

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



**“COMPROMISO AFECTIVO CON LA MARCA DEL EMPLEADOR Y SU
INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA BANCA COMERCIAL DE LA
PROVINCIA DE TACNA, AÑO 2015”**

PRESENTADO POR:
Bach. Olivian Toledo Huacho

TACNA - PERU

2015

Dedicatoria

Este logro se lo dedico a mi esposo: German Falcón Flores, mis hijos: Renato y Mathias, quienes me motivan a seguir logrando mis objetivos y seguir avanzando en todo los aspectos de la vida. A mis padres: Lorenzo G. Toledo y Timotea Huacho de Toledo, quienes siempre estuvieron apoyándome a seguir creciendo como profesional, a quienes les debo quien soy hoy, mención muy especial a mi hermano: Gilberto Toledo Huacho, por su apoyo incondicional desde siempre y hasta siempre.

Reconocimientos

Agradezco a quienes me han dado su tiempo, ofreciéndome sus conocimientos y sus reflexiones, de una manera absolutamente desinteresada: el alumnado y el profesorado de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Privada de Tacna, que han participado tan generosamente en la cumplimentación de mis plazos estipulados en la elaboración del presente proyecto. Gracias a todas y a todos.

Las amigas y los amigos también tienen aquí su lugar. Han estado ahí, acompañándome en silencio, respetando mi distancia, expectantes a mis requerimientos para correr en mi ayuda. Gracias, por escucharme como sólo ellos lo hacen, por mostrarme que todo es posible cuando se desea.

Mi familia es una pieza central de mi existencia sin ellos, no sería quien soy. Suyos son mis éxitos como también lo son mis derrotas. Mis padres y mis hermanos, mis hijos y sobre todo mi adorado esposo, han estado ahí acompañándome, sosteniéndome y ocupándose de cubrir todas mis necesidades, sin reprochar ausencias. Con ellos comparto todo. Gracias a todos por creer en mí más que yo misma.

Resumen

El objetivo del presente trabajo de investigación es dar a conocer la importancia de la fuerza del compromiso afectivo de los empleados hacia su marca de empleador. Basado en la premisa de que los individuos desarrollan vínculos con las marcas con las que tienen relación, esta investigación plantea que el empleado desarrolla un lazo afectivo que le une a la organización en la que trabaja, a través de la marca que como empleador dicha organización posee.

Este tipo de compromiso se enmarca dentro de una novedosa iniciativa estratégica denominada *employer branding*, orientada al establecimiento de relaciones estables y productivas de las organizaciones con sus empleados, potenciales y actuales. Dado su incipiente implantación y estudio, se ha incorporado en una primera parte, una revisión profunda y exhaustiva analizando los principales trabajos académicos encontrados en torno al *branding* –desde el punto de vista de las organizaciones y los consumidores.

Como consecuencia, la comprensión de este marco conceptual nos ha dado las herramientas necesarias para poder ver el compromiso de los clientes internos de la Banca Comercial y su influencia en la rentabilidad de la misma en el Distrito de Tacna.

Palabras Claves: Compromiso Afectivo; Marca del Empleador; Employer Branding; Escala.

Introducción

Tenemos en primer lugar que el *employer branding* transmite la "propuesta de valor", es decir, la totalidad de la cultura, los sistemas, las actitudes de la organización así como la relación con el empleado destinada a alentar al personal para adoptar y compartir con éxito los objetivos, la productividad y la satisfacción a nivel personal y profesional. La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para la empresa de diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca como su USP (*Unique Selling Proposition*) para la satisfacción de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad.

Así pues, el *employer branding* se refiere al proceso de identificar y crear un mensaje de marca de empresa, aplicando los principios tradicionales de marketing para así lograr la condición de 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 *employer branding* sirve para adaptar, con un enfoque de marketing, las herramientas y técnicas que se suelen utilizar para contratar y motivar a los empleados.

Es evidente que el desarrollo de una imagen como empleador es parte esencial del *employer branding*; donde convertir esa imagen en una relación laboral entre la organización y sus actuales y potenciales trabajadores, es un proceso. Por lo tanto, el fin último de la marca del empleador es la atracción y retención de los empleados, actuales y potenciales (Mandhanya y Shah, 2010).

La práctica del *employer branding* se basa en el supuesto de que el capital humano aporta valor a la firma y, a través de la hábil inversión en capital humano, los resultados de la

compañía pueden mejorar (Fram y McCarthy, 2003). El marketing externo de la marca del empleador establece a la misma como empleador de elección y así le capacita para atraer a los mejores empleados. Su faceta interna ayuda a crear una fuerza de empleados comprometidos, difícilmente imitable por otras compañías, es decir, supone la creación de una ventaja competitiva inimitable.

En resumen, considerando que la mayoría de las estrategias de empleo son a corto plazo y hasta ahora se activaba mediante la oferta de sus vacantes de empleo, la construcción de una marca de empleador es una solución proactiva a largo plazo, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes, a quienes se transmite la propuesta de valor de "un gran lugar para trabajar".

Sin embargo, este proceso no termina con la firma de un contrato puesto que los empleados pueden llegar a ser embajadores de la marca para la que trabajan (Biswas y Biswas, 2010). Si una organización quiere que sus empleados cumplan con la promesa de la marca de empresa, claramente debe comprender lo que motiva su compromiso. Centrándose en la marca de empleador, las compañías pueden comprender mejor los atributos que pueden atraer a nuevos candidatos, lo que les permite adaptar su estrategia de reclutamiento en consecuencia.

En definitiva, la marca del empleador en su complejidad, abarca varios aspectos de gran importancia (Kapoor, 2010) que conllevan unos valores críticos para cualquier compañía.

Contenido

Dedicatoria.....	III
Reconocimientos.....	IV
Resumen.....	V
Introducción.....	VI
CAPITULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	12
1.2. Delimitaciones de la investigación.....	15
1.3. Formulación del problema.....	15
1.3.1. Problema general.....	15
1.3.2. Problemas específicos.....	16
1.4. Objetivos de investigación.....	16
1.4.1. Objetivo general.....	16
1.4.2. Objetivo específico.....	16
1.5. Importancia de la investigación.....	17
1.6. Alcances y limitaciones de la investigación.....	18
1.6.1. Alcances.....	18
1.6.2. Limitaciones.....	18
CAPITULO II.....	19
MARCO TEORICO.....	19

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación.....	19
2.2. Bases teóricas.....	20
2.2.1. Las marcas y las empresas.....	20
3. Hipótesis, variables y definiciones operacionales.....	88
3.1. Hipótesis general.....	88
3.2. Hipótesis específicas.....	89
3.3. Definición y operacionalización de variables.....	91
CAPITULO III.....	92
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	92
3.4. Tipo de investigación.....	92
3.5. Nivel de investigación.....	93
3.6. Diseño de investigación.....	93
3.7. Métodos de investigación.....	93
3.8. Población y muestra de estudio.....	93
3.8.1. Población.....	94
3.8.2. Muestra.....	94
3.9. Técnicas e instrumentos de investigación.....	97
3.10. Procesamiento y análisis de la información.....	98
CAPITULO IV.....	99
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	99
4.1. Características de la población de estudio.....	99

4.2. Factor orientación a largo plazo	102
4.3. Factor apego emocional	106
4.4. Factor de Identidad	110
4.5. Indicadores de Rentabilidad	112
CAPITULO V.....	115
COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	115
5.1. Hipótesis General.....	115
5.2. Hipótesis específicas.....	116
CONCLUSIONES	120
SUGERENCIAS	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
ANEXO	137
MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	137
ANEXO	140
CUESTIONARIO	140

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

El papel decisivo de las marcas y su relación con los consumidores es algo incuestionable, asumido de manera unánime tanto por académicos como profesionales del marketing y la gestión (Whan, MacInnis y Priester, 2010).

Desde hace décadas, su valor estratégico para las organizaciones no ha hecho más que crecer e incrementarse, proporcionando importantes y exclusivos beneficios, que han nutriendo un sin fin de estudios y publicaciones de todo tipo. La marca es hoy uno de los principales activos intangibles (Madden, Fehle y Fournier, 2006).

Simultáneamente, en el seno de las organizaciones, la importancia de la relación empleado-organización, tampoco ha dejado de aumentar, siendo buena prueba de ello su incesante y progresiva presencia en la literatura no solo organizacional sino también y muy especialmente en las últimas dos décadas, en la de marketing. Un plantilla motivada y comprometida es, junto a la marca, el otro gran activo intangible en las empresas del siglo XXI.

Estos dos hechos no son fruto de la casualidad. Ambas relaciones se presentan como estratégicas para las organizaciones, puesto que son fuente de ventajas competitivas únicas. Sin embargo, el camino recorrido en el estudio de la relación entre las marcas y los consumidores es infinitamente mayor que el de los empleados con la marca de su organización como empleador. Así pues, será de gran utilidad aprovechar todo el

conocimiento proporcionado por la exitosa implantación de las estrategias de *branding* convencional para aplicarlas en este nuevo terreno, que la más reciente literatura denomina con el termino anglosajón *employer branding*.

Como Backhaus y Tikoo (2004) afirman, la adopción de un enfoque de marketing en la gestión de este intangible decisivo que es el capital humano se basa en que “*aporta valor a la compañía y así, con una adecuada inversión en el mismo, el desempeño de la compañía puede ser mejorado*”.

Efectivamente, los profesionales con talento crean mucho valor para sus empresas, pero también tienen grandes expectativas. Las empresas que deseen atraer y retener a las personas más valiosas deberán ofrecerles una propuesta de valor que satisfaga sus expectativas y supere lo que ofrece la competencia (Mosley, 2007). Por lo tanto, el reto no se reduce a suministrar un mejor ambiente de trabajo, formación, recompensas, o un horario flexible (tareas ya asumidas por los departamentos de personal) sino en ampliar en términos laborales todos los conceptos y técnicas de marketing de tal manera que los empleados se sientan implicados a todos los niveles (Rich, 2006; Joshi, 2007; Slack, Orife y Anderson, 2010).

De hecho, cada vez más organizaciones están reconociendo el potencial del *employer branding*, mostrando una mayor preocupación por posicionarse como un “buen empleador” a la hora de conseguir profesionales con talento que mejoren su situación con respecto a la competencia. Prueba de ello es la incesante aparición de rankings sobre la calidad como empleadores: “las mejores empresas para trabajar”, certificados

de “empresas familiarmente responsables”, presentaciones “vendedoras” de las empresas ante universitarios y candidatos de todas las edades.

En el ámbito académico, el peso y relevancia de este nuevo concepto de *branding* no ha parado de crecer en las dos últimas décadas. Así, a pesar de su juventud, el volumen de la literatura específica es ya considerable, como se puede comprobar en la bibliografía de este trabajo. Esta nueva forma de relación entre empleado y empleador, a través del vínculo de la marca, tiene como objetivos fundamentales la atracción y fidelización de los empleados, ya sean potenciales o actuales. Si bien la consecución del primero depende en gran medida de una adecuada imagen y comunicación de la marca del empleador, la fidelización, también llamada retención, lleva pareja la generación de un elemento indispensable en cualquier relación: el compromiso.

En este contexto, el sector de la banca comercial en la provincia de Tacna, trata de atraer el mejor talento humano debido a que son estos los que generan la creación de riqueza y uno de los componentes principales lo constituye el compromiso afectivo del empleador hacia la marca de la organización donde labora.

Las empresas en nuestra localidad están preocupadas por retener a los mejores talentos, diseñando un conjunto de estrategias orientadas a cumplir tal fin, tales como, capacitación, bonos, entre otros aspecto que hacen atractivo laborar en una organización.

1.2. Delimitaciones de la investigación

1.2.1. Delimitación Espacial

El presente estudio toma como referencia para el análisis los trabajadores o colaboradores de la banca comercial, ubicada en la provincia de Tacna.

1.2.2. Delimitación temporal

El trabajo de investigación se realizará en el periodo comprendido entre los meses de setiembre y diciembre del año 2015.

1.2.3. Delimitación conceptual

El estudio busca analizar los determinantes del compromiso afectivo de los trabajadores o colaboradores de la banca comercial de la provincia de Tacna y su impacto en la rentabilidad. De otro lado, se busca analizar los factores que influyen en esta relación a fin de contribuir con el sector financiero de la región.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo influye el compromiso afectivo con la marca del empleador en la rentabilidad de la Banca Comercial de la provincia de Tacna?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo influye la orientación a largo plazo de los colaboradores con el compromiso afectivo de la marca del empleador?
- b) ¿Cómo influye el apego emocional de los colaboradores con el compromiso afectivo de la marca del empleador?
- c) ¿Cómo influye la identidad de los colaboradores con el compromiso afectivo de la marca del empleador?

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general

Determinar cómo influye el compromiso afectivo con la marca del empleador en la rentabilidad de la Banca Comercial de la provincia de Tacna.

1.4.2. Objetivo específico

- a. Determinar cómo influye la orientación a largo plazo de los colaboradores con el compromiso afectivo de la marca del empleador.
- b. Determinar cómo influye el apego emocional de los colaboradores con el compromiso afectivo de la marca del empleador.
- c. Analizar cómo influye la identidad de los colaboradores con el compromiso afectivo de la marca del empleador.

1.5. Importancia de la investigación

Partiendo de la premisa de que la relación empleado-marca del empleador es una relación de *branding* mas y que como tal puede ser estudiada, esta investigación pretende contribuir a esclarecer el papel que juega el compromiso, concretamente el de tipo afectivo, en la misma. Desafortunadamente, en el ámbito del marketing se dispone de escasos estudios centrados en este tipo de compromiso y tampoco se cuenta con una herramienta de medición específica. Es importante destacar que, hasta el momento, se utiliza para tal efecto la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), bien en tu totalidad o bien solo el apartado referente al compromiso.

Sin embargo, creemos que tanto por la necesidad de profundizar en el constructo compromiso afectivo, y por ende en el *employer branding*, así como

por la fortaleza que desde diferentes ámbitos de conocimiento se otorga a los resultados obtenidos con este tipo de vínculo afectivo, es necesario desarrollar la presente investigación. Por ello, el fin último de este trabajo de investigación será determinar cómo influye el compromiso afectivo en la rentabilidad de las empresas financieras de la provincia de Tacna.

1.6. Alcances y limitaciones de la investigación

1.6.1. Alcances

Los resultados del estudio servirán como base para la toma de decisiones y la gestión de las empresas de la banca comercial en la región de Tacna, que beneficien la relación entre los colaboradores o trabajadores y el compromiso afectivo en relación a la rentabilidad, que conlleven a la creación de valor para ambos y además consoliden las organizaciones de este sector en el largo plazo.

1.6.2. Limitaciones

Una de las limitaciones relevantes que podríamos enfrentar está centrada en el levantamiento de la información, la misma que puede afectar la validez externa, o mejor dicho, la generalización de los resultados, dado que la información que se pretende obtener está relacionada a los colaboradores o trabajadores de la banca comercial, la

misma que no puede ser real, dado el carácter de la relación entre la organización y el colaborador.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación

Abad, Bermudez, Caravedo, Morales y Servan (2010), Desarrollaron el trabajo de investigación “Retención del Talento: Conociendo a mi Gente”, el cual fue presentado en la Universidad de Ciencias Aplicadas – UPC.

Conclusiones: La presente investigación, desarrolló un Modelo de Retención de Talento basado en conocer a la gente, pues a través del conocimiento de las expectativas, deseos y sentimientos de los colaboradores, las organizaciones en general podrán crear un sentido de pertenencia en ellos, generando el compromiso necesario que les permita convertirse en Embajadores de la Marca y crear ventajas competitivas para la organización, lo importante es que las empresas tengan como premisa fundamental que la Satisfacción de los colaboradores influye en la excelencia en el servicio cliente y por ende en la rentabilidad de la empresa.

Fernández (2013), Desarrolló el trabajo de investigación titulado “Compromiso afectivo con la marca del empleador: diseño de una escala para su medición” el cual fue presentado en la Universidad Complutensis de Madrid.

Conclusiones: Dentro del ámbito del employer branding, profundizar en el estudio del componente afectivo del compromiso con la marca del empleador así como diseñar una herramienta de medición específica para este tipo de vínculo, producto de la relación que se establece entre el empleado y la marca del empleador.

La adecuada implementación de las estrategias de employer branding genera beneficios significativos para la organización. Siendo su objetivo final el compromiso y su faceta afectiva se manifiesta como la más eficaz. El diseño de una escala específica para medir el compromiso afectivo permite a las organizaciones conocer cuál es el estado de su relación con su fuerza laboral, diseñando e implementado las políticas oportunas en cada momento.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Las marcas y las empresas

El *branding* se ha convertido en una prioridad de la alta dirección en la última década debido a la creciente conciencia de que las marcas son uno de los activos intangibles más valiosos que tienen las empresas (Madden, Fehle y Fournier, 2006). Impulsado en parte por este intenso interés de la industria, los investigadores académicos han explorado una serie de diferentes temas relacionados con la marca en los últimos años, generando decenas de documentos, artículos, informes de investigación y libros (Keller y Lehmann, 2006).

En las siguientes páginas se hace un resumen del fenómeno del *branding* para su utilización como fuente de conocimiento y punto de partida del marco conceptual de esta investigación.

2.2.2. Evolución del branding en marketing

El estudio de la marca es una de las áreas de mayor dinamismo e interés tanto en el ámbito académico como profesional del marketing. Su relevancia en la actividad empresarial e influencia en el comportamiento del consumidor es incuestionable (Bergstrom y Blumenthal, 2002; Keller y Lehmann, 2003,2006).

Genera diferenciación, lealtad, deseo, satisfacción, disminuye el riesgo del consumidor en la elección, es un escudo protector ante la competencia. En suma, es el activo, el valor, más importante de cualquier compañía (Davis, 2002).

Con solo citar Google, Apple, IBM, Danone, Coca-Cola, Microsoft, Marlboro, McDonald's, Disney o Carrefour se puede tener una idea bastante ajustada de lo que significan las marcas para la gestión empresarial actual. Son ejemplos más que reveladores del fenómeno del *branding* dentro del marketing que dejan claro la dimensión que este ha adquirido en las estrategias de las organizaciones como fuente generadora de éxito y beneficios.

2.2.2.1. La marca y el consumidor

De acuerdo con el diccionario de la *American Marketing Association* (2011) una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de ellos, cuya intención es la identificación de bienes o servicios de un vendedor o conjunto de los mismos y su diferenciación del resto de competidores.

Sin embargo, esta definición es claramente incompleta puesto que los signos y símbolos son solo una parte de lo que realmente significa una marca en la actualidad. Sería necesario añadir que una marca es una colección de percepciones en la mente del consumidor. El *branding* es una decisión estratégica, que ofrece a los consumidores una razón para comprar y es, por lo tanto, mucho más que dar un nombre a un producto identificándolo para que el mercado sepa de quien procede. Como afirma Kapferer (2002), el *branding* no es estar “en la cima” de algo sino “dentro” algo. Así pues, aunque las marcas vean la luz en un documento estratégico de la compañía, finalmente existen en las mentes y los corazones de las personas: consumidores, empleados y otras partes interesadas. No son lo que una determinada organización o empresa vende, sino lo que los usuarios consideran. En otras palabras, son la culminación de una experiencia total del usuario con el producto o servicio (o empresa) a lo largo de los años.

Hoy una marca es un valor intangible y, debido a sus características etéreas, cada persona encuentra una forma diferente de darle sentido (McEnally y de Chernatony, 1999). Detrás de la imagen de una marca, el consumidor debe identificar siempre algún tipo de beneficios, bien sean funcionales (que le permiten resolver necesidades utilitarias); simbólicos (que tienen que ver con el auto concepto, el rol o la pertenencia grupal); o experienciales (relacionados con la búsqueda de sensaciones, placer, diversidad o estimulación cognitiva). Como resultado, el individuo llega a desarrollar un vínculo o apego con determinadas marcas, que a menudo se traduce en fidelidad o compromiso (Rial y Varela, 2000).

En conclusión, la mayoría de las organizaciones tienen como meta la construcción de una marca fuerte con un valor significativo como fuente de beneficios para la compañía (Keller, 1993, 1998, 2001) tales como aumentar la lealtad de los clientes y disminuir su vulnerabilidad frente a la competencia y las posibles crisis; ampliar los márgenes comerciales así como la respuesta de los consumidores ante la subida y bajada de precios; ampliar la distribución o cooperación y el apoyo; incrementar la efectividad de la comunicación de marketing, etc.

Esta cuestión es, por lo tanto, capital y ha sido ampliamente estudiada en la literatura y en la práctica, destacando los trabajos de dos autores: Aaker y Keller. Ambos han contribuido de manera notable al conocimiento, desarrollo y medición del fenómeno del *branding*, sentando sus bases con sus

modelos, que posteriormente han sido aplicados por un gran número de académicos y profesionales.

Las dimensiones clave del conocimiento de marca (*brand knowledge* en inglés) según Keller (2003) son:

- a. *Awareness*: identificación de la categoría y necesidades satisfechas por la marca.
- b. Atributos: características descriptivas que identifican a la marca o producto ya sea intrínsecamente relacionadas con el rendimiento del producto o extrínsecamente relacionado con la personalidad o el patrimonio de la marca.
- c. Beneficios: valores y significados personales que los consumidores adjuntan a los atributos del producto.
- d. Imágenes: información visual, ya sea de naturaleza concreta o abstracta.
- e. Pensamientos: respuestas cognitivas personales a cualquier tipo de información relacionada con la marca.
- f. Sentimientos: respuestas afectivas personales a cualquier tipo de información relacionada con la marca.
- g. Actitudes: juicios resumidos y evaluaciones globales de cualquier tipo de información relacionada con la marca.
- h. Experiencias: comportamientos de compra y consumo así como otra serie de episodios relacionados con la marca.

Así pues, se parte de la premisa de que la fuerza de una marca reside en lo que los clientes han aprendido, sentido, visto y oído sobre dicha marca a lo largo del tiempo. Por lo tanto, el reto de la organización radica en construir una marca potente que asegure que los clientes van a tener la correcta experiencia con los productos y servicios a través de pensamientos, sentimientos, imágenes, creencias, percepciones, opiniones y demás, ligados a la marca.

Según Keller (2001), el proceso de construcción de una marca sólida engloba cuatro fases:

1. El establecimiento de la adecuada identidad de la marca, es decir, la amplitud y profundidad del *brand awareness* (del inglés, conocimiento de marca).
2. La creación del significado de marca apropiado a través de asociaciones de marca potentes, únicas y positivas.
3. Provocar respuestas de marca positiva y accesible.
4. Establecer relaciones con la marca caracterizadas por su lealtad activa e intensa.

La consecución de estas cuatro fases de forma sucesiva implica el establecimiento de seis apartados dentro de la construcción de marca denominados: importancia de marca, rendimiento de marca, imagen de marca; juicios de marca; sentimientos de marca y resonancia de marca (ver Figura 1).

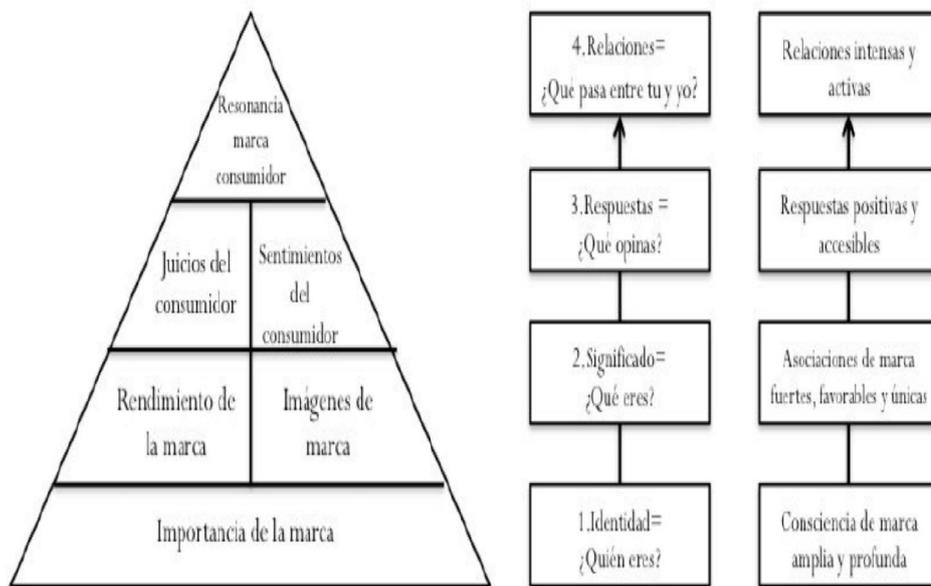


Figura 1. Pirámide del Valor de Marca orientado al Cliente y sus subdimensiones.
Fuente: Keller, 2001.

En la parte superior de la pirámide está el aspecto más valorado, la resonancia de marca, que se alcanza cuando todas las otras piezas ya se han consolidado. Con una resonancia de marca efectiva, los consumidores expresan un alto grado de lealtad a la marca de tal forma que son ellos los que buscan activamente como interactuar y compartir sus experiencias.

En términos de *branding* el éxito, por lo tanto, radica en conseguir consumidores con el mayor nivel posible de lealtad y compromiso, que demuestren conscientemente su apego con la marca.

2.2.2.2. La marca dentro de la organización

Desde la perspectiva del mercado exterior a la empresa, el *branding* engloba la creación de estructuras mentales que ayudan al público objetivo a organizar su conocimiento con respecto a un determinado producto u organización. Al hacer esto, el público objetivo es capaz de clarificar su toma de decisiones con respecto a dicho producto u organización. Además, mejora los hábitos de compra de los consumidores, por lo que genera valor para la organización.

Sin embargo, la nueva lógica dominante en marketing lleva a las organizaciones a la adopción de iniciativas orientadas también al interior, dirigidas a los empleados que realizan el servicio y dan vida a la marca (Vallester y de Chernatony, 2006; Punjaisri y Wilson, 2008; King y Grace, 2008). Este nuevo planteamiento, a pesar de su juventud, ya ha sido recogido en la literatura académica de las dos últimas décadas, si bien aparece bajo una perspectiva dual lo que suscita una doble denominación. A continuación se detallan ambos enfoques.

Por un lado, en la literatura se aprecia un primer planteamiento que centra su interés en el papel fundamental desempeñado por los empleados en el éxito de las marcas de consumo y corporativas. El permanente contacto del personal de la compañía con el consumidor le otorga una gran influencia sobre la forma en que el cliente ve la compañía (Papasolomou, 2006; Mahnert y Torres ,2007). Este refuerzo de diferenciación en el carácter y

atributos de la marca a través del contacto interpersonal ayuda en la construcción de las marcas, particularmente en el sector servicios (de Chernatony, 2003, 2005, 2008; Harris, 2007). Así, son los comportamientos de los empleados los que realmente producen y suministran el servicio (Harris, 2007). Ciertamente, las empresas de servicios han sido las primeras en darse cuenta de la importancia que tiene alentar a sus empleados para representar las características de sus marcas (de Chernatony, 2003).

En este sentido, diferentes investigaciones acerca del marketing de servicios destacan la necesidad de controlar la transmisión de los valores de la marca a sus clientes a través de los empleados, para proporcionar una experiencia de marca altamente satisfactoria. Esto conlleva que los empleados sean absolutamente conscientes de su papel en la experiencia vivida por el consumidor y dispongan de un profundo conocimiento de la misma, así como la aceptación de los valores que representa (Rucci, 1998; King y Grace, 2008, 2009). Igualmente, en el ámbito del marketing relacional se pone de manifiesto la importancia de la gestión de la marca desde el interior para su correcta transmisión al exterior (O'Callaghan, 2009; Punjaisri, 2007).

Este esfuerzo de la organización por comunicar y hacer que el empleado interiorice la marca y sus valores, en todos sus niveles, es lo que la literatura denomina *branding* interno o *internal branding*. Así, el *branding* interno se plantea como el proceso clave para alinear los comportamientos de los empleados con los valores de la marca. Su objetivo es asegurar que los

empleados transforman los mensajes de la marca en una realidad para los clientes y otros *stakeholders*.

Diferentes investigaciones han demostrado que un *branding* interno eficaz y de éxito genera compromiso, identificación y lealtad de los empleados con la marca (Love, 2011; Tortosa, 2009; Roy, 2008; Harris, 2007; Joshi, 2007; Miles y Mangold, 2004; De Chernatony, 2002). Cuando los empleados interiorizan los valores de la marca de manera consistente reproducen la promesa de esta a través de todos los puntos de contacto entre la compañía y sus diferentes públicos (Carr y López, 2007).

Así pues, el *internal branding* va más allá de la aceptación de la cultura corporativa, es la específica personalidad de marca desarrollada dentro de esa cultura, la que el empleado debe interiorizar.

Paralelamente, en la literatura se desarrolla una segunda perspectiva bajo la denominación de *employer branding* o marca del empleador, que incorpora elementos relacionados con la organización y su gestión de las personas, aportando una visión más holística del fenómeno (Mosley, 2007; Kimpakorn y Tocquer, 2009; Maxwell y Knox, 2009).

En este otro enfoque académico acerca del rol de la marca dentro de la organización, tiene mayor peso el personal en las organizaciones, consecuencia del actual escenario empresarial marcado, entre otros temas, por el crecimiento

Mediante fusiones y adquisiciones, la globalización, la internacionalización, la externalización de las funciones, y la dependencia del talento y personal cualificado. En este contexto, las organizaciones se plantean su presencia en el mercado laboral de una forma estratégica. Como afirma Harris (2007), las personas son la clave, el elemento diferenciador.

En esta línea, diferentes investigaciones realizadas en el campo del management y el marketing estudian el nuevo papel a desempeñar por las marcas, centrado en el vínculo del empleado con la compañía empleadora. A esto es a lo que se ha denominado *employer branding*, o marca del empleador, concepto que engloba el total de las experiencias del empleado – potenciales y actuales– con la organización, y no solo a la parte relacionada con el cliente (Mosley, 2007; Davies, 2008; Edwards, 2010; Martin, 2011).

Siguiendo a Jacobs (2003), una marca representa la relación que una empresa tiene con sus empleados tanto como representa la relación que tiene con sus clientes. Así pues, la gestión de la marca del empleador es una iniciativa organizacional estratégica significativa que permite disponer de una plantilla informada, capacitada y comprometida para suministrar la promesa de marca.

De esta manera, el vínculo de los empleados con la marca se inicia incluso antes de empezar a trabajar en la compañía, cuando son posibles candidatos, y se prolongara a lo largo de toda su vida profesional. Por lo tanto, con este profundo y completo de conocimiento de la marca, los empleados si son realmente capaces de transformar la visión de la marca en realidad.

Las investigaciones de Miles y Mangold (2005) y Mosley (2007), revelan que la marca del empleador se identifica como generador del éxito organizacional y de la satisfacción del empleado. Los resultados de estos estudios indican que existe un beneficio tangible: los empleados que tienen conocimiento de la marca desde esta perspectiva, deben ser considerados como relevantes a la hora de conseguir importantes beneficios para la organización.

Si una empresa quiere ofrecer a sus clientes una experiencia de marca diferenciada y esta depende fuertemente de las interacciones personales, necesita asegurarse de que su marca del empleador atrae al tipo de personal apropiado y que el management de la misma refuerza el tipo de cultura correcto, desde los empleados que están cara al cliente hasta lo más recóndito de todas y cada una de sus funciones de apoyo (Kennedy y Lassk, 2002).

Esta dualidad de denominaciones y funciones a desarrollar por la marca desde el ámbito interno de la organización puede obedecer en gran medida a la juventud del planteamiento así como a su incipiente puesta en práctica dentro de las organizaciones. Es necesario, por lo tanto, la realización de estudios e investigaciones más amplias que permitan aclarar esta confusión, aportando luz a este nuevo concepto. Así, cabe destacar el trabajo publicado por Foster,

Punjaisri y Cheng (2010) que pretende clarificar esta dualidad *employer branding/internal branding* así como delimitar sus interrelaciones con otros *brandings* desarrollados por las organizaciones.

La Tabla 1

Resumen de los principales estudios publicados en la literatura desde ambos enfoques

AUTOR	AÑO	ENFOQUE	TIPO DE ESTUDIO/SECTOR	PUBLICACIÓN
Agrawal y Swaroop	2009	Employer branding	Empírico/ Educación	Journal of Business Perspective
Backhaus y Tikoo	2004	Employer branding	Teórico	Career Development International
Bergstrom y Blumenthal	2002	Internal branding	Case Study/Automoción	Corporate Reputation Review
Berthon y Ewing	2005	Employer branding	Teórico	International Journal of Advertising
Bodderas y Cachelin	2011	Employer branding	Empírico/Servicios	Journal of Service Marketing
Burmann y Zeplin	2005	Internal branding	Teórico	Journal of Brand Management
Burmann y Zeplin	2009	Internal branding	Empírico/ Multisectorial	Journal of Brand Management
Davies	2008	Employer branding	Empírico /Multisectorial	European Journal of Marketing
de Chernatony	2003	Internal branding	Empírico / Servicios	The Service Industries Journal
de Chernatony	2005	Internal branding	Empírico/Financiero	European Journal of Marketing
Gapp y Merrilees	2006	Internal branding	Empírico/Sanidad	Journal of Brand Management
Grace y King	2009	Internal branding	Teórico	Services Marketing Quarterly
Judson y Aurand	2009	Internal branding	Empírico / Educación superior	Services Marketing Quarterly
Kimpakorn y Tocquer	2009	Employer branding	Empírico/ Hosteleria	Journal of Brand Management
King y Grace	2010	Internal branding	Empírico / Servicios	European Journal of Marketing
King y Grace	2008	Internal branding	Empírico/Servicios	Journal of Brand Management
Knox y Freeman	2006	Employer branding	Empírico/alumnos universitarios	Journal of Marketing Management

Love	2009	Internal branding	Caso / Financiero	SCM
Mahnert y Torres	2007	Internal branding	Teórico	Irish Marketing Review
Mandhaya y Shah	2010	Employer branding	Teórico	Global management Review
Maxwell y Knox	2009	Employer branding	Empírico/Multisectorial	Journal of Marketing Management
Merz y Herbst	2009	Employer branding	Empírico/alumnos universitarios	EMAC 2009
Moroko y Uncles	2009	Employer branding	Empírico/Multisectorial	Journal of Brand Management
Moroko y Uncles	2008	Employer branding	Empírico / Consultoría	Journal of Brand Management
O'Callaghan	2009	Internal branding	Empírico / Comercio minorista	Conference paper
Papasolomou y Vrontis	2006	Internal branding	Empírico/Servicios Financieros	Journal of Brand Management
Priyadarshi	2011	Employer branding	Empírico/ Telecomunicaciones	The Indian Journal of Industrial Relations
Punjaisri y Evanschitzky	2009	Internal branding	Empírico/ Hostelería	Journal of Service Management
Punjaisri y Wilson	2008	Internal branding	Empírico / Hostelería	Journal of Relationship Marketing
Punjaisri y Wilson	2007	Internal branding	Empírico/ Hostelería	Journal of Brand Management
Bhatnagar y Srivastava	2010	Employer branding	Empírico/alumnos escuela de negocios	The Journal of business perspective
Vallester y de Chernatony	2006	Internal branding	Empírico/Directivos empresas de servicios	European Journal of Marketing
Vallester y de Chernatony	2005	Internal branding	Empírico/Multisectorial	Journal of Marketing Management
Wallström y Karlsson	2008	Internal branding	Empírico / Servicios	Journal of Brand Management

Fuente: Priyadarshi 2011.

En este trabajo de investigación se opta por el término *employer branding*, puesto que nos parece más completo, claro e integrador del fenómeno en cuestión. Además, incorpora las dos posibles audiencias implicadas

empleadas actuales y potenciales lo que posibilita su concepción y estudio integral, a lo largo del tiempo. Es más moderno, identifica mejor el objeto de estudio y lo dota de continuidad.

2.2.3. La Marca del Empleador ó Employer Brandy

La aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos es lo que en la literatura ha sido denominado como “*employer branding*” (Backhaus y Tikoo, 2004). Esta nueva aplicación va más allá del mero beneficio que supone para las marcas comerciales el entendimiento del *branding* dentro de la organización, incorporando desde un nivel estratégico su capital humano.

2.2.3.1 Principales Conceptualizaciones

Ambler y Barrow (1996) fueron los primeros en definir el *employer branding* o *branding* del empleador como el desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización desde su faceta de empleador en el mercado.

Así, lo definieron como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador e identificado con la empresa empleadora.

“Employer brand is the bundle of psychological, functional and economic benefits provided by employment and identified with the employing firm”.

Además, el *employer branding* transmite la "propuesta de valor", es decir, la totalidad de la cultura, los sistemas, las actitudes de la organización así como la relación con el empleado destinada a alentar al personal para adoptar y compartir con éxito los objetivos, la productividad y la satisfacción a nivel personal y profesional. La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para la empresa de diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca como su USP (*Unique Selling Proposition*) para la satisfacción de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad.

Así pues, el *employer branding* se refiere al proceso de identificar y crear un mensaje de marca de empresa, aplicando los principios tradicionales de marketing para así lograr la condición de 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 *employer branding* sirve para adaptar, con un enfoque de marketing, las herramientas y técnicas que se suelen utilizar para contratar y motivar a los empleados.

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. Y además, representa una relación emocional entre un empleador y empleado.

En definitiva, la marca del empleador en su complejidad, abarca varios aspectos de gran importancia (Kapoor, 2010) que conllevan unos valores críticos para cualquier compañía (ver Figuras 2 y 3).

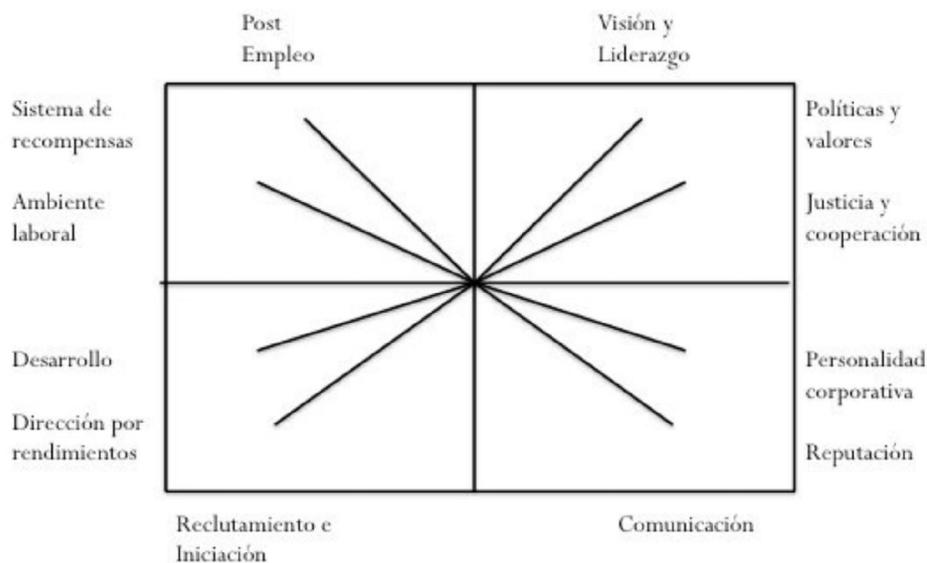


Figura 2. Ámbito de la Marca del Empleador. Fuente: Kapoor, 2010.

<p>1) Incremento de la calidad y la cantidad de los reclutamientos</p> <p>2) Reconocimiento como empleador de elección</p> <p>3) Sustancial diferenciación competitiva en el mercado del talento</p> <p>4) Menores costes de</p>	<p>1) Incremento del compromiso de los empleados</p> <p>2) Productividad del empleado más alta</p> <p>3) Los empleados “se sienten bien” con la compañía</p> <p>4) Incremento de la retención del mejor talento</p>

Figura 3. Valores Asociados a la Marca del Empleador. Fuente: Kapoor 2010

2.2.3.2. Diferencias y Similitudes con otros tipos de Branding

Desde la óptica del *employer branding*, el “cliente” es el “empleado actual/potencial”, mientras que el objetivo sigue siendo el mismo que el de cualquier actividad de *branding*: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. Y por supuesto, al igual que una marca de consumo, es decir destacando los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados.

De la literatura existente se desprende que la marca del empleador comparte sus fuentes teóricas con el *branding* corporativo y de consumo, y debe ser consistente con el resto de *brandings* (Backhaus y Tikoo, 2004) pudiendo impactar en los mismos grupos de influencia: consumidores, personal, distribuidores... aunque la marca del empleador es específica y característica del empleo, focalizándose en la identidad de la empresa como empleador, por lo que el *target* principal y primario del *branding* del empleador son los empleados actuales y potenciales de la compañía empleadora.

Profundizando en el tema, Moroko y Uncles (2008) determinan la existencia de una serie de atributos comunes entre los tres tipos de *branding* y otros específicos del *branding* del empleador, que se detallan a continuación. Los atributos comunes para el *branding* corporativo, de consumo y del empleador serian:

- Ser conocido y perceptible: construir conocimiento de marca es el objetivo clave de cualquier *branding*. Si no hay conocimiento es imposible que un consumidor se plantee la compra, de igual manera sucede con un potencial empleado: si no conoce la existencia de la compañía, es imposible que se interese por trabajar en ella. Por lo tanto, una marca del empleador debe de ser conocida y perceptible, diferenciable en el mercado laboral.

- Ser visto como relevante y evocador: al igual que para el consumidor la marca genera una proposición de valor que es relevante para él, la marca del empleador debe ofrecer una propuesta de valor atractiva para sus empleados potenciales y actuales. La propuesta de valor para el empleado es un paquete diferente de beneficios ofrecidos por la compañía a los empleados actuales y potenciales.

- Ser diferente de los competidores directos: tener una marca del empleador diferenciada es clave para poder vencer en la “batalla del talento”. El grado de diferenciación de una marca se ha relacionado con su salud: cuanto más saludable es una marca, más y mejor la diferencian sus consumidores. Y de manera análoga a como sucede con las marcas de consumo y corporativas, obtener una diferenciación real entre los competidores directos es un objetivo costoso de alcanzar.

Sin embargo, existen dos temas de gran presencia y fuerza exclusivos de la marca del empleador. Ambos tienen que ver con la habilidad de la compañía

para suministrar la experiencia laboral esperada por los potenciales empleados y deseada por los actuales. Estos atributos adicionales del *employer branding* con respecto al *corporate* y *consumer branding* serían:

- Asignación previa de valores: los empleados difícilmente pueden evaluar una potencial empresa empleadora antes de experimentar como es el trabajo en la misma. Además, los aspirantes a menudo sufren una falta de información con respecto a la posible compañía empleadora. Es más, los riesgos asociados con una mala decisión sobre donde trabajar son mucho más grandes que aquellos asociados a una mala elección de un producto de consumo para un consumidor.

- Cumplimiento del contrato psicológico: las marcas del empleador de éxito son aquellas que son retratadas de manera adecuada por su comunicación y son vistas como desarrolladoras de la promesa de marca consistente. Cuando el contrato psicológico que se establece en la mente del empleado está completo, este es más propicio al compromiso y la lealtad. Sin embargo, si el contrato se rompe, puede producirse un descenso en el compromiso y la productividad, con el consiguiente impacto en el abandono del personal. Los empleados toman conciencia de los valores de la empresa a través de todos los niveles de dirección y en todas las divisiones, no solo los equipos que trabajan cara al cliente.

Su experiencia de la marca del empleador tiene un componente temporal muy amplio: los empleados tienen tantas interacciones con la marca a tantos

niveles durante un periodo de tiempo tan amplio, y además invierten tanto funcional, económica y psicológicamente en la experiencia laboral, que cualquier desviación entre la promesa de marca percibida y la experiencia real se convierte en evidente de manera llamativa.

La marca del empleador se fortalece cuando la promesa al consumidor y la visión corporativa de la empresa están alineadas con los beneficios personales ofrecidos a los empleados. Sin embargo, los problemas aparecen cuando los empleados potenciales trasladan percepciones de los consumidores o de las marcas corporativas que no son soportadas por la experiencia laboral.

Además, las asociaciones con las marcas de consumo y corporativas de la compañía son utilizadas por los aspirantes para cubrir el déficit de entendimiento del producto-empleo ofertado. La adecuación de la percepción de la marca del empleador puede derivarse del contacto con la totalidad de marcas de la compañía: corporativa, de consumo y empleadora, en especial si la marca del empleador *per se* no está correctamente articulada y comunicada, o si la marca corporativa y la de consumo son dominantes. Por lo tanto, el éxito de la marca del empleador dependerá de un alineamiento más amplio de todo el portfolio de marcas con la experiencia laboral (Moroko y Uncles, 2008).

2.2.3.3. Modelos sobre Employer Brandy

A continuación se presentan las principales aportaciones académicas, teóricas y empíricas, sobre el proceso de construcción del *employer branding* reflejadas en la literatura. Teniendo en cuenta la disparidad de los autores, ya sea tanto por sus nacionalidades/orígenes como por sus campos de investigación, es importante destacar la presencia de puntos en común entre los diferentes modelos.

Así, en primer lugar, subrayar la unanimidad existente entre los mismos al incluir el compromiso como objetivo prioritario y consecuencia directa de la implementación del *employer branding* (Backhaus y Tikoo, 2004; Merz y Herbst, 2009; King y Grace, 2009). Asimismo hay total coincidencia con respecto al rol que desempeña el *employer branding* como fuente de ventaja competitiva sostenible e inimitable para la organización. Igualmente, la casi totalidad de los modelos excepto Merz y Herbst (2009) hace referencia a la multidisciplinariedad del concepto, en clara alusión a la necesidad de coordinación entre las funciones de marketing y recursos humanos, en sus diferentes niveles.

Analizados individualmente, como se detallan más adelante, también se pueden ver coincidencias parciales. Por ejemplo, el papel de la atracción como consecuencia del *employer branding* (Backhaus y Tikoo, 2004; Miles y Mangold, 2004 y Mosley, 2007), Merz y Herbst (2009) lo tienen en cuenta de manera indirecta, como empleador de elección. Igualmente es destacable la influencia que los modelos de marca desarrollados por Aaker (1992, 1996) y Keller (1993), tienen en los trabajos de Backhaus y Tikoo

(2004), Merz y Herbst (2009) y King y Grace (2010). Por último comentar que el planteamiento con un carácter más holístico viene de la mano de Mosley (2007), consultor de renombre internacional especializado en el tema.

De manera individual, exponemos las particularidades de cada uno, comenzando por las propuestas teóricas para dar paso después a las empíricas. En la propuesta teórica realizada por los norteamericanos Miles y Mangold (2004), la imagen que la organización proyecte a sus clientes y otros *stakeholders* de relevancia a través de sus empleados es el componente central en la consecución del éxito de una marca del empleador. De esta manera, la compañía debe crear e infundir la imagen deseada en las mentes de sus empleados antes de que sea proyectada por los empleados a los clientes. Por lo tanto, es necesario tener un concepto muy claro de la más esencial de las relaciones de una compañía: la relación empleador-empleado. Esta idea clave pone de manifiesto los vínculos del modelo con el campo del marketing relacional y del *malajement* así como la necesidad de trabajar desde el interior hacia el exterior de la compañía.

El modelo teórico propuesto por Backhaus y Tikoo en 2004, guarda similitudes con el anterior, si bien es destacable en su planteamiento una visible influencia de los trabajos de Aaker (1992, 1996). La propuesta de estos autores está claramente planteada desde la óptica del marketing. El *branding* del empleador consiste en el proceso de construcción y comunicación de una identidad de marca del empleador única e

identificable que le diferencia de sus competidores en el ámbito del talento (ver Figura 4).

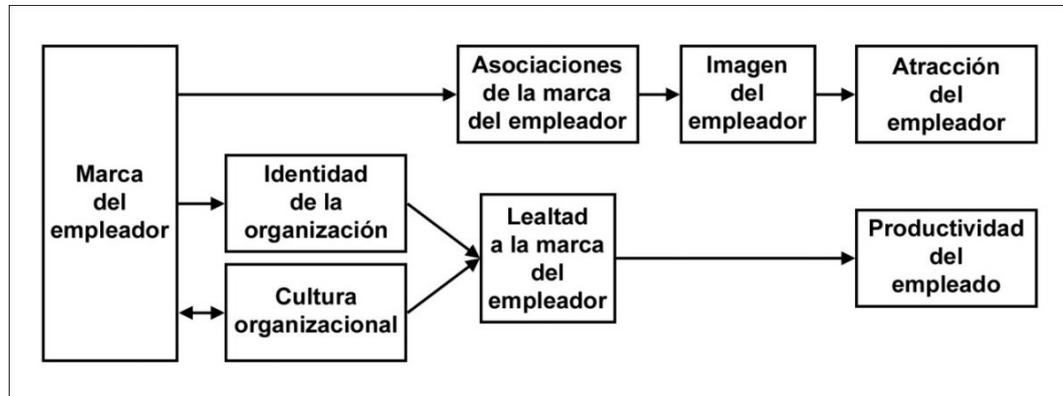


Figura 4. Marco teórico de la Marca del Empleador. Fuente: Bachaus y Tikoo (2004).

Dentro de este primer grupo de modelos teóricos, por último citar el publicado en 2007 por Mosley, que entiende el management de la marca del empleador desde una perspectiva holística, con el objeto de conformar la cultura de la organización buscando la seguridad de que todos los directivos de los puntos de contacto están alineados con la ética de la marca de la organización. Así, plantea la gestión de la marca del empleador como un potente mecanismo que permite alinear la experiencia de los empleados con la marca y la experiencia de marca deseada por el cliente, siendo también una plataforma común para el marketing y los recursos humanos, lo que representa una evolución significativa en la búsqueda de la integración de la marca corporativa.

En el ámbito de las propuestas respaldadas por trabajos empíricos, los alemanes Merz y Herbst (2009) proponen un modelo que supone un avance significativo en el conocimiento del *employer branding*. En su planteamiento presentan el concepto de Valor de la Marca del Empleador, o *Employer Brand Value*, en adelante EBV, con el que investigar los determinantes de dicho concepto así como validar su medición.

Al igual que anteriores estudios teóricos, Merz y Herbst (2009) entienden que una marca del empleador fuerte, en el ámbito interno, provoca orgullo y satisfacción laboral en los empleados, incrementando también la retención de los empleados y la productividad. Además afirman que, de cara a las audiencias exteriores, si se comunica bien, puede convertirse en un “empleador de elección”, es decir, aquel en el que los más brillantes empleados quieren trabajar.

Para su planteamiento teórico, Merz y Herbst (2009) parten del trabajo Keller (1993) acerca del valor de marca, aplicándolo al ámbito del *employer branding* (ver Figura 5). Con respecto al trabajo empírico destinado a testar su modelo, llevan a cabo una investigación entre setecientos noventa y dos graduados de treinta y cuatro universidades, que evalúan y califican catorce empresas en términos de asociaciones de marca del empleador. El análisis de los resultados mediante un modelo de ecuaciones estructurales, puso de manifiesto que la fortaleza y la exclusividad de las asociaciones de la marca del empleador influyen positivamente sobre el valor de la misma.

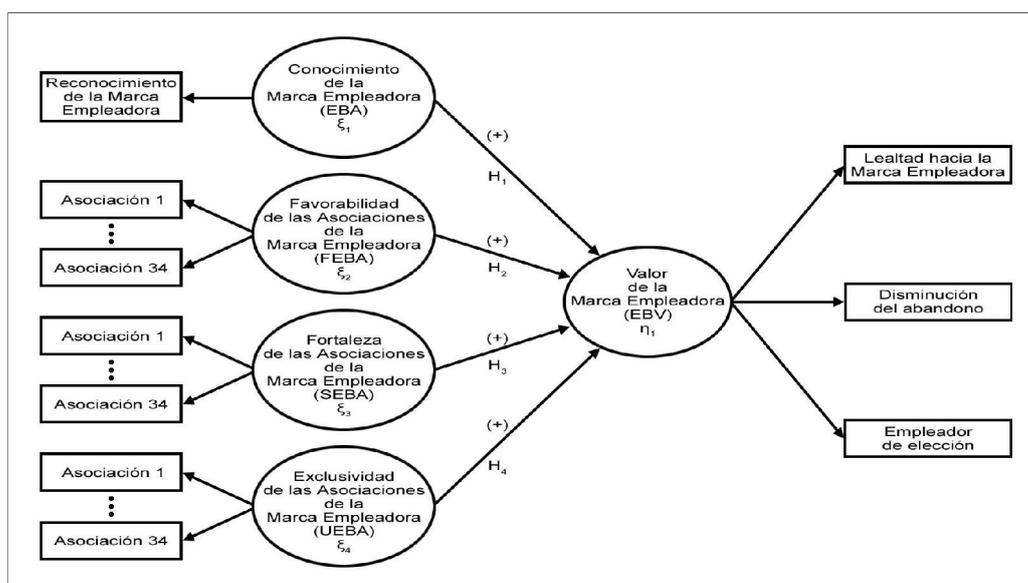


Figura 5. Modelo del Valor de la Marca del Empleador. Fuente: Merz y Herbst (2009).

Por otro lado, los tres resultados propuestos (lealtad, disminución de abandono y empleador de elección) quedaron positivamente contrastados. Esto supone una primera evidencia empírica tanto de los antecedentes como de los resultados de la aplicación del *employer branding*. A la par, es relevante que la muestra estaba compuesta por individuos recién licenciados, con escasa o nula experiencia laboral, lo que implícitamente limita sus resultados al campo de la atracción.

Los australianos King y Grace (2010) presentan el primer modelo del Valor de la Marca basado en el Empleado, del inglés *Employed-Based Brand Equity*, en adelante EBBE, contrastado empíricamente. Con el se busca conocer no solo como las organizaciones pueden gestionar de manera

efectiva el proceso de construcción de la marca sino también, apreciar los efectos subsiguientes en los empleados y en los beneficios de la organización. El modelo, que amplía el planteado por Keller (1993) al tomar en consideración la importancia de los empleados, ha sido contrastado en una investigación con trescientos setenta y un empleados del sector servicios mediante un cuestionario *online*. El estudio de King y Grace (2010) contribuye con tres importantes aportaciones:

1. Amplia el ámbito de la actual literatura sobre valor de marca, al incorporar una tercera perspectiva, absolutamente pertinente, como es la perspectiva del empleado.
2. La adopción de un enfoque multidisciplinar para abordar un problema de marketing, incorporando elementos contextuales como la cultura organizacional.
3. Refleja las percepciones de los empleados, –actuales que no los potenciales, hasta el momento poco estudiados en la literatura sobre gestión del *branding*.

La validez del modelo EBBE permite a los directivos apreciar realmente que elementos influyen sobre el empleado para comportarse de una forma determinada. En particular, la manifiesta influencia del factor humano y de la sinceridad implica que los directivos deben desarrollar proactivamente una cultura que aprecie y apoye las relaciones internas. Además, mientras

que la claridad en las funciones influye en el rendimiento del empleado, es el apego psicológico del empleado, el sentido de pertenencia o las sinergias con los valores de la organización lo que claramente domina las consecuentes acciones e intenciones. Una vez más, el énfasis se dirige hacia lo emocional, en oposición a lo cognitivo, de la organización. Así pues, marketing deberá poner más empeño en el aspecto emocional de las prácticas de gestión del *employer branding* como posibilitadoras de las prácticas de carácter cognitivo.

Por otro lado, el desarrollo del modelo EBBE también valida los efectos de las actividades del *management* del *branding* para las audiencias internas. En otras palabras, la claridad en las funciones y el compromiso con la marca permite su evaluación, por lo que se deberán incorporar las métricas correspondientes a dicha gestión.

En definitiva, el modelo de King y Grace (2010) permite, tanto a académicos como a los profesionales, una mejor apreciación de la gestión del branding, entendiéndolo como algo más que comunicar la marca internamente.

2.2.3.4. Resultados del Employer Branding

Keller (2001) sostiene que la fuerza de la marca se percibe en la mente de los consumidores. Esta premisa es del mismo modo aplicable al caso del

employer branding, en donde además, dicha fortaleza es apreciable desde una doble perspectiva:

- En el plano interno, origina un mayor nivel de compromiso y eficacia en los empleados, con sus consiguientes beneficios dentro de la organización.

- En el plano externo, de manera directa, genera una identidad de marca del empleador diferenciada y atractiva para potenciales candidatos, que permitirá a la organización convertirse en un “empleador de elección” que selecciona a los mejores empleados. E indirectamente, al repercutir el rendimiento del trabajo de los empleados en la calidad percibida y la imagen de los productos y servicios.

Es evidente que el desarrollo de una imagen como empleador es parte esencial del *employer branding*; convertir esa imagen en una relación laboral entre la organización y sus actuales y potenciales trabajadores, es un proceso. Por lo tanto, el fin último de la marca del empleador es la atracción y retención de los empleados, actuales y potenciales (Mandhanya y Shah, 2010).

La práctica del *employer branding* se basa en el supuesto de que el capital humano aporta valor a la firma y, a través de la hábil inversión en capital

humano, los resultados de la compañía pueden mejorar (Fram y McCarthy, 2003). El marketing externo de la marca del empleador establece a la misma como empleador de elección y así le capacita para atraer a los mejores empleados. Su faceta interna ayuda a crear una fuerza de empleados comprometidos, difícilmente imitable por otras compañías, es decir, supone la creación de una ventaja competitiva inimitable.

En resumen, considerando que la mayoría de las estrategias de empleo son a corto plazo y hasta ahora se activaba mediante la oferta de sus vacantes de empleo, la construcción de una marca de empleador es una solución proactiva a largo plazo, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes, a quienes se transmite la propuesta de valor de "un gran lugar para trabajar".

Sin embargo, este proceso no termina con la firma de un contrato puesto que los empleados pueden llegar a ser embajadores de la marca para la que trabajan (Biswas y Biswas, 2010). Si una organización quiere que sus empleados cumplan con la promesa de la marca de empresa, claramente debe comprender lo que motiva su compromiso. Centrándose en la marca de empleador, las compañías pueden comprender mejor los atributos que pueden atraer a nuevos candidatos, lo que les permite adaptar su estrategia de reclutamiento en consecuencia.

La Tabla 2 presenta las conclusiones de los principales estudios realizados recientemente sobre los efectos del *employer branding*, tanto desde la perspectiva interna como externa de la organización.

AMBITO EXTERNO: ATRACCIÓN	
AUTORES	PRINCIPALES APORTACIONES
Collins y Stevens (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ciertos tipos de prácticas de reclutamiento son mejores en determinados mercados. ❖ Factores más influyentes: <ul style="list-style-type: none"> H Actitud general hacia la compañía H Oportunidades percibidas de empleo H WOM H Publicidad H Patrocinio H <i>Publicity</i>
Lievens y Highhouse (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los atributos simbólicos son más importantes que los instrumentales.
Slaughter et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ A los estudiantes les atraen aquellas organizaciones que tienen rasgos similares a los suyos.
Collins y Han (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El reclutamiento precoz y la publicidad son beneficiosos en la mejora de la cantidad y calidad de los candidatos.
Andersen (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El principal foco de atracción es la posibilidad de desarrollo de carrera profesional. ❖ La imagen de la marca del empleador tiene diferentes pesos para la atracción según el sector en el que ésta opere. ❖ El grado de conocimiento de la marca del empleador no está altamente correlacionado con la reputación de la organización. ❖ Las acciones directas de comunicación sobre la marca del empleador tienen menor impacto en su imagen que los métodos interactivos (p.e. las prácticas en las empresas).
Merz y Herbst (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La fortaleza y exclusividad de las asociaciones de la marca del empleador afectan positivamente al valor de la misma, lo que mejora su resultado como empleador de elección.
AMBITO INTERNO: RETENCIÓN Y COMPROMISO	
AUTOR	PRINCIPALES APORTACIONES
Fulmer, Gerhart y Scott, (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Las políticas de employer <i>branding</i> están asociadas con: <ul style="list-style-type: none"> H Actitudes estables y positivas de los empleados H Ventajas en el rendimiento a nivel organizacional
Lievens, Van Hoye y Ansel, (2007)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Los factores instrumentales y simbólicos que son importantes para la atracción de candidatos también lo son para los que hacen carrera en la compañía. ❖ El factor explicativo más importante de la identificación de los empleados es la imagen de la organización.

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La identificación está más relacionada con el orgullo y el respeto que con beneficios materiales.
Davies, (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La coherencia es el rasgo de la personalidad de la marca del empleador más determinante como elemento predictivo de la satisfacción laboral y la afinidad. ❖ La imagen de la organización no aparece como influyente en las percepciones de los directivos sobre la lealtad, satisfacción laboral o afinidad.
Burmann y Zeplin, (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Existe una relación causal entre el compromiso con la marca y el comportamiento cívico de la misma. ❖ La relación entre el comportamiento cívico de la marca y la fortaleza de la marca aparece como una tendencia.
Kimpakorn y Tocquer (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El compromiso con la marca del empleador está fuertemente ligado a la experiencia del empleado con la marca y con cómo es percibida. ❖ El compromiso influye en el comportamiento y en la percepción del servicio por parte del cliente. ❖ Los empleados deben entender los valores de marca y su significado pero esto no es suficiente para comprometerles y que apoyen la marca.
King y Grace (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Las acciones e intenciones de los empleados están dominadas por el apego psicológico, el sentido de pertenencia y las sinergias con los valores de la organización. ❖ La influencia del factor humano y de la sinceridad implica la necesidad de desarrollar una cultura que aprecie y apoye las relaciones internas.

Tabla 2. Principales estudios sobre efectos del *Employer Branding*. Fuente: King y Grace 2010

2.3. El Papel del Compromiso en las Relaciones

El constructo compromiso ha sido ampliamente estudiado en muchas y diferentes áreas del conocimiento. Desde la perspectiva del intercambio social (Cook y Emerson, 1978), pasando por las relaciones de pareja o el matrimonio (Thompson y Spanier, 1983; Bielby y Bielby, 1989), o en el entorno empresarial centrándose en diferentes aspectos relacionados con el trabajo, como los objetivos (Tubbs, 1993; DeShon y Landis, 1997), el equipo

(Rusbult y Farrel, 1983) o la ocupación (Blau, 1985; Carson y Bedeian, 1994).

Aunque siempre se ha identificado como un elemento clave, la definición de los mecanismos cognitivos de este constructo está condicionada en gran medida por la óptica utilizada.

Desde la perspectiva de la sociología y la psicología, el compromiso se define en términos de decisión o conocimiento que atan o fijan a un individuo a una disposición de conducta. Igualmente, desde un punto de vista relacional, se ha interpretado el concepto dentro de un marco psicológico y social. Así, en el trabajo este constructo se caracteriza conceptualmente por el intento de permanecer (Meyer y Allen, 1991; Dessler, 1998; Meyer y Herscovitch, 2002), con ciertos factores personales y ambientales, que apuntalan dicho intento.

Entonces, el compromiso se infiere no solo de las creencias y opiniones de los empleados sino también por el intento o deseo de actuar de una forma determinada.

Para finalizar, hay que incorporar las interpretaciones conceptuales en otras disciplinas que caracterizan al compromiso como un fenómeno multidimensional compuesto de diferentes características o facetas cognitivas.

Si bien existen estudios que han intentado explicar el compromiso de una manera unidimensional (por ejemplo Mowday, Steers y Porter, 1979; Wiener, 1982), hay evidencias empíricas de una estructura multidimensional (por ejemplo Allen y Meyer, 1990; O'Reilly y Chatman, 1986).

2.3.1. La Teoría de la Confianza y el Compromiso en las relaciones de Marketing

En las últimas décadas del siglo pasado, el objeto de estudio del marketing evoluciono ampliando sustancialmente su alcance, al pasar de la transacción aislada de productos entre empresas y clientes, a las relaciones de intercambio que establecen las organizaciones en sentido amplio. Esto ha supuesto considerar que el objetivo de la acción comercial no es solo conseguir una transacción, sino el establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes, mutuamente beneficiosas para todas las partes que integran el proceso (Santesmases, 2009).

En este sentido es clave la aportación de Morgan y Hunt (1994) con su Teoría del Compromiso y la Confianza, en la que defienden la importancia del éxito en las relaciones de marketing desde esta perspectiva relacional. Este concepto incluye todas las actividades de dicha disciplina destinadas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales de éxito.

Morgan y Hunt (1994) proponen que la presencia de compromiso y confianza es un factor central de éxito en las relaciones en marketing. Cuando hablan de relaciones en marketing se refieren a las que establece la empresa con agentes tanto externos como internos a la misma:

- Proveedores de bienes
- Proveedores de servicios
- Competidores
- Organizaciones sin ánimo de lucro
- Gobierno
- Consumidores finales
- Consumidores intermedios
- Departamentos funcionales de la empresa
- Empleados
- Unidades de negocio

El compromiso y la confianza se convierten en factores clave porque animan a los directivos de marketing a:

- ✓ Trabajar para conservar lo invertido en la relación a través de la cooperación.
- ✓ Resistir al atractivo de alternativas en el corto plazo, a favor de los beneficios esperados si la relación perdurara en el largo plazo.

- ✓ Ser prudente frente a acciones de alto riesgo, con el convencimiento de que las otras partes tampoco incurrirán en comportamientos oportunistas.

Morgan y Hunt (1994) consideran que existe compromiso relacional cuando: *“An exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely.”*

Estos autores identifican cinco antecedentes principales de las relaciones de compromiso y confianza (Figura 6):

- a) Los costes de terminación de la relación, que afectan directa y positivamente al compromiso.
- b) Los beneficios de la relación, que afectan directa y positivamente al compromiso.
- c) Los valores compartidos, que afectan directa y positivamente al compromiso y a la confianza.
- d) La comunicación, que afecta directa y positivamente a la confianza.
- e) Los comportamientos oportunistas que tienen una relación directa pero negativa con la confianza.

También en su modelo Morgan y Hunt (1994) establecen que la confianza es precursora del compromiso relacional. Las relaciones caracterizadas

por la confianza tienen una alta probabilidad de que las partes muestren voluntad para comprometerse en esa relación (Hrebiniak, 1974).

Asimismo, los resultados esperados del compromiso y la confianza en las relaciones son:

- a) Mejora de la aquiescencia y la disminución de las posibilidades de abandono por alguna de las partes, como resultado del compromiso.
- b) Aumento de la cooperación como resultado tanto del compromiso como de la confianza.
- c) La resolución de conflictos funcionales y la reducción de la incertidumbre como resultados de la confianza.

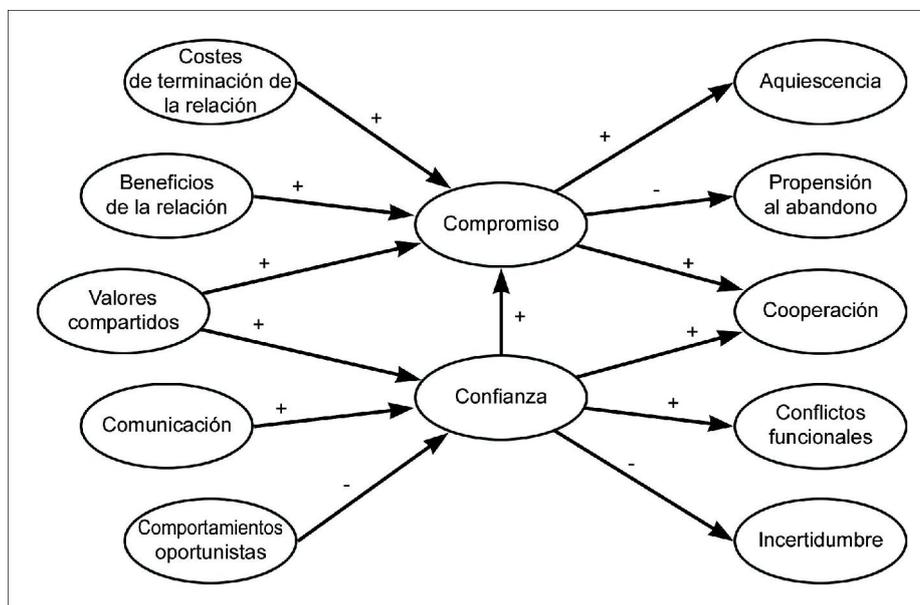


Figura 6. El Compromiso y la Confianza como Mediadores en las Relaciones de Marketing. Fuente: Morgan y Hunt (1994).

Otros académicos de marketing comparten esta idea de que las relaciones se deben construir tomando como base al compromiso (Parasuraman y Berry, 1991). Así, hay que destacar que el compromiso ha sido tratado como un constructo único en la literatura ventas (Agarwal y Ramaswami, 1993; Amix y Alford, 2005) al igual que en la de marketing (Morgan y Hunt, 1994). Sin embargo, otros autores dentro de la literatura de marketing se han basado en los tres componentes del compromiso de Meyer y Allen (1991) y han concluido que cada tipo de compromiso es diferente al resto en sus antecedentes y en sus consecuencias (Gruan, Summers y Acito, 2000).

2.3.2. Formas de Compromiso: Aportaciones desde la óptica de la organización

Desde una perspectiva sociológica y en un sentido amplio, el compromiso se puede definir como la unión existente entre el individuo y su conducta que, a menudo, es analizado como el proceso de retrospección sobre una línea acumulativa de actividades. Según lo dicho, los individuos ajustan sus preferencias e inversiones personales para adaptarse según los comportamientos pasados y están obligados por aquellos en la medida en que son explícitos, irrevocables, públicos y voluntarios (Bielby y Bielby, 1989). De esta manera, el compromiso hace que el comportamiento del sujeto sea menos variable.

Este enfoque ha sido aplicado en la mayoría de los estudios de compromiso organizacional e implica que los individuos al encontrarse comprometidos con un determinado empleo, modifican sus apegos subjetivos para ser consistentes con dichos vínculos. Sin embargo, uno está comprometido en la medida en que el comportamiento se convierte en fuente de significado o identidad.

La literatura académica está repleta de definiciones del compromiso organizacional (Reichers, 1986), centrándose principalmente en dos puntos de vista predominantes. El primero define el compromiso como un estado de unión que refleja la fuerza de la identificación e implicación del individuo con la organización. El segundo lo concibe como un estado que refleja la falta de alternativas laborales y/o el alto sacrificio personal asociado con abandonar una organización. Estos dos tipos de compromiso han sido denominados como compromiso afectivo y compromiso de continuación (McGee y Ford, 1987).

Sin embargo en el contexto organizacional, donde el enfoque de Meyer y Allen (1991) es el más aceptado y popular, estos autores argumentan la existencia de tres tipos de compromiso: afectivo, de continuación y normativo (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991). Este enfoque añade una nueva forma, denominada compromiso normativo, a las dos corrientes más populares según McGee y Ford (1987), que solamente consideraban el compromiso afectivo y el de continuación.

2.3.2.1. Tipos o componentes del compromiso

a) Compromiso de continuación

De acuerdo con Meyer y Allen (1984, 1991) el compromiso de continuación, también denominado de continuidad o compromiso calculador, conlleva una serie de circunstancias que hacen sentir al trabajador que debe seguir en la empresa. Algunas de estas circunstancias pueden ser los costes de abandono o la ausencia de alternativas interesantes para el trabajador (Culpepper y Gamble, 2004), o al tiempo y los esfuerzos invertidos en la empresa, unido a los costes financieros asociados a un cambio de empleo (Commeiras y Fournier, 2001).

Un alto grado de compromiso de continuación implica que el individuo permanece en la organización simplemente porque no tiene una opción mejor. En el caso de que ese individuo tuviese una oportunidad laboral mejor no dudaría en abandonar su organización actual (McNeilly y Russ, 1992). A su vez, Meyer (2002) afirman que aquellos empleados que presentan altos índices de este tipo de compromiso, creen que su formación no es fácilmente adaptable a otras organizaciones. Es decir, sienten que están muy especializados en un tipo de tarea concreta y que tanto el tiempo como la energía invertidos en la adquisición de los conocimientos

específicos en esa determinada organización es además una forma de inversión a la que no quieren renunciar.

El compromiso de continuación es coherente con la idea de racionalidad como regla en el intercambio entre personas que sostiene Meeker (1971). El término racionalidad, comúnmente utilizado en economía, está muy ligado a este tipo de compromiso. El empleado que muestre un compromiso de continuación buscara hacer un uso más eficiente de su esfuerzo. Esto significa que realizara el mínimo esfuerzo requerido para mantener el empleo. Como este nivel de mínimo esfuerzo se desconoce, el esfuerzo irá decreciendo hasta que el empleado encuentre el límite mínimo de esfuerzo (Meeker, 1971). El compromiso se basaría en el reconocimiento individual de los costes asociados con abandonar la actividad (Farrel y Rusbult, 1981; Rusbult y Farrel, 1983). Este tipo de compromiso se da cuando hay un beneficio asociado a continuar y un coste asociado al abandono (Kanter, 1968).

b) Compromiso normativo

El compromiso normativo, también se recoge en la literatura como “compromiso por obligación” (Wiener, 1982). Meyer y Allen (1991) lo conceptualizan, por un lado, como la unión de tipo normativo con la organización, fundamentado en una norma personal de lealtad no contingente.

En segundo lugar, como el sentimiento de obligación a devolver el buen trato por parte de la organización, por lo que podría ser considerado como reciprocidad. En otras palabras, es la interiorización de las normas que obligan al empleado a actuar de aquella manera que permita a la organización alcanzar sus objetivos e intereses (Fu, Bolander y Jones, 2009). De todos los enfoques, es el menos frecuente y plantea el compromiso como el sentimiento de responsabilidad hacia la organización. Wiener (1982) dice que los individuos exhiben este tipo de comportamientos porque creen que es la forma más correcta y moral de hacer las cosas.

Meyer y Herscovitch (2001) afirman que este tipo de compromiso esta correlacionado con el de tipo afectivo. En efecto, en sus investigaciones se plantea la posibilidad de que los empleados desarrollen un sentimiento de obligación con su organización debido a razones tales como la sociabilización, incluyendo la recepción de beneficios, lo que conlleva una necesidad de reciprocidad. Así pues es plausible pensar que las experiencias positivas que contribuyen a generar un fuerte compromiso de tipo afectivo también contribuyan a generar el sentimiento de obligación de reciprocidad.

c) **Compromiso afectivo**

Este tipo de compromiso es el que más atención ha recibido por parte de los académicos y, posiblemente, también por parte de las empresas. Algunos

autores lo denominan también “compromiso actitudinal” y toman como punto de partida a Kanter (1968) que lo denomina “compromiso de cohesión” y lo describe como un sentimiento de unión emocional y afectiva por parte del individuo hacia el grupo. Buchanan (1974) conceptualiza el compromiso afectivo como una conexión de tipo afectivo hacia los objetivos de la empresa y la propia organización que va más allá del valor puramente instrumental. La mejor representación de esta unión de tipo afectivo son los trabajos llevados a cabo por Porter con diversos grupos de investigadores (Mowday, 1979; Porter, Crampon y Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974) que definen el compromiso afectivo con la organización como:

“The relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”

Mowday, Porter y Steers (1982) incorporan a la definición la voluntad, por parte de los empleados, de realizar esfuerzos notables que tengan como objetivo el beneficio de la organización, unido a un fuerte deseo del empleado por permanecer como miembro de la organización. En otras palabras, es la unión de los empleados con su empresa, en la medida que comparten valores y visión.

Más recientemente, Jaussi (2007) identifica tres elementos o facetas que fundamental el compromiso afectivo:

- 1) El apego o *attachment*: apego positivo con la organización.

- 2) La identificación con la organización.
- 3) Deseo de realizar esfuerzos extra para mejorar los resultados de la compañía

En resumen, se podría decir que todos los empleados comprometidos tienen la voluntad de invertir más tiempo y realizar esfuerzos de mayor intensidad en su trabajo. Sin embargo, existen matices importantes. Los empleados comprometidos afectivamente se mantienen en la organización porque así lo quieren; el compromiso de continuación hace referencia a aquellos empleados que permanecen en la organización porque lo necesitan; por último, los empleados que tienen un fuerte compromiso normativo permanecen en la empresa porque sienten que deben hacerlo.

Como el compromiso afectivo de los empleados representa una unión emocional entre el empleado y la empresa, la realización de esfuerzos extras puede ser interpretado como un deseo por parte del trabajador por permanecer como parte de la organización (Fu, *et al.*, 2009). Estos autores añaden que aquellos trabajadores que tienen un compromiso de continuación o normativo, también quieren mantener su empleo, pero la manera en la que están dispuestos a realizar esfuerzos adicionales son diferente a la de aquellos que muestran un compromiso de tipo afectivo. En este aspecto, Jaussi (2007) afirma que de los tres tipos de compromiso, el afectivo es el que más fuerte y positivamente se relaciona con el rendimiento del trabajo, la asistencia y los comportamientos cívicos organizacionales.

2.3.2.2. Antecedentes y consecuentes del compromiso

De manera general, el compromiso se ha relacionado con múltiples efectos, todos ellos interesantes desde el punto de vista de la organización. Entre otros encontramos la satisfacción laboral (Hunt, Chonko y Wood, 1985); el rendimiento de los trabajadores (Morris y Sherman, 1981); absentismo y abandono (Hammer y Landau, 1981); la rotación de los trabajadores (Abelson, 1983) y la adaptación del empleado a la organización (Angle y Perry, 1981).

No obstante, una vez diferenciadas las tres formas de compromiso organizacional, no es descabellado pensar si estos tres elementos se desarrollan de forma independiente del resto y en función de distintos antecedentes; o si operan de manera conjunta dando lugar a determinados resultados, etc. Desde finales del siglo pasado, y coincidiendo con el trabajo de Mowday (1982), el interés por dicho constructo ha ido en aumento. Sin embargo, como se ha comentado, a diferencia de otros constructos de la psicología de la organización, el compromiso ha sido conceptualizado de maneras muy distintas y con variadas dimensiones. Este debate ha originado la falta de acuerdo en lo que se refiere a los antecedentes y las consecuencias que se esperan como resultado del constructo.

Así, Steers (1977) desarrollo un modelo en el que propone que los antecedentes del compromiso organizacional podrían quedar divididos en tres categorías: características personales, características del trabajo y las experiencias anteriores relacionadas con el trabajo. Mowday (1982) ya plantearon que los antecedentes del compromiso con la organización se fundamentan en cuatro grandes categorías:

- a) Las características personales del individuo.
- b) Las características del trabajo.
- c) Las experiencias en el trabajo.
- d) Características estructurales de la organización.

Posteriormente, O'Reilly y Chatman (1986) sugieren que el vínculo entre el empleado y la organización puede adoptar tres formas diferentes: obediencia, identificación e internalización. La obediencia refleja el comportamiento instrumental diseñado para obtener recompensas. La identificación tiene lugar cuando los empleados se comportan bien porque quieren mantener la relación con la organización debido al atractivo de sus valores o metas, incluso aunque esos valores o metas no sean adoptados a título personal. La internalización refleja el comportamiento conducido por los valores internos o metas que son consistentes con aquellos de la organización.

Poco más tarde, Allen y Meyer (1990) señalan que existen fuertes evidencias de que las experiencias del trabajo tienen una gran influencia, principalmente aquellas que han satisfecho las necesidades psicológicas del trabajador, permitiéndole sentirse cómodo con la organización y competente en su puesto de trabajo. A la postre, el modelo de Allen y Meyer (1990) de tres componentes del compromiso ha recibido considerable atención por parte de los investigadores de la organización y ha sido probado en diferentes estudios empíricos (Bentein y Vandenberg, 2005; Lok y Westwood, 2005; Snape y Redman, 2003).

Teniendo en cuenta los tres componentes de manera individualizada, las investigaciones de Randall y O'Driscó (1997) ponen de manifiesto que las experiencias laborales de los empleados comprometidos afectivamente son totalmente diferentes a los individuos con altos grados de compromiso de continuación. Los valores positivos asociados a la compañía así como la fortaleza de los propios vínculos son mucho más fuertes en el caso de los comprometidos afectivamente.

Inciendo en esta misma idea, Rhoades y Eisenberger (2001) plantean un estudio sobre las relaciones existentes entre las experiencias laborales, el apoyo organizacional percibido (POS), el compromiso afectivo y el abandono. Sus resultados establecen que unas condiciones de trabajo favorables afectan, a través del apoyo organizacional percibido, incrementado el compromiso afectivo que, a su vez, hace disminuir la conducta de abandono de los empleados. Los resultados alcanzados

confirman que las recompensas organizacionales, los procedimientos justos y el apoyo de la supervisión presentan asociaciones únicas con POS y que este media en la relación entre estas experiencias laborales y el compromiso afectivo. Los empleados evidentemente distinguen las experiencias laborales favorables y las suman para determinar el soporte organizacional, lo que conduce a un mayor compromiso afectivo.

Los resultados obtenidos por Rhoades y Eisenberger (2001) son consistentes con lo que ya habían afirmado Mowday (1982) sobre el hecho de que el compromiso afectivo es maleable a la largo de la carrera profesional de un individuo. Así, junto con la acumulación gradual de experiencias laborales que influyen en POS y en el compromiso afectivo, acontecimientos inesperados de importancia personal pueden tener un mayor impacto. En definitiva, esta investigación aporta nuevas evidencias sobre la idea de que si los empleados creen que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar, el compromiso afectivo se incrementa y a su vez, se reduce el abandono.

Por último, mencionar el modelo presentado por Meyer y Herscovitch (2001), que supone una evolución de sus trabajos, en el que los autores proponen un modelo general de compromiso laboral, representado por círculos concéntricos (ver Figura 7). El círculo interior refleja la esencia o núcleo primario del compromiso: el sentimiento, la sensación de estar ligado a una determinada línea de conducta de relevancia para un determinado público objetivo. El círculo exterior refleja las diferentes

mentalidades que pueden caracterizar cualquier tipo de compromiso, y que reflejan deseo, costes percibidos y sentido de obligación. Según este modelo el compromiso puede reflejar diferentes niveles o grados de todas las mentalidades.

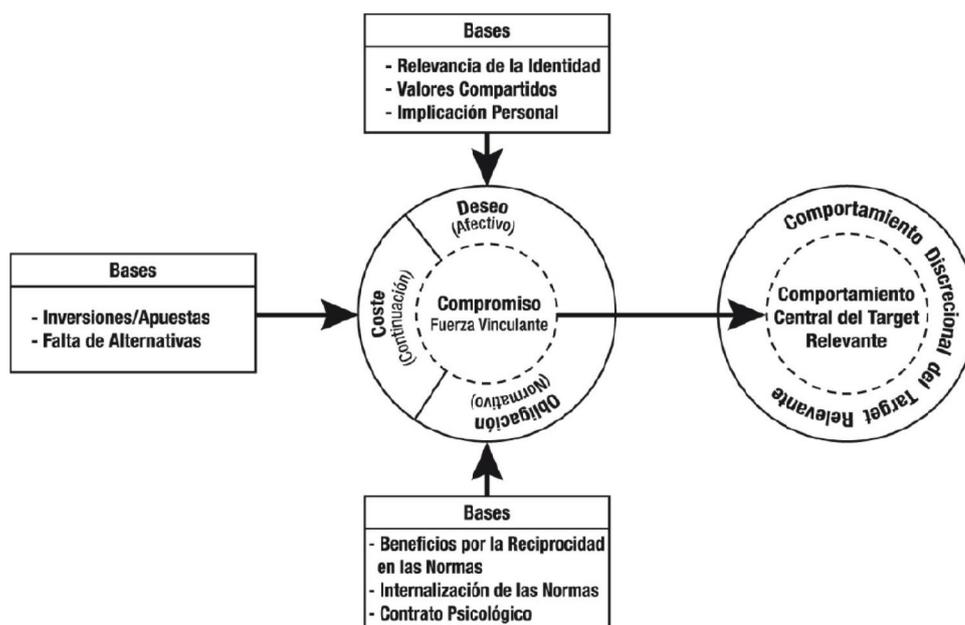


Figura 7. Modelo General del Compromiso Laboral. Fuente: Meyer y Herscovitch, 2001

Con este modelo Meyer y Herscovitch (2001) recomiendan que las siguientes investigaciones y avances a realizar en la teoría del compromiso partan del principio de que este debe tener un significado central, independientemente del contexto en el que se estudia. La

multidimensionalidad del constructo aparece explicada en términos de las mentalidades o formas de pensar, que caracterizan esta fuerza. Estas mentalidades juegan un papel importante a la hora de determinar como el comportamiento relevante del compromiso es divulgado. El modelo puede servir de guía para la investigación sobre compromiso con independencia del campo en que se estudie, especialmente en aquellas investigaciones orientadas a evaluar el efecto combinado de varios tipos de compromiso.

2.3.3. Las Marcas como objeto de compromiso

Además de las diferentes formas que el vínculo del compromiso puede adoptar, es evidente que éste puede generarse hacia un repertorio muy amplio de objetos. En otras palabras, independientemente del tipo de compromiso, éste puede hacer referencia a individuos, productos, compañías o marcas. Sin embargo, para este trabajo de investigación resulta de especial interés el estudio del compromiso que tiene por objeto una relación muy concreta, la que se establece entre el individuo y las marcas.

A la hora de revisar la literatura referente al compromiso con la marca, se debe plantear una doble lectura, ya que las marcas en sus relaciones plantean una dualidad de audiencias. Por un lado, la relación de la marca con el cliente, la audiencia externa, que ha sido objeto de abundante literatura y estudios en el ámbito del marketing y en concreto en branding; por otro lado, la relación de la marca con el empleado, la audiencia

interna, que sostiene y da vida a la marca, una relación más novedosa en su conceptualización y su estudio.

2.3.3.1. El compromiso de los clientes con las marcas

En el ámbito de la investigación sobre el consumidor, el compromiso ha sido incluido como una variable mediadora clave. Fournier (1998) introdujo en sus estudios la teoría relacional y demostró su utilidad para entender los diferentes papeles que las marcas desempeñan en la vida del consumidor. Así, como resultado de esas relaciones, el consumidor no solo obtiene beneficios funcionales sino que también da sentido a diferentes aspectos de su vida.

Dentro del marco teórico desarrollado por este autor, la marca es tratada como un activo que contribuye a la relación, acercando y uniendo al consumidor con el producto. Con un planteamiento diferente, Pritchard y Havitz (1999) hacen una revisión de los diferentes conceptos del constructo compromiso para terminar definiéndolo como la resistencia al cambio de preferencia en función de tres procesos antecedentes. Los autores siguiendo el modelo de Dick y Basu (1994), parten de que el compromiso es un precursor de la lealtad (en inglés loyalty). Definen el compromiso como el apego emocional o psicológico a una marca que se

desarrolla antes de que un cliente sea capaz de determinar que su comportamiento repetitivo de compra se deriva de su sentido de lealtad. Por ello intentan esclarecer cuales son los mecanismos cognitivos encubiertos en la psicología del compromiso.

Partiendo de las investigaciones de Crosby y Taylor (1983), toman el compromiso del consumidor como una “preferencia estable, que está ligada a una resistencia al cambio”. De esta manera, Pritchard y Havitz (1999) proponen que la resistencia al cambio es la principal evidencia de compromiso y que se explica por unos procesos anteriores:

- 1) *Proceso de información*: tiene que ver con la estructura cognitiva y con cómo la gente maneja la información sobre sus preferencias. Se ve influida por la complejidad informativa, por la consistencia o coherencia cognitiva y por la confianza.

- 2) *Proceso de identificación*: el link entre una preferencia y los valores personales y autoestima fortalecen la resistencia al cambio, que también se ve afectada por el grado de conocimiento de dicha asociación. Cuanto más conocida o pública es nuestra asociación con una marca, mayor es el deseo de permanecer coherente y resistir el cambio de preferencia. En consecuencia, añadir que para algunos investigadores, la forma más elevada del compromiso es la generada por la necesidad de representación social (compra simbólica) y de la propia identidad.

3) *Proceso de voluntariedad*: la voluntad juega un papel clave en el compromiso. Salancik (1977) mantiene que cuando la percepción de voluntad es alta, las personas se sienten más responsables personalmente de sus decisiones que cuando es baja. Esta voluntariedad tiene que ver tanto con la libertad de contrastar como de elegir.

Los resultados obtenidos por Pritchard y Havitz (1999) en su investigación indicaron que la fortaleza del compromiso del consumidor está determinada por una compleja estructura causal en la que la resistencia al cambio esta maximizada por la amplitud con la que el consumidor:

- a) Se identifique con valores importantes y de autoestima asociados con la preferencia.
- b) Este motivado para buscar complejidad informativa y coherencia en el esquema cognitivo que respalda su preferencia.
- c) Sea capaz de iniciar libremente elecciones que sean significativas.

Más recientemente, en la literatura encontramos la propuesta de Kim y Morris (2008) sobre la lealtad de marca que, al igual que en el modelo anterior de Pritchard y Havitz (1999), incluye el compromiso como antecedente. Sin embargo, el modelo plateado por Kim y Morris (2008)

utiliza cinco antecedentes diferentes con un marcado corte psicológico: la credibilidad; la convicción afectiva; la convicción cognitiva; la intensidad de la actitud; y el compromiso con la marca.

Las investigaciones de Kim y Morris (2008) muestran que solamente se puede hablar de lealtad efectiva cuando aparezca como mediador, un alto grado de convicción tanto afectiva como cognitiva en la marca. Así pues, para los autores la lealtad es un constructo con dos elementos: uno actitudinal y otro conductual, y afirman que si no se miden los dos elementos a la vez, no se está midiendo realmente la lealtad. Por otro lado, Kim y Morris (2008) entienden el compromiso del consumidor con la marca como la intención en la conducta sustentada por una convicción tanto afectiva como cognitiva, siendo considerado como un antecedente de la lealtad.

2.3.3.2. El compromiso de los empleados con las marcas

A los beneficios anteriores relativos a la relación marca-consumidor, hay que sumarles los que emanan directamente de la relación de la marca con su audiencia interna, que han sido objeto de recientes estudios. Así, los empleados son considerados como una fuente generadora de imagen de marca y su compromiso en el apoyo a la marca debe ser una prioridad para la dirección (Kimpakorn y Dimmitt, 2007). Asimismo, Kimpakorn y Tocquer (2009) definen el compromiso de los empleados hacia la marca como el grado de identificación de los empleados y su implicación con la

marca, mostrando voluntad para la realización de esfuerzos extras que permitan alcanzar los objetivos de la marca mostrando, además, interés en permanecer en la empresa. Igualmente, Burmann y Zeplin (2005) definen el compromiso de marca como el grado de unión psicológica de los empleados hacia la misma; el compromiso influencia la voluntad de los empleados a realizar esfuerzos extras para alcanzar los objetivos de marca.

Tras la realización de un estudio de carácter exploratorio, King y Grace (2008) proponen un modelo de compromiso de los empleados denominado Employee Brand Commitment Pyramid (del inglés, Pirámide de Compromiso de los Empleados con la Marca). Con este modelo los autores pretenden explicar como la información tanto en cantidad como en calidad, supone un punto de partida en la progresión positiva del empleado en su relación laboral, con el resultado final del compromiso con la marca (Figura 8).



Figura 8. Pirámide de Compromiso de los Empleados con la Marca.
Fuente: King y Grace (2008)

Así, la base de esta pirámide está formada por la información más básica, información técnica sobre las tareas asociadas a un puesto de trabajo. Los empleados que dispongan del acceso adecuado a esta información técnica comenzarán a comprometerse con su propio trabajo. Al ofrecer información sobre la marca, el empleado ascenderá a la cima de la pirámide, desarrollando un fuerte compromiso con la marca. Por lo tanto, todo el proceso de desarrollo del empleado dependerá del apoyo que los empleados reciban por parte de la organización (King y Grace, 2008).

Por otra parte, el estudio de O'Callaghan (2009) se basa en dos acuerdos universales provenientes de la literatura de servicios. El primero, referente a que las marcas corporativas de éxito emanan de organizaciones con una Orientación equilibrada y eficaz de sus comunicaciones internas y externas. El segundo, en relación a que los puntos de mayor contacto con las partes interesadas en un contexto de servicios, requieren una mayor atención a la coherencia de las comunicaciones internas y externas.

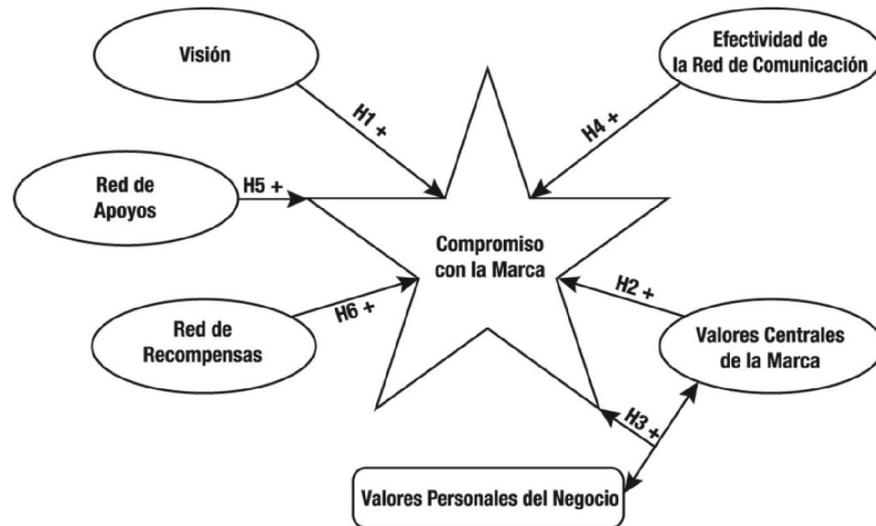


Figura 9. Modelo teórico sobre el impacto del Branding Interno en el Compromiso con la Marca. Fuente: O'Callaghan, 2009

Mediante una investigación cuantitativa realizada en Irlanda en el sector del *retail*, O'Callaghan (2009) pone de manifiesto el potencial impacto que las actividades de *branding* tienen sobre el compromiso con la marca. Así, este autor parte de la premisa de que el compromiso con la marca es esencial para la construcción de una marca de la organización coherente y consistente. Las altas correlaciones obtenidas entre la efectividad percibida de las acciones de *branding* interno y el nivel de compromiso con la marca validan la importancia y significado de dichas acciones.

También en 2009 los alemanes Burmann y Zeplin realizan una investigación de carácter exploratorio con la intención de validar su modelo teórico propuesto cuatro años antes. Basándose en la premisa del branding orientado a la identidad, los autores examinan estadísticamente los factores que hay detrás de tres conceptos de su modelo, a saber:

- a) El compromiso con la marca, o brand commitment.
- b) El comportamiento cívico de la marca, o brand citizenship behaviour.
- c) La relación marca-cliente, o brand-customer relationship.

Según Burmann y Zeplin (2009), las claves para determinar la fortaleza de una marca son el compromiso con la misma Brand Commitment y el comportamiento cívico de la marca, Brand Citizenship Behaviour.

En sus trabajos, el compromiso con la marca se define como la amplitud del apego psicológico de los empleados a la marca, lo que influye en su buena disposición para realizar esfuerzos para alcanzar las metas de la marca, es decir para emplear comportamientos cívicos de marca y así conseguir una nueva fortaleza de marca. En el estudio el compromiso con la marca se supone integrado por tres dimensiones: la obediencia; la identificación y la interiorización.

Con respecto al comportamiento cívico de la marca, Burmann y Zeplin (2009) lo definen como un constructo agregado que describe un número de comportamientos genéricos del empleado que mejoran la identidad de la marca. Se compone de siete dimensiones:

- a) Buena disposición para ayudar.
- b) Conciencia de marca.
- c) Entusiasmo por la marca.

- d) Buena disposición para aceptar sacrificios.
- e) Enfoque de la marca como “misión”.
- f) Autodesarrollo o desarrollo personal.
- g) Desarrollo de la marca.

Sin embargo, los resultados del estudio de Burmann y Zeplin (2009) concluyeron que el compromiso tiene solo dos elementos, la interiorización y la identificación, que los autores intuyen como pasos sucesivos de una misma dimensión, y el comportamiento cívico de la marca únicamente tres: la buena disposición para ayudar, el entusiasmo por la marca y la propensión al desarrollo. Además, el análisis de las encuestas muestra la dimensión que tienen los vínculos causales e hipotéticos determinantes entre los tres conceptos.

Así, la hipótesis causal que vincula el compromiso con la marca y el comportamiento cívico de la misma es contrastada, mientras que la pretendida relación entre el comportamiento cívico de la marca y la fortaleza de la marca solo aparece como una tendencia

2.3.4. Diferencia entre el compromiso y otros constructos de marketing

Dada la complejidad del concepto y con el objeto de realizar un estudio lo más riguroso y fiable posible, se considera necesario analizar la especificidad del compromiso afectivo, frente a otros términos, con los que

puede estar relacionado ya que son muy próximos, aunque diferentes, como la satisfacción, la motivación o el disfrute/gratificación.

Compromiso versus satisfacción:

La satisfacción es una emoción. En el ámbito laboral se entiende como la consecuencia de la evaluación del empleado sobre la profundidad con la que el ambiente laboral cumple o completa sus necesidades individuales y el antecedente de que los empleados, de manera sostenida en el tiempo, vayan al trabajo y se apliquen en el desempeño de sus labores (Ramayeh y Jantan, 2001).

Velnampy (2008) concluye en su estudio que la satisfacción laboral afecta positivamente al rendimiento de los empleados y que cuanto mayor es el rendimiento, la gente se siente más satisfecha y comprometida con su organización. La satisfacción y la implicación del empleado conducen a mayores niveles de rendimiento.

Además hay que destacar que la satisfacción del empleado también está ligada con la de los consumidores. Existe abundante literatura de marketing de servicios en donde se pone de manifiesto esta relación.

Si una persona está satisfecha con una marca es más probable que se sienta emocionalmente satisfecho con ella. Por esto, lejos de ser sinónimos son parte de una relación causal. Para Garbardino (1999) satisfacción general es la evaluación global basada en el total de la experiencia de compra y consumo de un producto o servicio a lo largo del tiempo. Se diferencia de la

satisfacción específica ligada a una transacción, que es justo posterior a la compra.

En la investigación aplicada de mercados se intenta medir la satisfacción del consumidor como el nivel general de satisfacción que está presente en relación con todas sus experiencias con la firma. Esta satisfacción es acumulativa, sumando la satisfacción específica de productos y servicios concretos así como la satisfacción con las diferentes facetas de la organización, las facilidades físicas. Garbardino (1999) pone de manifiesto en su estudio que los consumidores diferencian entre compromiso, confianza y satisfacción y que incluso hay diferentes tipos de consumidores que se corresponden a diferentes grados en cada caso.

Oliver (1999) afirma que cuando se crean lazos personales con una organización es más probable que éstos deriven con más probabilidad en lealtad que en satisfacción. Igualmente para este autor la satisfacción es un cumplimiento placentero, por lo que puede llevar al compromiso afectivo, pero dos personas pueden tener niveles equivalentes de satisfacción y diferentes niveles de compromiso afectivo con la marca. En otras palabras, el compromiso no es sólo satisfacción, ya que para que éste tenga lugar es necesario algo más que la satisfacción.

La satisfacción tiene un componente hedonista que no tiene el compromiso, este es relacional y tiene que ver con mantener una promesa, con ser persistente, ya sea para lo bueno pero también en lo malo. Por el contrario,

la satisfacción tiene que ser positiva, puesto que si no lo es se convierte en insatisfacción, lo que implica eliminar o abandonar dicha tarea u objeto.

Compromiso versus motivación:

Desde una óptica empresarial, está aceptado que la motivación es uno de los factores clave que influyen en la velocidad y resultados del desempeño del empleado, puesto que tiene un efecto directo en la fijación de objetivos, tanto con una fuerte calidad interpersonal –integración– como con una fuerte calidad práctica –instrumental (Mahamad y Ramayah, 2011)–. En un sentido amplio, la motivación laboral ha sido definida como el proceso por el cual el comportamiento es dinamizado, dirigido y sustentado por la configuración organizacional (Steers, 1977). Luthans (1998) afirma que la motivación es el proceso que despierta, activa, dirige y sostiene el comportamiento y el rendimiento. La motivación anima internamente a las personas hacia las acciones que les ayudan a conseguir una determinada efectividad en una tarea (Weitz, Sujan y Sujan, 1986). En cierta forma, puede considerarse como fuente de inspiración para la gente en su trabajo. Locke y Latham (1988) evaluaron la efectividad de la motivación laboral como resultado tanto de factores internos como externos que fuerzan al empleado a trabajar con más vigor y entusiasmo originando satisfacción laboral.

Además, en la literatura se diferencia la motivación intrínseca, definida como la incitación para llevar a cabo una actividad por ella misma, con el objeto de experimentar el placer y la satisfacción inherente a la propia actividad.

2.3.5. Dimensiones del compromiso afectivo

Como afirma Fournier, (1998) las raíces afectivas están en el corazón de todas las relaciones sólidas y fuertes con las marcas. Esta faceta afectiva también está presente en el concepto compromiso, ya que la literatura muestra que este puede abarcar tres planos diferentes: un aspecto afectivo, un comportamiento real y una intención futura de comportamiento. El aspecto afectivo representa el grado en que se desea mantener la relación con la otra parte y se define como un deseo psicológico o emocional de lealtad (Doney y Cannon, 1997; Meyer y Allen, 1991). El compromiso, en el plano del comportamiento, se refiere a una serie de actuaciones –como las inversiones en la relación o la ayuda entre las partes– que indican la existencia de vínculos reales entre las partes (Ganesan, 1994). Por último, el compromiso recoge también un componente temporal, que alude a la intención de mantener una relación duradera en el futuro (Geyskens y Kumar, 1996; Kim y Frazier, 1997).

Con todo ello y como resumen de la extensa revisión realizada, se puede concluir que el compromiso, de manera general, es un constructo estudiado desde infinidad de perspectivas; dotado de gran complejidad, ya que está compuesto por más de un factor, y cuya presencia permite obtener unos beneficios claramente superiores –ya que potencia o mejora los resultados esperados– para la organización.

Tanto desde el punto de vista organizacional como del consumidor o del individuo, numerosas investigaciones avalan esta multidimensionalidad. Así en todas ellas, el concepto compromiso emerge compuesto por dos o tres dimensiones diferentes, siendo siempre una de ellas la de tipo afectivo.

Del mismo modo, en la literatura existen diversos estudios sobre las relaciones entre los diferentes factores del compromiso, sus efectos e interrelaciones. Sin embargo, son prácticamente inexistentes los estudios que tienen por objeto profundizar en una de estas tres dimensiones. Así, a modo de ejemplo cabe destacar el estudio el compromiso de continuación realizado por McGee y Ford (1987), en que los autores plantean una composición de este tipo de compromiso que incluye tres factores. Por el contrario, el compromiso afectivo habitualmente ha sido estudiado de manera unidimensional aunque la actual revisión de la literatura permite plantear la posible existencia de una estructura subyacente más compleja, compuesta de varios elementos.

2.4. Indicadores de rentabilidad

Shoham (1996) establece un modelo en el que el desempeño empresarial es una variable dependiente que define como el resultado de las actividades de la organización en los mercados. Existen dos formas principales de medir el desempeño empresarial: **medidas económicas** (medidas de tipo financiero

tales como ventas, beneficios y cuotas de mercado) y **medidas no económicas** (relacionadas con el producto, el mercado, la experiencia adquirida, etc.) (Cavusgil y Zou, 1994; Matthyssens y Pauwels, 1996), a las que podemos añadir también **medidas genéricas**.

La mayoría de las variables antecedentes y de las variables de influencia directa se relaciona con medidas económicas del rendimiento, especialmente con el crecimiento de las ventas y con la rentabilidad de la empresa, siendo las medidas económicas las que con más frecuencia se utilizan (Katsikeas, Leonidou y Morgan, 2000). Veamos, a continuación, una breve descripción de estos distintos tipos de medida.

Medidas económicas:

- Medidas relacionadas con las ventas: Son las utilizadas más frecuentemente para valorar el desempeño empresarial. La más común es el **crecimiento de las ventas**, pero hay que tener precaución en su uso, pues se puede exagerar el rendimiento a causa de una escalada de precios y/o de un mercado en crecimiento, o disminuirlo a causa del efecto de la curva de experiencia y el deterioro de la demanda (Kirpalani y Balcome, 1987).

- Medidas relacionadas con el beneficio: En este grupo, la **rentabilidad de las empresas** y su **crecimiento** han sido las más investigadas y citadas como objetivo desempeño de la firma (Aaby y Slater, 1989). Así mismo, la

contribución de las ventas a los beneficios (porcentaje de los beneficios de la empresa debidos a las ventas) ha recibido bastante atención en los trabajos empíricos. Por otra parte, el **margen de beneficios y su crecimiento**, son raramente utilizados debido a las dificultades que plantea su medición.

- Medidas relacionadas con la cuota de mercado: Pertenecen a esta categoría la **cuota de mercado** y su **crecimiento**. Son raramente empleadas debido a la dificultad de su determinación, especialmente en el caso de pequeñas compañías que operan en nichos de mercado. Además, estas medidas pueden indicar el progreso de la competitividad de la firma más que el incremento de las ventas debido al crecimiento del mercado (Kirpalani y Balcome, 1987).

Medidas no económicas:

- Medidas relacionadas con el mercado: Distintas medidas se identifican en este grupo, tales como **número de mercados** en los que se opera, **penetración** en el mercado, **acceso nuevos mercados**. Sin embargo, algunos autores sugieren que el número de mercados en los que se opera no es un fin en sí mismo, sino que es algo contingente con una determinada empresa, producto, mercado y factores de marketing (Piercy, 1982).

- Medidas relacionadas con el producto: Se refieren al **número de nuevos productos**, la proporción de la línea de productos nuevos o la

contribución al total de las ventas. Aunque raramente son empleadas, estas medidas se justifican porque el producto y su rendimiento son un elemento esencial en cualquier estrategia de marketing internacional.

- Otras medidas: Se han encontrado en algunos trabajos otro tipo de medidas no económicas tales como la contribución de la ventas a las economías de escala y a la reputación de la empresa (Raven, McCullough y Tansuhaj, 1994), el número de transacciones de exportación (Culpan, 1989), y la proyección del compromiso exportador (Diamantopoulos y Schlegelmich, 1994).

Medidas genéricas: Algunos investigadores eligen aproximaciones más generales para medir el rendimiento de las empresas. Una de las más comunes es el grado de satisfacción de los directivos con las actividades de ventas, que va a ser determinante para las siguientes actuaciones de la compañía en los mercados. Otra medida genérica es la percepción del éxito en la empresa y el grado en el que los objetivos de venta son alcanzados. Obviamente, se trata de medidas muy subjetivas y difíciles de determinar.

Por otra parte, parece haber una alta relación entre los indicadores económicos y los no económicos (Shoham, 1998). Ello nos lleva a la conclusión de que el desempeño empresarial es un fenómeno con múltiples facetas, por lo que es necesario el uso de un conjunto de medidas que nos evalúen el mismo desde diversos ángulos, minimizando así las limitaciones que puedan tener individualmente cada una de ellas (Evangelista, 1994).

3. Hipótesis, variables y definiciones operacionales

3.1. Hipótesis general

Hipótesis Nula

“El compromiso afectivo con la marca del empleador no influye directa ni significativamente en la rentabilidad de la Banca Comercial de la provincia de Tacna”

Hipótesis Alterna

“El compromiso afectivo con la marca del empleador influye directa y significativamente en la rentabilidad de la Banca Comercial de la provincia de Tacna”

3.2. Hipótesis específicas

Primera Hipótesis Hipótesis Nula

“La orientación a largo plazo de los colaboradores no influye directa ni significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador”

Hipótesis Alterna

“La orientación a largo plazo de los colaboradores influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador”

Segunda Hipótesis

Hipótesis Nula

“El apego emocional de los colaboradores no influye directa ni significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador”

Hipótesis Alterna

“El apego emocional de los colaboradores influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador”

Tercera Hipótesis**Hipótesis Nula**

“La identidad de los colaboradores no influye directa ni significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador”

Hipótesis Alterna

“La identidad de los colaboradores influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador”

3.3. Definición y operacionalización de variables

VARIABLES	INDICADORES	ESCALA
Variable dependiente: Rentabilidad de la Banca	ROE ROA Cuota de Mercado	Ratio

Comercial		
Variable independiente: u Compromiso afectivo con la e marca del empleador n t e :	Apego Emocional Identidad Orientación a Largo Plazo	1 = En total desacuerdo 5 = En total acuerdo

Elaboración propia

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.4. Tipo de investigación

El estudio a desarrollar es de tipo aplicativo, ya que su objetivo es contrastar con la realidad la importancia de la lealtad de los empleados hacia la marca de su empresa.

3.5. Nivel de investigación

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo y correlacional, dada la naturaleza de los objetivos y las hipótesis que se desean contrastar.

3.6. Diseño de investigación

El trabajo de investigación es de tipo no experimental y de corte transversal debido a que se tomara una muestra representativa en un momento específico de espacio y tiempo.

3.7. Métodos de investigación

El método de investigación es descriptivo y correlacional, ya que primero describimos el compromiso afectivo con la marca del empleador, para posteriormente establecer el grado influencia en la rentabilidad de la banca comercial.

3.8. Población y muestra de estudio

3.8.1. Población

La población de estudio está determinado por los empleados o colaboradores de la Banca Comercial ubicada en la provincia de Tacna, según se detalla en el siguiente cuadro que se detalla a continuación.

Banca Comercial de la Provincia de Tacna (Junio 2015)

Nº	Institución	Agencias/ Sucursales	Personal
	Banca Múltiple	25	267
1	Continental	2	29
2	Crédito	5	60
3	Interbank	3	38
4	Scotiabank	2	36
5	Mi Banco	7	56
6	Azteca del Perú	3	24
7	Financiero	2	16
8	Interamericano	1	8
	Instituciones No Bancarias	30	294
9	Caja Municipal de Tacna	6	95
10	Financiera Confianza	6	48
11	Crediscotia Financiera	2	16
12	Caja Municipal de Arequipa	5	45
13	Caja Metropolitana de Lima	1	8
14	Caja Municipal de Piura	1	10
15	Caja Municipal de Cusco	3	24
16	Compartamos financiera	1	8
17	Financiera Efectiva	2	16
18	Financiera UNO	1	8
19	Financiera Nueva Visión	2	16
	Total	55	561

Fuente: SBS

3.8.2. Muestra

Variables que intervienen

a) Niveles de Confianza ($1-\alpha$): La determina el investigador y mide el grado de confianza del estudio. Puede variar entre 90% y 99%

b) Los Valores en la Distribución Normal (Z) estandarizada correspondiente al valor elegido se encuentran en la siguiente tabla:

A	0.90	0.95	0.98	0.99
Z	1.645	1.96	2.33	2.575

c) Proporción de la población que tiene la característica de interés u objeto de estudio (P): Si no es calculable se asume que es 0.5 o depende de la naturaleza de la investigación, puede ser 0.9.

d) Proporción de la población que no tiene la característica e interés (Q): $Q=1-P$

e) (E): Representa el máximo valor permisible y lo determina el investigador, además representa que tan precisos son los resultados.

f) (N): Representa el tamaño de la población

g) (n): Representa el tamaño de la muestra

Para el presente estudio asumiremos los siguientes valores:

Nivel de confianza	1- α	0.95
Distribución normal	Z	1.96
Características de interés	P	0.5
No tiene característica	Q	0.5
Error	E	0.05

Calculo de la muestra

Cuando se conoce el tamaño de la población:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Calculo:

$$n = 1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 561 / ((0.05^2 * 561 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5)$$

$$n = 228$$

La muestra está comprendida por 228 empleados o colaboradores de las diferentes sucursales o agencias de la Banca Comercial de la provincia de Tacna.

Distribución de la muestra

Banca Comercial de la Provincia de Tacna (Junio 2015)

Nº	Institución	Personal	%	Muestra
	Banca Múltiple	267	47.6%	109
1	Continental	29	5.2%	12
2	Crédito	60	10.7%	24
3	Interbank	38	6.8%	15
4	Scotiabank	36	6.4%	15
5	Mi Banco	56	10.0%	23
6	Azteca del Perú	24	4.3%	10
7	Financiero	16	2.9%	7
8	Interamericano	8	1.4%	3
	Instituciones No Bancarias	294	52.4%	119
9	Caja Municipal de Tacna	95	16.9%	39
10	Financiera Confianza	48	8.6%	20
11	Crediscotia Financiera	16	2.9%	7
12	Caja Municipal de Arequipa	45	8.0%	18
13	Caja Metropolitana de Lima	8	1.4%	3
14	Caja Municipal de Piura	10	1.8%	4
15	Caja Municipal de Cusco	24	4.3%	10
16	Compartamos financiera	8	1.4%	3
17	Financiera Efectiva	16	2.9%	7
18	Financiera UNO	8	1.4%	3
19	Financiera Nueva Visión	16	2.9%	7
	Total	561	100.0%	228

Fuente: SBS

3.9. Técnicas e instrumentos de investigación

En el presente trabajo de investigación se tomará en consideración la aplicación de un cuestionario a los empleados o colaboradores de la Banca Comercial de la provincia de Tacna, el cual estará apoyado en la técnica de la encuesta a fin de recoger datos e información primaria para el estudio de investigación.

3.10. Procesamiento y análisis de la información

Para procesamiento y sistematización de la información se emplearán técnicas estadísticas descriptivas y de inferencia, las cuales se mostrarán a través de tablas y gráficos, cada uno de ellos con su análisis correspondiente. Asimismo, las pruebas estadísticas a utilizar para la validación de las hipótesis planteadas en el estudio estarán en función de las escalas de los instrumentos a utilizar, para este caso particular, son técnicas paramétricas debido al tipo de escala de medición a utilizar (intervalo y ratio).

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Características de la población de estudio

En la figura 10, se puede apreciar que son los hombres los que tienen una mayor participación como empleados en la Banca Comercial, los mismos que participan con un 53,5% del total de la población estudiada.

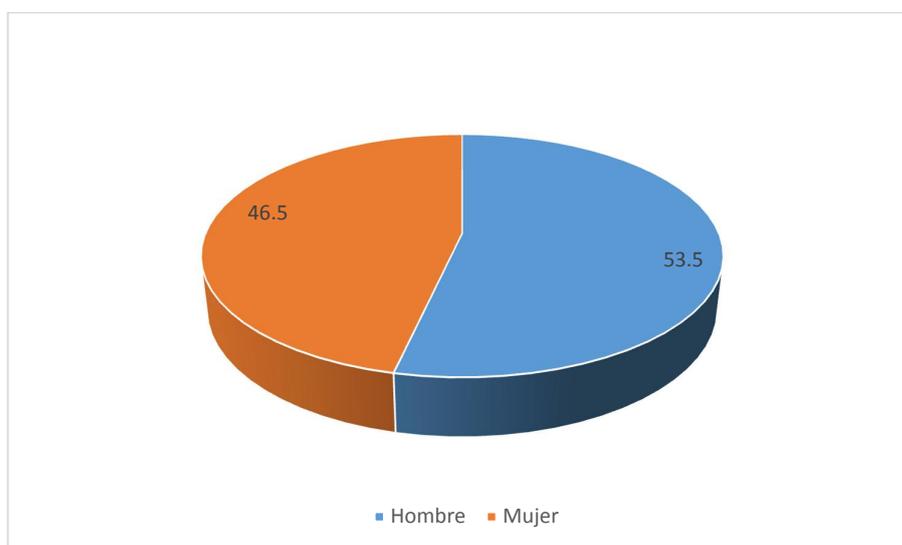


Figura 10. Genero. Elaboración propia. Cuestionario.

Respecto a figura 11, nos muestra la edad de los empleados de la Banca Comercial de la provincia de Tacna, podemos mencionar que los empleados

que tiene una proporción mayor se encuentran en un rango de edad de entre 36 a 40 años, mientras que el 21,1% están entre 31 a 35 años, así mismo, existe una proporción de 18,4% del personal entre 41 a 50 años, el resto, 25% se encuentra en una rango menor de 30 años.

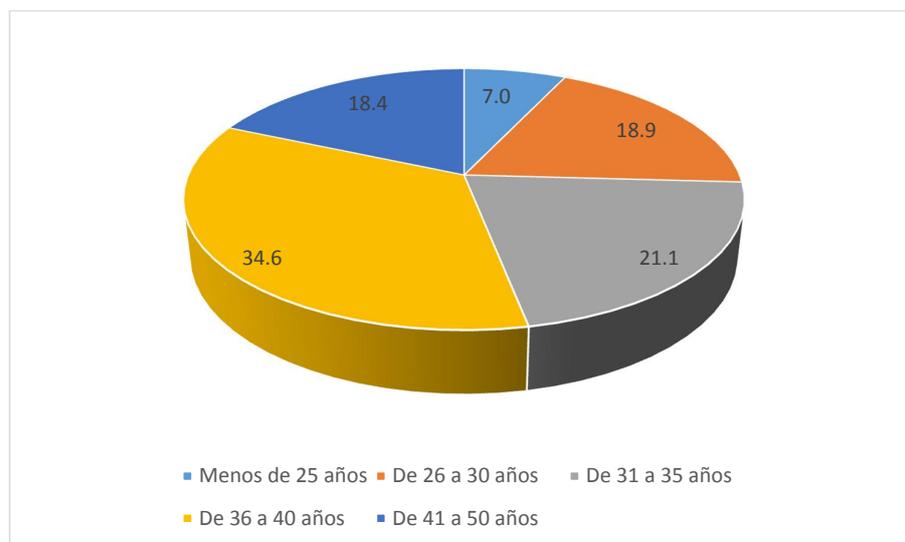


Figura 11. Edad. Elaboración propia. Cuestionario.

La figura 12, nos muestra la antigüedad de los empleados de la Banca Comercial del distrito de Tacna, al respecto, el 46,9% tiene una antigüedad en la institución financiera de menos de dos años, lo cual denota que el sistema financiera prefiere contratar personal joven, dada la oferta laboral existente en el mercado. De otro lado, el 34,6% tiene una permanencia de dos a años a diez años y finalmente, el 18,4% tiene una antigüedad de más de diez años en la empresa.

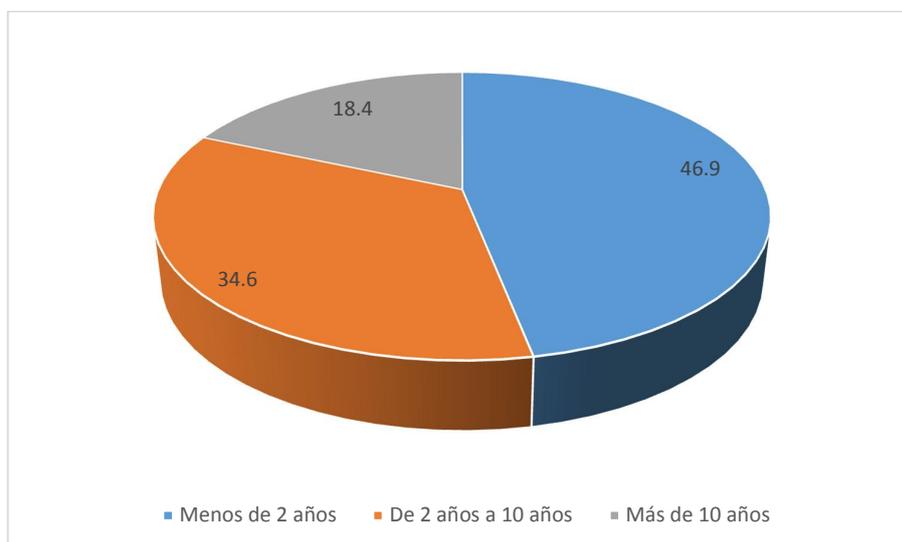


Figura 12. Antigüedad. Elaboración propia. Cuestionario.

La figura 13, nos muestra el lugar donde se desempeñan los empleados de las instituciones financieras. Al respecto, se puede indicar que la mayor proporción labora en las agencias, representando el 66,2% del total, y el 33,8 labora en la oficina principal.

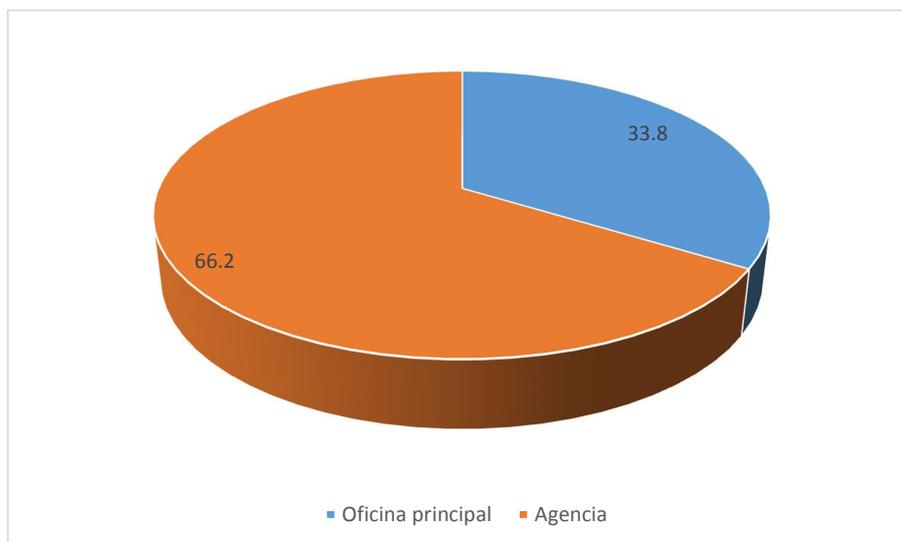


Figura 13. Donde labora. Elaboración propia. Cuestionario.

4.2. Factor orientación a largo plazo

El factor de orientación de largo plazo ha sido medido con cuatro ítems o preguntas, las cuales se muestran en el cuestionario (ver anexos). Al respecto, la figura 14, nos indica que los empleados de la Banca Comercial se sienten parte de la marca del empleador, lo cual representa el 52,2% y 34,2% de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente, mientras que el 13,6% es indiferente a esta actitud.

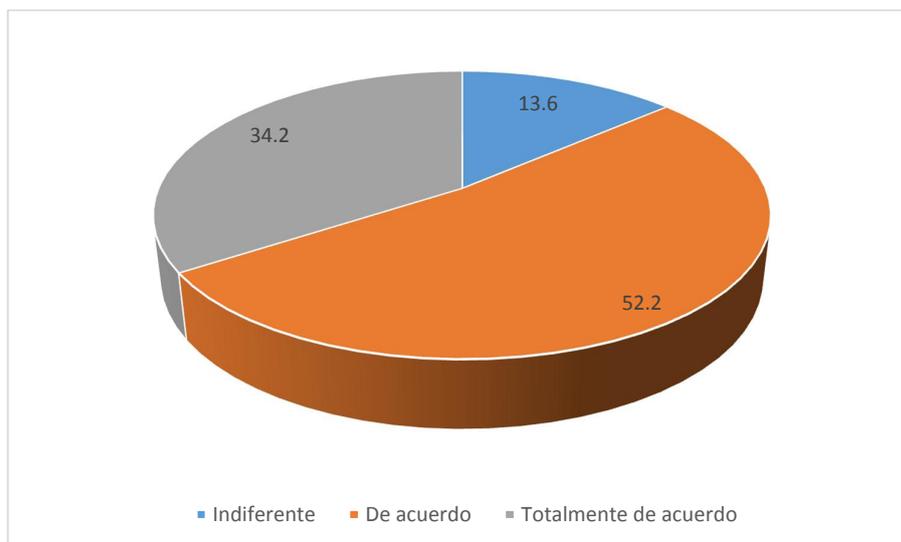


Figura 14. Me siento parte de la marca del empleador y en el futuro quiero seguir así. Elaboración propia. Cuestionario.

La figura 15, no muestra la actitud de los empleados de las instituciones financieras respecto a si están comprometidos con la marca del empleador, sobre todo en el largo plazo. Al respecto, la figura nos indica que el 59,2% de la población estudiada está de acuerdo, y el 35,1% manifiesta estar totalmente de acuerdo con dicha actitud. El compromiso de los colaboradores se constituye en una de fuente de competitividad para las organizaciones, lo cual les permite crear valor para los consumidores y mejor aún si son servicios los que se ofrecen, como los productos financieros.

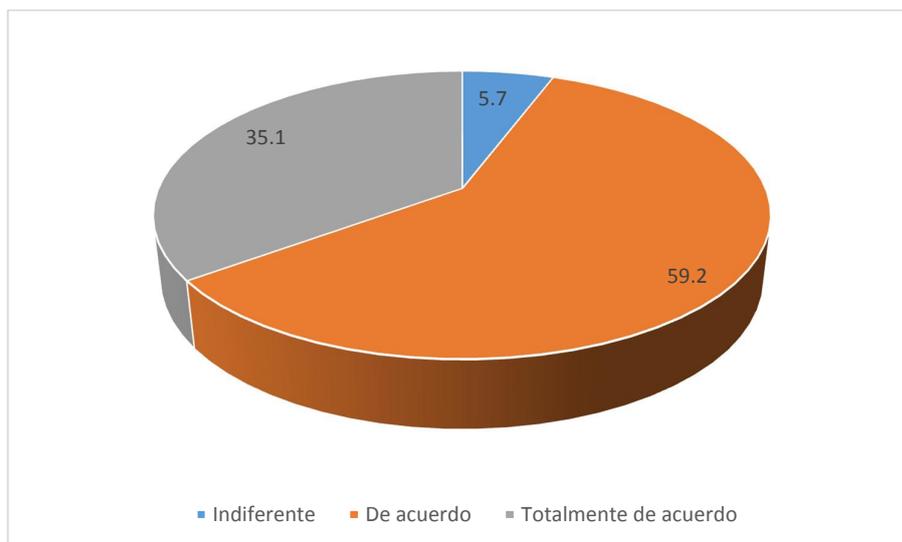


Figura 15. Mi compromiso con la marca del empleador es a largo plazo.
Elaboración propia. Cuestionario.

La figura 16, respecto al mismo factor nos indica que el personal de la Banca Comercial considera sentirse triste si dejara de laborar en la institución financiera y por ende, con la marca del empleador, lo cual lo demuestra el 58,8% al estar de acuerdo y el 20,6% al manifestar estar totalmente de acuerdo con esta actitud.

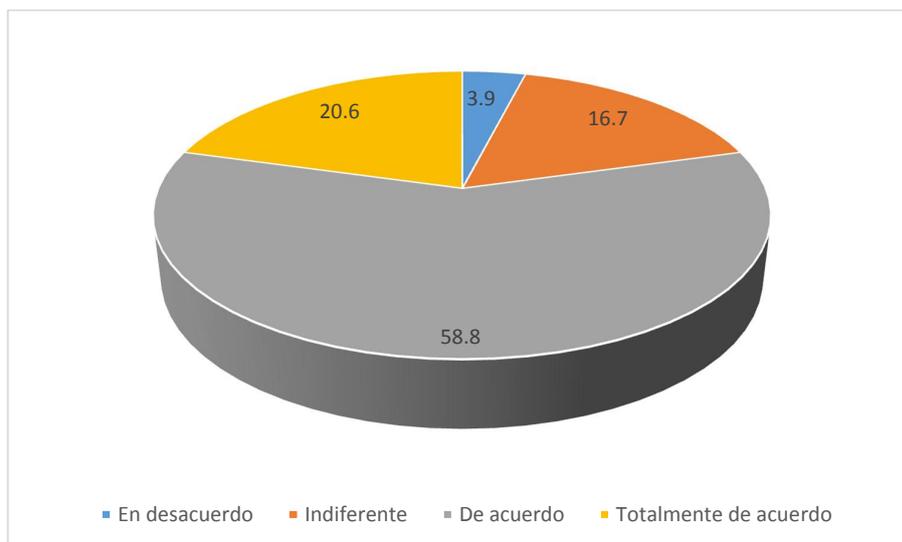


Figura 16. Me entristecería tener que dejar la marca del empleador. Elaboración propia. Cuestionario.

La figura 17, nos da a conocer que el personal que labora en el sistema financiero de la provincia de Tacna, considera que desea seguir laborando con la marca del empleador por mucho tiempo. Al respecto, el 46,6% está de acuerdo, mientras que el 41,2% está totalmente de acuerdo.

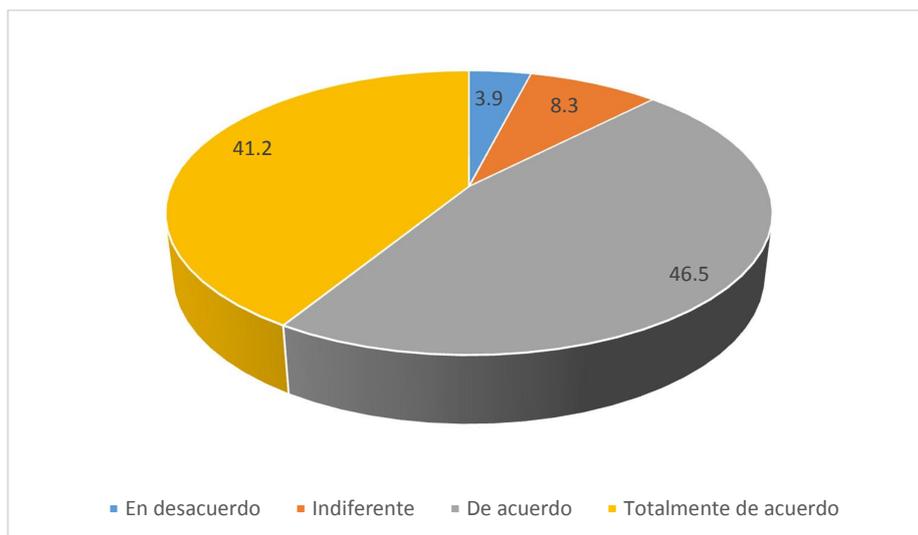


Figura 17. Deseo continuar trabajando en la marca del empleador por mucho tiempo. . Elaboración propia. Cuestionario.

4.3. Factor apego emocional

Para medir el factor apego emocional se han utilizado cuatro preguntas o ítems. La figura 18, muestra sentir cariño con la marca del empleador donde se encuentra laborando, lo cual representa el 53,1% el estar totalmente de acuerdo y el 35,1% de acuerdo con esta actitud que refuerza la orientación a largo plazo hacia el compromiso afectivo.

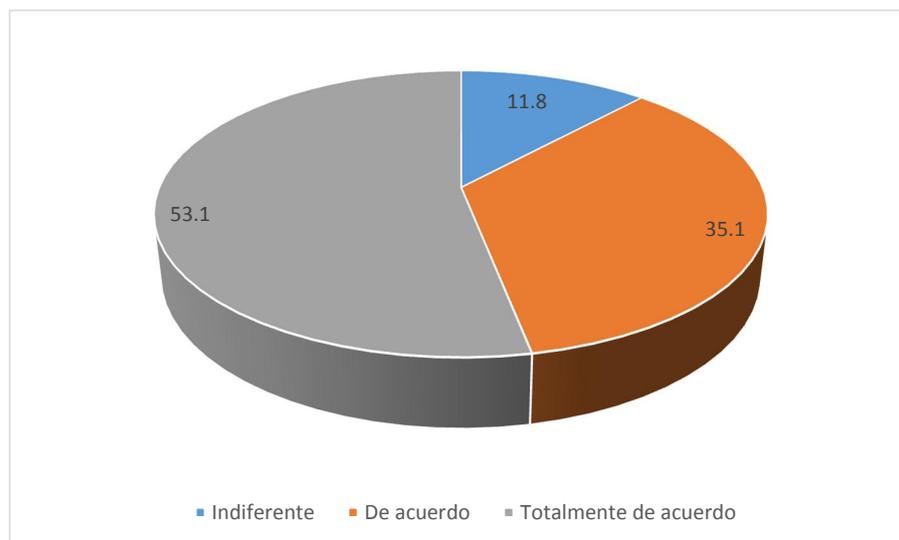


Figura 18. Siento cariño por la marca del empleador. Elaboración propia. Cuestionario.

La figura 19, nos da a conocer si el empleado ha logrado establecer fuertes lazos de afecto con la marca del empleador. Al respecto, el 59,2% considera estar de acuerdo con esta actitud, y el 40,8% está totalmente de acuerdo, lo cual significa que en la provincia de Tacna, los empleados han desarrollado una actitud positiva hacia la pertenencia de la empresa bancaria.

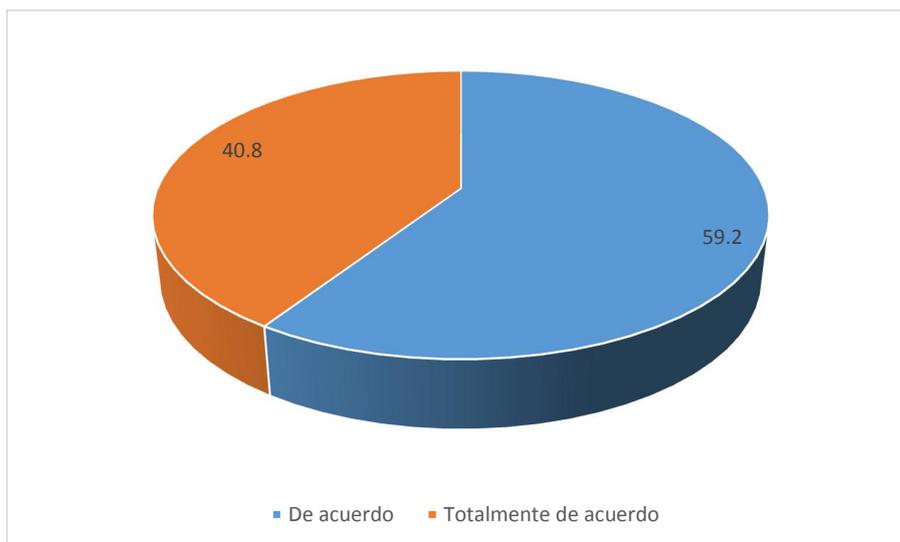


Figura 19. He llegado a crear fuertes lazos de afecto con la marca del empleador. Elaboración propia. Cuestionario.

La figura 20, nos muestra la actitud de los empleados de la Banca Comercial hacia la existencia de un sentimiento emocional hacia la marca del empleador donde laboran. Esto es muy importante debido a que implica un compromiso hacia la institución financiera donde labora. Al respecto, el 42,1% y el 39,9% están totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente.

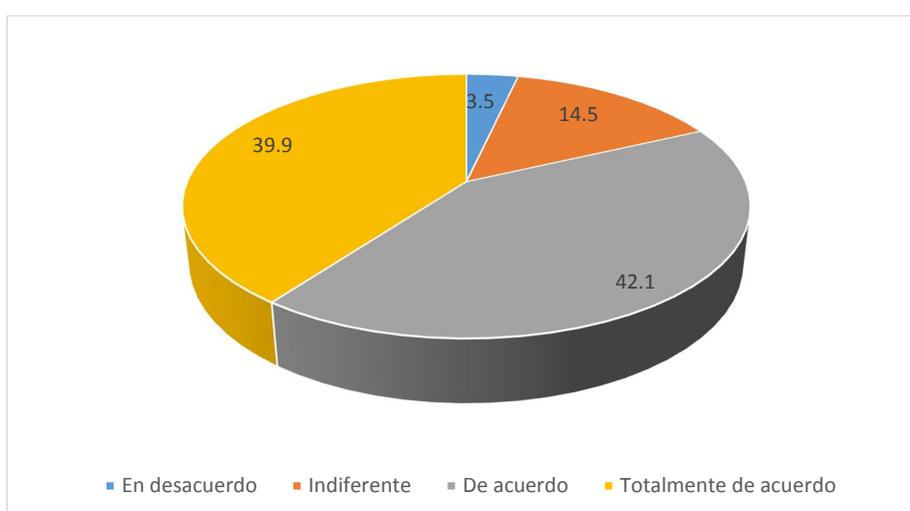


Figura 20 Me siento emocionalmente unido a la marca del empleador.
Elaboración propia. Cuestionario.

La figura 21, nos da conocer también si los empleados de la institución financiera se encuentran satisfechos y comprometidos con los colores de la marca del empleador. Al respecto, el 53,9% está de acuerdo, mientras que el 33,8% está totalmente de acuerdo. Esto demuestra que si los empleados de la institución están comprometidos va a contribuir a mejorar la rentabilidad de la institución, ya que es el capital humano quien crea riqueza en las empresas cualquiera que sea el giro del negocio.

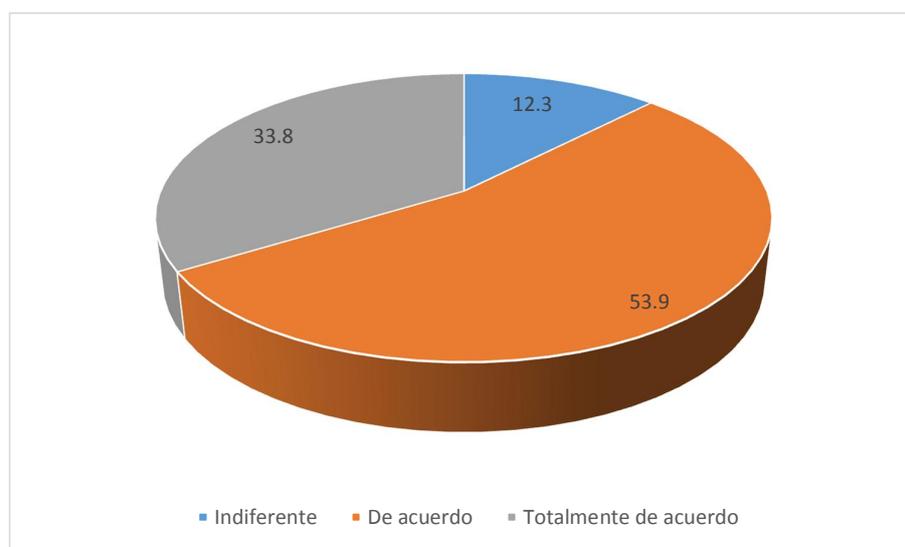


Figura 21. Siento los colores de la marca del empleador. Elaboración propia.
Cuestionario.

4.4. Factor de Identidad

La figura 22, nos da a conocer la actitud de los empleados de las instituciones financieras respecto a si comparte o hacen suyo algún problema que pueda tener la marca del empleador. Al respecto, el 47,8% está de acuerdo y el 31,1% está totalmente de acuerdo. Esto es muy importante, ya que los empleados pueden aportar ideas o sugerencias para poder resolver estos problemas, los mismos que pueden ser internos o externos a la organización. Hoy en día, generar compromiso en los empleados es vital para enfrentar la actual competencia existente en los mercados, por lograr una mayor cuota de mercado, la misma que al final se traduce en una mayor rentabilidad.

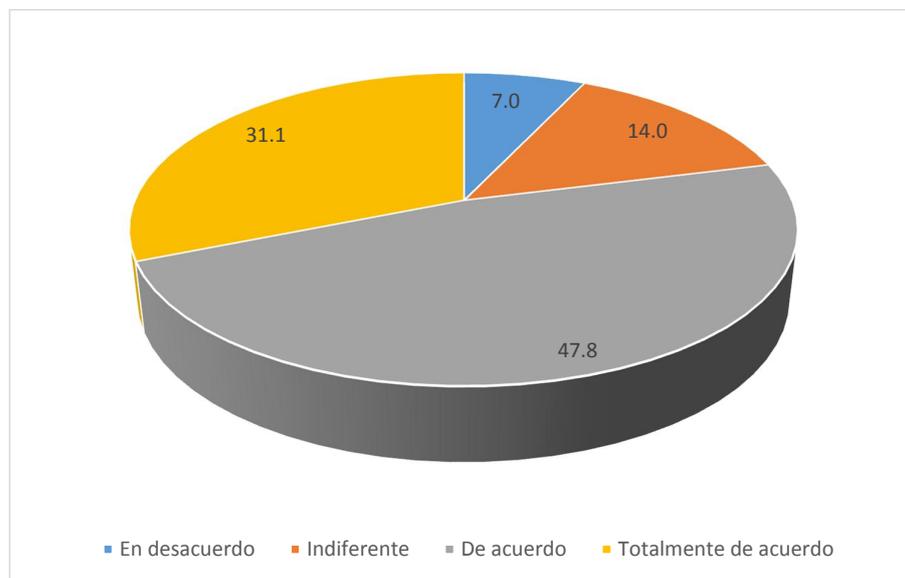


Figura 22. Siento que cualquier problema de la marca del empleador, es también mi problema. Elaboración propia. Cuestionario.

El factor de identidad, es una de los aspectos relevantes con la finalidad de establecer si los empleados de la marca del empleador esta identificados con la institución educativa. Al respecto, en la figura 23, se puede apreciar que el 58,8% están de acuerdo con esta actitud y el 35,1% están totalmente de acuerdo. En particular el hecho que los empleados sientan los proyectos de la empresa como propios es relevante para poder alcanzar las metas que estas se proponen, debido a que es a través de los colaboradores que se logra el éxito.

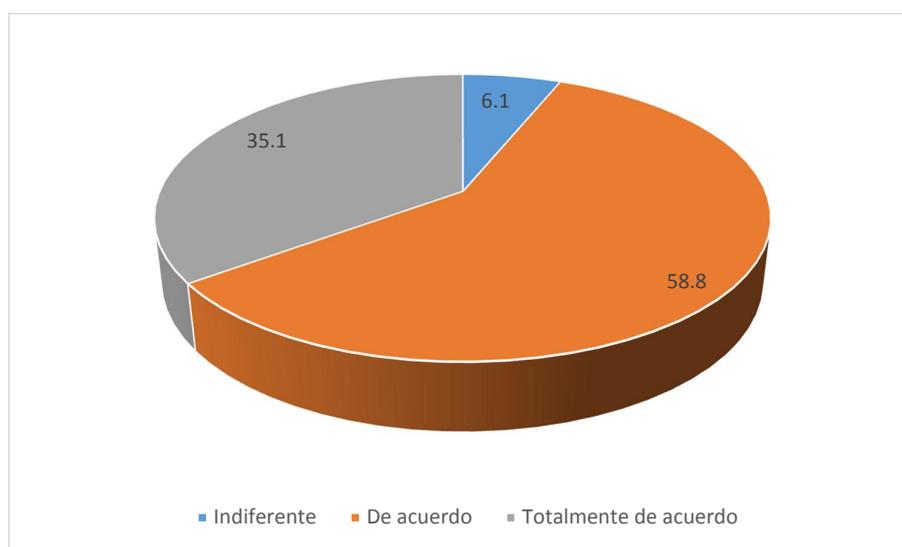


Figura 23. Siento los proyectos de la marca del empleador como míos. Elaboración propia. Cuestionario.

La figura 24, nos muestra dentro del factor de identidad de los empleados, si estos sienten que los éxitos del empleador son sus propios éxitos. El 53,9% está totalmente de acuerdo con esta actitud, así mismo, el 32,9% está de acuerdo.

Esto como se mencionó líneas arriba es muy relevante para las organizaciones, ya que el compromiso de los empleados garantiza el éxito de las organizaciones.

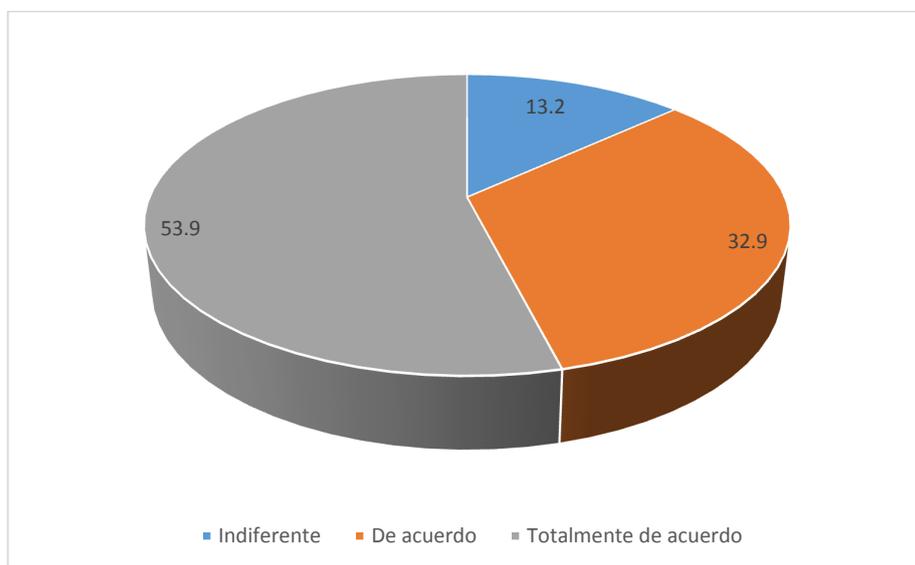


Figura 24. Los éxitos de la marca del empleador son mis éxitos. Elaboración propia. Cuestionario.

4.5. Indicadores de Rentabilidad

Respecto a los indicadores de rentabilidad, es decir, el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y el rendimiento de los activos (ROA), han sido obtenidos de los estados financieros de la banca múltiple e instituciones no bancarias de la página web de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP – SBS.

Para el presente trabajo de investigación se ha tomado en consideración dos medidas de rentabilidad de la Banca Comercial, definidas por la

Superintendencia de Banca y Seguros – SBS. Al respecto primeramente trataremos con el rendimiento sobre el patrimonio – ROE, el mismo que nos muestra que el 38,2% tiene niveles de rentabilidad entre el 11 y 20%, el 25,4% más del 21%, aquí se encuentra principalmente la banca múltiple del sistema financiero peruano. Es necesario precisar que el 20,6% y el 15,8% corresponde a las instituciones no bancarias, es decir las Cajas Municipales y la Empresas Financieras, que dicho sea de paso algunas muestran indicadores negativos, tales como la CMAC Tacna, Financiera Nueva Visión y la Caja Metropolitana de Lima. Ver figura 25.

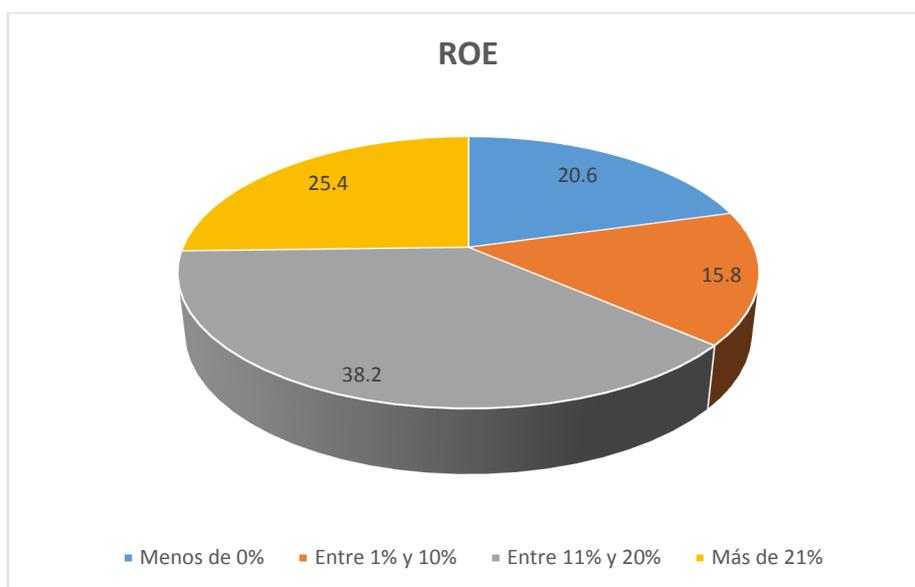


Figura 25. ROE. Elaboración propia. Cuestionario.

Finalmente la figura 26, nos da a conocer los niveles de rentabilidad medidos a través del rendimiento sobre los activos – ROA. Al respecto, se puede apreciar que el 38,2% tiene una rentabilidad de más del 2,1% y el 23,7% muestra un

indicador del orden del 1,1% al 2%, esta participación corresponde principalmente a la banca múltiple. De otro lado, el 20,6% y el 17,5% corresponde a niveles de rentabilidad entre el menos 0% y 0,1% a 1%, los mismos que pertenecen principalmente al sistema no bancario de la provincia de Tacna.

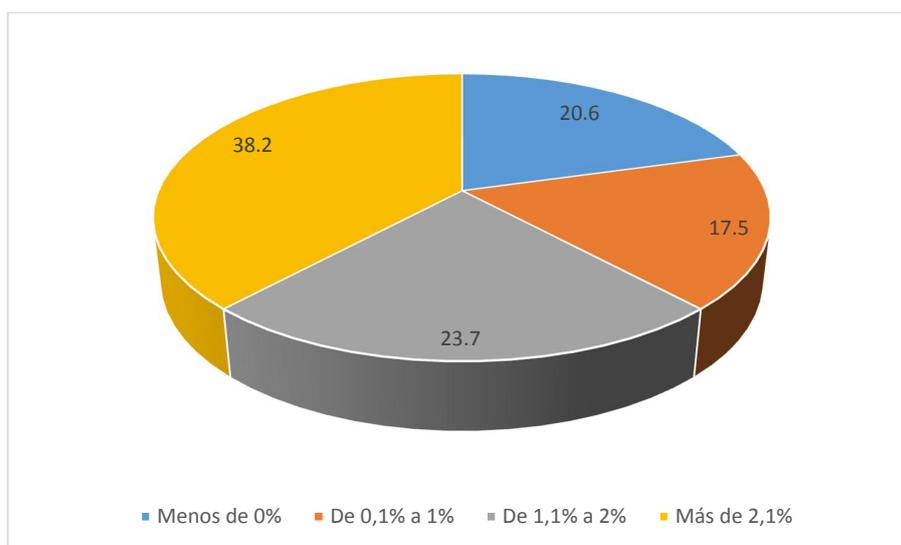


Figura 26. ROA. Elaboración propia. Cuestionario.

CAPITULO V

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Con el propósito de comprobar las hipótesis planteadas en el presente trabajo de investigación se utilizaron modelos de regresión lineal, dada la escala de intervalo (métrica) que se ha utilizado en el cuestionario. Así mismo, se ha utilizado la prueba “t” de student a través de la cual se ha evaluado el nivel de significancia de cada una de las variables utilizadas en la presente investigación.

5.1. Hipótesis General

Ho: “El compromiso afectivo con la marca del empleador no influye directa ni significativamente en la rentabilidad de la Banca Comercial de la provincia de Tacna”.

H1: “El compromiso afectivo con la marca del empleador influye directa y significativamente en la rentabilidad de la Banca Comercial de la provincia de Tacna”.

Con relación a la hipótesis planteada se puede concluir que el compromiso afectivo con la marca del empleador influye directa y significativamente en la rentabilidad de la Banca Comercial ubicada en la provincia de Tacna (se rechaza la hipótesis nula),

lo cual se demuestra a través del modelo de regresión que se muestra en las tablas 3 y 4, a un nivel de confianza del 95%, donde el p-vale es menor a 0.05. Es necesario precisar que la rentabilidad de la Banca Comercial ha sido medida a través del ROE (Rendimiento sobre el patrimonio y ROA (rendimiento sobre los activos)).

Tabla 3
Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-6,160	,502		-12,263	,000
COMP_AFFECTIVO	1,872	,121	,718	15,497	,000

a. Variable dependiente: ROA

Tabla 4
Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	-59,553	3,280		-18,157	,000
COMP_AFFECTIVO	17,763	,789	,832	22,522	,000

a. Variable dependiente: ROE

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

De otro lado, el R cuadrado de ambos modelos es de 51,5% y 69,2% respectivamente, lo cual nos indica que el compromiso afectivo con la marca del empleador explica la rentabilidad de la Banca Comercial de la provincia de Tacna.

5.2. Hipótesis específicas

5.2.1. Hipótesis específica orientación a largo plazo influye en compromiso afectivo.

Ho: La orientación a largo plazo de los colaboradores no influye directa ni significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador.

H1: La orientación a largo plazo de los colaboradores influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador.

Se puede concluir que la variable orientación a largo plazo, influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador en la banca comercial en la provincia de Tacna, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y nos muestra una probabilidad menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 5.

5.2.2. Hipótesis específica apego emocional influyen en el compromiso afectivo con la marca del empleador.

Ho: El apego emocional de los colaboradores no influye directa ni significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador.

H1: El apego emocional de los colaboradores influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador.

Se puede concluir que la variable apego emocional, influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador en la banca comercial en la provincia de Tacna, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba "t" student, la misma que es calculada a través del p-value y nos muestra una probabilidad menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 5.

5.2.3. Hipótesis específica identidad de los colaboradores influyen en el compromiso afectivo con la marca del empleador.

Ho: La identidad de los colaboradores no influye directa ni significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador.

H1: La identidad de los colaboradores influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador.

Se puede concluir que la variable identidad de los colaboradores, influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador en la banca comercial en la provincia de Tacna, lo cual se demuestra a través del nivel de significancia de la prueba “t” student, la misma que es calculada a través del p-value y nos muestra una probabilidad menor de 0.05, a un nivel de confianza del 95%. Ver tabla 5.

Tabla 5
Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B	
	B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
1 (Constante)	2,725	,793		3,434	,341	,261	4,289
FACTOR_LP	,122	,114	,076	3,062	,000	,324	5,347
FACTOR_AE	,086	,087	,080	2,990	,003	,585	4,258
FACTOR_I	,123	,089	,114	3,390	,006	,352	6,299

a. Variable dependiente: COMP_AFECTIVO

Fuente: Cuestionario. Elaboración propia

De otro lado, el R cuadrado del modelo es de 61,7% , lo cual nos indica que el factor de orientación de largo plazo, el factor de apego emocional y el factor de identidad explican el compromiso afectivo con la marca del empleador de la Banca Comercial

de la provincia de Tacna. De otro lado, no existe la presencia de autocorrelación debido a que el indicador de Durwin Watson es de 2,11, así mismo, no existen valores atípicos según los indicadores de distancia de Mahalanobis y de De Cook (Ver anexos).

CONCLUSIONES

PRIMERA: En la presente investigación se puede concluir que el compromiso afectivo con la marca del empleador influye directa y significativamente en la rentabilidad de la Banca Comercial ubicada en la provincia de Tacna. Es decir, que contar con personal altamente identificado y comprometido con la organización brinda beneficios para la empresa, los cuales se reflejan a través del rendimiento del capital invertido.

SEGUNDA: Se ha demostrado que la variable orientación a largo plazo que manifiestan los empleados dentro de la organización, influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador en la banca comercial en la provincia de Tacna. Al respecto, se ha analizado que los empleados que sienten como suya la marca del empleador y piensan mantener una relación de largo plazo con la organización teniendo una mayor productividad y eficacia.

TERCERA: Se ha demostrado que la variable apego emocional, influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador en la banca comercial en la provincia de Tacna. Es decir, el grado de afecto que el empleado mantenga con la organización reditúa en un mayor rendimiento, así

mismo, influye de manera importante en la identificación del empleado con la marca de la empresa donde labora.

CUARTA: Se concluye también que la variable identidad de los colaboradores, influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador en la banca comercial en la provincia de Tacna. Al respecto, si los empleados consideran los proyectos de la empresa como suyos, además de sentir también los problemas que pudieran afectar la organización como parte de ellos, se logrará un alto rendimiento y eficacia en las organizaciones.

QUINTA: Es muy importante que las organizaciones tiendan a motivar a los empleados o colaboradores a fin de lograr una relación de largo plazo que generen una identidad sólida con la misma. Esto a largo plazo contribuirá a mejorar la productividad y rentabilidad de las organizaciones, más aun en un entorno altamente competitivo que se vive hoy en el mundo empresarial.

SUGERENCIAS

PRIMERA: Las organizaciones hoy en día deben de diseñar estrategias orientadas a generar que los empleados se identifiquen con sus empresas, generando un clima organizacional adecuado para elevar la productividad y la eficiencia en las organizaciones.

SEGUNDA: Las organizaciones deben de preocuparse por mantener relaciones laborales de largo plazo con sus colaboradores a fin de generar un compromiso con ellos, logrando una relación positiva y fructífera con la marca del empleador, sobre todo en el logro de objetivos y metas que tenga a bien plantearse.

TERCERA: Las empresas deben establecer políticas motivacionales que conlleven a que las relaciones con los empleados sean positivas y los incentiven a seguir colaborando con la organización, logrando en ellos identidad y compromiso en sus actividades laborales que realicen.

CUARTA: Las estrategias empresariales deben lograr que los colaboradores lleguen a sentir cariño por la marca del empleador, estableciéndose fuertes lazos entre ambos, lo cual contribuirá a un mejor desempeño laboral, sobre la base de relaciones afectivas entre ambos.

QUINTA: Las organizaciones deben socializar con los empleados tendiendo a generar lazos de largo plazo con ellos como parte de la estrategia de desarrollo de la cultura empresarial, logrando un compromiso con los valores y objetivos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1992). Managing the most important asset: Brand equity. *Planning Review*.

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*.

Aaker, D. A. (2004). Even brands need spring cleaning. *Brandweek*, 45(10).

Abelson, M. A. (1983). The impact of goal change on permanent perceptions and behaviors of employees. *Journal of Management*, 9(Spring-Summer).

Agarwal, S. Ramaswami, R. N. (1993). Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.

Agrawal, R., & Swaroop, P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates.

Allen, N.,J., & Meyer, J.,P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*.

American Marketing Association Dictionary (2011) recuperado el 15 de diciembre de 2011 de http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B.

Amix, D. y Alford B. L. (2005). The effects of salesperson need for achievement and sales manager leader reward behavior. Journal of Personal Selling & Sales Management.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*.

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

Bassi, F. (2011). Latent class analysis for marketing scale development. *International Journal of Market Research* Vol. 53.

Bearden, W., O., & Netemeyer, R., G. (2010). Handbook of marketing scales: multiitem measures for marketing and consumer behavior research. Los Angeles: Sage, 2010.

Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe C. y Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*.

Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of saab. *Corporate Reputation Review*.

Bielby, W.T. & Bielby, D.D., (1989). Family Ties: Balancing Commitments to Work and Family in Dual Earner Households. *American Sociological Review*.

Biswas, U., & Biswas, S. (2010). Organizational Health, Stress & Commitment during Global Financial Crisis. *Indian Journal Of Industrial Relations*.

Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of carrer commitment. *Journal of Occupational Psychology*.

Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*.

Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal Brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*

Carson, K. D. y Bedeian, A. G. (1994). Carrer commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*.

Commeiras, N. y Fournier, C. (2001). Critical evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire: Implications for researchers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*

Cook, K. S. & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*.

Culpepper, R. A., Gamble J. E. and Blubaugh M. G. (2004). Employee stock ownership plans and three-component commitment. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*.

Davis, D., Allen, J., & Cosenza, R., M. (1988). Segmenting local residents by their attitudes, interests, and opinions toward tourism. *Journal of Travel Research*.

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*.

Davis, S. M. (2002). *La marca: Máximo valor de su empresa* (1a ed. ed.). Mexico [etc.]: Pearson Educacion.

de Chernatony, L. (2002). Living the corporate brand: Brand values and Brand enactment. *Corporate Reputation Review*.

de Chernatony, L., & SegalHorn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*.

DeShon, R. P. y Landis, R. S. (1997). The dimensionality of the Hollenbeck, Williams and Klein (1989) measure of goal commitment on complex tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Dessler, G. (1998). How to earn your employees' commitment. *Academy of Management Executive*.

Edwards, C. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*.

Eisingerich, A., & Rubera, G. (2010). Drivers of brand commitment: A crossnational investigation. *Journal of International Marketing*.

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*.

Fram, E. H., & McCarthy, M. S. (2003). From employee to brand champion. *Marketing Management*

Fu, F. Q., Bolander W. y Jones E. (2009). Managing the Drivers of Organizational Commitment and Salesperson Effort: An Application of Meyer and Allen's Three-Component Model. *Journal of Marketing Theory and Practice*.

Gruan, T. W., Summers J. O. y Acito F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*.

Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*.

Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. *Academy of Management Journal*.

Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*.

Jaussi, K. S. (2007). Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*.

Joshi, R. (2007). Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. *ICFAI Journal of Services Marketing*.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*.

Kapferer, J., Moingeon, B., & Soenen, G. (2002). Part III: Managing identities: Chapter 9: Corporate brand and organizational identity. *Corporate & Organizational Identities*.

Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *UIP Journal of Brand Management*.

Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of Brand knowledge. *Journal of Consumer Research*.

Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*.

Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*.

Keller, K. L. (2011). How to navigate the future of Brand Management (coverstory). *Marketing Management*.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2003). How do brands create value? *Marketing Management*.

Kennedy, K. N., Lassk, F. G., & Goolsby, J. R. (2002). Customer mindset of employees throughout the organization. *Academy of Marketing Science Journal*.

Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*.

King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based Brand equity. *European Journal of Marketing*.

King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*.

King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*

Love, L., F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*.

Love, H. (2009). Building a new culture and brand at iPSL. *Strategic Communication Management*.

Madden, T.,J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Academy of Marketing Science.Journal*.

Mahamad, O. & Ramayah, T. (2011). Motivational Orientation as an Internal Marketing Tool in Service Training: A Study of Service Delivery in a Hospital. *International Journal of Business and Management*

Mahnert, K.,F., & Torres, A.,M. (2007). The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*,.

Mandhaya, Y. & Shah, M. (2010). Employer Branding: A tool for talent management. *Global Management Review*.

Martin, G. (2011). Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?. *CIPD Research Report, CIPD, London*.

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*.

McEnally, M. R. and L. de Chernatony. (1999). The evolving nature of branding: Consumer and managerial considerations, *Academy of Marketing Science Review*.

McGee, G. W. y Ford R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*.

McNeilly, K. M. y Russ, F. A. (1992). The Moderating Effect of Sales Performance on Relationship Involving Antecedents od Turnover. *Journal of Personal Selling & Sales Management*.

Meeker, B. F. (1971). Decisions and Exchange. *American Sociological Review*.

Merz, M., Herbst, U., & Yavuz, O. (2009). *Measuring Employer Brand Value*. Paper presented at EMAC Conference. Nantes, France.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*.

Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons*.

Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*.

Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press
Moingeon, B., & Soenen, G. (2002). Introduction. *Corporate & Organizational Identities*.

Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.

Moroko, L., & Uncles, M. (2009). Employer branding and market segmentation.

Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*.

O'Callaghan, E. (2009). *Internal Branding and Brand Commitment: A quantitative investigation into Corporate Brand Building in a Retail Store Network*. Paper presented at EIRASS conference, Niagara Falls, USA.

Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*.

Porter, L. W., Crampon, W. J. & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*.

Punjaisri, K., Evanschitzky, H. y Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*.

Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*.

Rusbult, C. E. y Farrel, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.

Salancik, G. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6, 62-80.

Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213.

ANEXOS

ANEXO
MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de investigación: "Compromiso afectivo con la marca del empleador y su influencia en la rentabilidad de la Banca Comercial de la provincia de Tacna, año 2015"

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo influye el compromiso afectivo con la marca del empleador en la rentabilidad de la Banca Comercial de la provincia de Tacna?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar cómo influye el compromiso afectivo con la marca del empleador en la rentabilidad de la Banca Comercial de la provincia de Tacna?</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El compromiso afectivo con la marca influye directa y significativamente en la rentabilidad de la Banca Comercial de la provincia de Tacna.</p>	<p>V.I. Compromiso afectivo con la marca del empleador</p>	<p>Apego emocional</p> <p>Identidad</p> <p>Orientación a largo plazo</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Cómo influye la orientación a largo plazo de los colaboradores con el compromiso afectivo de la marca del empleador?</p> <p>2. ¿Cómo influye el apego emocional de los colaboradores con el compromiso afectivo de la marca del empleador?</p> <p>3. ¿Cómo influye la identidad de los colaboradores con el compromiso afectivo de la marca del empleador?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>1. Determinar cómo influye la orientación a largo plazo de los colaboradores con el compromiso afectivo de la marca del empleador.</p> <p>2. Determinar cómo influye el apego emocional de los colaboradores con el compromiso afectivo de la marca del empleador.</p> <p>3. Analizar cómo influye la identidad de los colaboradores con el compromiso afectivo de la marca del empleador.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>1. La orientación a largo plazo de los colaboradores influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador</p> <p>2. El apego emocional de los colaboradores influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador.</p> <p>3. La identidad de los colaboradores influye directa y significativamente en el compromiso afectivo con la marca del empleador.</p>	<p>V.D. Rentabilidad de la Banca Comercial</p>	<p>ROE</p> <p>ROA</p> <p>Cuota de Mercado</p>
Método y Diseño		Población y Muestra		Técnicas e Instrumentos
<p>Tipo de Investigación:</p> <p>Investigación aplicada</p>	<p>Nivel de investigación:</p> <p>Descriptiva, correlacional</p>	<p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental, de corte transversal</p>	<p>Población:</p> <p>Esta determinada por los colaboradores o empleados de la Banca Comercial ubicada en la provincia de Tacna</p> <p>Muestra: Esta constituida por 228 colaboradores distribuidos en las instituciones que conforman la Banca Comercial</p>	<p>Método: Descriptivo y correlacional</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Tratamiento estadístico: Análisis correlacional y regresión</p>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO
CUESTIONARIO**

CUESTIONARIO DE COMPROMISO AFECTIVO

Como profesionales, cuando trabajamos para una empresa, todos sentimos distintos grados de compromiso con ella. A lo largo del cuestionario te vamos a presentar una serie de afirmaciones sobre tu nivel de compromiso con la marca del empleador.

Ahora te pedimos que nos indiques tu grado de acuerdo o desacuerdo con las frases mostradas a continuación puntuándolas 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo)

Factor Orientación a largo plazo		1	2	3	4	5
1	Me siento parte de la marca del empleador y en el futuro quiero seguir así.					
2	Mi compromiso con la marca del empleador es a largo plazo.					
3	Me entristecería tener que dejar la marca del empleador.					
4	Deseo continuar trabajando en la marca del empleador por mucho tiempo.					
Factor de Apego Emocional						
5	Siento cariño por la marca del empleador					
6	He llegado a crear fuertes lazos de afecto con la marca del empleador					
7	Me siento emocionalmente unido a la marca del empleador					
8	Siento los colores de la marca del empleador					
Factor de identidad						
9	Siento que cualquier problema de la marca del empleador, es también mi problema.					
10	Siento los proyectos de la marca del empleador como míos					
11	Los éxitos de la marca del empleador son mis éxitos.					

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Genero	Hombre		Mujer	
--------	--------	--	-------	--

Edad

Menos de 25 años	
Entre 26 y 30 años	
Entre 31 y 35 años	
Entre 36 y 40 años	
Entre 41 y 45 años	
Entre 46 y 50 años	
Más de 50 años	

Antigüedad

Menos de 2 años	
De 2 a 10 años	
Más de 10 años	

Trabaja en

LA oficina principal	
Sucursal o agencia	

¿Cuántas personas tienes a tu cargo?

Ninguna	
Entre 1 y 5 personas	
Entre 6 y 10 personas	
Más de 10 personas	

MODELOS DE REGRESIÓN

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,718 ^a	,515	,513	,92434

a. Predictores: (Constante), COMP_AFECTIVO

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	205,188	1	205,188	240,153	,000 ^b
	Residuo	193,096	226	,854		
	Total	398,284	227			

a. Variable dependiente: ROA

b. Predictores: (Constante), COMP_AFECTIVO

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	-6,160	,502		-12,263	,000
	COMP_AFECTIVO	1,872	,121	,718	15,497	,000

a. Variable dependiente: ROA

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,832 ^a	,692	,690	6,03492

a. Predictores: (Constante), COMP_AFECTIVO

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	18473,071	1	18473,071	507,219	,000 ^b
	Residuo	8230,983	226	36,420		
	Total	26704,054	227			

a. Variable dependiente: ROE

b. Predictores: (Constante), COMP_AFECTIVO

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	-59,553	3,280		-18,157	,000
	COMP_AFECTIVO	17,763	,789	,832	22,522	,000

a. Variable dependiente: ROE

Resumen del modelo^b

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,731 ^a	,617	,604	6,50683	2,111

a. Predictores: (Constante), FACTOR_I, FACTOR_LP, FACTOR_AE

b. Variable dependiente: COMP_AFECTIVO

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,007	3	,336	221,307	0,003 ^b
	Residuo	57,541	224	,257		
	Total	58,548	227			

a. Variable dependiente: COMP_AFECTIVO

b. Predictores: (Constante), FACTOR_I, FACTOR_LP, FACTOR_AE

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B	
		B	Error estándar	Beta			Límite inferior	Límite superior
1	(Constante)	2,725	,793		3,434	,341	,261	4,289
	FACTOR_LP	,122	,114	,076	3,062	,000	,324	5,347
	FACTOR_AE	,086	,087	,080	2,990	,003	,585	4,258
	FACTOR_I	,123	,089	,114	3,390	,006	,352	6,299

a. Variable dependiente: COMP_AFECTIVO

Estadísticas de residuos^a

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	N
Valor pronosticado	4,0301	4,3074	4,1276	,06661	228
Valor pronosticado estándar	-1,463	2,700	,000	1,000	228
Error estándar de valor pronosticado	,046	,099	,065	,016	228
Valor predicho corregido	4,0151	4,3492	4,1276	,06764	228
Residuo	-1,05745	,94987	,00000	,50347	228
Residuo estándar	-2,086	1,874	,000	,993	228
Residuo estudentizado	-2,127	1,889	,000	1,002	228
Residuo eliminado	-1,09924	,96487	-,00007	,51276	228
Residuo estudentizado suprimido	-2,144	1,900	-,001	1,006	228
Distancia de Mahal.	,866	7,635	2,987	1,950	228
Distancia de Cook	,000	,045	,005	,007	228
Valor de influencia centrado	,004	,034	,013	,009	228

a. Variable dependiente: COMP_AFECTIVO