appeals in social marketing: strategic and ethical reasons for concern. *Psychology & Marketing*, 21, 961-986. <https://doi.org/10.1002/mar.20043>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. D., y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hess, R. L. J., Ganesan, S., y Klein, N. M. (2007). Interactional service failures in a pseudorelationship: The role of organizational attributions. *Journal of Retailing*, 83(1), 79-95. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.010>

- Highhouse, S., Brooks, M. E., y Gregarus, G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *Journal of Management*, 35(6), 1481-1493. <https://doi.org/10.1177/0149206309348788>
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., y Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 134-146. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.01.001>
- Homans, G. C. (1967). *The nature of social science*. Harcourt.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., y Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The Globe Study of 62 societies*. Sage publications.
- Howell, J. M. y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Hu, L. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hunt, S. D. (1983). General theories and the fundamental explananda of marketing. *Journal of Marketing*, 47(4), 9-17. <https://doi.org/10.1177/002224298304700402>
- IPSOS. (2020). *New center for public integrity/Ipsos poll finds most Americans say the Coronavirus pandemic is a natural disaster*. <https://www.ipsos.com/en-us/news-polls/center-for-public-integrity-poll-2020>
- Jaimes, D. L. A., Estepa, J. M. S., y Uribe, A. F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Jöreskog, K. G. y Sörbom, D. (1986). *LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables, and least squares methods*. Scientific Software, Inc.
- Jung, D. I. y Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F)

- Kane, M. T. (2009). Validating the interpretations and uses of test scores. En R. W. Lissitz (Ed.), *The concept of validity* (pp. 39-64). Information Age Publishing.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., y Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Kieffer, C. H. (1984). Citizen empowerment: A developmental perspective. *Prevention in Human Services*, 3(2-3), 9-36. https://doi.org/10.1300/J293v03n02_03
- Kiesler, C. A. (1971) *The psychology of commitment. Experiments linking behavior to belief*. Academic Press.
- Kiesler, C. A. y Sakamura, J. (1966) A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 349-353. <https://doi.org/10.1037/h0022943>
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., y Jones, J. (2011). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, 64(11), 1207-1211. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.024>
- Kim, S. H., Lafranchini, G., Wagstaff, M. F., y Jeung, W. (2017). Psychological contract congruence, distributive justice, and commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 32(1), 45-60. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2015-0182>
- King, C. (2010), One size doesn't fit all: tourism and hospitality employees' response to internal brand management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517-534. <https://doi.org/10.1108/09596111011042721>
- King, C. y Grace, D. (2008). Internal branding: exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550136>
- King C. y Grace, D. (2009). Employee based brand equity: a third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147. <https://doi.org/10.1080/15332960802619082>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2009). *Principles of marketing*. Pearson Education.
- Kotler, P., Bowen J., Makens J. C., Carrión, M. A. S., y Avalos, M. M. (1997). *Mercadotecnia para hostelería y turismo*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Kotler P. y Keller, K. L. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Prentice Hall.

- Kotler, P. y Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33(1), 10-15. <https://doi.org/10.1177/002224296903300103>
- Kotler, P. y Roberto, E. L. (1992). *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Díaz de Santos.
- Kropp, B. (2020). 6 strategies to maintain employee performance and engagement. *Human Resource Executive Magazine*. <https://hrexecutive.com/6-strategies-to-maintain-employee-performance-and-engagement/>
- Lauterborn, B. (1990). New marketing litany: four Ps passé: C-words take over. *Advertising Age*, 61(41), 26.
- Larson, E. y Fukami, C. (1984). Relationships between worker behavior and commitment to the organization and union. *Proceedings of the Academy of Management*, 1, 222-226. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1984.4979013>
- Lee, W. I., Chen, C. C., y Lee, C. C. (2015). The relationship between internal marketing orientation, employee commitment, charismatic leadership and performance. En J. K. Lee, R. J. Kauffman, y K. R. Lang ICEC '15: *Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Commerce* (pp. 1-5). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/2781562.2781563>
- Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Díaz de Santos.
- Lievens, F. y Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F., Van Hove, G., y Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59. <https://doi:10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Littlejohn, E. W. y Foss, K. A. (2010). *Theories in human communication*. Waveland Press, Inc.
- Littlewood, H. y Bernal, E. (2014). *Mi primer modelamiento de ecuación estructural LISREL* (2ª ed.). Herman Frank Littlewood Zimmerman.
- Love, L. F. y Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "Best Employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>

- Llamazares Redondo, F. L. y Berumen, S. A. (2011). *Los métodos de decisión multicriterio y su aplicación al análisis del desarrollo local: Aplicación de un caso en los municipios de la Comunidad Autónoma de Castilla y León*. ESIC Editorial.
- Luft, J. y Ingham, H. (1961). The Johari window. *Human Relations Training News*, 5(1), 6-7.
- MacCallum, R. C. y Hong, S. (1997). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research*, 32(2), 193-210. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3202_5
- McCarthy, J. E. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Richard D. Irwin.
- Manríquez, M. R., Rendón, L. P., Sánchez-Fernández, M. D., y Guerra, J. F. (2017). Estrategias de compensación y su relación con el compromiso organizacional en los docentes de las Instituciones de Educación Superior en México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 16(2), 90-103.
- Marín-Idárraga, D. A. y Campos, L. Á. L. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88-99. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>
- Martin Molina A. (2008). El marketing interno de los recursos humanos. Cómo vendernos. *Capital Humano*, 221, 58-63.
- Martin, G., Hodges, J., y McGoldrick, J. (2010, 2-4 junio). *The branding of leadership: can it resurrect leaders fall from grace?* [Presentación de comunicación]. 11th International Conference on HRD Research and Practice across Europe, Pecs, Hungary.
- Martin, G., Reddington, M., y Kneafsey, M. B. (2009). *Web 2.0 and Human Resource Management: 'groundswell' or hype?* Chartered Institute of Personnel and Development.
- Martin, G., Pate, J. M., y Bell, S. (2009, 16 septiembre). *Reputation management, employer branding and HR in NHS (Scotland)* [Conferencia]. HRM and Healthcare Division Symposium, British Academy of Management Annual Conference, Brighton, UK.
- Martin, G. y Sinclair, K. (2018). *Employer branding and corporate reputation management in global companies: Theory and practice*. Taylor & Francis.
- Martner, R. (2004). *La sostenibilidad de la deuda pública, el efecto bola de nieve y el "pecado original"*. CEPAL.

- Masi, R. J. y Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47. <https://doi.org/10.1108/eb028909>
- Mathieu, J. E. y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Matos, C. A. y Vargas, A. (2008). Word-of-mouth communications in marketing. A meta-analytic review of the antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 578-596. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0121-1>
- Merino Soto, C. y Livia Segovia, J. (2009). Intervalos de confianza asimétricos para el índice la validez de contenido: Un programa Visual Basic para la V de Aiken. *Anales de Psicología*, 25(1), 169-171.
- Merz, M., Herbst, U., y Yavuz, O. (2009, 24-27 mayo). *Measuring Employer Brand Value*. [Conferencia]. EMAC Conference, Nantes, Francia.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. En H. Klein (Ed.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions*. Taylor and Francis Group. <https://doi.org/10.1037/h0086797>
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., y Topolnytsky, L. (1998). Commitment in a changing world of work. *Canadian Psychological Association*, 39(1-2), 89-93. <https://doi.org/10.1037/h0086797>
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P. y Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. *Journal of Vocational Behaviour*, 77, 323-337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miller, G. A. (2006). La revolución cognitiva: una perspectiva histórica. *Revista de Psicología*, 25(2), 79-88.
- Mladinic, A. (2002). *Justicia organizacional: su impacto en las actitudes y conductas*. [Informe de investigación]. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Mladinic, A. y Isla, P. (2011). Justicia organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhé*, 11(2), 171-179.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., y Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: an investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), Artículo 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., y Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Moroko, L. y Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *The Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Mosley, R. W. (2007). Experiencia del cliente, cultura organizacional y marca empleadora. *Revista de Gestión de Marca*, 15(2), 123-134.
- Navarro Pérez, P. (2017). *Planificación de las necesidades de profesionales médicos en un sistema sanitario* [Tesis doctoral]. Universidad de Granada. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/46330>
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., y Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 31-39.
- Navarro, J. y De Quijano, S. D. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15(4), 643-649.

- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., y Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: issues and applications*. Sage Publications, Inc.
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., y Wasserman, W. (1996). *Applied linear statistical models*. Irwin.
- O'Reilly, C. A. y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Ordioni, J. (2015). *The state of employer branding today and tomorrow*. Ere Media Recruiting. <http://www.eremedia.com/ere/the-state-of-employer-branding-today-and-tomorrow/>
- Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos. *Boletín de Estudios Económicos*, 71(217), 85-118.
- Pedrosa, I., Suárez-Álvarez, J., y García-Cueto, E. (2013). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10(2), 3-18.
- Penfield, R. D. y Giacobbi, P. R., Jr. (2004). Applying a score confidence interval to Aiken's item content-relevance index. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 8(4), 213-225. https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0804_3
- People Matters (2011). *Employer branding en España 2011: estado de situación*. Estudio de PeopleMatters. <https://www.peplematters.com/es/noticias/employer-branding-en-espana-2011-estado-de-situacion>
- Peters, T. (1999). *The brand you 50: Fifty ways to transform yourself into a brand that shouts distinction*. Knopf Publishers.
- Peters, T. (2019). *Perception-based marketing of Parishes using the example of catholic academics and students: A seminal inventory of church marketing activities*. Books on Demand.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., y Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1575-1601. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2014-0725>

- Piehler, R., Schade, M., y Burmann, C. (2017). The effect of communication on employee brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behavior: An abstract. En P. Rossi (Ed.), *Marketing at the confluence between entertainment and analytics: Proceedings of the 2016 Academy of marketing Science (AMS) world marketing Congress* (pp. 635–635). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47331-4_118
- Ponnu, C. y Chuah, C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676-2692. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000442>
- Porter, L. W. y Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Irwin-Dorsey,
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., y Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Punjaisri, K. Evanschitzky, H., y Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226. <https://doi.org/10.1108/09564230910952780>
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes-Baldó, M., Berger, R., y Romeo, M. (2008). La Auditoría del Sistema Humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del psicólogo: revista del Colegio Oficial de Psicólogos*, 29(1), 92-106.
- Quijano, S. y Romeo, M. (2006) La calidad del sistema formal de Comunicación interna. En S. Quijano (Ed.), *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones: El ASH (Auditoría del Sistema Humano)* (pp. 383-435). Editorial Icaria.
- Quintanilla, I. (1991). *Recursos humanos y Marketing interno*. Ediciones Pirámide.
- Quintanilla, I. (1994). *Marketing y psicología: conceptos y aplicaciones*. Promolibro.
- Quintanilla, I. (2014). *Psicología social del trabajo*. Ediciones Pirámide.
- Ramos, J. y Peiró, J. M. (2014). La Psicología del Trabajo y las Organizaciones en tiempos de crisis económica (2ª parte). *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 81-82.
- Randall, G. (2003). *Principios de Marketing*. (2ª ed.). Thomson Editores Sapin.

- Randstad (n. d.). *Employer Brand Research Estudios*.
<https://www.randstad.es/nosotros/employer-brand-research/estudios/>
- Rappaport, J. (1984). *Studies of empowerment: Introduction to the issue, prevention in human issue*. Studies In.
- Rappaport, J. (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American Journal of Community Psychology*, 15(2), 121-148. <https://doi.org/10.1007/BF00919275>
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278960>
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Ríos, M. F., Sánchez, J. C., y Muñoz, R. R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29-39.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- Rodríguez Porras, J. M. (1991). *La participación y la calidad integral. Su concepto y aplicación en empresas españolas*. Universidad de Deusto.
- Rodríguez Tarodo, A. (2012). *Employer Branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador* [Tesis Doctoral]. Universidad Complutense de Madrid.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., Berger, R., Guàrdia, J., y Castro, C. (2011). Identification-commitment inventory (ICI model): confirmatory factor analysis and construct validity. *Quality & Quantity*, 45(4), 901-909. <https://doi.org/10.1007/s11135-010-9402-0>
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., y Berger, R. (2014). Contribución española e iberoamericana al estudio del "work life balance": claves para la intervención. *Papeles del psicólogo*, 35(1), 48-58. <http://hdl.handle.net/2445/102117>
- Ruiz de Alba Robledo, J. L. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 67-86.

- Ruiz, M. A., Pardo, A., y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Rzemieniak, M. y Wawer, M. (2021). Employer Branding in the context of the company's sustainable development strategy from the perspective of gender diversity of Generation Z. *Sustainability*, 13(2), Artículo 828. <https://doi.org/10.3390/su13020828>
- Saari, T., Melin, H., Balabonova, E., y Efendiev, A. (2017). The job demands and resources as antecedents of work *engagement*. Comparative research on Finland and Russia. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 240-254. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2016-0112>
- Sahu, S., Pathardikar, A., y Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 82-99. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0243>
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. En B. Staw y G. Salancik, (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-54). St. Clair Press.
- Schivinski, B. y Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189-214. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.871323>
- Schulz, A. J. y Israel, B. I. (1991). *Empowerment and empowering processes: A theory development seminar series* [Working paper]. Program on Conflict Management Alternatives, University of Michigan.
- Serna, C. C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. EOI Escuela de Organización Industrial. <http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-12007/nuevastendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo>
- Serrat, O. (2017). The future of social marketing. En O. Serrat, *Knowledge solutions. Tools, methods, and approaches to drive organizational performance* (pp. 119-128). Springer Link. https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_17
- Sharma, N. y Kamalanabhan, T. J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of indian public sector employees. *Corporate Communications*, 17(3), 300-322. <https://doi.org/10.1108/13563281211253548>

- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 637-643. <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Sireci, S. G. (2007). On validity theory and test validation. *Educational Researcher*, 36(8), 477-481. <https://doi.org/10.3102/0013189X07311609>
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., y Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 85-103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.85>
- Sluss, D. M., Klimchak, M., y Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.001>
- Smith, C. P., Ryan, E. R., y Diggins, D. R. (1972). Moral decision making: Cheating on examinations. *Journal of Personality*, 40(4), 640-660.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., y Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70-83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Sora, B., Caballer, A., y Peiró, J. M. (2014). La inseguridad laboral y sus consecuencias en un contexto de crisis económica. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 15-21.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434-459. <https://doi.org/10.1257/00028280260136200>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (1980). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.
- Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 6, 577-587. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285694>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Steiger, J. H. y Lind, J. C. (1980). *Statistically based tests for the number of common factors* [Presentación de comunicación]. Annual Meeting of the Psychometric Society, Iowa City.

- Stone, A. G., Russell, R. F., y Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 349-361. <http://doi.org/10.1108/01437730410538671>
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), 501-517.
- Susaeta, L., Pin, J. R., y Belizón, M. J. (2008). *Factores determinantes de la reputación del CEO: Un análisis sectorial entre las principales empresas españolas* [Informe de investigación]. IESE Business School.
- Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., y Karg, R. F. (2002). Employer of choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33(4), 13-20. <http://doi.org/10.10520/EJC22210>
- Swift, C. y Levin, G. (1987). Empowerment: An emerging mental health technology. *Journal of primary prevention*, 8(1), 71-94. <https://doi.org/10.1007/BF01695019>
- Swystun, J. (Ed.). (2007). *The brand glossary*. Palgrave Macmillan.
- Tabachnick, B. G. y Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics (4ª ed.)*. Allyn & Bacon.
- Tett, R. P. y Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thibaut, J. W. y Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. Wiley.
- Tyssen, A. K., Wald, A., y Heidenreich, S. (2014). Leadership in the context of temporary organizations: A study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 376-393. <https://doi.org/10.1177/1548051813502086>
- Ulrich, D. y Smallwood, W. N. (2007). *Leadership brand: Developing customer-focused leaders to drive performance and build lasting value*. Harvard Business School Press.
- Van Hove, G. y Saks, A. M. (2011). The instrumental-symbolic framework: Organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology: An International Review*, 60(2), 311-335. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00437.x>

- Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., y Lievens, F. (2012). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 543-557. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x>
- Van Riel, C. (2003). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, 34. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html>
- Van Riel, C. B. M. y Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement, and management, *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 340-355. <https://doi.org/10.1108/eb060635>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Willey & Sons. Inc.
- Wallace, M., Lings, I., y Cameron, R. (2012). Industry branding: attracting talent to weaker profile industries. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 483-502. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2012.00040.x>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., y Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Weber Sandwiche. (2012). *The company behind the brand. In reputation we trust*. http://www.webershandwick.es/web/app/public/reports/InRepWeTrust_r12.pdf
- Welch, M. y Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Weissbein, D. A., Plamondon, K. E., y Ford, J. K. (1998). Linking commitment to work behaviors: commitment to a strategy. *Journal of Community Policing*, 1, 47-64.
- White, K. y Dahl, D. W. (2006). To be or not be? The influence of dissociative reference groups on consumer preferences. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 404-414. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1604_11
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., y Dick, R. V. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.123>

- Williams, L. J. y Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wilson, E. B. (1927). Probable inference, the law of succession, and statistical inference. *Journal of the American Statistical Association*, 22(158), 209-212. <https://doi.org/10.1080/01621459.1927.10502953>
- Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post COVID-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 406-417. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1779169>
- Yepes-Baldó, M. (2010). *El constructo psicosocial de calidad de los procesos y recursos humanos. Desarrollo teórico y validación empírica* [Tesis doctoral]. Universitat de Barcelona.
- Yukl, G., Gordon, A., y Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32, <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Zimmerman, M. A. (1990). Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conceptions. *American Journal of Community Psychology*, 18(1), 169-177. <https://doi.org/10.1007/BF00922695>
- Zimmerman, M. A., Israel, B. A., Schulz, A., y Checkoway, B. (1992). Further explorations in empowerment theory: An empirical analysis of psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 20(6), 707-727. <https://doi.org/10.1007/BF01312604>

ANEXOS

ANEXO 1. Instrumento Fase I

ANEXO 1.1. GRADO DE PERTINENCIA DE LOS ÍTEMS

Solo se debe asignar una puntuación a cada indicador, siendo :

0	No pertinente- Prescindible
1	Pertinente
2	Muy pertinente- Imprescindible

Dimensión 1: Indique, por favor, en qué medida las siguientes afirmaciones permiten identificar la marca de una compañía como empleador a través de lo que ofrece a sus empleados.

INDICADOR		0	1	2	observaciones
1.	La identidad y valores de la compañía son identificables y están presentes en los bienes y servicios que comercializa y en lo que ofrece a sus empleados				
2.	El entorno de trabajo, el nivel de exigencia y las relaciones internas son elementos que identifican a una compañía y que se valoran tanto como la oferta económica.				
3.	El paquete de beneficios económicos y sociales que ofrece es identificable.				
4.	La oferta de una compañía es tanto mas atractiva cuanto más sensible es a las necesidades y expectativas de los empleados				
5.	Lo que la compañía ofrece a los trabajadores debe ser flexible, adaptable a los cambios del entorno y a las necesidades y expectativas de los empleados.				

Dimensión 2: La relación empleador-empleado es una relación de intercambio, en la que el empleado ofrece su trabajo a cambio de obtener determinados beneficios por parte de la compañía. Indique en qué medida, las siguientes afirmaciones permiten identificar los elementos que propician el equilibrio en dicha relación.

INDICADOR		0	1	2	observaciones
1.	El atractivo de la recompensa incide en la cantidad y calidad del trabajo del empleado.				
2.	Las posibilidades de obtener una determinada recompensa inciden en la cantidad y calidad del trabajo del empleado.				
3.	Si las relaciones entre empleados y superiores están regidas por el principio de equidad, aumenta la cantidad y calidad del trabajo				
4.	La adaptación del paquete de beneficios económicos y sociales a las expectativas del empleado mejora la cantidad y calidad de su trabajo.				
5.	La cantidad y calidad del trabajo dependen tanto de las recompensas tangibles (p. ej. económicas) como intangibles (p. ej. sentirse orgullosos de ser miembro de una empresa con prestigio).				

Dimensión 3: La estructura de la compañía y el estilo de liderazgo facilitan que los empleados conozcan los beneficios que la compañía ofrece como empleador. Indique en qué medida las siguientes afirmaciones impactan en el conocimiento de los empleados de la propuesta de valor de la compañía y su acceso a la misma.

INDICADOR		0	1	2	observaciones
1.	Un buen sistema para tomar decisiones rápidas y eficaces es esencial para que los empleados tengan una experiencia positiva de trabajar para una compañía.				
2.	La claridad en la estructura y en la descripción de puestos y funciones facilita la transmisión de información operativa y corporativa así como de los valores y objetivos de la compañía				
3.	La coordinación entre servicios y departamentos es clave en el trabajo de los empleados				
4.	La capacidad de superar obstáculos de los directivos de una compañía impacta en el compromiso e identificación de los empleados.				
5.	El liderazgo carismático es fundamental a la hora de transmitir los valores de la compañía.				

Dimensión 4: Indique en qué medida las siguientes afirmaciones permiten identificar la marca de empleador a través de la comunicación interna, entendida como vehículo de transmisión de la propuesta de valor de la compañía.

INDICADOR		0	1	2	observaciones
1.	La comunicación interna debe transmitir información sobre la identidad y los valores de la compañía.				
2.	La comunicación interna debe clarificar los elementos que constituyen la oferta de la compañía como empleador				
3.	La comunicación debe propiciar el feedback entre la dirección y los empleados				
4.	La compañía debe informar a través de la comunicación interna sobre aspectos de la marca corporativa y de la marca de empleador				
5.	La compañía debe canalizar la información por diferentes vías en función del público al que quiera llegar o del mensaje que debe transmitir.				

ANEXO 1.2. IMPORTANCIA ABSOLUTA DE LAS DIMENSIONES

Por favor, indique su nivel de acuerdo sobre la consideración de cada uno de los elementos descritos a continuación como aspectos "claves" a la hora de definir la marca de empleador de una compañía. Puede añadir todos aquellos comentarios que considere oportunos en el espacio destinado a observaciones.

		<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo </div>					observaciones
PROPUESTA DE VALOR DE LA COMPAÑÍA		1	2	3	4	5	
1.	La propuesta de valor que una compañía hace a sus empleados viene configurada por elementos que la hacen única e identificable frente a la competencia. Esos elementos son de distinta naturaleza. Podemos distinguir elementos tangibles (p. ej. económicas) como intangibles (p. ej. sentirse orgullosos de ser miembro de una empresa con prestigio). Todo ello genera para el empleado una experiencia única de lo que supone trabajar para un empleador.						

		<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo </div>					observaciones
CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO ESPERADO POR LA COMPAÑÍA vs OFRECIDO POR EL EMPLEADO		1	2	3	4	5	
2.	Para recibir su propuesta de valor , la compañía pide al empleado un trabajo cuyo nivel de ejecución deberá ser proporcional a los beneficios asociados que se le ofrecen y que éste espera conseguir.						

		<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo </div>					observaciones
ESTRUCTURA INTERNA Y ESTILO DE LIDERAZGO		1	2	3	4	5	
3.	La adecuación de los sistemas organizativos y el estilo de liderazgo de la compañía, hacen accesible su propuesta de valor , ya que ambos impactan en la experiencia que tienen los empleados de trabajar para una compañía.						

		<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo </div>					observaciones
COMUNICACIÓN CORPORATIVA INTERNA		1	2	3	4	5	
4.	La Comunicación interna pone de manifiesto las particularidades de la "propuesta de valor" de la compañía, transmitiendo y clarificando la identidad y los valores de la compañía, elementos intangibles de la propuesta de valor y propiciando el feed-back con el empleado.						

ANEXO 1.3. IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS DIMENSIONES

ORDENE, SEGÚN SU PROPIO CRITERIO, LOS ASPECTOS DESCRITOS SEGÚN SU GRADO DE IMPORTANCIA EN LA DEFINICIÓN DE LA MARCA DE EMPLEADOR DE UNA COMPAÑÍA

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

ANEXO 2. Referencias del Instrumento Fase I

	DEFINICIÓN NOMINAL	INDICADOR	REFERENCIAS
1. PRODUCTO	<p>el Producto a promocionar y distribuir a través del <i>Employer Branding</i> es la experiencia única de trabajar para una compañía, denominada por los autores <i>the Unic Employment Experience Elements</i>. (Edwards y Edwards, 2013)</p> <p>Por tanto, el Producto de marca de empleador viene configurado por los elementos que hacen "única" la experiencia de trabajar en ella, que es inseparable consecuencia de lo que la empresa ofrece a sus empleados (<i>offering</i>). Calificamos como "única" y por tanto identificable, Edwards (2010), cuando lo son los siguientes ítems:</p>	1. La identidad y valores de la compañía son únicos e identificables y están presentes en los bienes y servicios que comercializa y en la oferta a sus empleados	Ashforth y Mael (1996); Dutton Duckerick y Harquail (1994); Foster et al (2010)
		2. El entorno de trabajo, el nivel de exigencia y las relaciones internas son elementos que identifican a una compañía y que se valoran tanto como la oferta económica.	Lievens y Highhouse (2003); Ambler y Barrow (1996)
		3. El paquete de beneficios económicos y sociales que ofrece es único e identificable.	Edwards (2010)
		4. La oferta de una compañía es tanto más atractiva cuanto más sensible es a las necesidades y expectativas de los empleados	Lauterborn (1993); Kim, Leon, Jung, Lu y Jones, 2011
		5. La configuración de la oferta de la compañía a los trabajadores debe ser flexible, adaptable a los cambios del entorno y a las necesidades y expectativas de los empleados.	Kiung Hoon Kim et al (2011)
2. PRECIO	<p>El Precio que el empleado paga por dicho Producto (<i>Employment experience+ offering</i>), es la discrecionalidad en el esfuerzo o en el trabajo que realiza el empleado (Edwards y Edwards 2013), cuyo nivel de especialización, intensidad y/o o penosidad, deberá ser proporcional a los beneficios asociados a la adquisición de dicho Producto. Ese balance (Thibaut y Kelley, 1959; Hommans, 1961 y Blau, 1964). se determina a partir de la valoración que el empleado hace de los elementos tangibles (retribuciones y beneficios extra salariales tales como seguro de vida, plan de pensiones, etc.) e intangibles (reputación, la solidez, o el reconocimiento) que ofrece la empresa. (Lievens y Highhouse , 2003)</p>	1. El empleado modula la cantidad y calidad de su trabajo en función del atractivo de la recompensa que asocia con el mismo.	Edwards y Edwards (2013); Porter y Lawler (1968)
		2. El empleado modula la cantidad y calidad de su trabajo en función de las posibilidades que considere tiene de obtener la recompensa que asocia con el mismo.	Vroom (1964); Porter y Lawler (1968)
		3. Si las relaciones entre empleados y superiores están regidas por el principio de equidad, mejora el nivel de intensidad y calidad del trabajo	Quintanilla (1991), Adams (1963)
		4. La adaptación el paquete de beneficios económicos y sociales a las expectativas del empleado, mejora la cantidad y calidad en su trabajo.	Edwards (2010); Vroom (1964)
		5. La cantidad y calidad del trabajo dependen tanto de las recompensas tangibles (económicas) como intangibles (reputación).	Edwards y Edwards (2013); Lievens, Van Hoye y Anseel (2007)

DEFINICIÓN NOMINAL	INDICADOR	REFERENCIAS
<p>3. DISTRIBUCIÓN</p> <p>La Distribución o diseminación del Producto se ve facilitada por la flexibilización de la estructura organizativa, el solapamiento de niveles y grupos de trabajo, y la generalización del liderazgo participativo, lo que podemos enunciar como la adecuación de los sistemas organizativos y el estilo de liderazgo de la compañía, elementos que desarrollan valores clave en el desarrollo del talento. (Quintanilla, 1991)</p>	<p>1. Un buen sistema para tomar decisiones rápidas y eficaces es esencial para que los empleados tengan una experiencia positiva de trabajar para una compañía.</p>	<p>Yepes, M (2010)</p>
	<p>2. La claridad en la estructura y en la descripción de puestos y funciones facilita la transmisión de información operativa y corporativa y de los valores y objetivos de la compañía</p>	<p>Quintanilla (1991)</p>
	<p>3. La coordinación entre servicios y departamentos es clave en el trabajo de los empleados</p>	<p>Yepes, M (2010)</p>
	<p>4. La capacidad de superar obstáculos de los directivos de una compañía impacta en el compromiso e identificación de los empleados.</p>	<p>Yepes, M (2010)</p>
	<p>5. El liderazgo transformacional es fundamental a la hora de transmitir los valores de la compañía.</p>	<p>Bass y Riggio (2006)</p>
<p>4. PROMOCION</p> <p>La Promoción implica comunicar las particularidades del Producto, lo que supone tener en cuenta los sistemas y prácticas de comunicación, utilizadas por la organización, a nivel interno. Llamamos a este elemento Comunicación Corporativa Interna (Sharma y Kamalanabhan, 2012)</p>	<p>1. La comunicación interna debe transmitir información sobre la identidad y los valores de la compañía.</p>	<p>Foster et al (2010); Edwards (2010)</p>
	<p>2. La comunicación interna debe clarificar los elementos que constituyen la oferta o Producto de la compañía como empleador</p>	<p>Cable et al. (2000)</p>
	<p>3. La comunicación debe propiciar el feedback entre la dirección y los empleados</p>	<p>Punjairisi et al (2009)</p>
	<p>4. La compañía debe informar a través de la comunicación interna sobre aspectos de la marca corporativa y de la marca de empleador</p>	<p>Edwards (2010); Punjairisi et al. (2009)</p>
	<p>5. La compañía debe canalizar la información por diferentes vías en función del público al que quiera llegar o del mensaje que debe transmitir.</p>	<p>Carrière y Bourque (2009)</p>

ANEXO 3. Instrumento Fase II

Indica tu grado de acuerdo o desacuerdo, con las afirmaciones que se exponen a continuación **en relación a la compañía**, siendo:

TD = Totalmente en desacuerdo

D = En desacuerdo

N = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

A = De acuerdo

TA= Totalmente de acuerdo

Las siguientes preguntas irán referidas a la compañía:

	TD	D	N	A	TA
1. Tiene una visión clara y precisa de donde quiere estar y lo que quiere lograr.					
2. Tiene valores propios y reconocibles.					
3. Me ofrece una experiencia laboral que sería difícil de conseguir en otro lugar.					
4. Respalda a sus empleados más de lo que sería esperable encontrar en otros lugares.					
5. Lo que me ofrece se ajusta a mis necesidades y expectativas.					
6. Ofrece condiciones laborales que serían difíciles de conseguir en otra parte.					
7. Me proporciona beneficios económicos que sería difícil de conseguir en otro lugar.					
8. Me proporciona beneficios sociales que sería difícil de conseguir en otro lugar.					

Indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones siguientes **en relación con tu trabajo**

	TD	D	N	A	TA
9. Me esfuerzo para ofrecer un trabajo de alta calidad.					
10. Realizo mi trabajo con especial cuidado y esmero.					
11. Me esfuerzo para cumplir con los plazos establecidos.					
12. Los beneficios que recibo son adecuados al trabajo que hago.					
13. Los beneficios que recibo reflejan el esfuerzo que hago en trabajo.					
14. Los beneficios que recibo reflejan la contribución de mi trabajo a la organización					
15. Los beneficios que recibo están justificados por los resultados que obtengo.					

Indica tu grado de acuerdo o desacuerdo, con las afirmaciones que se exponen a continuación **en relación a la compañía**

	TD	D	N	A	TA
16. Tiene una estructura organizativa clara e identificable.					
17. Hay un buen sistema para tomar decisiones rápidas y eficaces.					
18. Las normas son flexibles y adaptables.					
19. La coordinación entre distintos departamentos y servicios es, habitualmente, ágil y fluida.					
20. Se preocupa por transmitir a sus empleados información sobre su identidad y valores (la visión de donde quiere estar y lo que quiere lograr).					
21. Se preocupa por transmitir a sus empleados información sobre lo que nos ofrece como empleador (condiciones laborales, beneficios económicos y sociales...).					
22. Se preocupa por conocer la opinión de los empleados, recoger quejas y sugerencias.					
23. Considero adecuados los medios de comunicación (multimedia, orales, escritos...) que se utilizan para transmitir la visión de donde quiere estar y lo que quiere lograr.					
24. Considero adecuados los medios de comunicación (multimedia, orales, escritos...) que se utilizan para transmitir lo que nos ofrece como empleador (condiciones laborales, beneficios económicos y sociales...).					
25. Se preocupa de evaluar si la información sobre lo que nos ofrece como empleador (condiciones laborales, beneficios económicos y sociales...) llega a su público objetivo.					
26. Se preocupa de evaluar si la información sobre la visión de donde quiere estar y lo que quiere lograr llega a su público objetivo.					
27. La información acerca de la visión de donde quiere estar y lo que quiere lograr la organización se repite varias veces y por distintos canales para asegurar su comprensión por parte de todos los destinatarios.					
28. La información acerca lo que nos ofrece la organización como empleador (condiciones laborales, beneficios económicos y sociales...) se repite varias veces y por distintos canales para asegurar su comprensión por parte de todos los destinatarios.					
29. Pienso que algunos miembros de esta organización se irían enseguida de aquí si encontrasen otra cosa.					
30. No recomendaría esta organización a ningún familiar o amigo para trabajar en ella.					
31. No me gusta cómo funciona esta empresa, en cuanto pueda creo que me iré a otra mejor.					
32. Los beneficios que obtengo por mi trabajo en esta organización me deciden a seguir trabajando en ella.					

	TD	D	N	A	TA
33. Una razón importante por la que continúo trabajando aquí es porque pienso que otras empresas no me ofrecen mejores contraprestaciones.					
34. Si por el mismo trabajo otra empresa me ofreciera mejores contraprestaciones no dudaría en aceptar la oferta.					
35. Me gustaría continuar trabajando aquí.					
36. Me siento emocionalmente unido a esta organización.					
37. El éxito de mi empresa es mi éxito.					
38. Siento que existe una gran similitud entre mis valores personales y los de mi empresa.					
39. Lo que esta empresa defiende y apoya es importante para mí.					
40. La razón por la que prefiero mi organización a otras es por los valores que defiende y apoya.					

Las siguientes preguntas irán referidas a tu superior inmediato. Indica tu grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones

	TD	D	N	A	TA
41. Confío en su capacidad para superar cualquier obstáculo.					
42. Me siento orgulloso de trabajar con él.					
43. Presenta las cosas con un enfoque que me estimula.					
44. Desarrolla formas de motivarnos.					
45. Hace que nos basemos en el razonamiento y la evidencia para resolver los problemas.					
46. Fomenta la utilización de la inteligencia para superar los obstáculos.					
47. Se preocupa de formar a aquellos que lo necesitan.					
48. Da consejos a quienes lo necesitan.					