

Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo

Employer Branding: Employer Brand Experience and Its Effect on Affective Commitment

Diana Gavilan

Universidad Complutense de Madrid
dgavilan@ccinf.ucm.es

María Avelló

Universidad Complutense de Madrid
mavello@emp.ucm.es

Susana Fernández Lores

Universidad Complutense de Madrid
susanafernandezlores@pdi.ucm.es

Gavilan, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S. (2013).

Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo.

Employer Branding: Employer Brand Experience and Its Effect on Affective Commitment. Revista Internacional de Investigación en Comunicación *aDResearch ESIC*.

Nº 7 Vol 7. Primer semestre, enero-junio 2013. Págs. 58 a 75

DOI: 10.7263/ADR.004.01.4

RESUMEN

JEL Classification:**M31****Palabras clave:**

Marca de empleador,
experiencia de
marca,
compromiso afectivo

En las dos últimas décadas, la importancia de la relación empleado-organización no ha dejado de aumentar. Este hecho ha impulsado la aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos creando el cuerpo teórico del *employer branding*, cuyos objetivos prioritarios son atraer talento hacia la organización y comprometerlo. Diversos factores se han manifestado capaces de contribuir al compromiso con la marca. La presente investigación explora el concepto de experiencia de la marca empleadora y su impacto en el compromiso afectivo. Se propone una estructura tridimensional de la experiencia de la marca empleadora compuesta por la experiencia sensorial, la emocional y la intelectual, análoga a la experiencia de la marca comercial. Los resultados, obtenidos a través una muestra de empleados pertenecientes a diversos sectores y situaciones profesionales, ponen de manifiesto el impacto positivo de las tres formas experienciales descritas sobre el compromiso afectivo. Una experiencia positiva con la marca empleadora es importante para que el empleado desarrolle compromiso afectivo hacia ésta.

ABSTRACT

Clasificación JEL:**M31****Key words:**

Employer branding,
brand experience,
affective commitment

In the last two decades, the importance of the employee-company relationship has done nothing but increase. This fact has encouraged the application of marketing in human resources management by creating the theoretical body of employer branding, whose main objectives are to attract talent to the company and to commit them. Several factors have been shown to be capable of contributing to brand commitment. This research explores the experience concept of employer branding and its impact on affective commitment. A three dimensional structure of employer branding is proposed, made up of sensory, emotional and intellectual experience analogous to the commercial brand experience. The results, obtained through a survey of employees from different sectors and job levels, demonstrate the positive impact of the three types of experience described on affective commitment. A positive experience of the employer brand is important so that the employee develops affective commitment towards it.

Introducción¹

En las dos últimas décadas, la importancia de la relación empleado-organización no ha dejado de aumentar. Una plantilla motivada y comprometida es, junto a la marca, el gran activo intangible en las empresas del siglo XXI (Dolan, Schuler y Jackson, 2007).

Para estimular el compromiso, las organizaciones deben proporcionar al empleado un buen ambiente de trabajo, formación, recompensas, un horario flexible...—beneficios ya asumidos por los departamentos de personal— pero además, deben conseguir que los empleados se sientan implicados con la organización a todos los niveles (Slack, Orife y Anderson, 2010).

La aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos con el objetivo de fortalecer las relaciones entre la empresa —como marca empleadora—, y el empleado —como cliente interno— es lo que en la literatura se denomina *employer branding* (Ambler y Barrrow, 1996). Esta nueva aplicación va más allá del mero beneficio que supone para las marcas comerciales el entendimiento del branding dentro de la organización, incorporando su capital humano desde un nivel estratégico.

A pesar de la juventud del *employer branding*, en la literatura ya se encuentran diferentes modelos sobre esta nueva aplicación del branding (Backhaus y Tikoo, 2004; Miles y Mangold, 2004; Mosley, 2007; King y Grace, 2009, 2010) los cuales comparten en su mayoría que las estrategias de *employer branding* son una fuente de ventajas competitivas sostenibles e inimitables para la organización (Kimpakorn y Tocquer, 2009; Maxwell y Knox, 2009; Edwards, 2010; Martin,

2011), haciendo por lo tanto una aplicación análoga a la de la (Davis, 2002; Keller y Lehmann, 2006). Además, la casi totalidad de los modelos hace referencia a la multidisciplinariedad del concepto, y a la necesidad de coordinar las funciones de marketing y recursos humanos. Pero sin duda, lo más relevante respecto a las diversas propuestas teóricas es la unanimidad entorno al objetivo del *employer branding*: conseguir hacia el exterior, que la marca empleadora atraiga talento y, en su aplicación en el seno de la organización comprometer dicho talento (Mandhanya y Shah, 2010). Atracción (Gavilán y Avello, 2011) y compromiso (Fernández Lores, 2012) son por tanto los dos focos de atención del *employer branding*.

En el área de la atracción, los factores estratégicos que aumentan el valor de la marca empleadora y mejoran la eficacia de las estrategias de atracción de talento han sido el principal objetivo de estudio (Collins y Hanm, 2004). Entre ellos, la fortaleza y exclusividad de las asociaciones de la marca del empleador como factor que incrementa el valor de la misma (Merz y Herbst, 2009); la eficiencia de los atributos simbólicos por encima de los instrumentales como reclamo del talento (Lievens y Highhouse (2003); la similitud entre la marca empleadora y la autopercepción del candidato (Slaughter *et al.*, 2004); la importancia de la posibilidad de desarrollo de la carrera profesional o el diferente peso de la imagen de la marca del empleador según el sector en el que ésta opere (Andersen, 2007) han sido temas de investigación.

Con relación al estudio del compromiso con la marca, las investigaciones se han dirigido en dos direcciones. Por un lado a esclarecer las ventajas que la marca-organización percibe del desarrollo de estrategias de *employer branding*

¹ Agradecemos la colaboración de la consultora Tatum Consulting Group (www.tatum.es) y su valiosa contribución tanto en el trabajo de campo como en las aportaciones y sugerencias.

(Fulmer, et al., (2003), en este sentido destaca el trabajo de Burmann y Zeplin (2009) sobre la relación causal entre el compromiso con la marca y el comportamiento cívico de quienes están comprometidos con la misma: entusiasmo, proactividad o *word of mouth* favorable a la marca.

Por otro lado, la investigación sobre compromiso se ha orientado hacia el estudio de los factores que favorecen el compromiso: la imagen de la marca empleadora (Lievens, Van Hoye y Ansel, 2007); la coherencia de los rasgos de personalidad de la marca empleadora (Davies, 2008); la experiencia del empleado con la marca y la comprensión de los valores que encarna la marca son factores relevantes a la hora de explicar los antecedentes del compromiso (Kimpakorn y Tocquer, 2009; King y Grace, 2010).

La experiencia con la marca, que en el caso del empleado, y a diferencia del cliente en el marketing de consumo, es una experiencia prolongada y profunda se ha identificado como un factor clave en la explicación de la percepción que se tiene de la marca, del compromiso con ésta y de las conductas de los empleados (Kimpakorn y Tocquer, 2009). Ahora bien, no existen estudios que proporcionen un acercamiento a dicha experiencia aplicando un enfoque académico (Brakus, Schmitt y Zarantonello, 2009). Por otro lado, tampoco existen investigaciones que pongan en relación esta experiencia del empleado con el compromiso afectivo con la marca empleadora y revelen la intensidad de la misma, aun cuando sean numerosos los estudios sobre la influencia de la satisfacción en el trabajo, de las recompensas —intrínsecas y extrínsecas—, del liderazgo o la promoción interna (Finegan, 2000) como de antecedentes del compromiso.

Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo es analizar la experiencia con la marca empleadora y su impacto en el compromiso afectivo con la misma. Específicamente el objetivo de la investigación es analizar la experiencia física o sensorial del lugar de trabajo, la experiencia emocional del ejercicio del trabajo y la experiencia intelectual que proporcionan los valores que representa la marca. Respecto a los valores, sabemos que el conocimiento y la comprensión es un aspecto relevante (King y Grace, 2010) aun cuando esto no sea suficiente para favorecer el compromiso, de manera que nuestro objetivo es también profundizar en las características que debe reunir esta experiencia de los valores para incrementar el nivel de compromiso.

Este trabajo ha sido realizado en el entorno de la empresa privada, en organizaciones de diferentes sectores (banca, seguros, automoción, educación, asesoría) a quienes se invitó a participar y voluntariamente accedieron a cumplimentar un e-cuestionario de escalas Likert de 7 posiciones. Los datos obtenidos han sido analizados con un modelo de PLS.

El contenido del artículo se estructura en cinco partes. En la primera se ofrece una revisión del marco teórico del *employer branding*, el compromiso y la experiencia de la marca empleadora a la que sigue una exposición del modelo propuesto y del planteamiento de las hipótesis. En la segunda parte se exponen la parte empírica que comienza con una descripción de las variables que intervienen en el estudio, su medición y el método empleado para la recogida de los datos. A continuación se presentan los resultados obtenidos en el análisis y por último el estudio se completa con una discusión de los resultados, las implicaciones, académicas y empresariales, y las limitaciones del trabajo.

Marco teórico: employer branding, compromiso y experiencia de marca empleadora

El *employer branding* es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida (Mosley, 2007; Davies, 2008). Este proceso abarca desde la construcción de la marca del empleador, la creación de una propuesta de valor diferenciadora y competitiva, hasta las acciones necesarias y específicas, para la atracción, selección, retención/fidelización, reciclaje o abandono de los empleados, con la consecuente implicación de todos los departamentos y funciones de la organización (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002). En este proceso, el compromiso se revela como un indicador clave del estado de la relación entre el empleado y la marca empleadora, convirtiéndose por lo tanto en la meta a alcanzar (Fernández Lores, 2012).

Compromiso con la marca empleadora

El compromiso es la base de las relaciones en todos los órdenes. Por este motivo ha sido estudiado en muchas y diferentes áreas del conocimiento. Desde la perspectiva del intercambio social (Cook y Emerson, 1978), pasando por las relaciones de pareja (Bielby y Bielby, 1989), o el entorno empresarial, refiriéndose a los objetivos (DeShon y Landis, 1997), el equipo (Rusbult y Farrel, 1983) o la ocupación (Carson y Bedeian, 1994).

También los académicos de marketing comparten que el compromiso es el factor central de éxito en las relaciones que la empresa establece con agentes tanto externos como internos a la misma, tal y como exponen Morgan y Hunt

(1994) en su Teoría del Compromiso y la Confianza.

Esta profusión de trabajos sobre el compromiso hace que la literatura académica está repleta de definiciones del término (Reichers, 1986), como también se pueden encontrar conceptualizaciones diferentes respecto a su dimensionalidad. Existen estudios que han intentado explicar el compromiso de una manera unidimensional (Mowday, Steers y Porter, 1979; Wiener, 1982). Sin embargo, hay evidencias empíricas de que el compromiso es un constructo multidimensional compuesto de diversos factores (O'Reilly y Chatman, 1986; Allen y Meyer, 1990) que difieren según cuál sea su objeto —trabajo, pareja, clientes...—, y por ende sus antecedentes y sus consecuencias (Gruan, Summers y Acito, 2000).

En el contexto organizacional el enfoque más aceptado y popular sobre la estructura del compromiso ha sido el que desarrollaron Meyer y Allen en los años 90 del siglo pasado. Estos autores argumentan la existencia de tres tipos de compromiso: de continuación, normativo y afectivo (Meyer y Allen, 1991).

De acuerdo con Meyer y Allen (1991) el compromiso de continuación, también denominado 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 de empleo (Culpepper y Gamble, 2004), o el tiempo y los esfuerzos invertidos en la empresa, unido a los costes financieros asociados a un cambio de empleo (Commeiras y Fournier, 2001). De este modo, los empleados con compromiso de continuación permanecen en la organización esencialmente porque lo necesitan.

Respecto al compromiso normativo, también denominado en la literatura como “compromiso por obligación” (Wiener, 1982), Meyer y Allen (1991) lo conceptualizan, como la unión de tipo normativo con la organización, con un matiz de reciprocidad. En otras palabras, es la interiorización de las normas que obligan al empleado a actuar de tal manera que facilite a la organización alcanzar sus objetivos e intereses (Fu, Bollandier y Jones, 2009). Por ello, la voluntad de permanecer en la empresa cuando los empleados tienen un fuerte compromiso normativo reside en que sienten que deben hacerlo.

Sin embargo, el compromiso afectivo nos sitúa en una posición muy diferente al pragmatismo o la normatividad. Esta forma de compromiso es el que despierta más interés en el entorno académico tanto de gestión como de marketing. Algunos autores lo denominan también “compromiso actitudinal” y toman como punto de partida a Kanter (1968) que lo identificó como “compromiso de cohesión” para describirlo como un sentimiento de unión emocional que va del individuo hacia el grupo, a lo que Buchanan (1974) añadió el rasgo distintivo de que su finalidad va más allá del valor puramente instrumental.

Desde la literatura de marketing este tipo de compromiso se entiende como el apego afectivo que experimenta un consumidor hacia una determinada marca (Crosby y Taylor, 1983; Mattila, 2004; Kim y Morris, 2008; Sung y Campbell, 2009; Bowden, 2009; Iglesias y Singh, 2011). Cuando la relación entre cliente y marca se establece entre cliente-interno/empleado y marca empleadora, el compromiso afectivo expresa el apego que experimenta un profesional hacia la marca empleadora para la que trabaja. Dicho apego se manifiesta en el deseo de mantener la

relación a lo largo del tiempo, en la intensidad del nexo afectivo, y en la afinidad de valores entre las partes (Fernández Lores, 2012).

La experiencia de la marca empleadora

Las experiencias se han convertido en el principal medio de diferenciación competitiva de bienes y servicios (Pine y Gilmore, 1999). Una experiencia es un suceso privado que tiene lugar como consecuencia de una estimulación inducida, esto es, los estímulos que se producen en el exterior llegan al sujeto, y éste los asimila, interioriza y asume. Los vive (Schmitt, 1999). Las experiencias representan la forma en que las personas interactuamos con nuestro entorno, algo que sucede a través de las percepciones de estímulos físicos, de los sentimientos y emociones, de los pensamientos y de las acciones (Dubé and Le Bel, 2003).

Para el marketing, los contextos experienciales más sobresalientes han sido los de compra y consumo (Holbrook y Hirschman, 1982). Recientemente sin embargo, la constatación de que muchos de los estímulos que experimentan los clientes proceden de la marca ha impulsado el concepto de experiencia de marca (Brakus, Schmitt y Zarantonello, 2009), una experiencia subjetiva producida por estímulos evocados por la marca.

La experiencia con la marca empleadora nos remite por lo tanto a los numerosos estímulos que emana la marca empleadora: el lugar donde se realiza el trabajo, el disfrute que se obtiene de la realización de las tareas o el significado que poseen los valores que encarna la marca a los ojos del empleado (Pine y Gilmore, 1999). Ahora bien, esta experiencia con la marca empleadora es, con relación a las experiencias de marca de consumo, más intensa y prolongada si tenemos

presente que en esta ocasión el cliente interno, no solo interactúa con la marca sino que la vive ocho horas al día. Cuando el empleado piensa en la marca empleadora, su primera consideración hace referencia a la forma en que experimenta esa marca en su trabajo diario (Kim-pakorn y Tocquer, 2009).

De forma análoga a como sucede en el marketing de consumo, la experiencia de marca se puede representar en tres dimensiones: sensorial/estética, intelectual y emocional (Schmitt, 1999).

La dimensión sensorial de la experiencia con la marca empleadora nos remite al conjunto de estímulos sensoriales que suministra la marca a través del lugar físico donde se realiza el trabajo y que por lo tanto se convierten en el escenario de la experiencia laboral (*stage experience*). El espacio físico permite además la presencia de los signos de identidad de la marca: colores, olores, sonidos, sintonías... y la proyección de los valores de marca. La extensión de la marca en el espacio físico individualiza, diferencia y hace exclusivo el lugar de trabajo. Una experiencia de marca empleadora sensorial positiva contribuirá de forma positiva a estimular el nexo afectivo que establece el empleado con la marca porque significa convertir a la marca en un proveedor de bienestar sensorial.

La dimensión intelectual de la experiencia con la marca empleadora hace referencia a los valores y lo que supone para el empleado el acercamiento, conocimiento y la interiorización de los mismos (King y Grace, 2008, 2009), condiciones por otro lado imprescindibles para lograr su correcta transmisión al exterior (O'Callaghan, 2009; Punjaisri, 2007).

El elemento más importante de una cultura organizacional es su declaración de principios y

valores que deben de ser consistentes con el propósito de la compañía, y estar alineados con los valores personales de los miembros de la organización (Jacobs, 2003). La amplitud con la que la cultura organizacional es percibida y aceptada entre los miembros de una compañía tiene un importante impacto en las actitudes y comportamiento de los empleados individualmente, en los resultados y en la efectividad de la organización. Diferentes investigaciones han demostrado que una gestión eficaz de los valores en el plano interno puede ser fuente de compromiso, identificación y lealtad de los empleados con la marca (De Chernatony, 2002; Miles y Mangold, 2004; Love, 2011; Tortosa, 2009; Roy, 2008; Harris, 2007). En base a lo expuesto, podemos anticipar que una experiencia positiva de los valores es fuente de compromiso porque proporciona un acercamiento e identificación entre el empleado y la marca.

La dimensión emocional o de entretenimiento de la experiencia de la marca empleadora nos sitúa frente a la vivencia de lo que representa el trabajo y el desempeño de las tareas que éste conlleva. En este sentido, el disfrute en el trabajo, al igual que en otras muchas facetas de la vida, se ha revelado como una experiencia de gran relevancia (Csikszentmihalyi, 1999) por sus connotaciones hedonistas, que potencian y estimulan el compromiso y las relaciones sociales (Veenhoven, 1998). Así pues, la experiencia que supone disfrutar y divertirse con la marca podría ser considerada como un antecedente o propulsor del compromiso afectivo. Los empleados que disfrutan con su trabajo, trabajan mejor, hacen juicios positivos sobre la calidad de su vida laboral y suelen estar intrínsecamente motivados (Bakker, 2008). Esta motivación intrínseca, la fascinación que se produce como consecuencia

del disfrute y la diversión que proporciona la marca (Deci y Ryan, 1985), se traduce en el deseo por estrechar el nexo que vincula al empleado con la marca.

Hipótesis

Sobre la base de los argumentos precedentes, este estudio se propone examinar el impacto de las tres dimensiones de la experiencia de marca empleadora sobre el compromiso afectivo con dicha marca. Por consiguiente, formulamos las siguientes hipótesis:

H1: los empleados que experimentan de manera positiva la dimensión sensorial de la marca empleadora manifestarán niveles superiores de compromiso afectivo con la marca.

H2: los empleados que experimentan de manera positiva los valores de la marca empleadora manifestarán niveles superiores de compromiso afectivo con la marca.

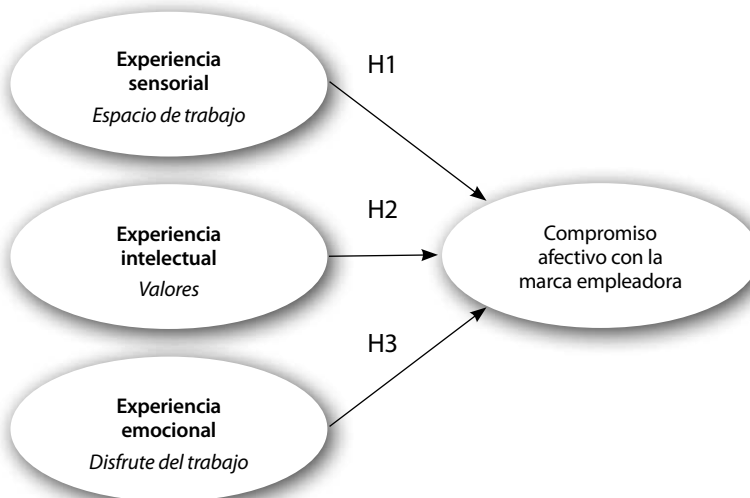
H3: los empleados que disfrutan de la experiencia emocional con la marca empleadora manifestarán niveles superiores de compromiso afectivo con ésta.

La Figura 1 representa el modelo de investigación propuesto sobre la relación entre la experiencia sensorial, intelectual y emocional que provoca la marca empleadora y el compromiso afectivo con ésta.

Metodología: Cuestionario y escalas de medición

Para la medición de los constructos que integran el modelo propuesto se emplearon diferentes escalas existentes, adaptadas de la literatura a partir de entrevistas realizadas con profesionales especialistas en gestión de marca y de recursos humanos familiarizados con el objetivo del estudio, garantizando así la validez de contenido.

Figura 1 · Modelo de investigación propuesto



Para la medición de la experiencia sensorial se emplearon 4 ítems adaptados a partir de la escala de experiencia de marca de Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009). Los 7 ítems empleados para la medición de la experiencia intelectual de los valores están basados en Berthon y Ewing (2005). Por último, los 3 ítems empelados para la medición de la experiencia emocional proceden de la escala WOLF de Bakker (2008), concretamente los referidos al factor diversión.

El compromiso afectivo se midió por medio de la escala ACEB (Affective Commitment to Employer Brand) psicométricamente testada y validada (Fernández Lores, 2012) que permite medir el compromiso afectivo entre el empleado y la marca empleadora. Se trata de una escala multi-ítem tipo Likert de 7 posiciones (1 = completamente en desacuerdo, 7 = completamente de acuerdo), compuesta por 11 ítems.

La selección de escalas sirvió para elaborar un cuestionario formado por 24 ítems tipo Likert de 7 posiciones (1 = completamente en desacuerdo, 7 = completamente de acuerdo) que fue completado por datos de clasificación relativos al perfil laboral del encuestado: tamaño de la empresa, área de trabajo, categoría del puesto desempeñado y antigüedad en la empresa.

El trabajo de campo para la recolección de datos se realizó a través de un e-cuestionario. Este procedimiento de recogida presenta numerosas ventajas ya que facilita tanto la respuesta como la posterior recopilación de datos y su tratamiento, minimizando el riesgo de aparición de datos ausentes y errores propios de la manipulación y codificación de las respuestas (Díaz de Rada, 2010). Además, la mecánica de respuesta utilizada no permitía avanzar sin haber respondido a todas las preguntas de la pantalla, garantizando así la disponibilidad de encuestas completas.

La selección de los participantes invitados a participar en el estudio se obtuvo mediante un muestreo aleatorio simple a partir de una selección de empresas procedentes de diferentes sectores (banca, seguros, automoción, educación, asesoría) realizada por una Consultora de Recursos Humanos y Marketing colaboradora con el trabajo. De las 850 personas invitadas a participar, 181 cumplieron el cuestionario, lo que representa una tasa de respuesta efectiva del 21,3%.

La tabla 1 (pág. 67) recoge un resumen de los principales rasgo que describen a la muestra empleada en el estudio.

Resultados

En primer lugar, se llevó a cabo un análisis descriptivo de las variables incluidas en el modelo que se recogen en la tabla 2. La técnica estadística utilizada para la obtención de los resultados ha sido el análisis de ecuaciones estructurales mediante Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares - PLS). La elección de esta técnica se consideró adecuada a las peculiaridades propias de la investigación, dado que el tamaño de la muestra no es elevado. La estimación por mínimos cuadrados parciales (PLS) arroja resultados robustos en estas condiciones. El software utilizado fue SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg (Ringle, Wende, Will, 2005).

El uso de PLS requiere seguir dos etapas (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995). En la primera se analiza y la fiabilidad individual de los ítems, la consistencia interna de las escalas, la varianza extraída media y la validez discriminante.

La segunda etapa consiste en la evaluación del modelo. Una medida del poder predictivo de un modelo es el valor de R^2 y los coeficientes *path* estandarizados. La estabilidad de las estima-

Tabla 1 · Características de los participantes (en %)

Sexo	%
Hombre	48,55
Mujer	51,45
Total	100,00
Edad	
25-29 años	3,62
30-39 años	41,30
40-49 años	35,51
50-59 años	19,57
Total	100,00
Tamaño de la empresa	
Menos de 250 empleados/as	35,50
Más de 250 empleados/as	64,49
Total	100,00
Categoría laboral	
Presidencia / Alta Dirección	7,25
Director de Área / Departamento	33,33
Mando intermedio / Jefe de equipo	26,81
Empleado especializado	26,09
Otros	6,52
Total	100,00
Antigüedad en la empresas	
Hasta 2 años	10,87
De 2 a 5 años	22,46
De 6 a 10 años	21,74
Más de 10 años	44,93
Total	100,00

ciones de los parámetros se examina mediante el empleo del *Bootstrap* que ofrece el cálculo del

error estándar de los parámetros y los valores de la *t* de Student (tabla 2 - págs. 68-69).

Tabla 2 · Análisis descriptivo de los ítems del modelo

Item	Descripción	Media	Des. Típica	Cargas estandarizadas
Experiencia Sensorial (Adaptada de Brakus, Schmitt y Zarantonello, 2009)				
ES1	Tengo un espacio agradable para trabajar	5,42	1,659	0,93
ES2	El lugar donde trabajo me gusta	5,45	1,663	0,95
ES3	El lugar donde trabajo hace que me sienta bien	5,15	1,641	0,96
ES4	El lugar donde trabajo me facilita hacer bien mi trabajo	5,10	1,609	0,92
Experiencia Intelectual (Adaptada de Berthon y Ewing (2005))				
EI1	Los valores corporativos de mi empresa son positivos para la sociedad	5,55	1,433	0,89
EI2	Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los/las empleados/as	5,29	1,464	0,91
EI3	Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los clientes	5,65	1,349	0,91
EI4	Comparto los valores corporativos de mi empresa	5,44	1,501	0,94
EI5	Me identifico con los valores corporativos de mi empresa	5,31	1,539	0,93
EI6	Conozco los valores corporativos de mi empresa	5,80	1,499	0,83
EI7	Comprendo los valores corporativos de mi empresa	5,74	1,487	0,88
Experiencia Emocional (Adaptada de Bakker, 2008)				
EE1	Me lo paso bien trabajando	5,13	1,360	0,95
EE2	Me divierto trabajando	5,61	1,383	0,94
EE3	Disfruto haciendo mi trabajo	5,21	1,425	0,95
Compromiso Afectivo con la Marca Empleadora (Fdez Lores, 2012)				
CA1	Me siento parte de mi empresa y en el futuro quiero seguir así	4,98	1,692	0,83
CA2	Mi compromiso con mi empresa es a largo plazo	5,22	1,689	0,78
CA3	Me entristecería tener que dejar mi empresa	5,34	1,652	0,80

(Continúa en página siguiente)

Item	Descripción	Media	Des. Típica	Cargas estandarizadas
Compromiso Afectivo con la Marca Empleadora (Fdez Lores, 2012)				
CA4	Deseo continuar trabajando en mi empresa por mucho tiempo	5,18	1,685	0,78
CA5	Siento cariño por mi empresa	5,54	1,503	0,82
CA6	He llegado a crear fuertes lazos de afecto con mi empresa	5,22	1,561	0,86
CA7	Me siento emocionalmente unido a mi empresa	4,90	1,670	0,86
CA8	Siento los colores de mi empresa	5,09	1,602	0,87
CA9	Siento que cualquier problema de mi empresa es también mi problema	4,96	1,594	0,84
CA10	Siento los proyectos de mi empresa como míos.	5,12	1,645	0,84
CA11	Los éxitos de mi empresa son mis éxitos.	5,15	1,640	0,85

Se procede a comprobar la fiabilidad de las escalas de medida utilizando para ello el indicador alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos quedan reflejados en la tabla 3 e indican una elevada consistencia interna de las variables latentes. Las cargas factoriales de los ítems en sus respectivas variables latentes toman valores entre 0,78 y 0,96 indicando un elevado grado de validez convergente (Chin, 1998).

Posteriormente, se procedió a calcular la validez discriminante comprobando que la va-

rianza compartida entre pares de constructos es menor a la varianza extraída media para cada constructo individual (Fornell y Larcker, 1981). Los resultados obtenidos cumplen las restricciones establecidas por estos autores poniendo de manifiesto la existencia de validez discriminante.

En la tabla 3 quedan recogidos los valores de la Varianza Extraída Media (AVE), los valores del indicador alpha de Cronbach y las comunalidades de los constructos.

Tabla 3 · Varianza Extraída Media (AVE), alpha de Cronbach y comunalidades de los constructos

	AVE	Fiabilidad Compuesta	alpha de Cronbach	Comunalidades
Compromiso Afectivo (ACEB)	0,698	0,962	0,956	0,698
Experiencia Emocional	0,905	0,966	0,947	0,905
Experiencia Intelectual	0,812	0,968	0,961	0,812
Experiencia Sensorial	0,883	0,968	0,956	0,883

Una vez comprobada la idoneidad del modelo de medida, se procede a evaluar su poder predictivo (Chin, 1998).

La tabla 4 presenta la estimación del modelo estructural y los coeficientes path estandarizados.

Se puede observar que todos los valores de la t de Student son significativos indicando una buena predictibilidad del modelo y que el valor de R^2 es 0,61.

A tenor de los resultados podemos concluir que las tres hipótesis planteadas son aceptadas.

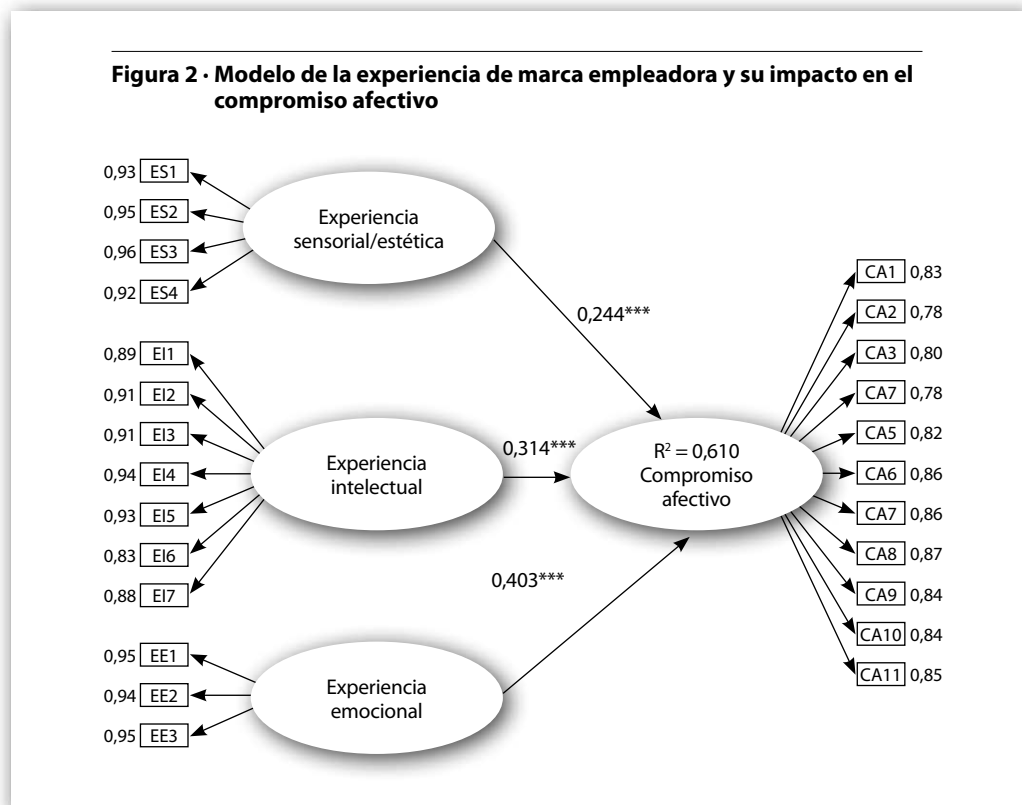


Tabla 4 · Coeficientes estandarizados y estadístico t de las relaciones propuestas

	Coeficientes path estandarizados	Media	Desviación Típica	Error Estándar	Estadístico t
Exp. Emocional ->ACEB	0,4030	0,3982	0,0676	0,0676	5,9556
Exp. Intelectual -> ACEB	0,3143	0,3216	0,0674	0,0674	4,6604
Exp. Sensorial -> ACEB	0,2442	0,2451	0,0587	0,0587	4,1597

Conclusiones y Discusión

El objetivo de la investigación realizada era analizar la experiencia con la marca empleadora y su impacto en el compromiso afectivo con la misma. Para ello planteamos un modelo de experiencia de marca que se puede descomponer en tres dimensiones: sensorial, intelectual y emocional, y que antecede al compromiso afectivo. Los resultados, obtenidos a través una muestra de empleados pertenecientes a diversos sectores y situaciones profesionales, ponen de manifiesto el impacto positivo que las tres formas experienciales descritas sobre el compromiso afectivo. Una experiencia positiva con la marca empleadora es importante para que el empleado desarrolle compromiso afectivo hacia ésta.

Destaca el peso relevante de la experiencia emocional medida como disfrute o diversión, lo que coincide en magnitud, con los resultados de Bakker (2008) para quien la diversión explica hasta el 30% de la varianza de la satisfacción laboral. La diversión se revela como un precursor importante del compromiso afectivo con la marca. El carácter hedonista de este resultado del trabajo hace que el empleado se sienta vital y deseoso de que este estado perdure en el tiempo.

Los resultados también ponen de manifiesto algo que las compañías cada vez tienen más presente: la importancia del espacio como proveedor de experiencias sensoriales y estéticas (Pine y Gilmore, 1999). Y la potencialidad del lugar para expresar los valores que representa la marca y vehicular la experiencia emocional (Schmitt, 1999). La popularidad de ciertos entornos laborales como las oficinas de Google o la Ciudad Santander son ejemplos claros de que para crear una experiencia sensorial de marca empleadora hace falta pensar en el espacio de trabajo como

el escenario donde se vive la marca trabajando y disfrutando a la vez.

La experiencia de los valores ratifica los resultados de King y Grace (2010) sobre la importancia de conocer y comprender a la marca y lo que representa. No obstante, los resultados sugieren que además es preciso que el empleado viva los valores como si fueran suyos: aceptación e identificación para estimular el compromiso afectivo.

Implicación y limitaciones

Este estudio pone de manifiesto la relevancia que tiene la experiencia del empleado como antecedente del compromiso afectivo con la marca empleadora. Desde un punto de vista teórico se ha demostrado en numerosas ocasiones la importancia de crear marcas empleadoras sólidas y la necesidad de emplear estrategias conjuntas de marketing y recursos humanos para lograrlo, por ello, las contribuciones académicas del trabajo son dos. En primer lugar incorporamos un concepto tridimensional de experiencia de marca empleadora análogo al de experiencia de marca (Brakus, Schmitt y Zarantonello, 2009). Esta experiencia es un suceso privado, de cada empleado, que tiene lugar como consecuencia de los estímulos que proporcionan las estrategias de construcción de marca.

En segundo lugar, la experiencia de marca que vive el empleado se revela como antecedente crucial y eficiente del compromiso afectivo con la marca. Investigaciones precedentes han mostrado que el conocimiento de la marca y sus valores no son suficientes para estimular compromiso (Kimpakorn y Tocquer, 2009). Para que los empleados apoyen la marca y se transformen en sus embajadores hace falta que experimenten esos conocimientos de manera positiva.

Desde el punto de vista profesional, estos resultados son una clara llamada de atención a las estrategias de creación de marca empleadora centradas en meras declaraciones. La relación entre experiencia y compromiso hace imprescindible ir más allá. Para incrementar el nivel de compromiso afectivo de los empleados con la marca es necesario desarrollar estrategias combinadas de marketing y recursos humanos que aprovechen la funcionalidad propia de la gestión de las personas y la característica orientación al cliente que posee el marketing. Las recomendaciones más directas que se desprenden de este estudio son:

- Mantener un estrecho contacto con el empleado que proporcione un conocimiento profundo de sus expectativas, sus necesidades y su nivel de satisfacción.
- Diseñar una oferta de valor que incorpore una retribución hedónica. El trabajo tiene que proporcionar una dosis de disfrute o diversión.
- Transformar las tradicionales campañas de comunicación interna, donde las acciones iban dirigidas a “hacer saber” en acciones orientadas a “probar o experimentar”.
- Aplicar el mismo cuidado y esmero que se pone en la creación de los espacios donde recibimos a nuestro cliente anfitrión a los espacios donde trabaja nuestro cliente-empleado.

Este trabajo no está exento de limitaciones. Principalmente el tamaño de la muestra hace que sea conveniente realizar nuevas investigaciones con muestras mayores. Esto plantea un reto por la dificultad para acceder a una muestra amplia de empleados procedentes de diversas empresas dispuestos a colaborar. No obstante, confiamos en que la reducida extensión del cuestionario contribuya a superar dicho obstáculo.

Otro aspecto que tal vez pueda plantearse como limitación estriba en el uso de datos que miden la experiencia global recordada más que la experiencia en curso. Aun cuando este hecho es inherente a la mayoría de los trabajos que preguntan sobre la experiencia. Sabemos que entre lo que se ha vivido y lo que se está viviendo suele haber ligeras diferencias.

A pesar de nutrirse de los conocimientos del marketing y la gestión de los recursos humanos, el *employer branding* es un área joven de conocimiento con un amplio campo para la investigación: la medición del valor de la marca empleadora, el diseño de estrategias de creación de marca, la proyección del compromiso afectivo en el comportamiento cívico organizativo y su ulterior repercusión sobre la satisfacción del cliente o la convergencia o divergencia entre la marca comercial y la marca empleadora, son solo algunas de las numerosas áreas hacia las que dirigir la investigación en el futuro.

Bibliografía

- Allen, N.J., y Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 11-18.
- Ambler, T., y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Andersen, K. (2007) Workplace reputations: lessons from Scandinavia. *Paper presented to the 11th Annual Conference of the Reputation Institute, Norwegian School of Management*. Oslo 1-3 June. http://www.reputationinstitute.com/conf/oslo2007_conference.
- Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501-517.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling, Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barrow, S. y Mostley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Berthon, P. y Ewing, M. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bielby, W.T. y Bielby, D.D., (1989). Family Ties: Balancing Commitments to Work and Family in Dual Earner Households. *American Sociological Review*, 54(5), 776-789.
- Bowden, J. L. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., y Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Burmann, C., Zeplin, S., y Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264.
- Carson, K. D. y Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237-262.
- Chernatony, L. de (2002). Living the corporate brand: Brand values and brand enactment. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 113-132.
- Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in G.A. Marcoulides [ed.]. *Modern Methods for Business Research*, 295-336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Collins, C.J. y Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- 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*, 21(3), 239-245.
- Cook, K. S. y Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43(October), 721-739.
- Crosby, L. y Taylor, J. (1983). Psychological Commitment and Its Effects on PostDecision Evaluation and Preference Stability Among Voters. *Journal of Consumer Research*, 9 (March), 413-431.
- Culpepper, R. A., Gamble J. E. y Blubaugh M. G. (2004). Employee stock ownership plans and three-component commitment. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 155-170.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Fluir (flow): Una psicología de la felicidad (7a ed.)*. Barcelona: Kairós.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Davis, S. M. (2002). *La marca: Máximo valor de su empresa (1ª ed. ed.)*. México [etc.]: Pearson Educación.
- Deci, E. L., y Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

- 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*, 70, 105-116.
- Díaz de Rada, V. (2010). Eficacia de las encuestas por internet: un estudio preliminar. *Revista Española de Sociología*, 13, 49-79.
- Dolan, S.; Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI*. 3º ed. Editorial: Mac Graw Gill.
- Dubé, Laurette y Jordan L. LeBel (2003). The Content and Structure of Laypeople's Concept of Pleasure. *Cognition and Emotion*, 17(2), 263-295.
- Edwards, C. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Fernández Lores, S. (2012). *Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador: Diseño de una herramienta para su medición*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Madrid.
- Finegan, J. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149 - 169.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (February), 39-50.
- Fram, E. H., y McCarthy, M. S. (2003). From employee to brand champion. *Marketing Management*, 12(1), 24-39.
- 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*, 17(4), 335-350.
- Fulmer, I.S., Gerhart, B. y Scott, K.S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.
- Gavilán, D. y Avello, M. (2011). Employer brand attraction: factores para atraer el talento. *Investigación y Marketing*, 112(sep.), 30-38.
- Gruan, T. W., Summers J. O. y Acito F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.
- Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102-114.
- Holbrook, M. B. y Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9 (September), 132-140.
- Iglesias, O., Singh, J., J., y Batista Foguet, J. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 18(8), 570-582.
- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22-38.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Keller, K. L., y Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740-759.
- Kim, J., Morris, J., D., y Swait, J. (2008). Antecedents of true brand loyalty. *Journal of Advertising*, 37(2), 99-117.
- Kimpakorn, N., y Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- King, C., y Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7), 938-971.
- King, C., y Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C., y Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- Lievens, F. y Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G., y Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59.
- Love, L., F., y Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181.

- Mandhaya, Y. y Shah, M. (2010). Employer Branding: A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Mattila, A., A. (2004). The impact of service failures on customer loyalty: The moderating role of affective commitment. *Journal of Service Management*, 15(2), 134-149.
- Martin, G. (2011). *Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?* CIPD Research Report, CIPD, London.
- Maxwell, R., y Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), 893-907.
- Merz, M., Herbst, U., y Yavuz, O. (2009). *Measuring Employer Brand Value*. Paper presented at EMAC Conference. Nantes, France.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., P., y Allen, N., J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-372.
- Miles, S. J., y Mangold, W. G. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535-545.
- Miles, S. J., y Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65-87.
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- 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.
- O’Reilly, C., y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-492.
- Pine, J. B. y Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Punjaisri, K., y Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(August), 508-514.
- Ringle, C.M., Wende, S., Will, S. (2005). *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, Hamburg.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
- 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.
- Schmitt, Bernd H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. New York: The Free Press.
- Slack, F, Orife, J., y Anderson, F. (2010). Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: An empirical study in the United States. *International Journal of Management*, 27(3), 421-437.
- Slaughter, J.E., Zickar, M. J. y Highhouse, S. (2004) Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 85–103.
- Sung, Y., y Campbell, W. (2009). Brand commitment in consumer-brand relationships: An investment model approach. *Journal of Brand Management*, 17(2), 97-113.
- Tortosa, V, Moliner, M. A., y Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 14-35.
- Veenhoven, R. (1998). La utilidad de la felicidad. *Investigación de indicadores sociales*, 20, 333-334.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-427.