



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

Engagement En El Lugar De Trabajo Bajo La Mirada Del Branding

Tomás Gómez González

Maestría en Dirección de Marketing

Colegio De Estudios Superiores En Administración Cesa

Maestría En Dirección De Marketing

2021

Engagement En El Lugar De Trabajo Bajo La Mirada Del Branding

Tomás Gómez González

Maestría En Dirección De Marketing

Tutor

David Van Der Woude De Vries

Colegio De Estudios Superiores En Administración Cesa

Maestría En Dirección De Marketing

2021

Contenido

ENGAGEMENT EN EL LUGAR DE TRABAJO BAJO LA MIRADA DEL BRANDING	7
Estado del Arte.....	12
Marco Teórico.....	21
<i>Employer Brand Equity: el eje de articulación entre la marca y el Engagement.....</i>	<i>27</i>
<i>Brand Equity como articulador entre Engagement y Employer Branding</i>	<i>34</i>
<i>Employee Engagement.....</i>	<i>35</i>
Metodología de la Investigación.....	40
Metodología Mixta	41
Enfoque Cualitativo.....	42
Enfoque Cuantitativo	43
Métodos de recolección de información.....	44
Instrumentos Cualitativos.....	44
Instrumentos Cuantitativos	45
Encuesta tipo Likert	45
Análisis de datos representativos de la Investigación	46
Entrevista Semi-Estructurada	46
Encuesta Tipo Likert.....	55
Preguntas demográficas	56
1. Familiaridad o conocimiento de la Marca Empleadora	58
1.1 Conocimiento sobre la Misión y Visión.....	59
1.2 Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la organización.....	60
1.3 Conocimiento de la historia de la organización.....	61
2. Beneficios Funcionales.....	63
2.1 Creo que esta organización es atractiva para personas que están buscando trabajo	64
2.2 Este trabajo sirve de trampolín para trabajar en otros lugares.....	65
2.3 Aquí se puede hacer carrera organizacional (ascenso/promoción)	66

2.4 La organización cuenta con un buen programa de capacitaciones y entrenamientos	68
2.5 La organización cuenta con productos/servicios innovadores y de calidad.....	70
2.6 La organización otorga seguridad y estabilidad laboral	71
2.7 Las instalaciones físicas de la organización son agradables y estimulantes.....	72
2.8 El ambiente de trabajo es agradable y estimulante	73
2.9 La organización cuenta con prácticas de trabajo novedosas y horarios flexibles	74
2.10 El Salario o remuneración ordinaria está por encima del promedio.....	75
2.11 El Paquete de compensaciones (bonos y auxilios) es atractivo.....	77
3. Reputación de la organización y sus líderes	78
4. Beneficios simbólicos.....	79
4.1 Usualmente recibo reconocimiento por un trabajo bien hecho	81
4.2 Me siento unido a mis compañeros de trabajo	82
4.3. Me siento bien trabajando en esta organización	83
4.4. Siento que la gerencia se preocupa por mí	84
4. 5 Creo que en esta organización puedo aplicar lo que sé	85
4.6 Esta es una organización orientada al cliente.....	86
4.7 Siento que en esta organización puedo enseñarle a los demás	87
4.8 En general siento satisfecho en esta organización	88
5. Sentimiento hacia la marca empleadora	89
6. Resonancia o identificación de los empleados con la marca empleadora	90
6.1 Estoy orgulloso de decirle a otros que hago parte de esta organización.....	91
6.2 Veo el éxito de la empresa como mi propio éxito	92
6.3 La organización es como una familia para mí.....	93
6.4 Cuando hablo de la organización usualmente uso "nosotros" en vez de "ellos"	94
6.5 Cuando alguien habla bien de la organización me siento orgulloso	95
7. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?.....	96
7.1 Continúo en esta organización porque quiero estar aquí	97
7.2 Continúo en esta organización porque siento que tengo la obligación de estar aquí	98
7.3 Creo que me iré cuando tenga una mejor propuesta de trabajo	99
8. Lealtad de los empleados	100

8.1 Actualmente no tengo intención de cambiar de trabajo.....	101
8.2 Permanezco en esta organización porque soy leal a ella	102
9. <i>Engagement</i> de los empleados.....	103
9.1 Frecuentemente siento que estoy físicamente conectado con mi trabajo.....	105
9.2 Frecuentemente siento que estoy mentalmente conectado con mi trabajo.....	106
9.3 Frecuentemente siento que estoy emocionalmente conectado con mi trabajo	107
9.4 Creo que mi trabajo contribuye a lograr los resultados organizacionales	108
Protocolo de Comunicación Interna	109
Definición del problema y oportunidad,.....	110
Objetivo General del protocolo de Comunicación	113
Objetivos Específicos del PCI,	113
Audiencias a las que se dirigirá el protocolo de comunicación	114
Mensaje central del protocolo de comunicación interna.....	116
Mensajes dirigidos a las audiencias.....	117
Fases para la implementación del protocolo de comunicación	118
Medios que contribuyen a la consecución de los objetivos del PCI	121
Conclusiones y Recomendaciones	124
Limitaciones y recomendaciones.....	130
ANEXOS.....	132
Encuesta Tipo Likert. ANEXO 1	132
Bibliografía.....	140

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Esquema resumen del marco teórico, elaboración propia tomado de los trabajos de Baraket-Bojmel, 2018 y Kumar & Pansari 2014.	39
---	-----------

Engagement En El Lugar De Trabajo Bajo La Mirada Del Branding

Resumen

En un contexto donde existe un problema global por la disminución del talento humano, las organizaciones están buscando estrategias para atraer y retener empleados valiosos, en este sentido para Theurer et al., (2018, p. 155) el *Employer Branding* se convierte en un proceso útil para dar respuesta a los retos actuales de atracción y retención de talento.

El *Employer Brand* involucra y promociona una visión clara de lo que hace la organización diferente y deseable como empleador, además de mantener a los empleados actuales activos y conscientes de la propuesta de valor de la firma y de los beneficios de tener compromiso para con la organización (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502; Hughes & Rog, 2008, p. 753).

La presente investigación se basa en el proceso de *Brand Equity* que utilizó Bareket-Bojmel (2019, p. 820) para medir la incidencia de la marca empleadora en el desempeño de los empleados, la cual, a través de una adecuada gestión, puede contribuir a mejorar la satisfacción, identificación, compromiso, lealtad y desempeño de los empleados. El modelo se afinó para medir el desempeño de la marca empleadora en una institución de educación superior de Bogotá, Colombia. Allí se pudo determinar que una adecuada gestión de marca contribuye a mejorar el compromiso y el apego actitudinal de los empleados con la organización.

Planteamiento del problema y pregunta de investigación

La presente investigación quiere presentar una posible respuesta frente a la siguiente pregunta: ¿Qué elementos de *Employer Branding* y *Employer Engagement* se deben tener en cuenta para mejorar la gestión de marca-empleadora en organizaciones de servicio?

A partir de esta pregunta y para entender su importancia es fundamental comprender, como desde diferentes perspectivas teóricas, se ha dimensionado la relevancia de la marca como elemento de valor interno en cualquier organización, más aún en aquellas que se dedican a la prestación de servicios, y de cómo la misma se relaciona con la atracción y retención de recurso humano.

Justificación de la pregunta de investigación

La pregunta de investigación se justifica al asumir que la marca es un elemento fundamental para dar a conocer la propuesta de valor de la organización con lo cual se busca, a su vez, atraer y retener el mejor talento humano (que sea posible) en las organizaciones de servicios, para construir una ventaja competitiva sostenible¹.

Para entender la importancia de las marcas, Baraket-Bojmel identifica que éstas, al interior de las organizaciones, moldean la forma en que sus empleados piensan y sienten respecto a la organización, por medio de experiencias que tienen como propósito reforzar la

¹ Contar con el mejor talento humano posible puede contribuir a generar una ventaja competitiva sostenible dado que es valioso, difícil de crear e imitar a su vez, este se encarga de mejorar el desempeño de la organización (Bareket-Bojmel, 2019, pp. 818, 819; Ployhart, 2006, p. 877)

marca del empleador y fomentar actitudes positivas por parte de sus empleados hacia el trabajo (Bareket-Bojmel, 2019, p. 819).

Por su parte, J. Harter señala que la calidad del recurso humano en una organización es tal vez el indicador más importante para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones (J. Harter, 2018, p. 7). Una de las razones que podrían responder a dicha afirmación es que lo anterior ocurre, dado que el capital intelectual y humano constituye la base de la ventaja competitiva en la economía moderna, idea que también desarrollan Ahmad & Islam, Berthon et al., y Raziq & Maulabakhsh, (2018, p. 113; 2005, p. 152; 2015, p. 715) quienes, además, indican que los empleados son un componente esencial en el proceso de alcanzar la misión y la visión de un negocio.

En igual sentido, es relevante tener en consideración la importancia de la gestión de la marca empleadora en el desempeño de los empleados. Al respecto, se citan las siguientes afirmaciones de Sengupta et al., (2015, p. 307) quien sostiene que las organizaciones, independientemente de su tamaño, entran en guerra por el talento humano, donde la competencia por empleados hábiles y talentosos cada vez es más intensa. En consecuencia, las organizaciones deben adaptarse a las necesidades de la fuerza laboral moderna, pues de no ser así, tendrán problemas para conservar sus buenos empleados y por consiguiente sus clientes (J. Harter, 2018, p. 7).

Así pues, resulta fundamental vincular la marca empleadora con la construcción del *Employee Engagement*, término que se define como “una construcción multidimensional que comprende todas las facetas de las actitudes y comportamientos de los empleados hacia la

organización” (Kumar & Pansari, 2014, p. 55). En este sentido, las dimensiones del *Employer Engagement* se reflejan en los siguientes estados: satisfacción del empleado, la identificación, el compromiso, la lealtad y el desempeño (Kumar & Pansari, 2014, p. 55, 2016, p. 501). El concepto mencionado cobra fuerza en un escenario donde los empleados sienten que trabajan en una organización con líderes confiables, con políticas claras y transparentes, y con condiciones laborales adecuadas que aumentan su sentido de pertenencia y motivación (Gutierrez, 2020).

Por la importancia que se deriva de los conceptos mencionados y de su posible incidencia en las organizaciones de servicios, en la presente investigación se mostrarán los elementos de *Employer Branding* y *Employer Engagement* que se deben tener en cuenta para mejorar la gestión de marca-empleadora. Para esto, se aplicarán los modelos de Baraket-Bojmel en el desarrollo del *Employer Branding* y de Kumar & Pansari en el desarrollo del *Employer Engagement*

Hipótesis

Mediante un proceso de *Employer Branding* se puede afianzar la identificación del empleado con la marca empleadora, lo que contribuye a mejorar el compromiso, la lealtad y el *Engagement* en una organización de servicios de educación superior de la ciudad de Bogotá.

La aplicación del modelo elaborado por Baraket-Bojmel (2019), sólo había llegado hasta el nivel del compromiso, dejando para desarrollos posteriores, como el que se deriva de la presente investigación, el uso de la marca empleadora con el fin de lograr *Engagement* en los empleados a través de un proceso de *Brand Equity*. Esto se logra al trabajar los conceptos de lealtad, desempeño, satisfacción e identificación incluidos en la definición de *Engagement* de Kumar & Pansari (2014, 2016). Su utilización pretende mostrar que el modelo mencionado realmente puede llegar al nivel de compromiso con cambio actitudinal, dirigido a la sostenibilidad de las organizaciones, a través de una gestión adecuada de marca apropiada por los empleados, que permita lograr retener el mejor talento humano y así verificar la aplicabilidad de los modelos planteados.

La hipótesis cobra sentido cuando se entiende que el nivel de compromiso solo garantiza la intención. Por su parte, al proponer un cruce de modelos se pretende demostrar que, si la marca empleadora es fuerte, será posible evidenciar la existencia de elementos como la satisfacción, identificación, compromiso, lealtad y desempeño en los empleados para con la organización, y con ello, se podrá determinar una mejora sustancial en la actitud de servicio por parte de los empleados, lo que puede contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales y eventualmente, desarrollar una ventaja competitiva sostenible en organizaciones de servicio.

Para probar lo anterior, se pondrá a prueba la hipótesis aplicando los dos modelos *Employer Branding* y *Employee Engagement*) de forma conjunta en la organización de servicios objeto de estudio (Colegio de Estudios Superiores en Administración – CESA²).

Objetivo General

Proponer un protocolo gestión de *Employer Branding* para los empleados de una organización de servicios que contribuya a generar *Engagement*.

Objetivos Específicos

- Identificar el estado actual de la marca empleadora en la organización.
- Determinar los factores claves que pueden contribuir a generar *Engagement* de los empleados en la organización.
- Identificar qué elementos de comunicación interna pueden contribuir a generar *Engagement* en los empleados a partir del *Employer Branding*.

Estado del Arte

El estado del arte está compuesto por diferentes artículos académicos de investigación desarrollados en países como Europa y Asia, en los que se han realizado investigaciones relacionadas con *Employer Branding* y *Employee Engagement*. El sentido que aportará a estos trabajos la presente investigación consiste en intentar aproximarse a ellos de forma práctica, con el propósito de articular los modelos mencionados, a través de una metodología específica que pretende hacer dialogar las dos propuestas para poner a prueba la hipótesis e

² A partir de este momento, se referirá al Colegio de Estudios Superiores en Administración de esta forma o con sus siglas.

intentar, con ello, aportar a la industria de servicios una perspectiva para fortalecer el desempeño de los empleados, a través de la gestión de marca y con ello, contribuir a la generación una ventaja competitiva sostenible.

Los modelos en diálogo que serán mencionados a continuación tienen en común el estudio de la relación entre la organización y sus empleados, desde ópticas diferentes, pero complementarias. El *Employer Branding* es entendido como un proceso por medio del cual, se desea crear un efecto positivo en el desempeño de los empleados actuales o potenciales, al fortalecer la marca de la organización como elemento caracterizador. Lo anterior, para reforzar la identidad de la marca al interior de la organización en donde los empleados mejoren el conocimiento e identificación de sus valores personales y organizacionales (Bareket-Bojmel, 2019, p. 820). Con esto, a su vez, se busca entender qué espera la organización por parte de sus empleados y qué pueden esperar ellos de la organización, a su vez permite que la organización sea identificable y diferenciable frente a sus competidores (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502).

El propósito de esta investigación -que se llevó a cabo en los años 2017, 2018 y 2019 -, se enfocó en la búsqueda del impacto que tiene el *Employer Branding* – entendido como el proceso de gestión de la marca - en la fuerza laboral de una organización, haciendo énfasis en relacionar el *Brand Equity* – valoración de marca - con el compromiso organizacional y la intención de los empleados para cambiar de trabajo. Para lograr este propósito, el autor requirió utilizar la metodología de construcción de marca desarrollada por Keller (2013, p. 123).

Esta metodología ha sido ampliamente utilizada para medir el nivel de impacto que tiene una marca en los consumidores y consta de seis bloques: 1) Prominencia, mide el nivel de conocimiento o familiaridad que tiene el empleado de su organización; 2) Desempeño funcional, compuesto por los beneficios funcionales que hacen de la organización una opción atractiva en el mercado laboral; 3) Imagen, hace referencia a los beneficios simbólicos de la marca; 4) Juicios y opiniones del empleado hacia la marca del empleador; 5) Emociones, con el cual se identifica el comportamiento que tiene el empleado hacia el vínculo emocional de la marca, 6) Compromiso, con el cual se mide la responsabilidad; bien sea afectiva, de continuidad o normativa que tiene el empleado para con la organización y su intención de cambiar de empleo (Bareket-Bojmel, 2019, p. 820; Keller, 2013, p. 123).

En síntesis, los resultados de esta investigación muestran la implementación de un enfoque metodológico que normalmente es utilizado en áreas afines al marketing para desarrollar un modelo de comportamiento organizacional. No obstante, es posible integrar la metodología del *Brand Equity* con el nivel de compromiso del empleado.

Por su parte, en materia de *Employee Engagement*, Kumar & Pansari (2014, 2016), se desarrolla como un estado deseable de engranaje entre los empleados y la organización. Este modelo es el resultado de una serie de estrategias articuladas que tienen como propósito generar un cambio actitudinal y comportamental de los empleados que derive en una mejora en los roles que desempeñan (en especial de cara al cliente) y que generan valor en la organización (Kumar & Pansari, 2016, p. 498). Todo ello, dirigido, en últimas, a lograr una ventaja competitiva sostenible, que parte de contar con el mejor talento humano posible o

alcanzable; recurso que es fundamental para obtener las metas organizacionales en cualquier organización (Kumar & Pansari, 2014, p. 54), en particular, en organizaciones de servicio donde los empleados son los responsables de entregar una actitud de servicio positiva, consistente y única frente a los clientes (Kumar & Pansari, 2016, p. 501).

Se considera pertinente, tomar la distinción que hacen los autores Kumar y Pansari (2014, p. 55), sobre los términos *Marketing Interno* y *Employer Engagement*. Según los investigadores, el primer concepto, concibe al empleado como el cliente interno y su enfoque busca que el trabajo se adapte a las necesidades del trabajador (Becker, 1992, p. 133). En este contexto, se parte de entender que para tener clientes satisfechos es necesario que los empleados estén satisfechos (Ahmed et al., 2003, p. 1173). Así mismo, el *Marketing Interno* busca disminuir la resistencia de los empleados hacia la implementación de cambios en la organización y mantener a los empleados felices y satisfechos con su trabajo (Kumar & Pansari, 2014, p. 55).

Por su parte, el concepto de *Employer Engagement*, va más allá de la satisfacción de los empleados, su objetivo es lograr que los empleados interioricen la promesa de valor de la compañía y sean ellos quienes se encarguen de transmitírsela a los clientes de la organización de forma consistente y eficiente (Kumar & Pansari, 2014, p. 55).

Como se verá posteriormente (en el marco teórico y en la metodología), al articular los dos modelos mencionados se pretende brindar a las organizaciones de servicios una estrategia de desarrollo de marca que venga desde la apropiación que los empleados tengan de los procesos desarrollados por ellos mismos, de los valores organizaciones y de los

beneficios que obtienen al trabajar en la organización, logrando que el compromiso pase de la intención a acciones concretas que afecten positivamente la satisfacción, identificación, lealtad y desempeño (Kumar & Pansari, 2014, p. 57, 2016, p. 501).

Otras investigaciones

Vasanth (2018) en su investigación para el School of Management del Instituto de Ciencias, Tecnología y Estudios Avanzados (VISTAS), de Pallavaram, India, presenta un trabajo titulado “*Employer Brand as a Predictor of Employee Satisfaction*”, en donde identifica la influencia de la marca del empleador en beneficio de la imagen de la organización como un gran lugar de trabajo, al mismo tiempo que contribuye a que esta sea diferenciada en el mercado laboral. Con este trabajo, se ratifica la importancia de la gestión de marca al interior de las organizaciones, entendiendo que ésta no es solo un nombre sino un proceso en constante desarrollo (branding).

La investigación mencionada en el párrafo anterior se realizó en los años 2017 y 2018. Este estudio tuvo como propósito encontrar el enfoque diferencial en los empleados, puesto que, independientemente de su rol en la organización, ellos deben generar una conciencia de los valores de marca, a partir de la cultura organizacional, la normatividad interna y los valores organizacionales (Vasanth, 2018). El investigador logró identificar que la marca del empleador ayuda a las organizaciones a diferenciarse entre alternativas de empleo similares y, a su vez, contribuye a aumentar la satisfacción de los empleados.

En esta investigación se encuentran tres criterios fundamentales, que permiten determinar si el empleado cuenta con suficiente apropiación de marca y si esta contribuye a mejorar su satisfacción, siendo estos: compañía soñada para trabajar, nivel de interacción con la marca empleadora y, por último, la satisfacción del empleado. La primera se refiere a la satisfacción general de la organización, para el autor, la satisfacción del empleado se refiere a la maximización de beneficios físicos y simbólicos que le permiten al empleado estar mejor, al mismo tiempo es considerado como uno de los factores más importantes para lograr la satisfacción de los clientes (Vasanth, 2018, p. 55). Estos criterios de selección fueron aplicados a una muestra de 200 empleados, que pertenecían a los principales centros de tecnología ubicados en India. Con el resultado obtenido, se logró identificar que el *Employer Branding* influye positivamente en la satisfacción de los empleados, desde su visión hacia las principales organizaciones de tecnología de India.

Alvi et al., (2020), en una investigación realizada para el Departamento de Ciencias de la Administración, Lahore Garrison University en Pakistan, durante los años 2019 y 2020, buscaron determinar el efecto que tiene el empoderamiento de los empleados y la compensación en el Employee *Engagement*, concepto que trajeron del trabajo desarrollado por Kahn (1990, p. 694). El estudio se desarrolló en cuarenta y ocho (48) entidades financieras seleccionados aleatoriamente Se enfocó en estimar la relación entre los beneficios organizacionales de empoderamiento y las compensaciones como variables independientes con el *Engagement* de los empleados; *Engagement* entendido, como se verá más adelante,

como el aprovechamiento de los miembros de la organización al servicio de los roles del trabajo (Kahn, 1990, p. 694).

La investigación arrojó que el empoderamiento tiene poco efecto en el *Engagement* de los empleados; mientras que los beneficios de compensación generan un impacto positivo y significativo. Cabe anotar que los resultados para las dimensiones físicas, emocionales y cognitivas son mixtos, mientras que el empoderamiento del empleado tiene un efecto positivo en la dimensión cognitiva, los efectos en la dimensiones físicas y emocionales son casi nulas. Por su parte, en materia de beneficios funcionales el efecto positivo se genera en las tres dimensiones, siendo la dimensión física la que se afecta de forma más significativa

Theurer, et al. (2018) Investigadores de Technische Universitat Munchen, TUM School Of Management, en su trabajo, hacen una revisión de la literatura relacionada con el *Employer Branding*. Realizan una revisión de 187 artículos para estructurar un modelo a partir de la teoría de Ambler & Barrow, 1996 y de Keller, 2013.

La investigación se desarrolló en tres etapas: 1) Identificación de la literatura relevante, 2) Análisis a profundidad de la literatura, 3) Integración de los artículos en categorías. De estas etapas se rescata lo siguiente:

1) Literaria Relevante: Los expertos excluyeron la literatura de reclutamiento y atraktividad organizacional, temas que si bien, tienen varias similitudes con el *Employer Branding*, no involucran el concepto de marca dentro de su literatura; a su vez, se excluyeron

el concepto Branding interno, el cual es utilizado principalmente para mejorar el servicio de cara al cliente (Theurer et al., 2018, p. 158)

2) Análisis: Una vez se realiza el análisis de los 187 artículos, se ordenan en forma comprensiva dos aspectos; categorías y temas que se encuentren relacionados con los grupos objeto de estudio y posteriormente, se aplica el concepto de *Employer Branding*, así como los modelos y limitaciones de este. Los resultados de las investigaciones y su análisis fueron organizados de manera cronológica con el fin de facilitar su uso posterior.

3) Integración: Se identificaron tres ejes de partida: El primero, hace referencia a la descripción de conceptos y modelos de *Employer Brand*; la segunda temática trató las dimensiones del conocimiento de marca; y para finalizar, la tercera temática hace referencia a las actividades y estrategias del *Employer Branding* (Gardner et al., 2011; Keller, 2013).

En cuanto a los conceptos de *Employer Brand*, siendo visto como el identificador y Employer particularidad, pues comparten el sustento metodológico basado en la estructura del *Brand Equity* de Aaker y Keller (1991; 1993).

Respecto a las dimensiones de conocimiento de marca, éstas se desarrollan bajo las teorías de Aaker y Cable & Turban y Keller (Aaker, 1991; Cable & Turban, 2001; Keller, 1993), quienes sostienen que el conocimiento de marca se fundamenta en la familiaridad, la reputación y la imagen del empleador, que afectan a los empleados potenciales en materia de atracción; y a los empleados actuales en cuanto a la identificación de los valores de los empleados con los valores de marca del empleador.

Por último, los autores afirman que las actividades y estrategias de Branding, están enfocadas para atraer empleados potenciales, afectar positivamente la credibilidad y reputación de la organización, además de la lealtad y compromiso de los empleados.

Como conclusión, se establece que los expertos Theurer, et al. (2018) desarrollaron un proceso investigativo que ordena y sintetiza las investigaciones más relevantes de *Employer Branding* de los últimos veinte (20) años, lo que proporciona un marco de referencia valioso para futuros trabajos.

Por otro lado, se encontró el trabajo de Caniëls et al. (Caniëls et al., 2018) del Departamento de Administración, Ciencia y Tecnología de la Open Universiteit, en Heerlen, Países Bajos, y del Centro Investigativo para la educación, y del mercado laboral de la Universidad de Maastricht, Países Bajos, titulado “*Mind The Mindset*”, cuyo propósito era determinar si la personalidad proactiva de los empleados moderada por el estilo de liderazgo contribuye o no con *Engagement* en el trabajo.

La investigación empieza por reconocer la importancia de los empleados proactivos, quienes de forma recurrente e intencional cambian como individuos y, a su vez a la organización a la que pertenecen. Ellos tienen una influencia directa en los objetivos y valores organizacionales y pueden contribuir al éxito organizacional (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295).

Los investigadores argumentan que los líderes pueden contribuir a crear *Engagement*, siempre y cuando, su mentalidad y estilo de liderazgo sean acordes con la mentalidad y

personalidad de sus empleados. Los datos de la investigación se obtuvieron de una encuesta realizada a 259 empleados de una organización de alta tecnología de los Países Bajos. La razón por la que se escogió este tipo de organización obedece a que, para los autores, este tipo de organizaciones cuentan con ambientes de trabajo innovadores que promueven la personalidad proactiva de los empleados (Caniëls et al., 2018).

Como conclusión, se puede afirmar que la investigación arroja que la forma como piensan los empleados debe coincidir con el estilo de liderazgo. En este sentido, el *Engagement* de los empleados se facilita en organizaciones donde sus trabajadores y líderes cuenten con personalidad proactiva y mentalidad de grandeza (Caniëls et al., 2018).

Marco Teórico

El marco teórico debe comenzar por definir los conceptos de *Employer Brand* y *Employer Branding*, *Brand Equity* y *Employee Branding*, que resultan fundamentales para probar que, a partir de una estrategia activa de marca por parte de la organización hacia sus empleados se puede contribuir positivamente en el desempeño de estos mismos, en su nivel de satisfacción, identificación, compromiso y lealtad; premisa que implica la aplicación simultánea de los modelos de Baraket-Bojmel (2019) y de Kumar & Pansari (2014, 2016). Lo anterior, con el propósito de generar *Engagement* por medio de la aplicación del proceso de marca.

La construcción conceptual presentada tiene como propósito construir el árbol definitorio que permitió aplicar la metodología e intentar responder a la pregunta de investigación y a la hipótesis propuesta.

Del Employer Brand al Brand Equity: categorías básicas dirigidas al entendimiento del Employer Branding y del Employee Engagement

El *Employer Brand*, como se mencionó previamente, es un identificador que está compuesto por un nombre, un logo o un símbolo (Keller, 1993, p. 2; Theurer et al., 2018, p. 156). Por su parte, el *Employer Branding* se define como el proceso o el medio por el cual se llega a la construcción o modificación de la marca (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502). El *Brand Equity* hace referencia al valor agregado de las respuestas de los empleados actuales y potenciales hacia el conocimiento del empleador (Theurer et al., 2018, p. 156). En otras palabras, es la valoración del efecto que se generó a través del proceso de marca o Branding. Por consiguiente, las metodologías de *Brand Equity* son ampliamente utilizadas para medir los procesos de marca en diversos objetos de estudio, donde se incluye el efecto de la marca empleadora hacia los empleados como público objetivo.

Para finalizar, el Employee Branding también conocido como *Marketing Interno*³ tiene como propósito asegurar que los empleados actuales incorporen la promesa de marca de la organización frente a los clientes; bajo la premisa de asegurar el mejor servicio al

³ La presente investigación no trabajará con el concepto de Employee Branding o *Marketing Interno* porque el propósito de esta es aplicar el concepto de *Brand Equity* desarrollado por Baraket-Bojmel y tomado a su vez de Keller, 1993, el cual establece que la apropiación de la marca en su punto más alto de compromiso y lealtad genera *Engagement* en los empleados. En otras palabras, el marco teórico elaborado no contempla una estrategia de *Marketing Interno*, sino una estrategia activa de marca, cuya finalidad es determinar si su gestión puede o no contribuir a generar *Engagement* en los empleados.

cliente posible (Carley et al., 2010, p. 410; Mosley, 2007, p. 126; Theurer et al., 2018, pp. 156, 158).

Así pues, para Keller (Keller, 1993, p. 2) el concepto de Marca es aquel que se utiliza para definir nombre, término, signo, símbolo, diseño o su combinación, por medio de la cual se busca identificar bienes y servicios de una organización frente a lo ofrecido por sus competidores. Es una mezcla de atributos, tangibles e intangibles, que si es manejado de forma correcta crea valor e influencia (Edwards Martin R., 2010, p. 7; Swystun, 2007, p. 7).

Como ya se ha señalado, de acuerdo con Theurer et al. (Theurer et al., 2018, p. 156), el *Employer Brand* es un identificador, que contiene un nombre y/o un concepto que se crea de la organización y que la diferencia de sus competidores, a esto se suman Backhaus y Tikoo (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502), al indicar que este se construye a partir del conocimiento que se tenga del empleador, de la familiaridad, que se refiere a características de su imagen, compuesta a su vez, por atributos psicológicos y funcionales, que incluyen la reputación del empleador enfocado en la evaluación afectiva que presenta el empleado hacia el empleador (Cable & Turban, 2001, p. 127; Theurer et al., 2018, p. 156).

El *Employer Brand*, además, sirve para distinguir una organización entre diversas ofertas laborales, dándole identidad y haciéndola distinguible, a través de un paquete de beneficios funcionales y simbólicos que hacen parte de la oferta laboral (Lievens & Highhouse, 2003, p. 79; Theurer et al., 2018, p. 163). Esta categoría también es considerada como la imagen que los empleados comparten de una organización y que les permite

considerarla o no como un gran lugar para trabajar de acuerdo con su atractividad (Sharma, 2019, p. 988; Wilden et al., 2010).

El *Employer Brand* implementa un mecanismo de atracción para trabajadores potenciales y posiciona a una organización como un empleador seleccionable (Hughes & Rog, 2008, p. 758). Los empleados talentosos eligen para quién van a trabajar y son influenciados por el poder del nombre de la organización, su reputación y las emociones que esta induce (Bareket-Bojmel, 2019, p. 828; Sharma, 2019, p. 988). Lo anterior, ha generado la necesidad de considerar el *Employer Brand* como una variable esencial dentro de las áreas encargadas del talento humano. Las compañías que cuentan con una marca empleadora fuerte (*Employer Brand*) pueden reducir el costo de adquisición de empleados, incrementar la retención de los mismo e incluso, ofrecer menores salarios, al compararlos con los de organizaciones con marcas más débiles (Berthon et al., 2005, p. 15; Hughes & Rog, 2008, pp. 753, 754).

Los expertos Berthon et al. y Moroko y Uncles (Berthon et al., 2005, p. 168; Moroko & Uncles, 2008, p. 160) afirman que una marca de empleador debe ser atractiva y coherente. Es atractiva si cuenta con la familiaridad, diferenciación y relevancia. Por su parte, se considera coherente si la marca del empleador es consistente con la cultura organizacional, los valores y la reputación.

Ahora bien, para describir el enfoque del *Employer Branding* es importante mencionar que esté es relativamente nuevo en las investigaciones de marketing. No obstante, se enfoca en reclutar y retener el mejor talento posible en un entorno laboral, ya que se está

volviendo más competitivo (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 513; Sharma, 2019, p. 987). El *Employer Branding* representa, entonces, el esfuerzo de una organización para promoverse tanto al interior como al exterior, lo que la hace diferente y deseable como empleadora (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 501; Theurer et al., 2018, p. 155).

Si bien no existe un consenso en el grupo objetivo, la mayoría de las conceptualizaciones de *Employer Branding*, se han estudiado bajo dos enfoques; 1) utilizar la marca para atraer el mejor talento humano a las organizaciones y 2) herramienta para mejorar la satisfacción, el desempeño de los empleados, lo cual trae como resultado un mejor desempeño organizacional (Biswas & Suar, 2016, p. 57; Dabirian et al., 2017, 2019)

Otra característica del proceso del *Employer Branding* es mantener a los empleados actuales activos y conscientes de la propuesta de valor de la firma y de los beneficios que este obtiene al contar con compromiso hacia la organización (Hughes & Rog, 2008, p. 753). En últimas constituye una estrategia a largo plazo, que parte de la familiaridad y la percepción de los empleados potenciales y actuales con relación a una organización en particular para generar una imagen como un buen lugar para trabajar (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 501; Cable & Turban, 2001, p. 124; Sullivan, 2008).

Por consiguiente, este aspecto hace que el *Employer Branding* este inmerso muchas veces en otras disciplinas diferentes al marketing, tales como la gestión de recursos humanos o el comportamiento organizacional (Moroko & Uncles, 2008, p. 170). Este proceso ha sido particularmente útil en mercados altamente competidos, como es el caso de las organizaciones de tecnología, salud y las consultoras, puesto que se tienen en cuenta y de

manera principal, las habilidades que presenta el personal para realizar labores muy especializadas, ya que hay muy pocas personas para ejecutarlas (Ambler & Barrow, 1996, p. 201; Theurer et al., 2018, p. 160).

Para sustentar la importancia que tiene este proceso en las organizaciones, también es importante recapitular lo que indican Backhaus y Tikoo (Backhaus & Tikoo, 2004., p. 503) cuando afirman que el *Employer Branding* se encuentra conformado por tres fases. La primera sería la propuesta de valor que se define como “esa propuesta particular que la compañía ofrece a sus empleados, la cual se forma a partir de la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la calidad del ambiente laboral y la calidad de los productos y servicios” (Edwards Martin R., 2010, p. 7; Theurer et al., 2018, p. 156). Así mismo, se reconoce por ser una propuesta que la compañía ofrece a sus empleados y que se forma por medio de la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la calidad de los empleados y la calidad de los productos y servicios (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 504).

La segunda sería el marketing externo, que establece a la marca del empleador como una organización seleccionable que, a su vez, permite atraer a los mejores trabajadores posibles, incluyendo las decisiones morales de los líderes, las iniciativas de responsabilidad social y por último la generación de confianza con los grupos de presión, a partir de la buena reputación (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 503; Biswas et al., 2017, p. 31). Para confirmar o validar este proceso dentro de una organización se toma el ejemplo de Glassdoor que es la plataforma más popular en el mundo, con fines de búsqueda de empleo, y cuenta con más de

treinta (30) millones sus suscriptores en ciento noventa (190) países y alrededor de diez (10) millones de reseñas construidas por empleados (Dabirian et al., 2017, 2019).

En tercer lugar estaría el concepto de *Marketing Interno* que especifica que, en las organizaciones, los empleados son el primer mercado objetivo y se define como la orientación y motivación de los empleados que tienen contacto con los consumidores, para que trabajen como equipo y provean satisfacción al cliente (Armstrong & Kotler, 2013, p. 210; Berthon et al., 2005, p. 151). De esta forma el objetivo del *Marketing Interno* se encuentra enfocado en desarrollar una fuerza de trabajo que este comprometida con los valores y las metas organizacionales, es crear una estrategia cuya meta es la creación de un buen ecosistema de trabajo de alto desempeño (Ahmed et al., 2003, p. 1223).

Por último, Biswas et al., (2017) afirma que, si bien el *Employer Brand* se ha enfocado en como atraer talento humano potencial, se puede trabajar desde la perspectiva de las personas que actualmente están empleadas, al enfocarse en como retener empleados valiosos (p. 33).

Employer Brand Equity: el eje de articulación entre la marca y el Engagement

El *Employer Brand Equity* y particularmente los beneficios que se derivan de la aplicación de este concepto, son los elementos sustanciales de la metodología que se aplicó y que se mostrará posteriormente. Estos son los puntos que lograron articular los dos modelos objeto de análisis y son los que permitieron desarrollar la idea central de la presente investigación: un proceso adecuado de gestión de marca al interior de la organización afecta positivamente el desempeño de los empleados y, en consecuencia, el desempeño

organizacional. Esta afirmación solo es posible sostenerla con la aplicación articulada de los modelos que se han analizado en la presente investigación.

Keller define *Brand Equity* como “(...) el efecto diferenciado del conocimiento de la marca en respuesta al marketing de esta (...). Es el resultado de un esfuerzo de marketing que es atribuible al nombre de una marca, y que no habría ocurrido si ese producto o servicio no contara con ese nombre”(1993, p. 1). Este concepto tiene como objetivo convertirse en una parte central de los procesos de la construcción de marca, puesto que su comportamiento puede verse reforzado en su credibilidad (Berthon et al., 2005, p. 153). Por su parte, Theurer et al. (2018) relaciona o describe este proceso en aras de generar una aplicabilidad para los empleados, tanto para los existentes como para los potenciales, al entender que los empleados tienen en su memoria una variedad de marcas que pueden identificar y distinguir (p.157).

En la teoría de Branding existen principalmente dos conceptualizaciones de *Brand Equity*. La conceptualización de Aaker (Aaker, 1991, p. 27), quien clasifica el *Brand Equity* en cinco categorías: lealtad, reconocimiento del nombre, calidad percibida, asociaciones de marca y derechos de propiedad. El segundo enfoque, provisto por Keller (1993), considera las cinco (5) categorías anteriores, e incluye dos componentes del conocimiento de marca los cuales son: la familiaridad y la imagen de marca (1993, p. 69).

En relación con el conocimiento de marca, este elemento puede ser entendido desde dos perspectivas, la primera, a partir del conocimiento que tengan las personas que buscan empleo en términos de recuerdos y asociaciones relacionadas con una organización (Cable &

Turban, 2001, p. 123) y la segunda, respecto al nivel de conocimiento por parte de los empleados actuales hacia la marca del empleador (M. K. Biswas & Suar, 2016, p. 59). A su vez, el conocimiento de marca determina la dirección apropiada o inapropiada de la marca, puesto que su verdadero valor descansa en el conocimiento que los consumidores tengan sobre ella. En este sentido, el desarrollo de conocimiento de marca busca transformar la mentalidad de los empleados actuales y potenciales, situación que deriva en una afectación positiva en el desempeño de la organización (Bareket-Bojmel, 2019, p. 819; Keller, 2013, p. 71).

Cable y Turban (2001) desarrollaron cinco dimensiones de conocimiento acerca del empleador, que resultan relevantes dado que el conocimiento de marca es la característica más significativa del *Brand Equity*, siendo estas, las siguientes: (1) familiaridad (2) imagen (3) imaginario de marca (4) reputación del empleador (5) liderazgo.

1). La familiaridad de marca es una dimensión fundamental en el conocimiento de marca, pues sin ella no existirían nodos que pueden constituir asociaciones para su reconocimiento (Aaker, 1991, p. 61). De igual manera, esta característica refleja la capacidad de los consumidores de lograr identificar la marca en diferentes condiciones, esta, a su vez, cuenta con dos dimensiones: el reconocimiento por el cual la marca ha sido vista o escuchada previamente, y la recordación, que hace referencia a que el consumidor pueda recrear correctamente la marca desde su memoria (Keller, 1993., p.3).

En materia de *Employer Branding*, la familiaridad se refiere a la habilidad de identificar a una compañía como empleador potencial y se encuentra asociada, a la relevancia de una

marca en la mente de un empleado, circunstancia que puede influir en la intención de una persona para aplicar a un trabajo, es decir a mayor familiaridad mayor será la atractividad de una organización como empleador (Gardner et al., 2011, p. 265; Saini et al., 2014, pp. 98, 99).

2). La Imagen de Marca hace referencia a un medio efectivo para diferenciarse de los competidores y generar una ventaja competitiva sostenible por ser compleja, difícil de imitar, valiosa y difícil de ser sustituida (Ployhart, 2006, pp. 872, 877). Ahora bien, también se refiere a las percepciones que se tienen sobre una marca como reflejo de las asociaciones que se tienen en la mente del consumidor (Keller, 1993., p. 4). Dicho esto, estas asociaciones se pueden clasificar en: Atributos, Beneficios y Actitudes (Keller, 1993, p. 4, 2013, p. 77).

Los atributos hacen referencia a las características descriptivas de un producto o servicio. Por su parte, los beneficios corresponden al valor y al significado que el consumidor relaciona con el producto y el servicio (Keller, 2013, p. 77). Por último, las actitudes se refieren a los juicios de valor por parte del consumidor a la marca. Estos juicios están relacionados con las creencias buenas o malas de los atributos que el consumidor genere en ella (Keller, 1993, pp. 3, 4).

Por otra parte, la imagen de marca debe considerar los atributos que contribuyen a la creación de posibles respuestas favorables en diversos contextos de trabajo. Estos beneficios se pueden encontrar de forma extrínseca o intrínseca y que pueden llegar a afectar a los empleados existentes y potenciales frente a la organización (Collings et al., 2019, p. 149; Lievens & Highhouse, 2003, p. 77).

3). Los beneficios funcionales hacen referencia a los atributos objetivos y tangibles inherentes a la organización. Son aquellos en los que el empleado busca maximizar beneficios y minimizar costos (Lievens & Highhouse, 2003, p. 79; Theurer et al., 2018, p. 163). Entre estos beneficios se encuentran: 1) el salario, 2) la compensación salarial, 3) el clima laboral, 4) la estabilidad laboral, 5) el confort, 6) la flexibilidad laboral; estos son los beneficios más relevantes para atraer empleados potenciales (Soulez & Guillot-Soulez, 2011, p. 42).

Por otro lado, están los beneficios simbólicos que son aquellos atributos subjetivos e intangibles que describen la naturaleza del trabajo, la organización, además de ciertos rasgos que la persona le otorga a la misma (Lievens & Highhouse, 2003, p. 79). Estos buscan mantener la identidad personal, mejorar la imagen y otorgar sensación de pertenencia, liderazgo, propósito, prestigio, sinceridad, entusiasmo, competencia, sofisticación y solidez (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Cabe anotar que los líderes de una organización desarrollan una función crucial en la imagen de una organización. En este sentido, el carisma, visión, liderazgo, conocimiento y desempeño influyen de forma significativa en el *Employer Branding* de una organización (M. K. Biswas & Suar, 2016, p. 69).

4). El imaginario de marca se refiere a los aspectos intangibles y a las asociaciones imaginarias que el usuario se genera directamente a raíz de su experiencia con la marca, la publicidad u otro tipo de medio de comunicación (Keller, 2013, p. 111). Así pues, el imaginario de marca está estrechamente relacionado con la satisfacción de las necesidades psicológicas del empleado (Bareket-Bojmel, 2019, p. 820).

5). La reputación del empleador es aquel comportamiento consistente en el tiempo, (Ambler & Barrow, 1996, p. 190). Se define como el conjunto de creencias que tiene una persona sobre la evaluación pública y afectiva de una organización, representa una red de reacciones afectivas buenas o malas, fuertes o débiles, de un consumidor inversionista, empleado y público en general, sobre el nombre de la compañía (Cable & Turban, 2001, p. 126; Fombrun, 2018, p. 101).

Si bien la administración de la reputación ha sido un campo de acción para el marketing y la comunicación corporativa, el rol del área de Recursos Humanos en la gestión de la reputación de una organización juega un papel preponderante (Martin, 2009, p. 220), ellos se encargan de construir la reputación al interior de la organización y la propuesta de valor para sus empleados y desarrollar así, las relaciones entre los empleados y la organización en el largo plazo (Kryger Aggerholm et al., 2011, p. 106; Martin, 2009, p. 220; Theurer et al., 2018, p. 160).

En igual sentido, la gestión de la reputación sirve para desarrollar a largo plazo las relaciones entre el empleador y el empleado, a través de las experiencias vividas de los empleados en aspectos como la responsabilidad social corporativa, el gobierno corporativo y la imagen de sus líderes (Cable & Turban, 2001, p. 127).

La reputación se diferencia de la imagen del empleador en que la imagen no incluye el componente evaluativo afectivo. Así mismo, en que la reputación es la creencia o evaluación por parte de una persona sobre cómo una organización es evaluada por otros;

mientras que la imagen se da a partir de las creencias propias de una persona sobre una organización (Cable & Turban, 2001, p. 127).

Por último, en materia de atracción de talento, las percepciones sobre la reputación de una organización influyen la manera como los empleados potenciales reaccionan a las prácticas de reclutamiento de una organización (Turban & Cable, 2003, p. 747). En este sentido, los empleados talentosos eligen la organización para la que quieren trabajar teniendo en cuenta los siguientes aspectos: nombre, productos, reputación y emociones que esta induce en ellos (Bareket-Bojmel, 2019, p. 820).

En cuanto a liderazgo varios autores lo identifican como el principal predictor del *Employer Branding* (Bareket-Bojmel, 2019, p. 819; M. K. Biswas & Suar, 2016, p. 57), esto obedece a que los líderes tienen una influencia profunda en que tanto se puede confiar o no en una organización; adicional a esto, es una de las fuentes principales de información de la situación real para las empresas en cuanto a su mercado, situación financiera, gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial (Davies & Chun, 2009, p. 312).

Los líderes, se consideran a su vez, como los custodios de la imagen y la reputación de la empresa (Moroko & Uncles, 2008, p. 170). Ellos son la principal razón por la que un empleado decide permanecer o renunciar en un trabajo (Hughes & Rog, 2008, p. 753); y en gran medida son responsables de que sus empleados actuales y potenciales interioricen la propuesta de valor de la organización, además de los beneficios de tener compromisos para con ella (M. K. Biswas & Suar, 2016, p. 69).

Brand Equity* como articulador entre *Engagement* y *Employer Branding

Bareket-Bojmel (2019, p. 824) utilizó el modelo de *Brand Equity* de Keller, con el objetivo de determinar el efecto de la marca empleadora en el compromiso de los empleados y su intención de renunciar. Cabe mencionar que el modelo del *Brand Equity* de Keller (2013), sostiene que a partir de una gestión de marca adecuada se puede generar *Engagement* en los consumidores (2013, p. 108). Este punto es crucial para dar respuesta a la pregunta de investigación en la medida en que sostiene que una construcción adecuada de marca deriva en la generación de *Engagement*. En la presente investigación se quiere llegar un paso más allá, al dar continuidad al modelo de Baraket-Bojmel, logrando pasar del compromiso entendido como intención a lo planteado por Kumar y Pansari, quienes al desarrollar las categorías del *Engagement* (satisfacción, identificación, compromiso, lealtad y desempeño), llevan a un cambio actitudinal que deriva en la retención del talento humano y un mejor desempeño.

Las marcas más fuertes serán aquellas que generen *Engagement* en el consumidor, es decir, este se debe convertir en evangelizador y busque por iniciativa propia compartir sus creencias respecto a la marca (Keller, 2013, p. 132), en este sentido, se considera el *Engagement* como la mayor afirmación de lealtad de un individuo hacia la marca (J. K. Harter et al., 2016, p. 27).

Employee Engagement

El *Engagement* ha sido reconocido como un concepto importante y significativo desde las áreas disciplinares como el comportamiento organizacional, el marketing, la psicología social y la educación, (Alvarez-Milán et al., 2018, p. 61; Kumar & Pansari, 2016, p. 498; Vermooten et al., 2019, p. 2019). Sin embargo, aún no existe un acuerdo de su definición y significado, debido a que no es claro si se trata de una actitud o de un comportamiento, si se refiere a un fenómeno individual o grupal y no existe una medición concreta frente al mismo (Little & Little, 2006, p. 114; Vermooten et al., 2019, p. 4).

El *Engagement* representa una variable específica de motivación individual y contexto dependiente, que emerge de la interacción en dos vías entre un sujeto relevante de *Engagement* y un objeto (Hollebeek, 2011, p. 787).

En el contexto laboral, el *Engagement* inicialmente fue abordado desde la psicología organizacional por Kahn (1990), quien lo define como el aprovechamiento de los miembros de la organización al servicio de los roles del trabajo, quienes se involucran física, cognitiva y emocionalmente durante la labor que están desempeñando (p. 694). Ahora bien, a continuación, se explicarán cada una de estas emociones y la forma cómo estas se ven relacionadas con el *Employee Engagement*.

La dimensión física es aquella que se manifiesta en la cantidad de esfuerzo físico y mental que una persona emplea en su trabajo, este se encuentra en un rango letárgico y vigoroso, su intensidad se encuentra completamente relacionada con su desempeño laboral (Alvi et al., 2020, p. 341; Rich, 2006, p. 13).

La dimensión cognitiva se refiere a la presencia psicológica o al nivel de enfoque que una persona adquiere cuando desempeña un rol determinado, en esta dimensión se manifiestan dos componentes: la atención y la absorción (Rothbard, 2001, p. 656). La atención constituye la habilidad cognitiva de permanecer pensando en el rol, mientras que la absorción la cual hace referencia a la intensidad en la que se está inmerso en el rol (Rothbard, 2001, p. 656; Saks, 2006, p. 601).

La dimensión emocional hace referencia a las emociones que una persona experimenta en el trabajo, esta se manifiesta por sentimientos tales como el entusiasmo, orgullo y hostilidad, y genera una conexión entre los pensamientos, emociones y sentimientos del individuo con el trabajo (Alvi et al., 2020, p. 341; Kahn, 1990, p. 700; Rich, 2006).

Por último, las organizaciones que cuentan con empleados con alto nivel de *Engagement* crean un vínculo emocional con la organización y demuestran pasión por el trabajo; esto se refiere al involucramiento, satisfacción y entusiasmo del individuo para con el trabajo (Rana et al., 2019, p. 2).

Los anteriores conceptos se esclarecen con la definición de *Employee Engagement* presentada por Kumar & Pansari, (2016) quienes definen el *Employee Engagement* como una construcción multidimensional que comprende todas las facetas de las actitudes y comportamientos de los empleados hacia la organización (p. 500). La relevancia del autor obedece a que aborda el *Engagement* desde la perspectiva del marketing y toma el *Employer*

Branding como un componente del *Engagement* para lograr los resultados organizacionales que se esperan (Kumar & Pansari, 2014, p. 59).

A su vez, como se podrá evidenciar posteriormente, las dimensiones del *Engagement* desarrolladas por Kumar & Pansari, (2014) y de *Brand Equity* desarrollada por (Baraket-Bojmed,2018., p. 832) cuentan con similitudes significativas en su estructura, lo que dio paso a desarrollar el modelo metodológico de la investigación. Para Kumar & Pansari (2016) las dimensiones de *Employer Engagement* son la Satisfacción del empleado, identificación organizacional, compromiso del empleado, lealtad y desempeño (p. 501), cada una de las dimensiones serán desarrolladas a continuación.

La satisfacción se define como un estado emocional positivo que surge cuando las personas aprecian su trabajo y su experiencia laboral (Cain et al., 2018, p. 123). Esta constituye un componente esencial para la motivación y el buen desempeño del empleado, puesto que se relaciona una conexión explícita entre la satisfacción del cliente y los empleados (Raziq & Maulabakhsh, 2015, p. 718); al mismo tiempo, se crea una relación indirecta entre la satisfacción del empleado y el desempeño financiero de la organización, mediada por la satisfacción del cliente (Cain et al., 2018, p. 245; Heskett et al., 2008, p. 120).

La Identificación Organizacional se refiere a una categoría específica de la identidad social (Kumar & Pansari, 2014, p. 57; Tajfel, 1974, p. 69) donde los individuos sienten una afiliación que les permite concebirse como parte de algo más grande y ser leales a una organización o cultura corporativa (Kumar & Pansari, 2014, p. 57; Rousseau, 1998, p. 217). Por lo anterior resulta razonable que los empleados tiendan a sentirse más identificados

cuando sienten que la organización a la que pertenecen es socialmente responsable (Ahmad & Islam, 2018, p. 115).

El compromiso del empleado se refiere a la extensión psicológica de los empleados en pro de la marca del empleador, esto influye en su voluntad de realizar un mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos de la organización (Kumar & Pansari, 2014, p. 58; Punjaisri et al., 2009, p. 216). Meyer & Allen (1991), consideran el compromiso como un estado psicológico formado por tres componentes: 1) Afectivo, 2) Continuo 3) Normativo (p. 67). El componente afectivo hace referencia a que los empleados continúen en la organización por el deseo de permanecer allí; el compromiso de continuidad se ve reflejado en la conciencia del costo asociado a dejar la organización, y, por último, el compromiso normativo refleja la obligación de permanecer en su ámbito laboral (Bareket-Bojmel, 2019, p. 824; Meyer & Allen, 1991, p. 61). En este orden de ideas, el compromiso efectivo es aquel que tiene mayor relación positiva, seguido del normativo y por último, el de continuidad, el cual puede causar un impacto negativo en el desempeño (Meyer et al., 2002, p. 21).

La lealtad se encarga de la motivación de los empleados, para trabajar más de lo esperado (Kumar & Pansari, 2014, p. 58; Schrag, 2001, p. 46). Los empleados leales están catalogados como un activo valioso para las organizaciones, puesto que está estrechamente ligado con el compromiso y el desempeño, ya que, un empleado leal estará motivado a desempeñarse mejor y buscar el bienestar de la organización (Kumar & Pansari, 2014, p. 63; Schrag, 2001, p. 48). En materia de *Employer Brand*, la lealtad de marca es el compromiso que los empleados realizan con un empleador (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 508).

Por último, el desempeño, puede ser abordado en torno a los resultados organizacionales, tales como la lealtad del cliente, rentabilidad, productividad, rotación de personal, accidentes laborales y calidad de producto, o entorno a los comportamientos del empleado (J. K. Harter et al., 2016, p. 8; Tang et al., 2017, p. 1791). Estos últimos se miden en torno al compromiso, trabajo en equipo, orientación al cliente y calidad en el servicio (Tang et al., 2017, p. 1791; Williams & Anderson, 1991, p. 602).

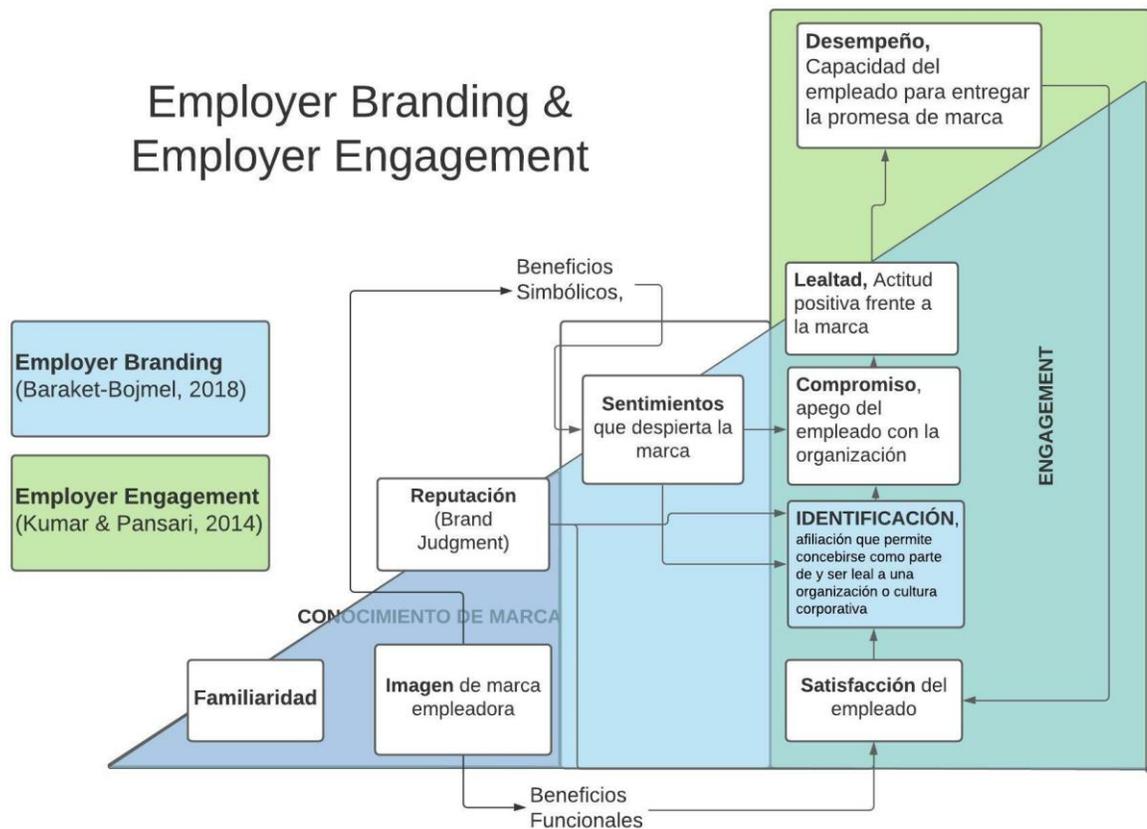


Ilustración 1. Esquema resumen del marco teórico, elaboración propia tomado de los trabajos de Baraket-Bojmel, 2018 y Kumar & Pansari 2014.

En conclusión, se afirma que los empleados que cuentan con un comportamiento y una actitud de servicio consistente de cara al cliente, lo que los convierte en agentes diferenciadores, esto a su vez, contribuye a formar una fuente de ventaja competitiva para la organización (Kumar & Pansari, 2014, p. 59, 2016, p. 501).

Metodología de la Investigación

La metodología de investigación utilizada para corroborar o refutar la hipótesis fue de caso y análisis, fueron complementados con el trabajo de campo. En lo concerniente al modelo, se aplicó una metodología mixta, compuesta por una entrevista semiestructurada al profesional encargado de recursos humanos de la organización elegida⁴ y se aplicó una encuesta tipo Likert a los empleados. El propósito de esta búsqueda de información adicional era contar con un insumo práctico que pusiera a prueba la articulación de los modelos bajo la perspectiva del *Brand Equity*. Para ello, se emplearon diseños de métodos mixtos de la investigación puesto que se parte de una triangulación entre enfoques cualitativos y cuantitativos (Moscoso, 2017, p. 16). A continuación, se explicará el propósito de la metodología mixta y de sus enfoques de instrumentos de recolección de información o levantamiento de datos, que en la presente investigación se obtuvieron, a partir de la

⁴ Al respecto, se aclara que al inicio del trabajo se contemplaron tres organizaciones de servicios: El Centro Oncológico de Antioquia – seleccionado por la coyuntura que está enfrentando al fusionar los servicios médicos propios de la organización con aquellas necesarios para llegar a ser una IPS-, Credicorp Capital - seleccionada porque en la actualidad pretende llegar a ser una organización de servicios financieros *multilatinas* – y finalmente, el CESA. De las tres anteriores, solo se obtuvo respuesta de la última organización, razón por la cual los resultados presentados se limitarán al análisis desarrollada en la tercera organización.

entrevista semi estructurada y de la encuesta tipo Likert. Al final del documento se plasmará la encuesta como un anexo.

Metodología Mixta

Se quiso incluir este aparte con el propósito de mostrarle al lector porqué en esta investigación que esencialmente es de carácter documental, se consideró necesario aplicar la propuesta desarrollada -articulación de los modelos Employer Brand y *Engagement* para poner a prueba, desde una perspectiva de *Brand Equity* el *Engagement* en un grupo objetivo, en este caso, los empleados de una organización de servicios-. Entre las organizaciones posibles, se escogieron aquellas cuya promesa de valor se soporta en los empleados, debido a que ellos son los encargados de entregar la promesa de servicio de la marca, lo que los convierte en agentes diferenciadores, y contribuye a formar una fuente de ventaja competitiva para la organización (Kumar & Pansari, 2014., 59, 2016., p. 501).

En este contexto, Johnson & Onwuegbuzie (2004, p. 17) definieron los diseños mixtos de investigación como “El tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoque, concepto o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio”, conforme a esta definición, se consideró que además de la investigación documental se quería llevar a cabo una aplicación práctica de la construcción realizada en el marco teórico para ponerla a prueba y por ello, se utilizó la entrevista semiestructurada y la encuesta Likert.

Por su parte Cameron & Heads (2009, p. 19) señalan que los diseños mixtos se han utilizado ampliamente en áreas tales como: las ciencias sociales, humanas, negocios,

medicina, investigaciones evaluativas, lo cual evidencia la implementación de los métodos cualitativos y cuantitativos en la investigación contemporánea.

Sumado a esto, Creswell, (2010, p. 20) indica que la investigación mixta permite integrar en un mismo estudio metodologías cuantitativas y cualitativas con el fin de generar una mayor apropiación en el objeto de estudio. Para finalizar con la descripción de los diseños mixtos de la investigación se toma como referentes a Hernández Sampieri et al. (2014, p. 21), quienes los describen como aquellos métodos que representan el más alto grado de integración.

En conclusión, este tipo de metodología permite al investigador aplicar métodos de recolección de información cualitativos y cuantitativos con una muestra poblacional de 160 empleados del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA. Sin embargo, la encuesta la diligenciaron 104 personas de la población total escogida

En línea con lo anterior, se abarcan las diferentes definiciones de lo que es el enfoque cualitativo y cuantitativo, y se describen los instrumentos utilizados.

Enfoque Cualitativo

La investigación cualitativa empieza a tener una gran acogida pasando incluso por el enfoque positivista, una vez los investigadores dan cuenta de que no solo el hecho tiene sentido si es verificable en la experiencia y en la observación, sino que también es necesario una estructura diferente que da paso a la comprensión compleja y cambiante de la realidad social (Taylor & Bogdan, 1996, p. 12).

El enfoque cualitativo está fundamentado concluyentemente en un enfoque humanista para entender la realidad social y parte de entender la realidad como un escenario viva, cambiante, mudable, dinámica y cognoscible para todos los miembros participantes de la interacción social (Carlos, 1994).

Taylor & Steve (1998) indican que la mayor parte de los estudios cualitativos se preocupan por el contexto en donde suceden los acontecimientos, concentran su atención en indagar en aquellos escenarios en los que los seres humanos se ven implicados e interesados, evaluados y están experimentando directamente. Este tipo de investigación prioriza el desarrollo de procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes, hechos fundamentalmente relevantes y los acomoda en una correlación con el más amplio contexto social (Taylor & Bogdan, 1996, p. 17).

De esta manera la investigación cualitativa está compuesta por raíces de conocimiento en lo subjetivo, esto quiere decir que el sujeto es quien aporta los elementos necesarios para conocer todo el desarrollo, hallazgos e impacto de las investigaciones (Cadena-Iñiguez et al., 2017, p. 1605).

Enfoque Cuantitativo

La investigación cuantitativa hace referencia a la recolección y sistematización de datos de carácter numérico y también busca determinar la fuerza de las asociaciones o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados por una muestra poblacional, a partir de la cual se hacen inferencias sobre una población determinada (Fernández. 2002., pp. 76-78). Los datos recopilados por medio de instrumentos de

recolección de información con enfoque cuantitativo son los más precisos y a la vez proyectan una idea clara de las características cuantificables de cada persona objeto de estudio en la investigación (Cadena-Iñiguez et al., 2017, p. 1612).

Por tal motivo, en esta investigación se implementa el enfoque cuantitativo por medio de un instrumento de recolección de información, como lo es la encuesta tipo Likert, que tiene como propósito realizar una medición enfocada en los empleados como su objeto de estudio (Bozal, 2006, p. 83) y, a su vez, analizar, en el caso en cuestión, qué tanto se identifica el empleado con la marca empleadora y cómo esta genera o no un vínculo positivo entre la organización y el empleador.

Métodos de recolección de información

Instrumentos Cualitativos

Observación indirecta. En la presente investigación, se entiende como la forma en que se interpretaron los documentos estudiados y los datos obtenidos en la entrevista semiestructurada y en la encuesta Likert. Al responder a las preguntas. En este caso, para la realización de observación indirecta fue necesario diseñar una guía de entrevista para registrar y producir información (Taylor & Steve, 1998).

Entrevista Semiestructurada. Es una técnica de trabajo cualitativo que pretende generar un diálogo o una comunicación interpersonal estipulada entre el investigador y el sujeto de estudio, con el propósito de recoger respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema principal de la investigación (Torrecilla, 2006, p. 8). Por lo anterior,

se utilizó este instrumento para entender la percepción que tenía la profesional, en este caso la Directora de Gestión Humana del CESA.

Instrumentos Cuantitativos

Encuesta. Esta técnica permite obtener datos de modo rápido y eficaz y en concordancia con lo que afirman (Anguita, 2002). Este instrumento facilita la obtención de la información mediante una observación indirecta de los hechos, a través de las manifestaciones realizadas por los encuestados, dando lugar a la interpretación de la información. Se realizó una encuesta tipo Likert que se definirá en el siguiente acápite.

Encuesta tipo Likert

Este instrumento de recolección de información se fundamenta en un tipo de preguntas que se evalúan con la escala Likert y es uno de los métodos más utilizados para medir actitudes. Es un cuestionario compuesto por una serie de ítems que tratan de reflejar los diferentes aspectos de un objeto (Bozal, 2006, p. 82). A lo que se suma Morales Vallejo et al., (2003, p. 46) quien sostiene que este método se caracteriza por que todos los ítems son medibles con la misma intensidad respecto a la actitud que se desea medir y, porque su protagonista es el encuestado, donde él es quien califica en función de su posición frente al ítem o pregunta sugerida por el investigador.

Análisis de datos representativos de la Investigación

En el presente capítulo se presentarán los datos obtenidos con el trabajo de campo realizado. Ello, para complementar y poner a prueba la información documental estudiada en el estado del arte y desarrollada en el marco teórico. En este contexto, el análisis de datos se desarrolló en dos partes. En la primera, se plasmó la información recolectada en la entrevista semi-estructurada y en la segunda, se analizaron los nueve bloques que se infirieron, a partir del estado del arte y del marco teórico para la encuesta tipo Likert y los hallazgos que se encontraron.

Entrevista Semi-Estructurada

Esta entrevista fue realizada a la Directora de Gestión Humana del Colegio de Estudios Superiores de Admiración – CESA⁵. La entrevista tuvo como propósito evaluar los diferentes aspectos que componen la construcción de marca de empleador y Engagement. La entrevista semiestructurada permitió un acercamiento a las concepciones y opiniones de la directora del Área de Gestión Humana, frente a la percepción que los empleados tienen respecto al CESA, en cuanto a las categorías enmarcadas en las siguientes preguntas. A continuación, se presentan las preguntas realizadas y sus respuestas⁶.

1. ¿Qué tan atractivo es el CESA, si la comparas con organizaciones parecidas?

⁵ La entrevista se realizó de forma virtual el día xxxxx

⁶ La entrevista se editó levemente en función de que las ideas tuvieran sentido gramatical completo, pero no se interfirió en el sentido literal de las palabras dichas por la entrevistada.

Respuesta: Definitivamente yo creo que el CESA es una marca muy importante, incluso en todos los sectores. En el sector académico es fácil conseguir talento, creo que si es una marca reconocida, puesto que ofrece beneficios y condiciones tanto de compensación como en el salario emocional para las personas que digamos, queremos atraer para trabajar con nosotros. Entonces creo que sí, el CESA es atractivo para las personas. Entonces te afirmo, es una institución que ofrece condiciones muy buenas en todo el sentido de la palabra (a nivel de educación, organizacionales, instalaciones y beneficios) por tal motivo si no es complicado que la gente nos llegue a nosotros, y que nosotros trabajemos con ellos.

Análisis cualitativo de acuerdo con los referentes teóricos encontrados en esta investigación

Dicha respuesta se alinea con la teoría de Berthon et al. (2005, p. 175), quienes afirman que una marca atractiva se da cuando logra tener familiaridad, diferencias y relevancia, la cual se encuentra alineada con la cultura organización, los valores y la experiencia. La familiaridad o prominencia de la marca es el pilar fundamental del *Brand Equity* en una marca organizacional, tal como lo menciona (Bareket-Bojmel, 2019, p. 824)

2. ¿Cuáles estrategias utilizan ustedes, para retener el talento humano en el CESA?

Respuesta: Tenemos de todo un poco, tenemos gente antigua que lleva aproximadamente 15 años en la institución; incluso en estos tres años que llevo trabajando,

tenemos personas que ya se han pensionado, pues, arrancaron con la institución, de tal manera que ese tema de retención es importante.

A través de los años, el CESA ha cambiado en sus esquemas y estructuras, entonces ha habido una rotación y la gran mayoría de la gente que se nos va es más que todo por un tema de estudios, o se va fuera del país, pero muy pocos se retiran por ofertas laborales, pero tenemos también ahora gente muy joven.

Análisis cualitativo de acuerdo con los referentes teóricos encontrados en esta investigación

En congruencia con la respuesta de la Directora de Gestión Humana del CESA, el experto teórico Hughes & Rog (2008, p. 753) el *Employer Branding* busca mantener a los empleados actuales activos y conscientes de la propuesta de valor de la firma de la organización y de los beneficios que este obtiene al responder con compromiso para con la organización.

3. ¿Consideras que para un empleado del CESA es importante generar apropiación en cuanto a la Visión y Misión de la organización, esto con el fin de impactar positivamente su desempeño laboral a lo largo de su carrera profesional?

Respuesta: Bueno para el desempeño del empleado, claro, es indispensable que conozca la visión y la misión: primero para que al momento que vaya a dar clase este

totalmente alineado con sus valores, puesto que, si la gente no se encuentra alineada con los valores, estamos perdiendo el tiempo, tanto nosotros como ellos.

A nivel de conocimiento creo que, si es importantísimo que los empleados conozcan este nivel de información, la historia también, ya que el CESA tiene una historia super linda, pues arrancó en una casa, con unos pocos estudiantes, y hoy en día sus posgrados y pregrados son como mil ochocientos (1.800) estudiantes. Entonces por eso es indispensable que la gente conozca la historia, misión, visión y valores. Por consiguiente, queremos empleados que estén completamente comprometidos con lo que estamos implementando y queriendo y que al final, estemos todos conectados con el mismo fin.

Análisis cualitativo de acuerdo con los referentes teóricos encontrados en esta investigación

Con esta respuesta, toma fuerza el *Employer Brand*, ya que este es un indicador que se compone de un nombre y un concepto que se crea de la organización y que la diferencia respecto a ofertas similares. Esto responde a lo planteado por (Bareket-Bojmel, 2019). Si su gestión es correcta, se contribuye a crear valor e influencia hacia sus grupos objetivos (Keller, 1993., p. 2).

4. ¿Crees que el conocimiento de valores organizaciones, le puede generar a ese empleado una identidad de marca?

Respuesta: Obviamente, si tú estás alineado y comulgas con los valores, la misión y la visión, pues te genera un sentido de pertenencia, como te digo; los valores son: respeto y

compromiso, entonces sí, tú le hablas mal a las personas, no respetas las políticas y los horarios, pues, no va como acorde a lo que nosotros queremos, y, el CESA tampoco se va a aguantar un empleado que sea grosero, que sea irrespetuoso, que este haciendo trampa. Entonces si esta cultura e información va a generar sentido de pertenencia y este alineado con su rol.

Análisis cualitativo de acuerdo con los referentes teóricos encontrados en esta investigación

Respuesta que se ve justificada, de acuerdo con el modelo de *Brand Equity* cuando se sostiene que la fortaleza de marca se basa en cómo los empleados piensan, sienten y actúan respecto a ella (Bareket-Bojmel, 2019). En este orden de ideas, las marcas fuertes serán aquellas donde su consumidor se convertirá en un evangelizador y busca por iniciativa propia compartir creencias y actitudes respuesta a la marca (Keller, 2013). Las respuestas han evidenciado que la marca es un punto crucial en la forma cómo los empleados se aproximan a su trabajo y a la organización.

¿Cómo crees que el CESA se percibe en diferentes entornos educativos?

Respuesta: Te lo doy a modo personal, el CESA impacta dentro del sector educativo, es reconocido incluso internacionalmente; nosotros tenemos alianzas con otras universidades a nivel mundial. Creo que es realmente reconocida dentro del sector educativo, por su nivel académico, por su exigencia, por los cursos que ofrece en maestrías y posgrados. Entonces

creo que, si, definitivamente es una institución que de pronto es más chiquita que otras, pero si, su dimensión es muy grande frente a las otras universidades e instituciones educativas.

Estamos certificados como una empresa familiarmente responsable, por ende, esto significa que la compañía se preocupa por sus empleados, entonces se aplican los beneficios económicos y de salario emocional.

Análisis cualitativo de acuerdo con los referentes teóricos encontrados en esta investigación

Esta respuesta se conecta con la teoría de (Ambler & Darrow, 1996., p. 187), autores que sostienen que los beneficios simbólicos son aquellos atributos subjetivos e intangibles que describen la naturaleza de la organización y del trabajo, con el fin de sostener una identidad, a su vez generar una sensación de pertenencia, propósito, prestigio, sinceridad y entusiasmo. En la respuesta se evidencia el valor de la imagen de marca CESA, a través de atributos simbólicos como el reconocimiento nacional e internacional, que menciona la entrevistada.

5. ¿Cómo implementa el CESA LOS beneficios funcionales CESA, lo puedes describir desde una perspectiva competitiva o como lo percibes?

Respuesta: Muchas compañías tienen beneficios adicionales que están fuera de la ley, yo considero que el CESA tiene un paquete importante a nivel salarial y unas condiciones diferenciales, me atrevo a decir que muchas compañías ofrecen lo que nosotros brindamos, pero no de pronto no en un paquete tan completo, entonces digamos me siento tranquila, con

la propuesta que nosotros tenemos para nuestros empleados, tanto a nivel económico, como en términos del salario emocional.

Ahora bien, te puedo decir que la gente valora no te imaginas cuánto, que se les brinde media tarde libre al mes para sus cosas personales, esto la gente lo valora más que si digamos le estuvieran pagando “X” cantidad de plata en el mes: puesto que este es un espacio que se puede compartir en calidad de tiempo familiar y para asuntos personales de cada uno de nuestros profesionales.

El paquete como tal es muy atractivo y completo, versus a otras entidades.

Análisis cualitativo de acuerdo con los referentes teóricos encontrados en esta investigación

La respuesta justifica en conjunto la imagen de marca, puesto que hace referencia a un medio efectivo para diferenciarse de los competidores, y en materia de beneficios funcionales, que son aquellos que el empleado busca maximizar y minimizar costos, son los que hacen de un empleador un agente atractivo para empleados potenciales y actuales dentro de la organización (Soulez & Guillot- Soulez, 2011., p. 42 & Ploy Haert., 2006., p. 872)

6. ¿Crees que los empleados sienten gran afinidad, incluso definirlo de la siguiente manera en palabras muy coloquiales: “Sientes que los empleados aman al CESA”?

Respuesta: Si, definitivamente su etapa laboral es increíble para nuestro empleado, ya que si hay un sentido de pertenencia, pues el empleado que trabaja en el CESA se siente muy

cómodo, es un buen ambiente para trabajar. Me atrevo a decir que, si, de manera definitiva que actualmente está con nosotros, el compromiso es de un cien por ciento (100%), desde el equipo directivo, rector, hasta las personas que nos ayudan en el área de mantenimiento y servicios generales a todo nivel, la gente está muy muy agradecida con el CESA, y realmente lo disfrutan, pues no es un sacrificio para el empleado.

Análisis cualitativo de acuerdo con los referentes teóricos encontrados en esta investigación

Si bien, en esta respuesta se indica que los empleados se encuentran en una total satisfacción trabajando en la organización, Shuv-Ami & Avichail (2017, p. 86) afirman que las emociones que despierta una marca, se refieren al apego que la misma genera, dando lugar así, a una conducta de lealtad hacia la marca empleadora. Como se viene evidenciando, la percepción de la Directora de Gestión Humana del CESA evidencia un alto apego entre la imagen de la marca y la satisfacción de los empleados.

7. ¿Para ti, que es un empleado comprometido?

Respuesta: Una persona que se encuentra alineada con los principios de la institución, que respeta las políticas y procedimientos, una persona que disfruta su trabajo, se siente bien en todo el sentido de la palabra, desde la oficina, desde el horario que le ponen, desde el equipo de trabajo, una persona que se ve contenta, feliz en lo que hace, presenta propuestas y tiene alternativas en la toma de decisiones, si se presentan conflictos ellos/a tratan de

solucionarlo y que, no solamente crean un pensamiento individualista, sino que al contrario generan un bien colectivo.

Análisis cualitativo de acuerdo con los referentes teóricos encontrados en esta investigación

Para justificar esta respuesta en términos cualitativos se define el concepto de compromiso de la siguiente manera: se ve representado en el apego actitudinal el cual está relacionado con el nivel de identidad que manifiesta el empleado hacia la organización, el cual puede verse representado de forma normativa, afectiva o en términos de cumplimientos laborales (Meyer & Allen, 1991., p. 61 & Shaudhuri & Holbrook, 2001., p. 82).

8. ¿Cómo crees que el desempeño de los empleados se ve reflejado en el desempeño organizacional?

Yo creo que la motivación de los empleados es lograr que las cosas se den y que los resultados se logren, en este sentido se da una relación gana-gana, donde si a los empleados le va bien a la organización logra sus resultados organizacionales.

Análisis cualitativo de acuerdo con los referentes teóricos encontrados en esta investigación

La respuesta guarda consistencia con el postulado de Kumar & Pansari (2016, p. 498), ellos sostienen que si los empleados de una organización están comprometidos con los valores de marca de una organización, buscarán desempeñarse lo mejor posible conforme a sus habilidades en beneficio de la organización y de sus clientes.

Encuesta Tipo Likert

Para la encuesta tipo Likert⁷, se tomó una muestra representativa de los empleados que actualmente laboran en la organización de servicios del sector educativo elegida, Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA. Pese a la falta de incentivos para que la población participe en la encuesta, se logró capturar una muestra representativa de 104 participantes de una población de 160, lo que arroja un intervalo de confianza aproximado del 90% (*Raosof, Inc.*, 2004).

Para el cuestionario y la interpretación de datos se utilizó la herramienta Questionpro.com (QuestionPro, 2021). La encuesta se estructuró en tres partes, la etapa introductoria consta de introducción, consentimiento informado y de dos preguntas demográficas.

La segunda parte, que se considera como el cuerpo de la encuesta, está compuesta por nueve bloques de atributos, cada bloque está contenido de dos a once afirmaciones en escala tipo Likert de cinco puntos. Dicha escala está conformada por dos afirmaciones positivas (ej. Totalmente de acuerdo o de acuerdo), una afirmación neutra y dos afirmaciones negativas (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo).

La parte final, corresponde a el fin de la encuesta, donde se da por concluido el proceso y se le agradece al participante.

El tiempo promedio de ejecución de la encuesta fue de siete minutos, los 104 participantes concluyeron el 100% de las preguntas.

⁷ La encuesta se presentó a la población escogida el día tal y se empezaron a procesar los datos el día tal

A continuación, se realizará el análisis de la encuesta y su interpretación respectiva de acuerdo con las respuestas a las afirmaciones de los respondientes.

Se aclara que los gráficos los arroja el programa QuestionPro utilizado para la realización de la encuesta, la recolección de datos y en análisis de resultados.

Preguntas demográficas

El siguiente bloque de preguntas es de naturaleza demográfica y permiten ordenar la población en clústeres según su cargo y la antigüedad en la organización (el tiempo que llevan trabajando):

[I-1] Por favor seleccione la opción que mejor se adapte a su cargo o role dentro de la organización.

[I-2] Por favor seleccione el rango que mejor refleje	Gerente/ Administrador	Profesor/ Académico	Jefe proceso/ jefe departamento	Asistente/ operario	Practicante	Total
	2	2	5	19	1	29

el tiempo que lleva trabajando en la organización	0 a						
	2	18.18%	13.33%	20.83%	35.85%	100.00%	27.88
	años	6.90%	6.90%	17.24%	65.52%	3.45%	%
	3 a	4	4	9	13	0	30
	5	36.36%	26.67%	37.50%	24.53%	0.00%	28.85
	años	13.33%	13.33%	30.00%	43.33%	0.00%	%
	6 o	5	9	10	21	0	45
	más	45.45%	60.00%	41.67%	39.62%	0.00%	43.27
	años	11.11%	20.00%	22.22%	46.67%	0.00%	%
	Tota	11	15	24	53	1	104
1	10.58%	14.42%	23.08%	50.96%	0.96%		

De acuerdo con las respuestas de los encuestados, se presenta la siguiente distribución de la población:

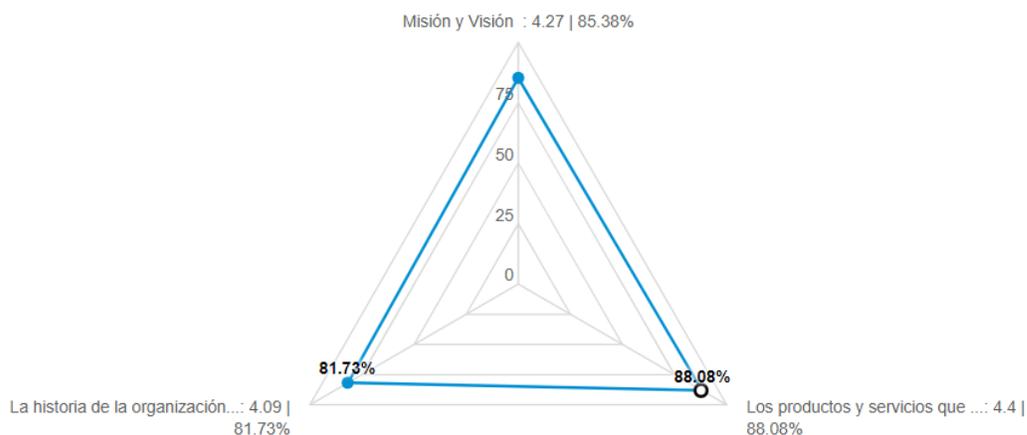
El 50,96% de los empleados son operarios o asistentes, por su parte, 23,08% se clasifican a sí mismos como jefes de proceso o departamento, a su vez, el 14,42% son profesores, El 10,58% son directores. Por último, el 0,96% son practicantes.

Según la antigüedad (tiempo trabajado) en la organización se tiene la siguiente distribución:

El 43,27% de la población afirma que ha trabajado en la organización durante 6 años o más, de ellos, el grupo poblacional de mayor antigüedad son los profesores, por su parte, el 28,85% afirma que ha permanecido en la institución entre 3 y 5 años. Por último, el 27,88% lleva dos años o menos trabajando en la organización, donde el grupo poblacional más representativo son los operarios.

A continuación, se realiza el análisis de los nueve bloques de preguntas, cada bloque cuenta con las gráficas e información de apoyo que el investigador consideró relevante para el análisis de la información:

1. Familiaridad o conocimiento de la Marca Empleadora



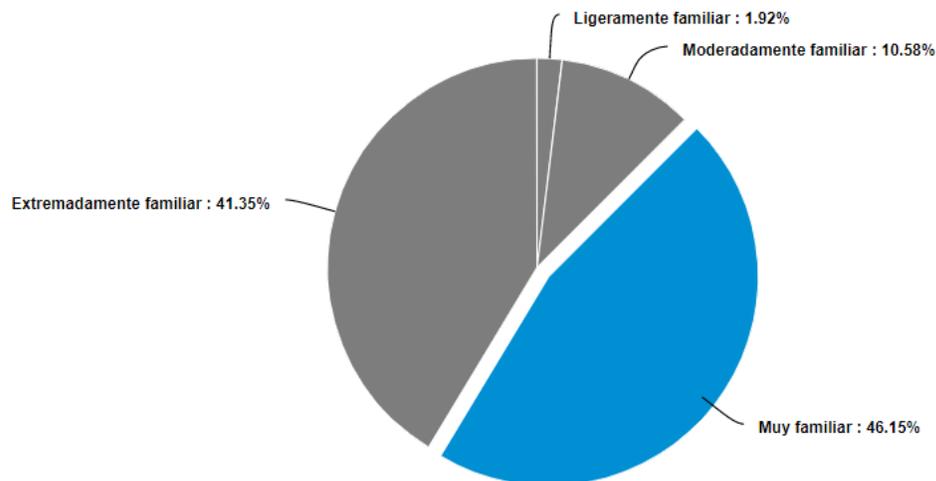
Para Keller (2013, p. 71) el conocimiento de marca dicta la dirección apropiada o inapropiada de la marca. El verdadero valor de una marca descansa en el conocimiento que se tenga respecto a ella, a su vez Kumar & Pansari (2014, p. 63) señalan que los empleados

que reconocen los valores corporativos de la compañía, logran tener mayor sentido de compromiso y propósito con la organización.

Respecto al bloque de afirmaciones que busca medir el nivel de conocimiento de la marca empleadora, se encontraron los siguientes hallazgos:

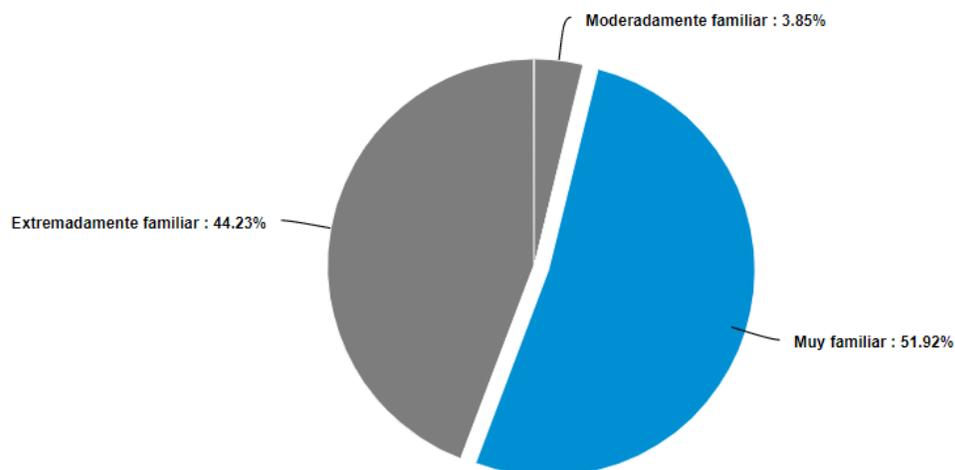
El 100% de los empleados encuestados afirman estar familiarizados con la misión y visión de la organización, sus productos y servicios, y la historia de la organización, donde el 85% de los encuestados señala estar muy familiarizados con estos conceptos.

1.1 Conocimiento sobre la Misión y Visión



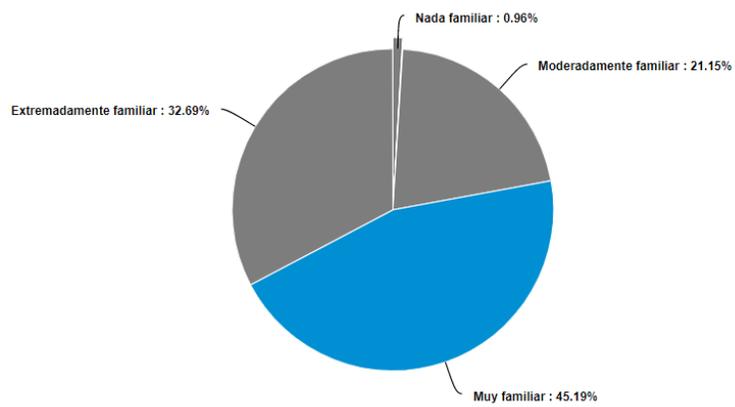
En cuanto al concepto de familiaridad, respecto a la misión y visión, se evidencian los siguientes resultados: Con un grado de significancia de 4,287, el 88,11% afirman tener una completa familiaridad con los conceptos enunciados.

1.2 Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la organización.



En la afirmación que corresponde al nivel de conocimiento de los productos y servicios que la organización ofrece, se encontraron los siguientes hallazgos: El 96,04% afirman estar familiarizados con los conceptos mencionados, lo que corresponde a una significancia promedio de 4,4.

1.3 Conocimiento de la historia de la organización



		[-1] Por favor seleccione la opción que mejor se adapte a su cargo o role dentro de la organización.					
		Gerente/ Administrador	Profesor/Médico/ Académico	Jefe de proceso/ jefe de departamento	Asistente/operario	Practicante	Total
[C1] La historia de la organización	Nada familiar	1 9.09% 100.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	1 0.96%
	Ligeramente familiar	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00%
	Moderadamente familiar	2 18.18% 9.09%	3 20.00% 13.64%	2 8.33% 9.09%	14 26.42% 63.64%	1 100.00% 4.55%	22 21.15%
	Muy familiar	5 45.45% 10.64%	8 53.33% 17.02%	12 50.00% 25.53%	22 41.51% 46.81%	0 0.00% 0.00%	47 45.19%
	Extremadamente familiar	3 27.27% 8.82%	4 26.67% 11.76%	10 41.67% 29.41%	17 32.08% 50.00%	0 0.00% 0.00%	34 32.69%
	Total	11 10.58%	15 14.42%	24 23.08%	53 50.96%	1 0.96%	104

En lo concerniente al conocimiento de la historia de la organización, se obtuvieron las siguientes repuestas. El 77,88% de los encuestados afirman estar familiarizado con la historia de la organización, a su vez, el grupo de empleados que mostró una actitud más positiva hacia la afirmación fueron los jefes de proceso.

2. Beneficios Funcionales

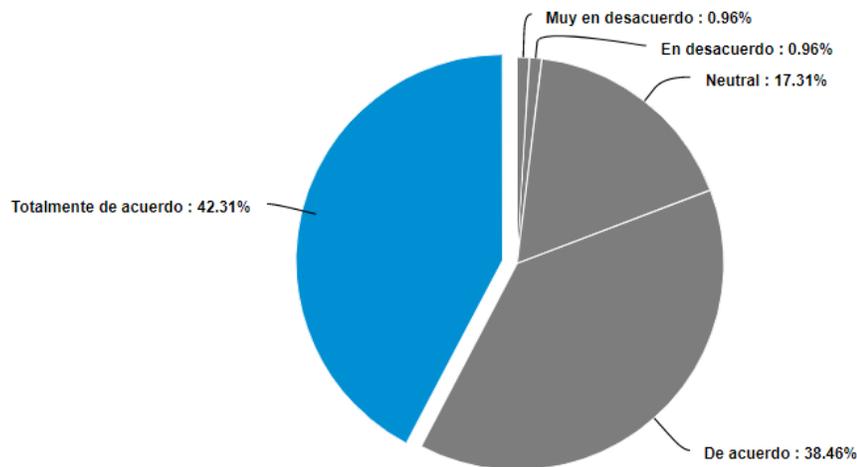


La imagen de marca empleadora está compuesta por una serie de atributos extrínsecos e intrínsecos que buscan afectar positivamente los empleados actuales y atraer empleados potenciales ((Theurer et al., 2018, p. 163).

El presente bloque de afirmaciones, reúne los beneficios extrínsecos o funcionales de la marca empleadora, que para los expertos Bareket-Bojmel Soulez y Guillot-Soulez (2019, p. 820; 2011, p. 42), son aquellos con los cuales los empleados buscan maximizar sus beneficios y minimizar costos.

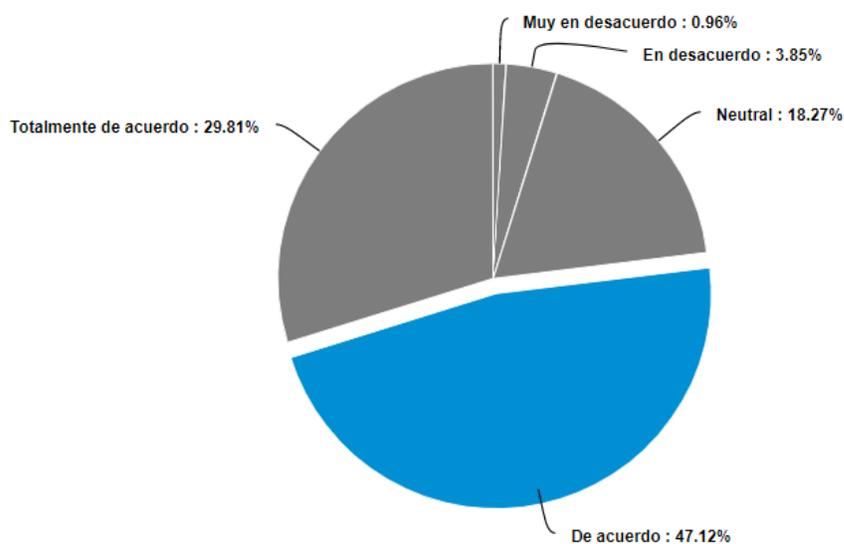
Para este bloque de respuestas, las encuestas arrojaron los siguientes resultados: un nivel de significancia de 4,17, indica que el 83,4% de los encuestados aseguró estar conforme con los beneficios funcionales que la organización ofrece.

2.1 Creo que esta organización es atractiva para personas que están buscando trabajo



En relación con la afirmación: Creo que esta organización es atractiva para personas que están buscando trabajo, con un nivel de significancia medio de 4,188, el 80,77% de los encuestados afirmaron estar de acuerdo con la actitud evaluada; el resultado obtenido es coherente con la respuesta por parte de la de Directora de Gestión Humana que afirmó: - *“Definitivamente yo creo que el CESA es una marca muy importante, incluso en todos los sectores, en el sector académico es fácil conseguir talento”*.

2.2 Este trabajo sirve de trampolín para trabajar en otros lugares

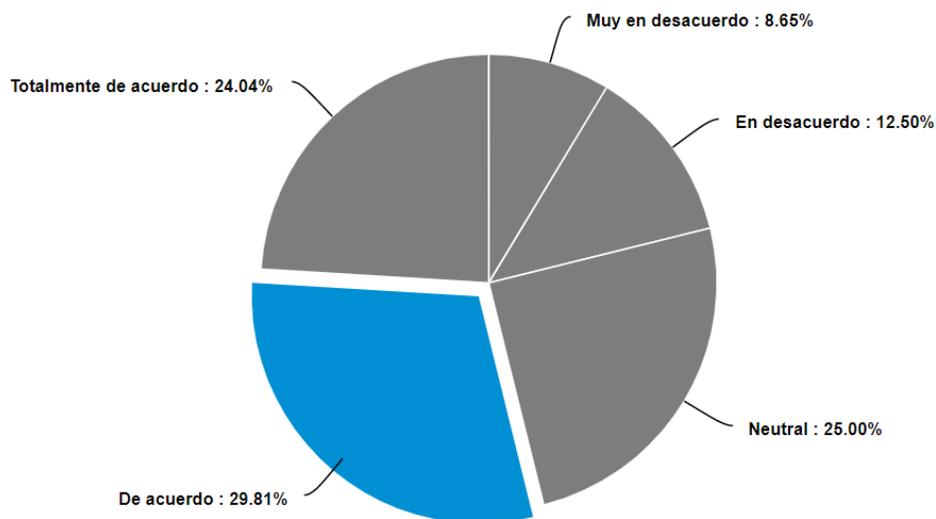


		[I-1] Por favor seleccione la opción que mejor se adapte a su cargo o role dentro de la organización.					
		Gerente/ Administrador	Profesor/Médico/ Académico	Jefe de proceso/ jefe de departamento	Asistente/operario	Practicante	Total
[C2] Este trabajo sirve de trampolín para trabajar en otros lugares.	Muy en desacuerdo	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	1 4.17% 100.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	1 0.96%
	En desacuerdo	0 0.00% 0.00%	1 6.67% 25.00%	1 4.17% 25.00%	2 3.77% 50.00%	0 0.00% 0.00%	4 3.85%
	Neutral	1 9.09% 5.26%	1 6.67% 5.26%	7 29.17% 36.84%	10 18.87% 52.63%	0 0.00% 0.00%	19 18.27%
	De acuerdo	8 72.73% 16.33%	7 46.67% 14.29%	7 29.17% 14.29%	26 49.06% 53.06%	1 100.00% 2.04%	49 47.12%
	Totalmente de acuerdo	2 18.18% 6.45%	6 40.00% 19.35%	8 33.33% 25.81%	15 28.30% 48.39%	0 0.00% 0.00%	31 29.81%
	Total	11 10.58%	15 14.42%	24 23.08%	53 50.96%	1 0.96%	104

De acuerdo con la afirmación de que si los empleados de la organización consideran que la misma es un buen “trampolín” para escalar en otros entornos laborales se realiza el siguiente análisis descriptivo de la gráfica.

El 76,9% de los encuestados afirma que trabajar en el CESA puede ser un trampolín para trabajar en otros lugares, los profesores y los directivos fueron los grupos de empleados que mostraron una actitud más positiva hacia la afirmación.

2.3 Aquí se puede hacer carrera organizacional (ascenso/promoción)

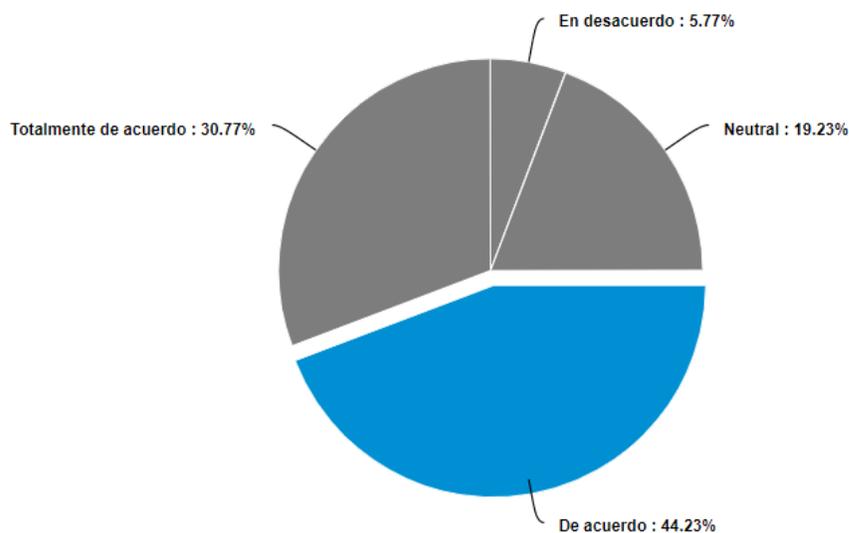


		[I-1] Por favor seleccione la opción que mejor se adapte a su cargo o role dentro de la organización.					
		Gerente/ Administrador	Profesor/Médico/Ac adémico	Jefe de proceso/ jefe de departamento	Asistente/operario	Practicante	Total
[C2] Aquí se puede hacer carrera organizacional (ascenso/pro moción)	Muy en desacuerdo	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	2 8.33% 22.22%	7 13.21% 77.78%	0 0.00% 0.00%	9 8.65%
	En desacuerdo	1 9.09% 7.69%	0 0.00% 0.00%	4 16.67% 30.77%	8 15.09% 61.54%	0 0.00% 0.00%	13 12.50%
	Neutral	4 36.36% 15.38%	3 20.00% 11.54%	7 29.17% 26.92%	12 22.64% 46.15%	0 0.00% 0.00%	26 25.00%
	De acuerdo	3 27.27% 9.68%	4 26.67% 12.90%	7 29.17% 22.58%	17 32.08% 54.84%	0 0.00% 0.00%	31 29.81%
	Totalmente de acuerdo	3 27.27% 12.00%	8 53.33% 32.00%	4 16.67% 16.00%	9 16.98% 36.00%	1 100.00% 4.00%	25 24.04%
	Total	11 10.58%	15 14.42%	24 23.08%	53 50.96%	1 0.96%	104

Respecto a la actitud de los encuestados frente a la posibilidad de hacer carrera organizacional dentro del Colegio de Estudios Superiores de Administración se evidencian los siguientes datos:

El 53,85% de los encuestados afirma estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, donde los académicos fueron el grupo que otorgó mayor calificación. Por su parte, el 25,00% de los encuestados afirmó tener una actitud neutral, por último, el 21,15% de las respuestas afirmaron estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación.

2.4 La organización cuenta con un buen programa de capacitaciones y entrenamientos



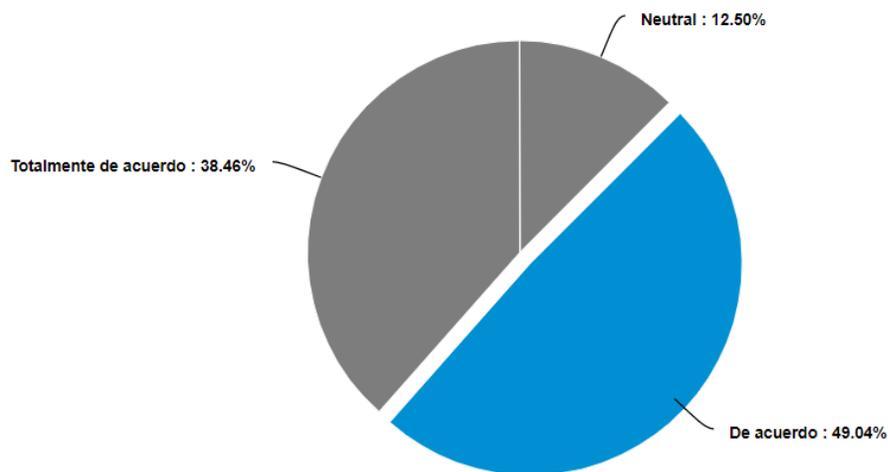
		[I-1] Por favor seleccione la opción que mejor se adapte a su cargo o role dentro de la organización.					
		Gerente/ Administrador	Profesor/Médico /Académico	Jefe de proceso/ jefe de departamento	Asistente/operario	Practicante	Total
[C2] La organización cuenta con un buen programa de capacitaciones y entrenamientos.	Muy en desacuerdo	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%
	En desacuerdo	0 0.00%	0 0.00%	3 12.50%	3 5.66%	0 0.00%	6 5.77%
	Neutral	5 45.45%	0 0.00%	5 20.83%	10 18.87%	0 0.00%	20 19.23%
	De acuerdo	3 27.27%	7 46.67%	11 45.83%	24 45.28%	1 100.00%	46 44.23%
	Totalmente de acuerdo	3 27.27%	8 53.33%	5 20.83%	16 30.19%	0 0.00%	32 30.77%
	Total	11 10.58%	15 14.42%	24 23.08%	53 50.96%	1 0.96%	104

En lo concerniente a los programas de capacitaciones y entrenamientos, los encuestados respondieron:

El 75% de los encuestados afirmaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, los profesores fueron quienes manifestaron una actitud más positiva hacia los programas de capacitaciones y entrenamientos. Por otra parte, el 19,23% de los respondientes, afirmó tener una respuesta neutral, por último, el 5,77% de los encuestados manifestó no estar de acuerdo con la afirmación.

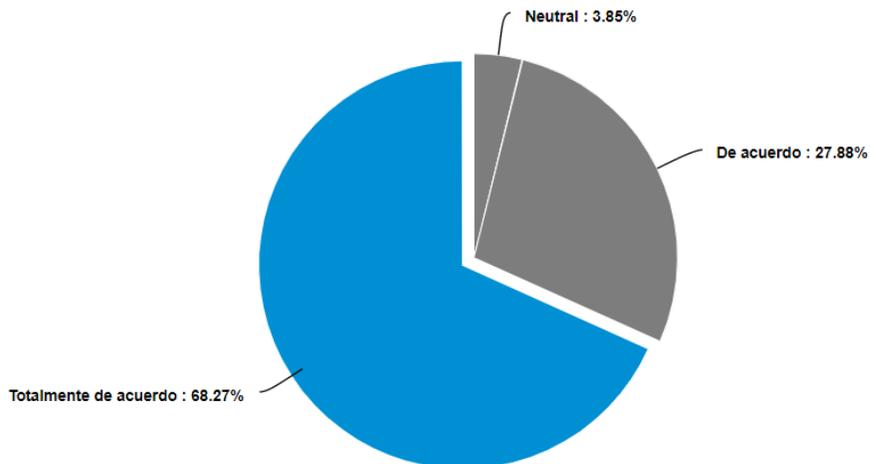
La calificación media por parte de los encuestados respecto a las capacitaciones y entrenamientos fue de 4 de 5 puntos posibles. Esta calificación es consistente con el conocimiento de los valores corporativos que hacen parte del bloque C1-C1.3

2.5 La organización cuenta con productos/servicios innovadores y de calidad



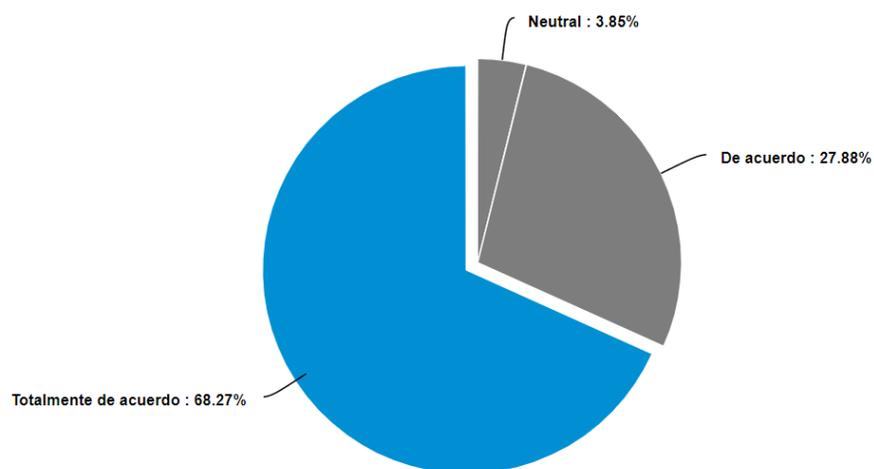
En relación con la percepción sobre la innovación de los productos y servicios, el 87,5% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación. Por su parte, el 12,5% de los encuestados sostuvo una posición neutral, la calificación media para esta pregunta fue de 4,260 de 5 puntos posibles.

2.6 La organización otorga seguridad y estabilidad laboral



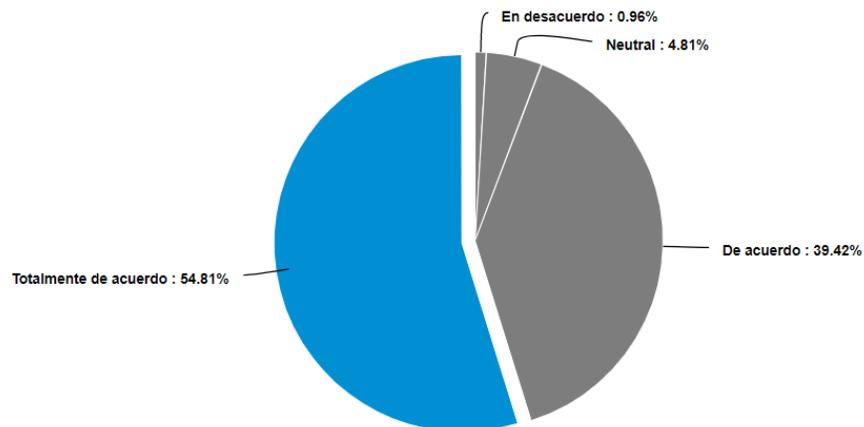
En materia de estabilidad laboral se obtuvieron los siguientes datos: el 96,15% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con esta afirmación, a su vez, la afirmación obtuvo una calificación media de 4,63 sobre 5 puntos como calificación máxima. Estos resultados son consistentes con la afirmación [I-1], donde el 72,12% de los encuestados afirmó superar los 3 años en la institución, además del testimonio de la Directora de Gestión Humana del CESA entrevistada, quien afirma: - *“tenemos gente antigua que lleva aproximadamente 15 años en la institución”*.

2.7 Las instalaciones físicas de la organización son agradables y estimulantes



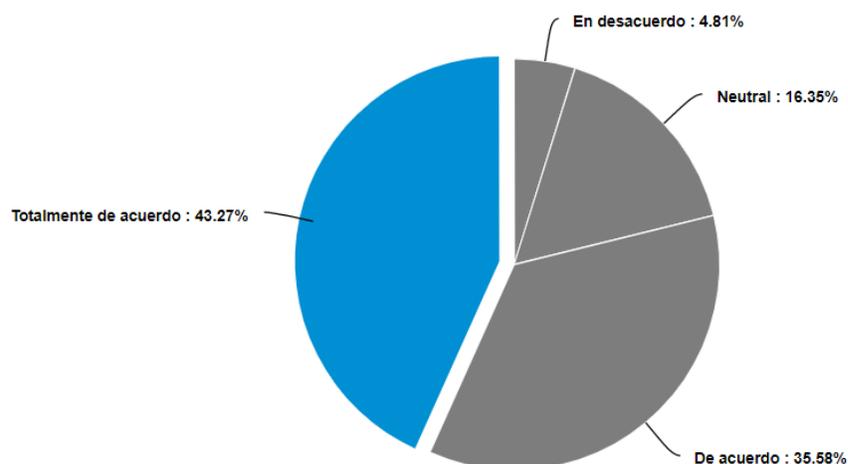
En cuanto a la actitud frente a las instalaciones físicas del Colegio de Estudios Superiores en Administración - CESA, se tienen los siguientes hallazgos, el 68,27% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo, a su vez el 27,88% de los respondientes manifestó estar de acuerdo con la afirmación. Cabe mencionar que hablar sobre las instalaciones de la organización fue la afirmación que despertó mayor aprobación dentro del módulo de beneficios funcionales, cuya calificación fue de 4,673 de 5 puntos posibles.

2.8 El ambiente de trabajo es agradable y estimulante



En lo concerniente a la actitud frente al ambiente de trabajo, se tienen los siguientes hallazgos, con un grado de significancia de 4,48 sobre 5 puntos posibles: el 94,23% de los encuestados afirmaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el ambiente es estimulante y agradable.

2.9 La organización cuenta con prácticas de trabajo novedosas y horarios flexibles

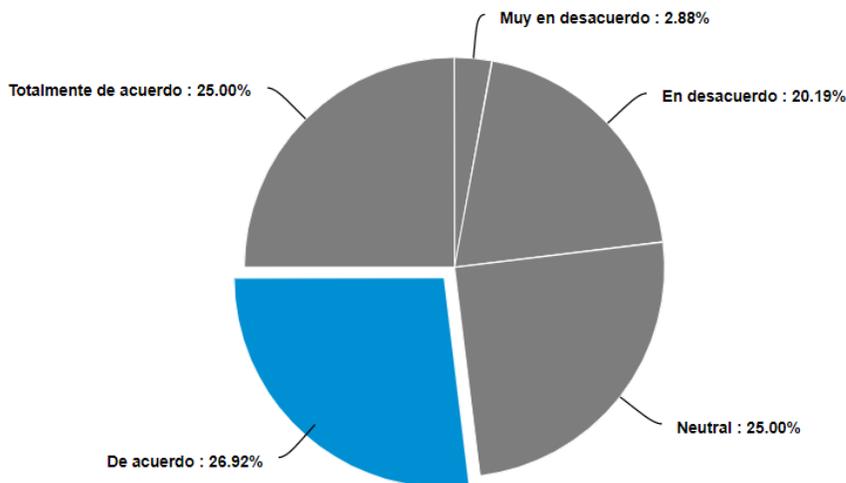


[I-1] Por favor seleccione la opción que mejor se adapte a su cargo o role dentro de la organización.

		Gerente/ Administrador	Profesor/Médico/ Académico	Jefe de proceso/ jefe de departamento	Asistente/operario	Practicante	Total
[C2] Cuenta con prácticas de trabajo novedosas y horarios flexibles	Muy en desacuerdo	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00%
	En desacuerdo	0 0.00% 0.00%	1 6.67% 20.00%	3 12.50% 60.00%	1 1.89% 20.00%	0 0.00% 0.00%	5 4.81%
	Neutral	3 27.27% 17.65%	2 13.33% 11.76%	6 25.00% 35.29%	6 11.32% 35.29%	0 0.00% 0.00%	17 16.35%
	De acuerdo	4 36.36% 10.81%	4 26.67% 10.81%	11 45.83% 29.73%	18 33.96% 48.65%	0 0.00% 0.00%	37 35.58%
	Totalmente de acuerdo	4 36.36% 8.89%	8 53.33% 17.78%	4 16.67% 8.89%	28 52.83% 62.22%	1 100.00% 2.22%	45 43.27%
	Total	11 10.58%	15 14.42%	24 23.08%	53 50.96%	1 0.96%	104

Respecto a la actitud frente a si la organización cuenta con prácticas novedosas y horarios flexibles, se tiene que: el 78,85% de los encuestados afirmó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, lo que corresponde a una calificación media de 4,17 puntos sobre 5 (cinco) puntos posibles. Los empleados que más valoran la flexibilidad laboral que otorga la organización son los operarios y asistentes. Dicho resultado es congruente respecto a la afirmación de la Directora de Gestión Humana quien mencionó: *“los empleados apreciaban mucho el hecho de contar con una tarde de viernes al mes”*.

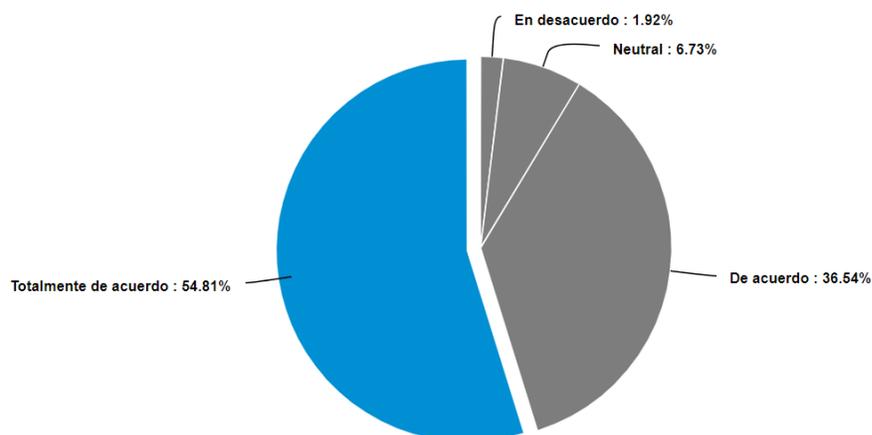
2.10 El Salario o remuneración ordinaria está por encima del promedio



		[I-1] Por favor seleccione la opción que mejor se adapte a su cargo o role dentro de la organización.					
		Gerente/ Administrador	Profesor/Médico/A cadémico	Jefe de proceso/ jefe de departamento	Asistente/operario	Practicante	Total
[C2] El Salario/ remuneración está por encima del promedio	Muy en desacuerdo	0 0.00%	0 0.00%	1 4.17%	2 3.77%	0 0.00%	3 2.88%
	En desacuerdo	2 18.18%	1 6.67%	9 37.50%	9 42.86%	0 0.00%	21 20.19%
	Neutral	4 36.36%	0 0.00%	7 29.17%	14 26.42%	1 100.00%	26 25.00%
	De acuerdo	4 36.36%	5 33.33%	4 16.67%	15 28.30%	0 0.00%	28 26.92%
	Totalmente de acuerdo	1 9.09%	9 60.00%	3 12.50%	13 24.53%	0 0.00%	26 25.00%
	Total	11 10.58%	15 14.42%	24 23.08%	53 50.96%	1 0.96%	104

En relación con el salario y la remuneración, los encuestados arrojaron las siguientes respuestas: el 51,92% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación; el grupo conformado por profesores fueron los que manifestaron mayor conformidad frente a su salario. Por su parte, el 25% de los encuestados respondieron de forma neutral, por último, el 23,07% de los encuestados afirmaron estar en desacuerdo con la afirmación. La calificación media para esta afirmación estuvo en 3,51 sobre 5 puntos posibles.

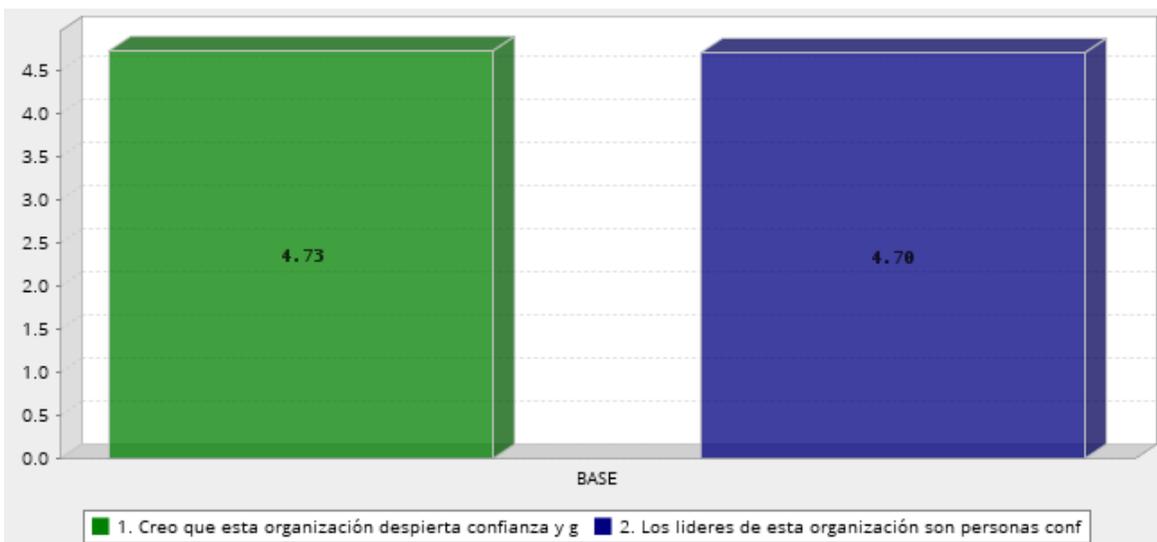
2.11 El Paquete de compensaciones (bonos y auxilios) es atractivo



		[I-1] Por favor seleccione la opción que mejor se adapte a su cargo o role dentro de la organización.					
		Gerente/ Administrador	Profesor/Médico/Acad émico	Jefe de proceso/ jefe de departamento	Asistente/operario	Practicante	Total
[C2] El Paquete de compensacio nes (bonos y auxilios) es atractivo	Muy en desacuerdo	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00%
	En desacuerdo	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	2 8.33% 100.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	2 1.92%
	Neutral	3 27.27% 42.86%	2 13.33% 28.57%	1 4.17% 14.29%	1 1.89% 14.29%	0 0.00% 0.00%	7 6.73%
	De acuerdo	2 18.18% 5.26%	8 53.33% 21.05%	10 41.67% 26.32%	17 32.08% 44.74%	1 100.00% 2.63%	38 36.54%
	Totalmente de acuerdo	6 54.55% 10.53%	5 33.33% 8.77%	11 45.83% 19.30%	35 66.04% 61.40%	0 0.00% 0.00%	57 54.81%
	Total	11 10.58%	15 14.42%	24 23.08%	53 50.96%	1 0.96%	104

Lo que respecta al paquete de compensaciones que otorga la organización se tiene que: el 91,35% de los encuestados expresa una actitud positiva o muy positiva frente a este atributo. Al igual que con el salario o remuneración corriente, los profesores fueron quienes manifestaron una actitud positiva hacia el paquete de auxilios y compensaciones.

3. Reputación de la organización y sus líderes

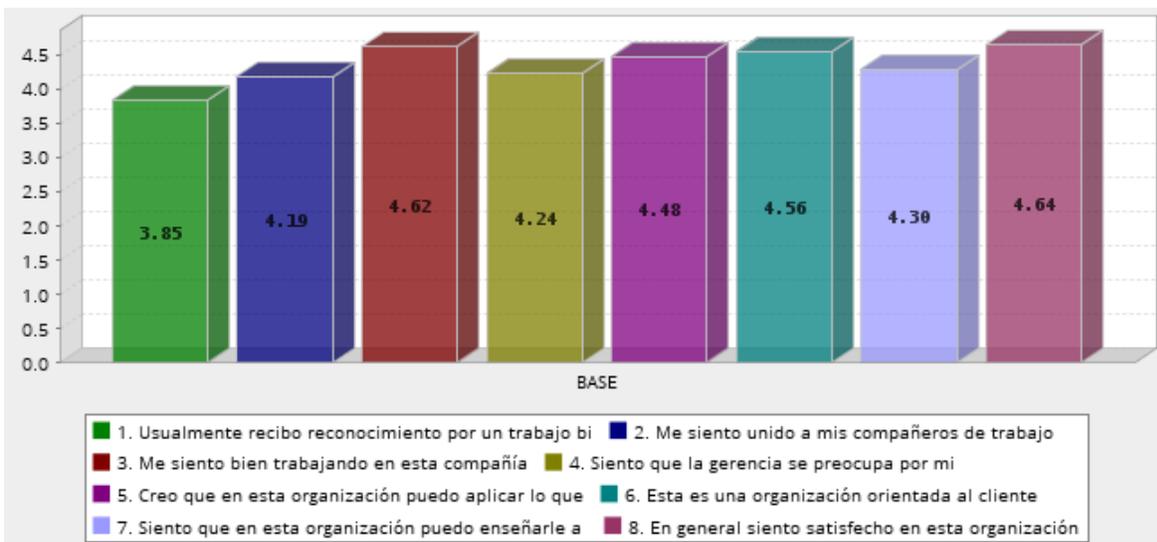


La reputación de una organización como empleador hace parte del *Employer Branding* (Bareket-Bojmel, 2019, p. 818; Kumar & Pansari, 2014, p. 59), esta se desarrolla a partir de un comportamiento consistente en el tiempo (Ambler & Barrow, 1996, p. 190). La reputación, a su vez, se define como el conjunto de creencias que tiene una persona sobre la evaluación pública y afectiva de una organización (Cable & Turban, 2001, p. 127) y se desarrolla, a partir de las experiencias vividas por los mismos empleados en la organización y su relación con sus jefes (Martin, 2009, p. 220).

Respecto al tercer bloque de preguntas, las cuales buscan medir las actitudes de los empleados del CESA frente a la reputación de la organización y sus líderes, tenemos que:

Las dos preguntas arrojaron resultados muy similares, el 98,08% de los encuestados afirmó estar de acuerdo con la afirmación “*la organización es confiable y goza de buena reputación*”, en la misma línea, el 97,12% de los encuestados contestó positivamente a la afirmación “*los líderes de esta organización son personas confiables y gozan de buena reputación*”. Por último, los niveles de significancia para este bloque de preguntas correspondieron a 4,73 y 4,70 respectivamente.

4. Beneficios simbólicos

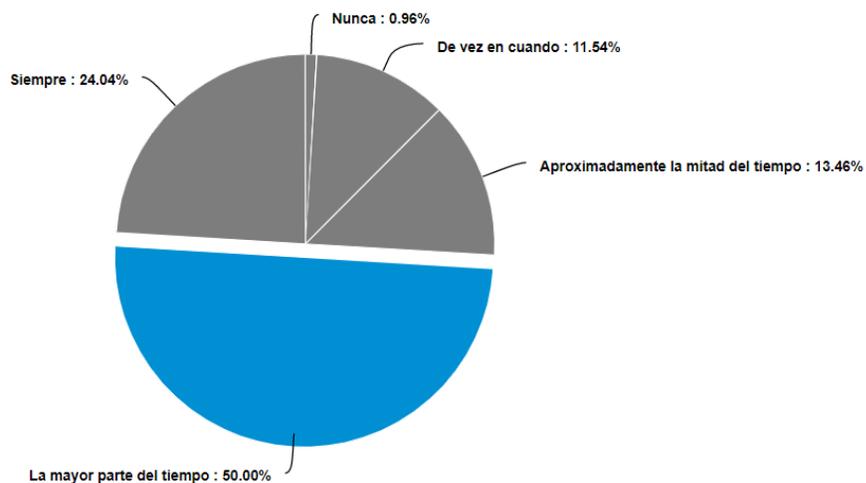


Este bloque de afirmaciones busca medir los beneficios simbólicos, que para los expertos Lievens & Highhouse, Soulez & Guillot-Soulez, Theurer et al. (2003, p. 79; 2011,

p. 42; 2018, p. 163) son aquellos que permiten a los empleados expresarse, tener una identidad y generan pertenencia.

Las respuestas de los encuestados arrojaron un nivel significancia media de 4,359, lo que corresponde a un 87,18% de respuestas positivas frente a las afirmaciones evaluadas. Por su parte, la satisfacción del empleado con la organización y el sentimiento de bienestar que la organización despierta en los empleados fueron los atributos mejor calificados por los empleados.

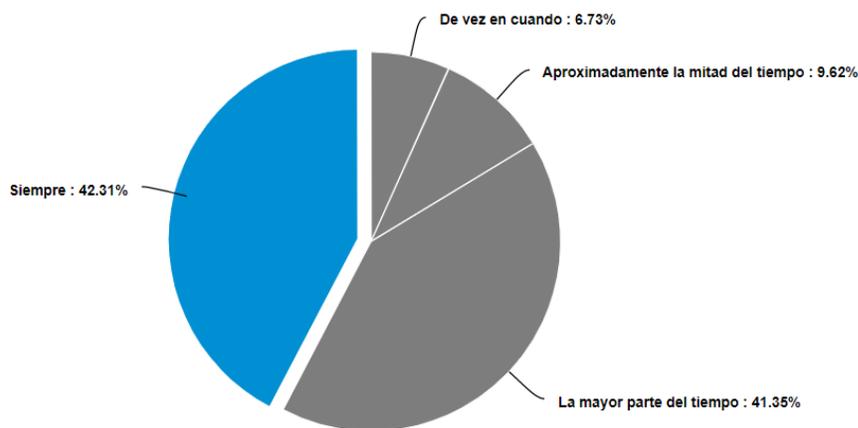
4.1 Usualmente recibo reconocimiento por un trabajo bien hecho



		[I-1] Por favor seleccione la opción que mejor se adapte a su cargo o role dentro de la organización.					
		Gerente/ Administrador	Profesor/Médico/Académico	Jefe de proceso/ jefe de departamento	Asistente/operario	Practicante	Total
[C4] Usualmente recibo reconocimiento por un trabajo bien hecho	Nunca	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	1 1.89% 100.00%	0 0.00% 0.00%	1 0.96%
	De vez en cuando	1 9.09% 8.33%	1 6.67% 8.33%	2 8.33% 16.67%	8 15.09% 66.67%	0 0.00% 0.00%	12 11.54%
	Aproximadamente la mitad del tiempo	2 18.18% 14.29%	0 0.00% 0.00%	3 12.50% 21.43%	9 16.98% 64.29%	0 0.00% 0.00%	14 13.46%
	La mayor parte del tiempo	5 45.45% 9.62%	14 93.33% 26.92%	15 62.50% 28.85%	17 32.08% 32.69%	1 100.00% 1.92%	52 50.00%
	Siempre	3 27.27% 12.00%	0 0.00% 0.00%	4 16.67% 16.00%	18 33.96% 72.00%	0 0.00% 0.00%	25 24.04%
	Total	11 10.58%	15 14.42%	24 23.08%	53 50.96%	1 0.96%	10

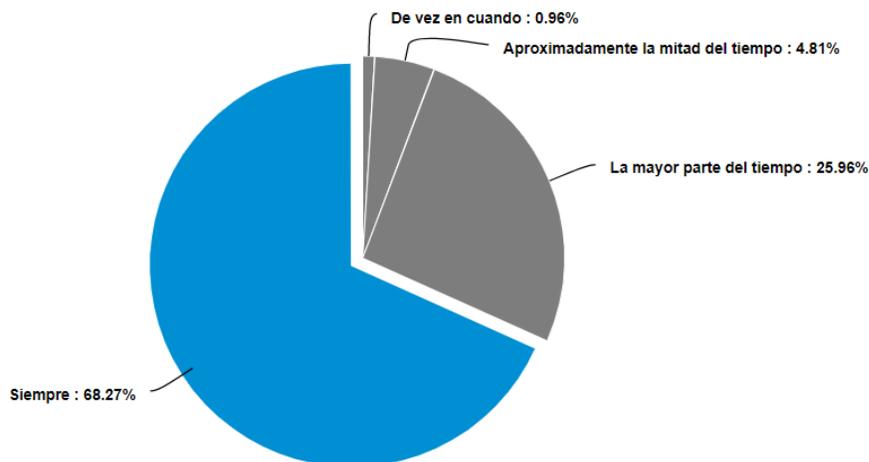
En relación con el reconocimiento que los empleados reciben por un trabajo bien hecho, se obtuvieron los siguientes resultados: el 74,04% de los encuestados manifestó una actitud positiva frente a esta afirmación, de ellos, 50% afirma recibir reconocimiento la mayor parte del tiempo. Cabe mencionar que el 93,33% de los profesores respondió de forma positiva a esta afirmación.

4.2 Me siento unido a mis compañeros de trabajo



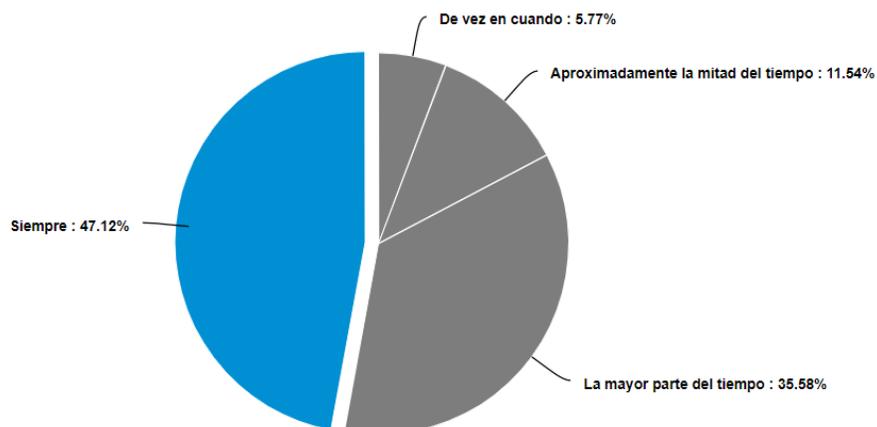
En lo que se refiere al vínculo emocional que tienen los empleados del CESA con sus compañeros de trabajo, se identifica que el 83,66% respondió con una actitud positiva, con un nivel de significancia de 4,19 de 5 (cinco) puntos posibles.

4.3. Me siento bien trabajando en esta organización



Respecto a la afirmación “*me siento bien trabajando en esta organización*”, se encontró: el 94,23% de los encuestados manifestaron una actitud positiva, donde el 68,27% respondió “siempre” respecto a la afirmación “me siento bien trabajando en esta organización. La puntuación promedio de esta afirmación fue de 4,62 sobre 5 (cinco). Dicho puntaje es congruente con los resultados obtenidos en las afirmaciones 2.7 y 2.8, las cuales midieron la actitud de los empleados frente a las instalaciones y el ambiente laboral.

4.4. Siento que la gerencia se preocupa por mí



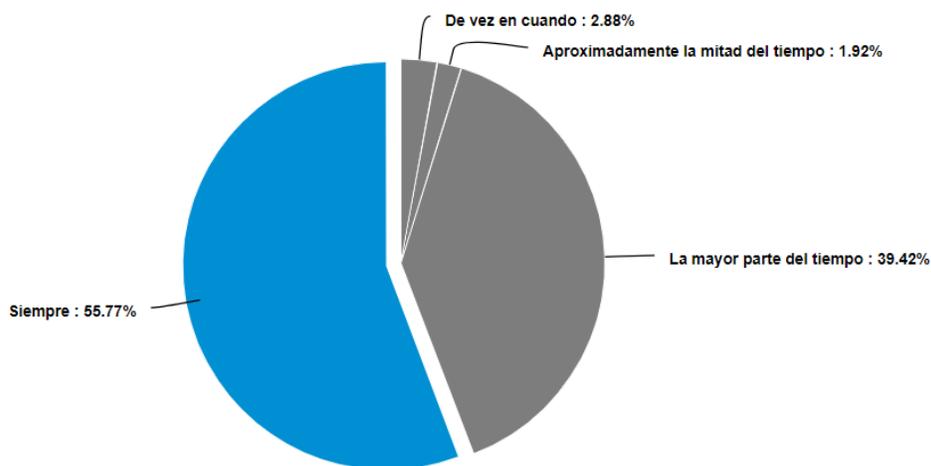
[l-1] Por favor seleccione la opción que mejor se adapte a su cargo o role dentro de la organización.

		Gerente/ Administrador	Profesor/Médico/ Académico	Jefe de proceso/ jefe de departamento	Asistente/operario	Practicante	Total
[C4] Siento que la gerencia se preocupa por mi	Nunca	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00%
	De vez en cuando	0 0.00% 0.00%	1 6.67% 16.67%	1 4.17% 16.67%	4 7.55% 66.67%	0 0.00% 0.00%	6 5.77%
	Aproximada mente la mitad del tiempo	1 9.09% 8.33%	0 0.00% 0.00%	2 8.33% 16.67%	9 16.98% 75.00%	0 0.00% 0.00%	12 11.54%
	La mayor parte del tiempo	6 54.55% 16.22%	10 66.67% 27.03%	7 29.17% 18.92%	13 24.53% 35.14%	1 100.00% 2.70%	37 35.58%
	Siempre	4 36.36% 8.16%	4 26.67% 8.16%	14 58.33% 28.57%	27 50.94% 55.10%	0 0.00% 0.00%	49 47.12%
	Total	11 10.58%	15 14.42%	24 23.08%	53 50.96%	1 0.96%	104

Frente a la percepción de empatía que tienen los directivos hacia los empleados se obtuvo lo siguiente: con un nivel de significancia del 4,24 de 5 (cinco) puntos posibles, el 84,81% de los encuestados respondió de forma positiva, de ellos se destacan los profesores.

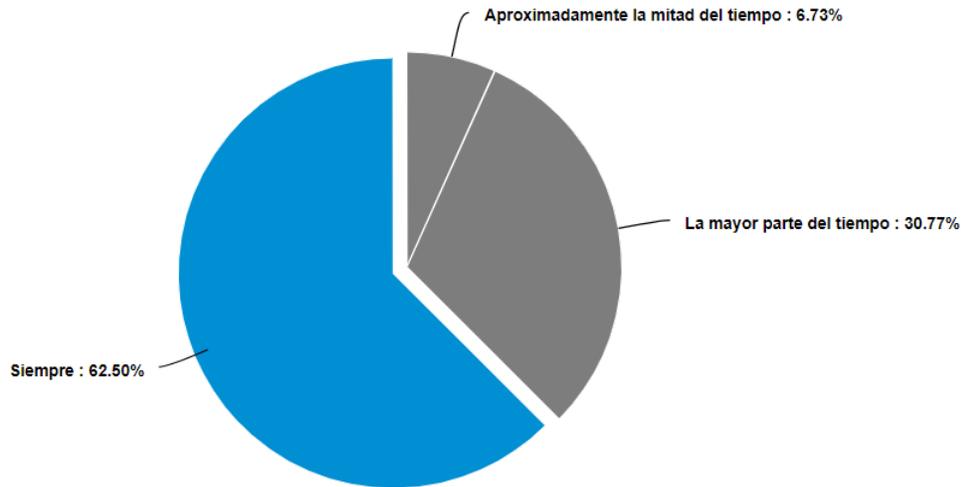
Cabe mencionar que dicho resultado es consistente con la percepción muy positiva que tienen los empleados para con sus líderes, desarrollada en el punto 3.

4. 5 Creo que en esta organización puedo aplicar lo que sé



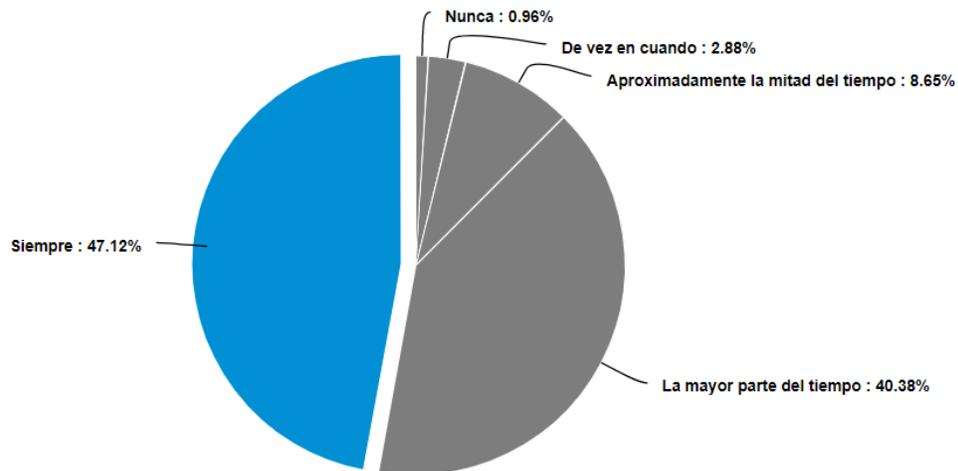
En lo que atañe a la afirmación, “*en esta organización puedo aplicar lo que sé*”, se puede señalar que el 55,77% de los encuestados respondió “*siempre*” a esta afirmación, a su vez, el 39,42% respondió de forma positiva. Esta afirmación tuvo un nivel de significancia de 4,48 sobre 5 (cinco).

4.6 Esta es una organización orientada al cliente



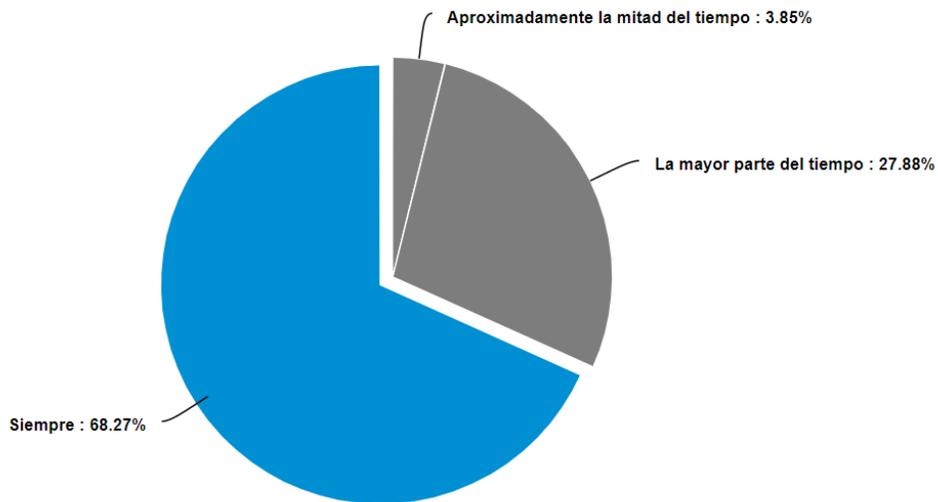
Conforme a la afirmación *“Esta es una organización orientada al cliente”* se tiene: el 93,27% de los encuestados respondió de forma positiva, donde el 62,50% de los encuestados otorgó la máxima calificación, por último, se obtuvo un nivel de significancia de 4,545 sobre 5 (cinco) puntos posibles.

4.7 Siento que en esta organización puedo enseñarle a los demás



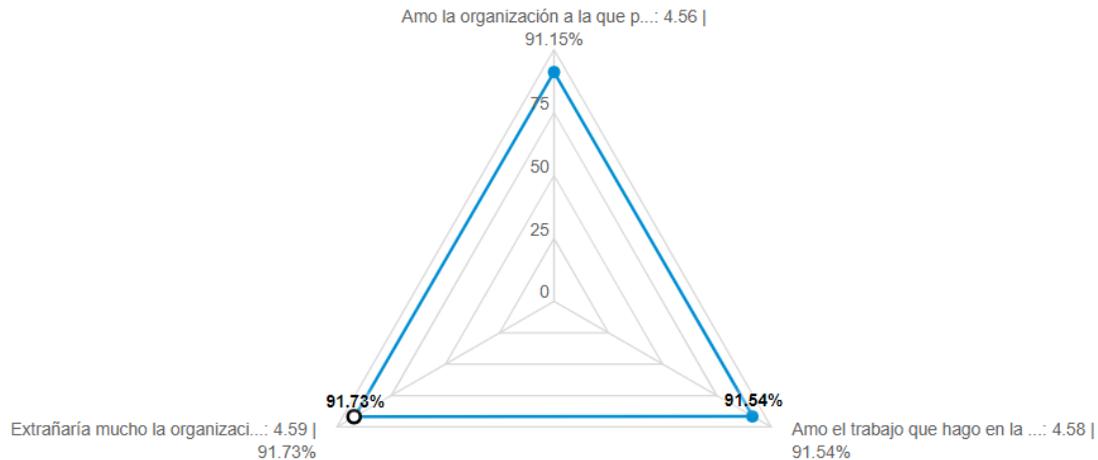
Para la afirmación “*siento que en esta organización puedo enseñarle a los demás*”, se encontraron los siguientes hallazgos: el 87,5% de los encuestados respondió de forma positiva, con un nivel de significancia de 4,277 de 5 (cinco) puntos posibles.

4.8 En general siento satisfecho en esta organización



En cuanto a la satisfacción general de los empleados para con la organización se tiene que: con un nivel de significancia de 4,634 de 5 puntos posibles, ésta es la afirmación que generó una actitud positiva más marcada, donde el 92,88% de los encuestados respondió positivamente, de ellos el 68,27% afirmó estar “siempre” satisfecho en esta organización.

5. Sentimiento hacia la marca empleadora

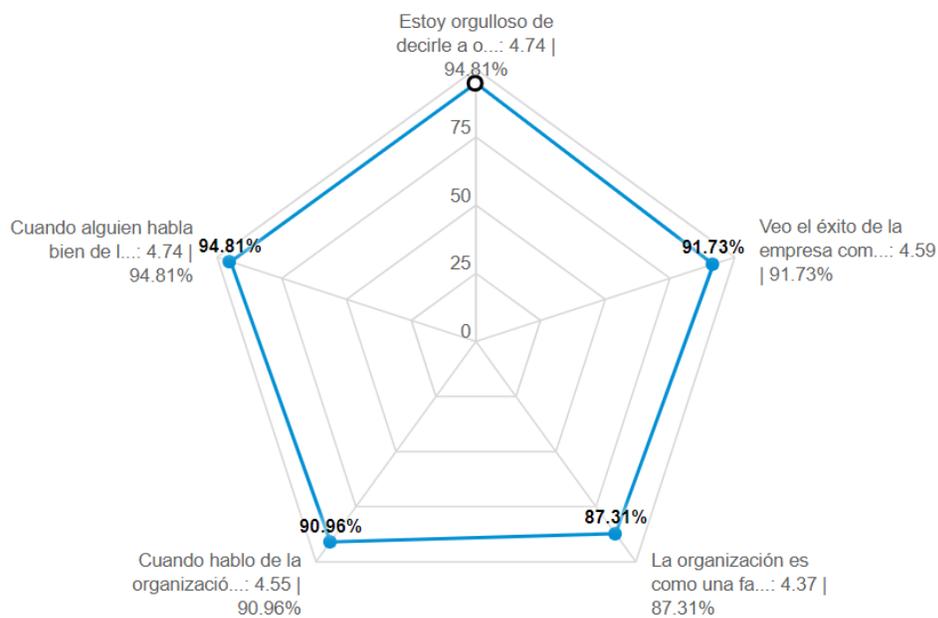


El bloque a continuación mide las respuestas emocionales de los trabajadores hacia la marca, las marcas que gozan de respeto y admiración son marcas que cuentan con la lealtad de los empleados. Para este bloque de afirmaciones, se tomó la escala utilizada por Bareket-Bojmel, (2019, p. 220). Este autor se basó en una escala denominada *escala de amor* hacia la marca, que a su vez, fue propuesta por Shuv-Ami, Avichai (2017, pp. 86, 88). Este último afirma que una marca puede despertar amor, alegría y anhelo, o sensación de pérdida. Si bien estos adjetivos calificativos pueden resultar inusuales para el lector, son utilizados por los expertos que manejan el tema de marca en diferentes países.

Este bloque obtuvo una significancia promedio de 4,58 sobre 5 puntos posibles, lo que corresponde a una media de 91,6% de afirmaciones positivas. Este resultado guarda consistencia con el testimonio de la Directora de Gestión Humana del CESA entrevistada, quien afirma: “*Si definitivamente existe un gran afecto por parte de los empleados, hay*

sentido de pertenencia, me atrevo a decir que el compromiso es de un cien por ciento (100%)”.

6. Resonancia o identificación de los empleados con la marca empleadora



A continuación, se examinará el bloque de afirmaciones busca medir el nivel de identificación del usuario con la marca.

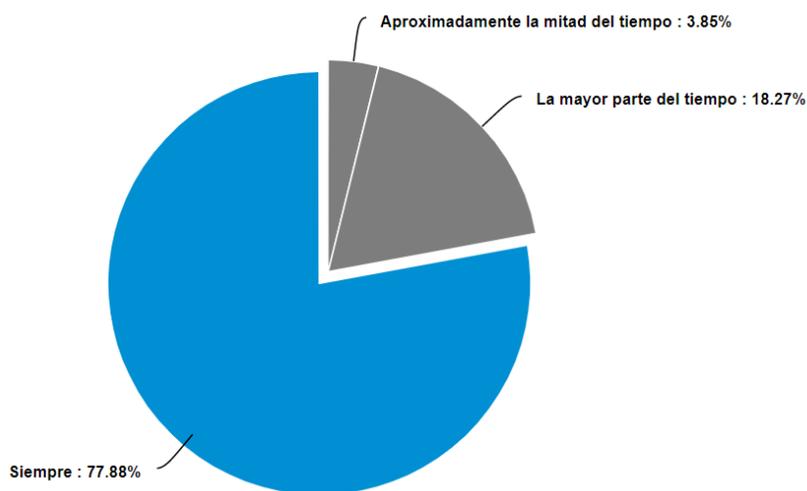
Para Bareket-Bojmel y Keller (2019, p. 820; 2013, pp. 120, 121), la resonancia es la intensidad del profundidad del apego psicológico y activo que tiene una persona frente a una marca. Su punto de expresión máximo es el *Engagement*. Por su parte, para los expertos Kumar & Pansari, Punjaisri et al y Rousseau (2014, p. 57; 2009, p. 209; 1998, p. 217) la

identificación es un estado psicológico donde el individuo se siente como parte de algo más grande, así mismo, conduce a generar compromiso y lealtad por parte de los empleados hacia la organización.

En lo concerniente al nivel de identificación se obtuvo un nivel de significancia de 4,59 sobre 5 (cinco) puntos posibles, esto a su vez, corresponde a un 91,8% de afirmaciones positivas por parte de los encuestados.

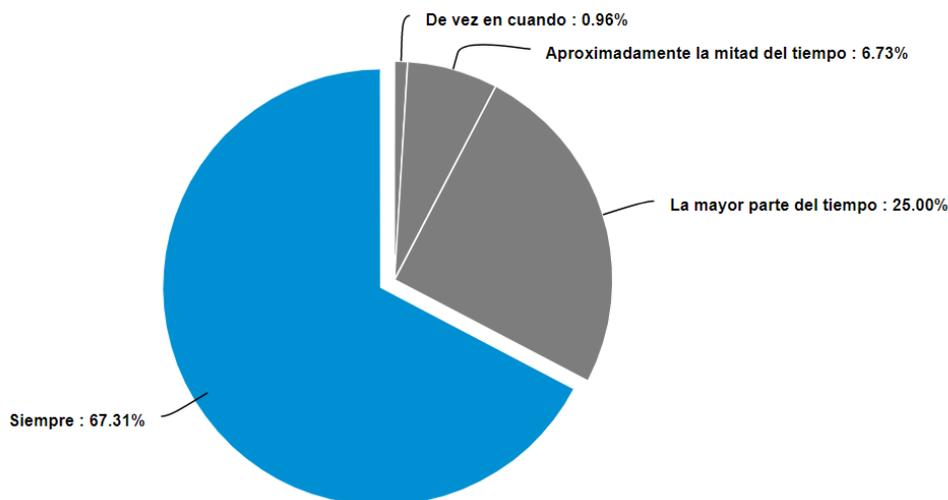
A continuación, se desarrollará cada una de las afirmaciones que componen este bloque.

6.1 Estoy orgulloso de decirle a otros que hago parte de esta organización



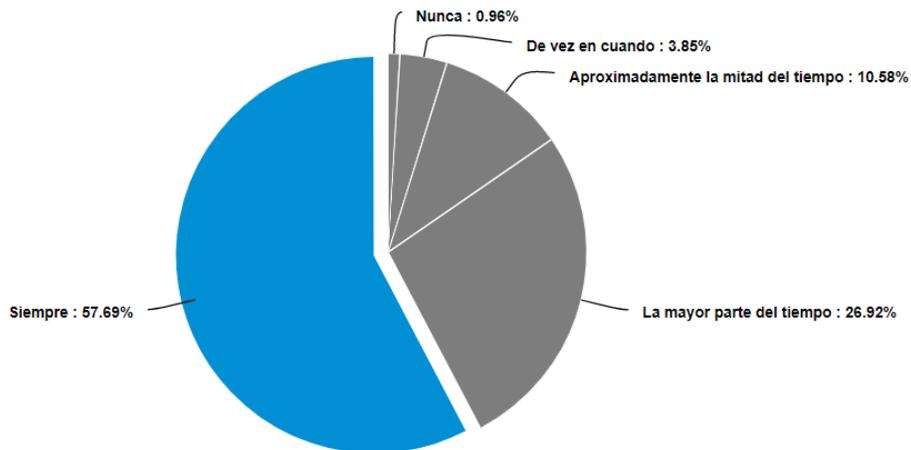
En lo que se refiere a la afirmación *“estoy orgulloso de decirle a otros que hago parte de esta organización”* se encontró que el 96,15% de los encuestados manifestó una actitud positiva respecto a esta afirmación, de ellos el 77,88% afirmó *“siempre estar orgulloso de decirle a otros que hacen parte de esta organización”*.

6.2 Veo el éxito de la empresa como mi propio éxito



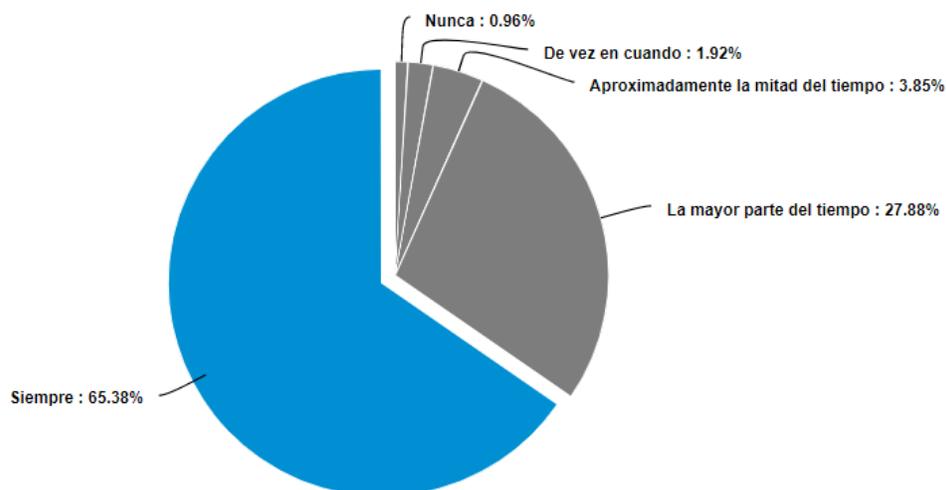
En lo que atañe a ver el éxito de la organización como el éxito del individuo, las encuestas arrojaron el siguiente resultado: el 91,73% de los encuestados manifestó una actitud positiva hacia la afirmación, de ellos el 67,31% afirmó siempre ver el éxito de la organización como su propio éxito. Por último, su nivel de significancia tuvo una calificación de 4,574 de 5 puntos posibles.

6.3 La organización es como una familia para mí



Para la afirmación, “*la organización es como una familia para mí*”, se encontró lo siguiente: el 57,69% de los encuestados respondió “*siempre*”, seguido del 26,92% que respondió “*la mayor parte del tiempo*”. Su nivel de significancia fue de 4,356 de 5 puntos posibles.

6.4 Cuando hablo de la organización usualmente uso "nosotros" en vez de "ellos"

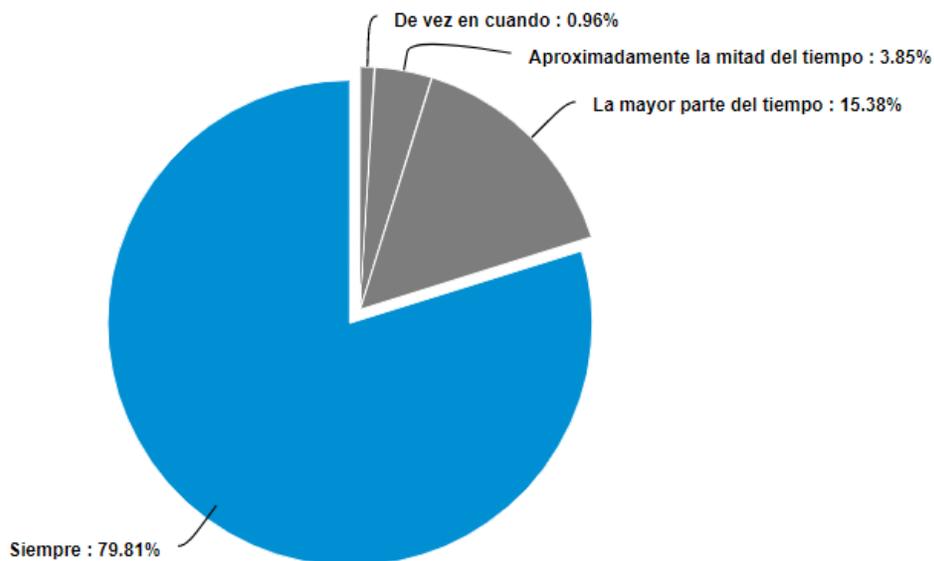


		[I-1] Por favor seleccione la opción que mejor se adapte a su cargo o role dentro de la organización.					
		Gerente/ Administrador	Profesor/Médico/A cadémico	Jefe de proceso/ jefe de departamento	Asistente/operario	Practicante	Total
[C6] Cuando hablo de la organización usualmente uso "nosotros" en vez de "ellos".	Nunca	0 0.00% 0.00%	1 6.67% 100.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	0 0.00% 0.00%	1 0.96%
	De vez en cuando	0 0.00% 0.00%	1 6.67% 50.00%	0 0.00% 0.00%	1 1.89% 50.00%	0 0.00% 0.00%	2 1.92%
	Aproximadamente la mitad del tiempo	1 9.09% 25.00%	0 0.00% 0.00%	1 4.17% 25.00%	2 3.77% 50.00%	0 0.00% 0.00%	4 3.85%
	La mayor parte del tiempo	1 9.09% 3.45%	6 40.00% 20.69%	4 16.67% 13.79%	17 32.08% 58.62%	1 100.00% 3.45%	29 27.88%
	Siempre	9 81.82% 13.24%	7 46.67% 10.29%	19 79.17% 27.94%	33 62.26% 48.53%	0 0.00% 0.00%	68 65.38%
	Total	11 10.58%	15 14.42%	24 23.08%	53 50.96%	1 0.96%	104

En cuanto a la afirmación “cuando hablo de la organización, usualmente uso nosotros en vez de ellos”, se encontraron los siguientes hallazgos: el 65,38% de los

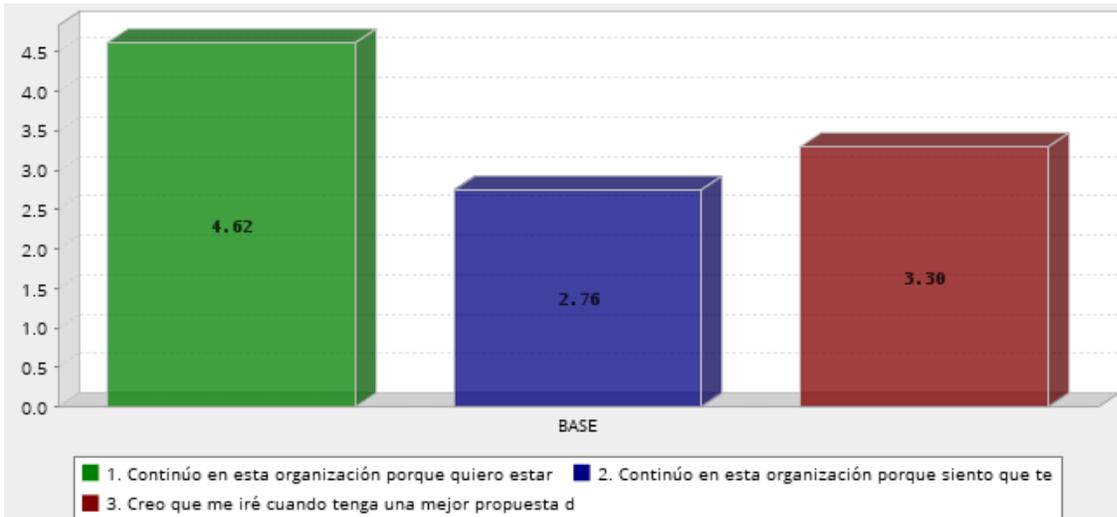
encuestados afirmó que siempre se refiere a la organización como “nosotros”. De los respondientes, los asistentes y operarios fueron quienes manifestaron una posición positiva más marcada.

6.5 Cuando alguien habla bien de la organización me siento orgulloso



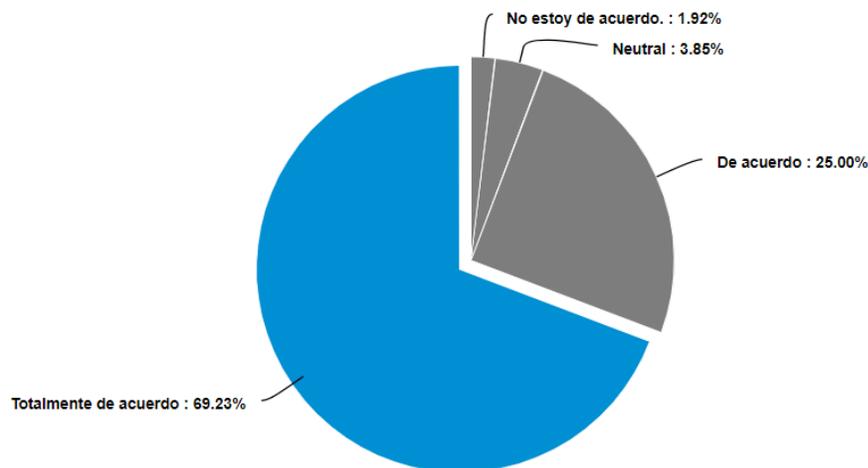
Para la afirmación “*cuando alguien habla bien de la organización me siento orgulloso*”. Se tiene que el 79,81% de los encuestados *afirma “siempre estar orgulloso cuando se habla bien de la organización”*, con un nivel de significancia de 4,74 de 5 puntos posibles.

7. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?



Los expertos Meyer & Allen (2002, p. 21; 1991, p. 61) definen el compromiso como el apego actitudinal hacia la marca por medio de la cual se crea mayor lealtad, el compromiso se puede dar en tres categorías, 1) compromiso afectivo, 2) compromiso de continuidad 3) compromiso normativo. Por último, los autores señalados previamente consideran el compromiso afectivo como el que tiene una relación positiva más fuerte con el desempeño, seguido del compromiso normativo, por último, el compromiso de continuidad puede tener una relación negativa con el desempeño del empleado (Meyer et al., 2002, p. 61; Vandenberghe & Tremblay, 2008, p. 276). Conforme a lo anterior y a los resultados de las encuestas se identificó que: el 92,4% de los encuestados afirma tener alto compromiso afectivo para con la organización, por su parte el compromiso normativo fue el que arrojó menor significancia. Por último, en cuanto al compromiso de continuidad se tuvieron resultados mixtos los cuales se explicarán en la afirmación 7.3.

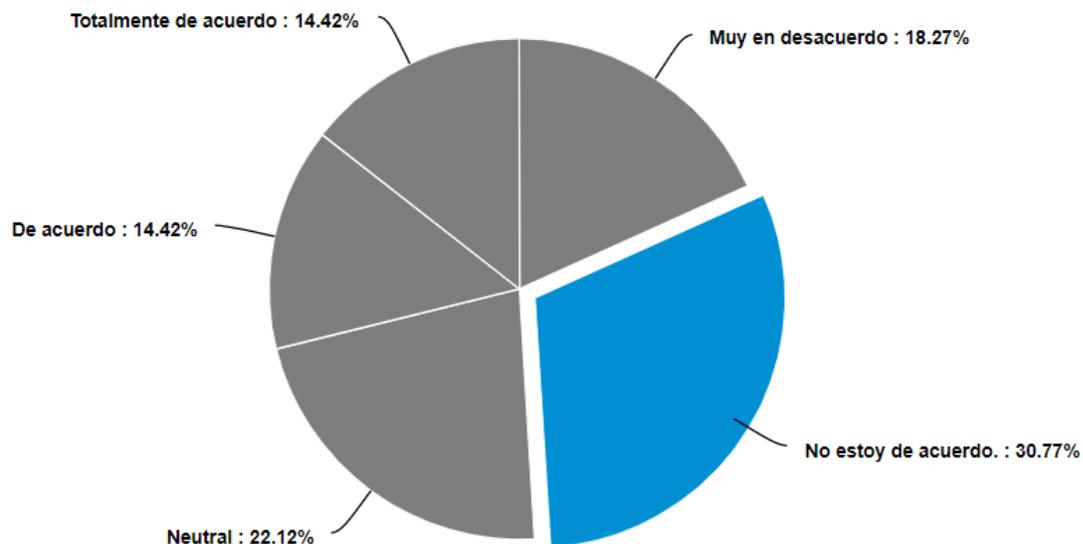
7.1 Continúo en esta organización porque quiero estar aquí



Para la afirmación que busca medir el compromiso afectivo, se encontraron los siguientes hallazgos:

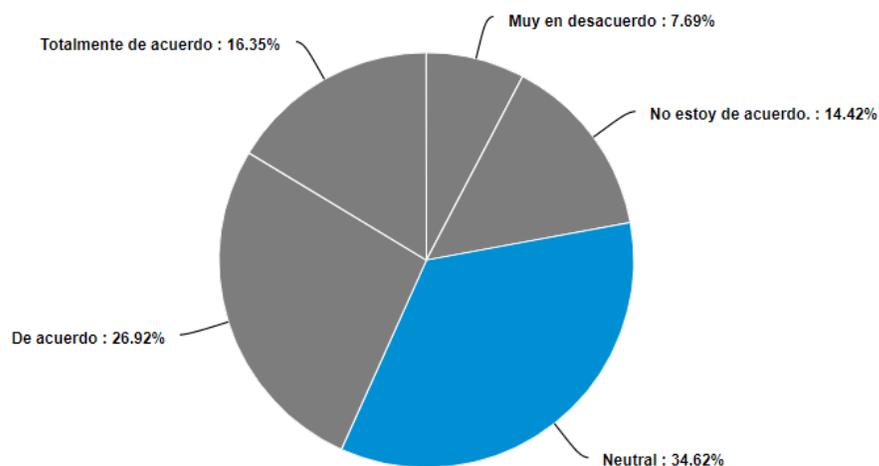
El 94,23% de los encuestados respondió de forma positiva, donde el 69,23% afirmó estar completamente de acuerdo con la presente afirmación. Este resultado es consistente con el testimonio de la empleada entrevistada de recursos humanos, quien afirmó: *la gente está muy muy agradecida con el CESA, y realmente disfrutan trabajar aquí, pues no es un sacrificio para el empleado*”.

7.2 Continúo en esta organización porque siento que tengo la obligación de estar aquí



En materia de compromiso normativo, este resultado reafirma la postura anterior, donde las personas permanecen en la organización porque sienten que quieren no porque sientan que lo deben hacer.

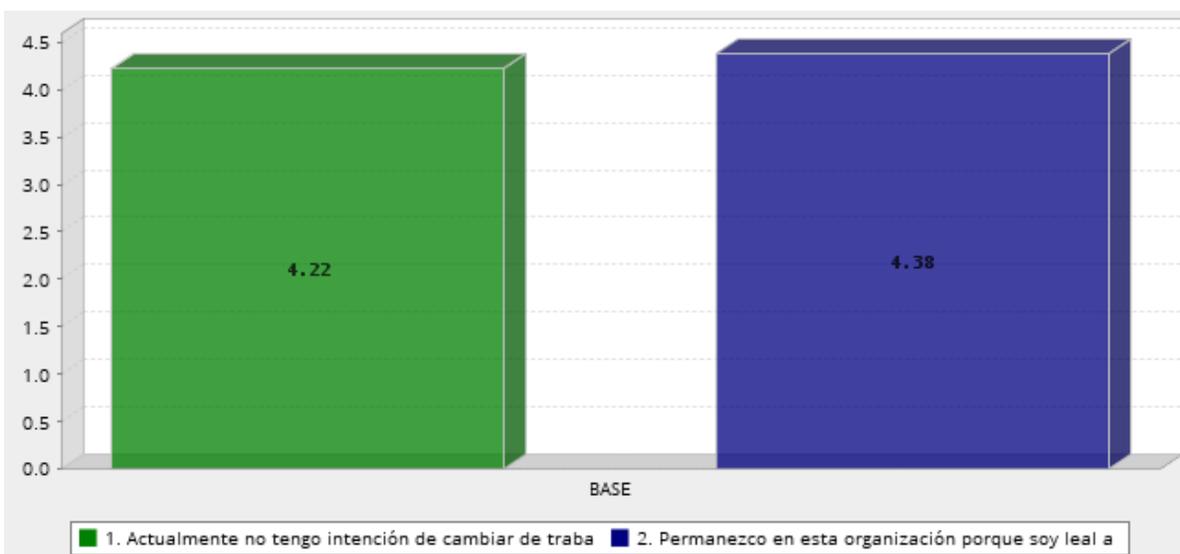
7.3 Creo que me iré cuando tenga una mejor propuesta de trabajo



		[I-1] Por favor seleccione la opción que mejor se adapte a su cargo o role dentro de la organización.					
		Gerente/ Administrador	Profesor/Médico/A cadémico	Jefe de proceso/ jefe de departamento	Asistente/operario	Practicante	Total
[C7] Creo que me iré cuando tenga una mejor propuesta de trabajo.	Muy en desacuerdo	0 0.00% 0.00%	4 26.67% 50.00%	1 4.17% 12.50%	3 5.66% 37.50%	0 0.00% 0.00%	8 7.69%
	No estoy de acuerdo.	2 18.18% 13.33%	3 20.00% 20.00%	4 16.67% 26.67%	5 9.43% 33.33%	1 100.00% 6.67%	15 14.42%
	Neutral	3 27.27% 8.33%	6 40.00% 16.67%	6 25.00% 16.67%	21 39.62% 58.33%	0 0.00% 0.00%	36 34.62%
	De acuerdo	5 45.45% 17.86%	1 6.67% 3.57%	8 33.33% 28.57%	14 26.42% 50.00%	0 0.00% 0.00%	28 26.92%
	Totalmente de acuerdo	1 9.09% 5.88%	1 6.67% 5.88%	5 20.83% 29.41%	10 18.87% 58.82%	0 0.00% 0.00%	17 16.35%
	Total	11 10.58%	15 14.42%	24 23.08%	53 50.96%	1 0.96%	104

La presente afirmación busca medir el compromiso de continuidad, el cual arrojó lo siguiente: Con un grado de significancia de 3,30, se tiene que el 43,26% de los encuestados se iría en cuanto encontrará una mejor oferta laboral, de ellos, los directivos y los jefes de proceso fueron los que mostraron una actitud más fuerte hacia esa idea. Por otra parte, los profesores fueron quienes manifestaron estar más en desacuerdo con esta actitud, es decir, una menor intención frente al cambio de trabajo. Esta respuesta resulta interesante pues contradice, en cierta medida, lo señalado previamente. Quedaría, entonces, la pregunta de por qué si están tan satisfechos con la organización, el 43,26% de los encuestados pensaría en irse si tiene una mejor oferta. Por supuesto, esta lectura debe ir de la mano del grado de significancia de 3,30, que no fue alto.

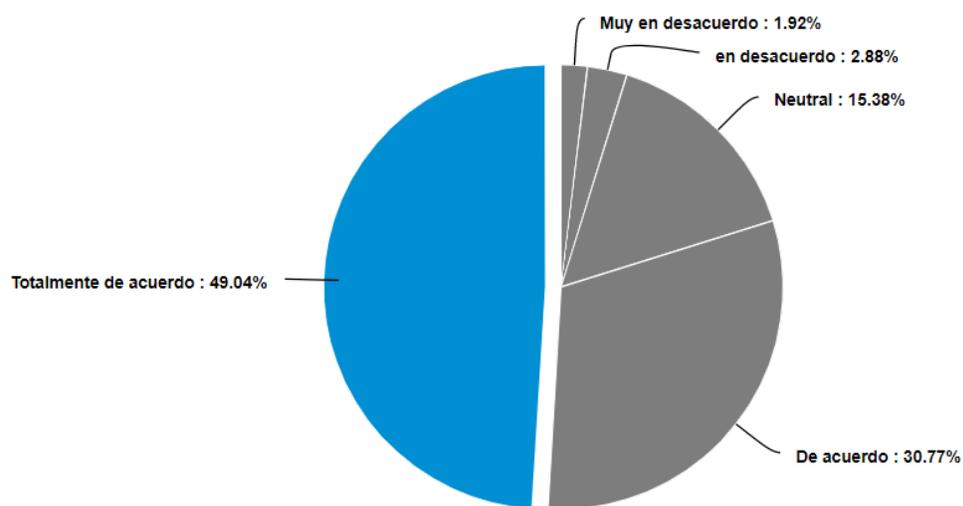
8. Lealtad de los empleados



Para Backhaus & Tikoo (2004, p. 504) la lealtad es reafirmar el compromiso que hacen los empleados con el empleador, este es uno de los resultados más importantes que se busca lograr a través del *Employer Branding*, puesto que contribuye a mejorar la productividad de los empleados. Kumar & Pansari (2014, p. 63) consideran a un empleado leal como un activopreciado para la organización. En este sentido, la lealtad se considera como la reafirmación del compromiso con la organización.

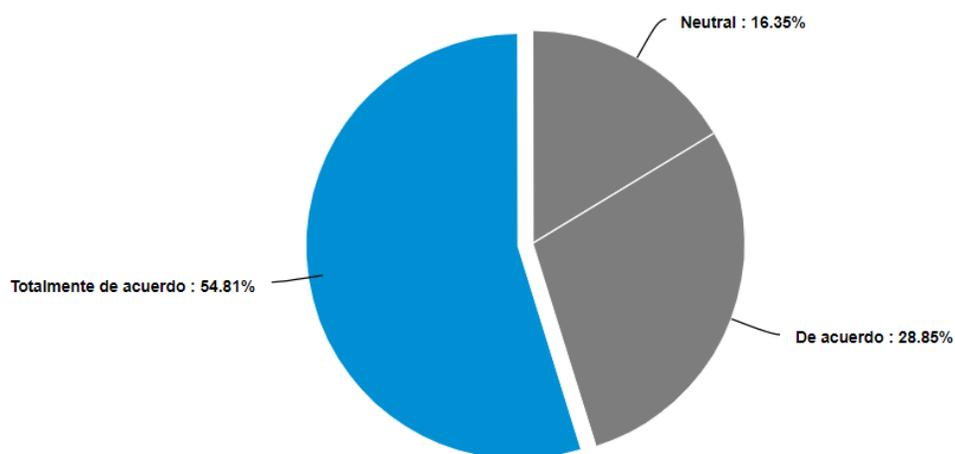
Para las afirmaciones relacionadas con la lealtad, se identificó que los empleados del CESA tienen intención de permanecer en su trabajo y consideran que permanecen en la organización porque son leales a ella.

8.1 Actualmente no tengo intención de cambiar de trabajo



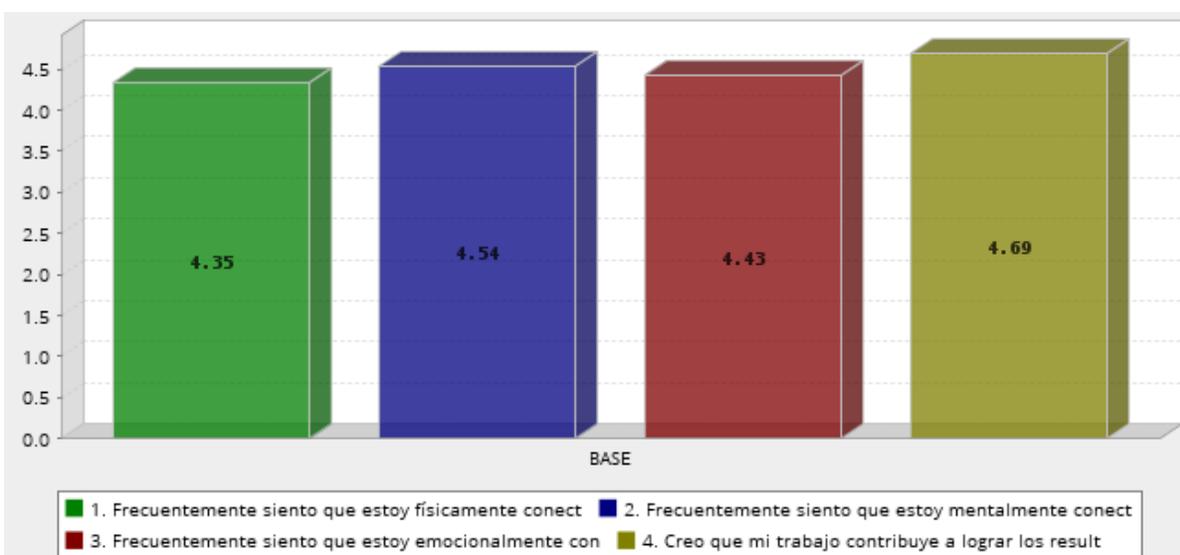
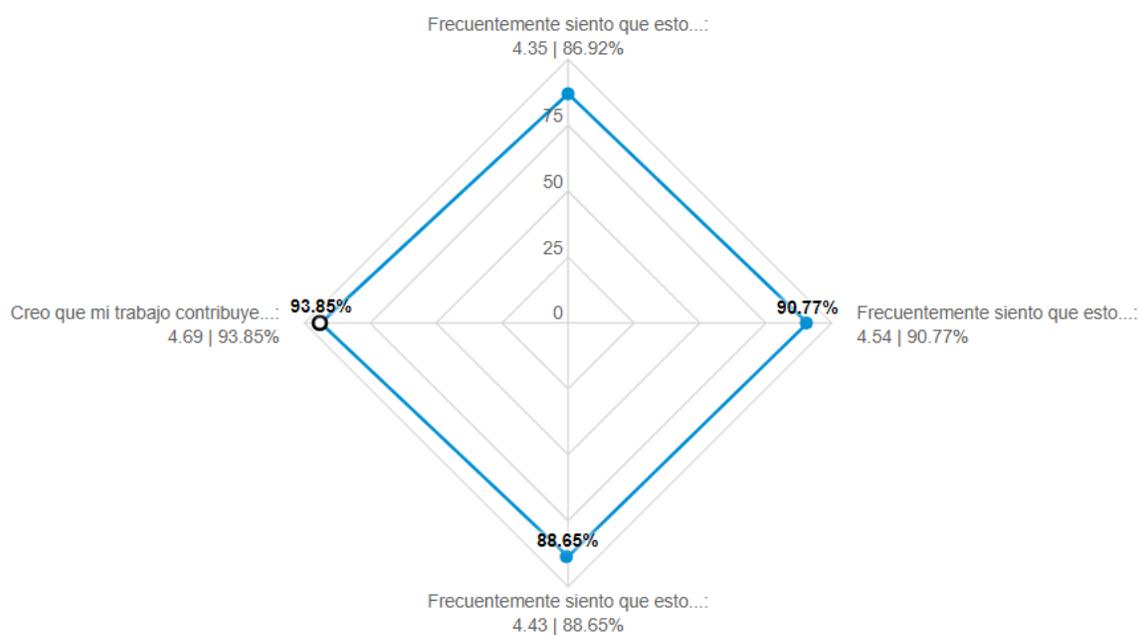
En lo que atañe a la intención de permanecer en el trabajo, los encuestados respondieron así: el 79,81% respondió de forma positiva, donde el 49,04% afirmó no tener ninguna intención de cambiar de trabajo en este momento.

8.2 Permanezco en esta organización porque soy leal a ella



Respecto a la afirmación "*permanezco en esta organización porque soy leal a ella*": el 83,66% de los encuestados mostró una actitud positiva, de ellos el 54,81% afirmó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación.

9. Engagement de los empleados



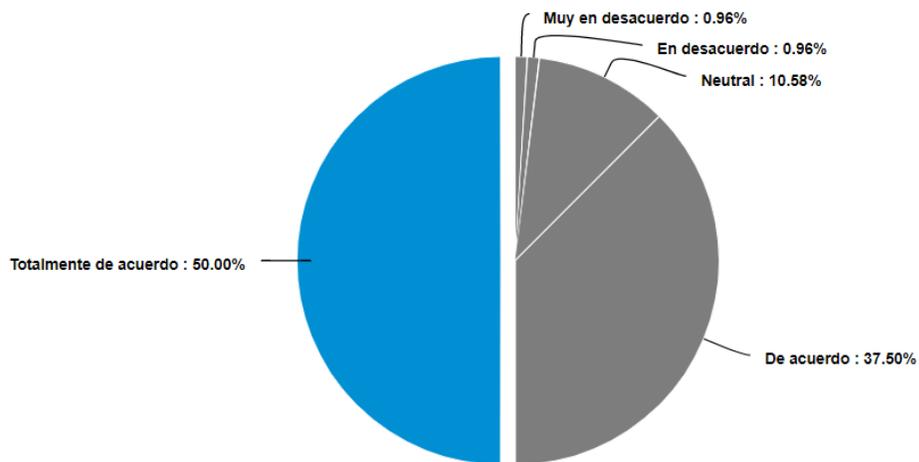
Para los expertos teóricos Kumar & Pansari (2014, p. 59) en las organizaciones de servicio, el desempeño es medido en torno a su comportamiento más que en unos resultados tangibles, quienes, a través de su comportamiento y su nivel de servicio, entregan un servicio diferencial y difícil de imitar.

Este bloque busca determinar el *Engagement* de los empleados. Las afirmaciones utilizadas en la encuesta se tomaron de la definición de Kahn (1990, p. 700) quien considera que el *Engagement* ocurre cuando los empleados se encuentran físicamente involucrados con una tarea, cognitivamente vigilantes y empáticamente conectados.

Conforme a esta definición se incluyeron las afirmaciones que se evaluarán a continuación: Con un nivel de significancia de 4,502 sobre 5 (cinco) puntos posibles, el 90,04% de los empleados afirman estar involucrados con el trabajo de forma física, mental y emocional. A su vez, están convencidos de que su trabajo contribuye a lograr los resultados de la organización a la que pertenecen.

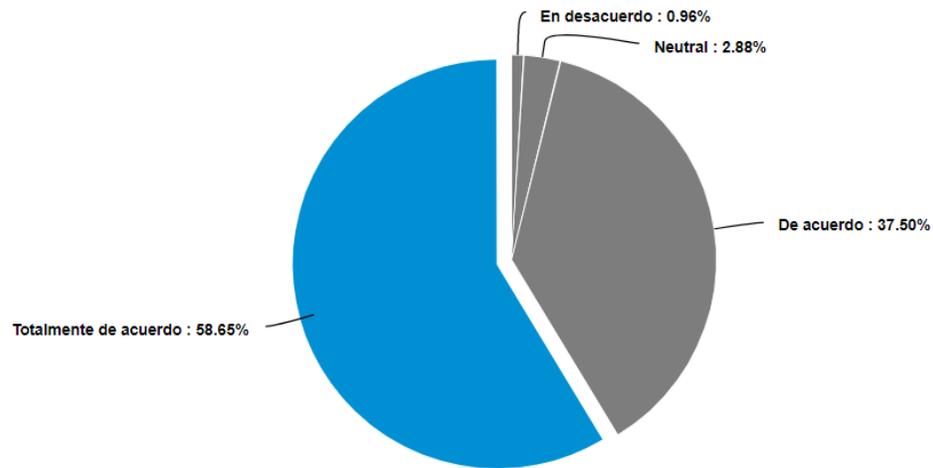
Lo anterior es consistente con lo que señala la Directora de Gestión Humana del CESA, en la entrevista realizada, quien afirma: *“Yo creo que la motivación de los empleados es lograr que las cosas se den y que los resultados se logren, en este sentido se da una relación gana-gana, ellos saben que al lograr sus objetivos contribuyen a lograr los resultados organizacionales”*.

9.1 Frecuentemente siento que estoy físicamente conectado con mi trabajo



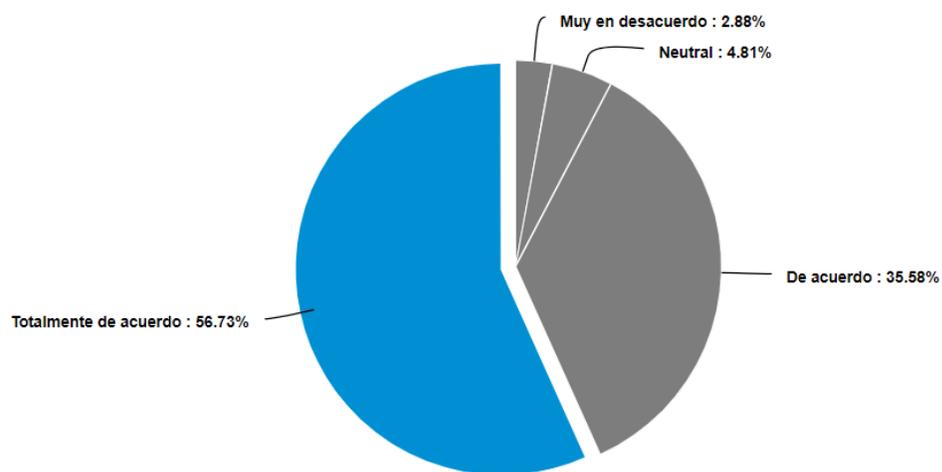
En cuanto a la dimensión física del *Engagement* se obtuvo: Con un nivel de significancia del, el 87,5% de los encuestados afirmó estar físicamente involucrado con el trabajo que desempeña.

9.2 Frecuentemente siento que estoy mentalmente conectado con mi trabajo



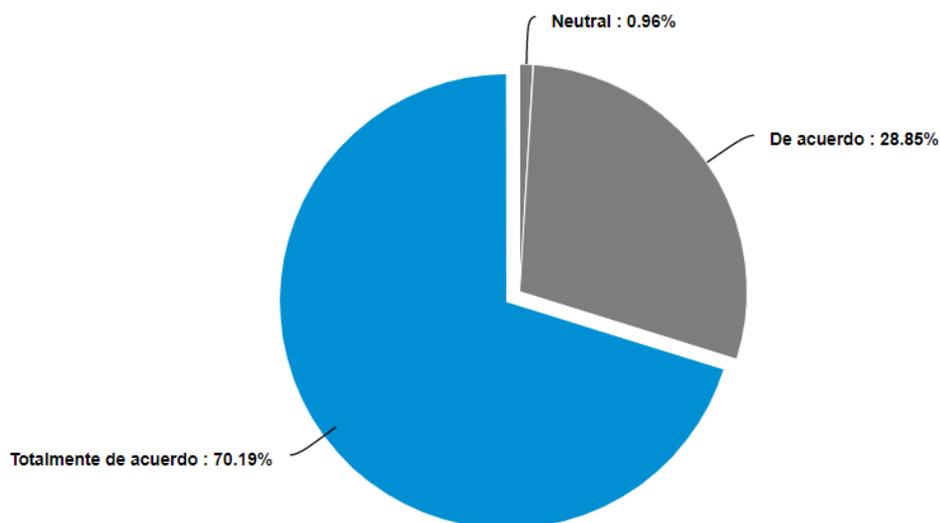
Respecto a la dimensión mental, los empleados afirmaron que el 96,15% de los encuestados mostró una actitud positiva frente a esta afirmación.

9.3 Frecuentemente siento que estoy emocionalmente conectado con mi trabajo



Respecto a la dimensión emocional, se tiene que: el 92,31 de los empleados afirma estar emocionalmente conectado con su trabajo.

9.4 Creo que mi trabajo contribuye a lograr los resultados organizacionales



Por último, al relacionar el desempeño organizacional con los resultados organizacionales, se obtuvieron los siguientes resultados: con un nivel de significancia de 4,69 de 5 (cinco) puntos posibles, se tiene que el 99,04% de los encuestados afirma que su trabajo contribuye positivamente a lograr los resultados organizacionales.

Protocolo de Comunicación Interna

Las Comunicaciones en Marketing se entienden como los medios a través de los cuales una organización busca informar, persuadir y recordar de forma directa o indirecta a su audiencia objetivo sobre la existencia de la marca (Keller, 2013, p. 218). En este sentido y como aporte metodológico, se planteará un plan de comunicación al interior de la organización, que se espera pueda servir como ruta metodológica para la gestión de comunicación interna de la marca CESA, y con ello, estructurar un recurso útil para la implementación de un protocolo de desarrollo de marca al interior de la organización.

De forma concreta, se propone un protocolo de comunicación interna⁸ que permita a la organización identificar los objetivos que se quieren lograr a partir de una iniciativa de comunicación interna, la descripción de las audiencias a las que se pretende llegar, los mensajes que hacen parte de esta iniciativa y los medios a través de los cuales se pretende difundir (Sullivan, 2008, p. 104). El propósito último de un PCI efectivo es el de contribuir a generar compromiso hacia la marca empleadora al alinear los valores de los empleados con los valores corporativos (Kumar & Pansari, 2014, p. 53).

⁸ El término protocolo de comunicación interna aparecerá de esta forma o con la siguiente sigla: PCI.

Para Ewing et al., (2019, p. 5), la comunicación interna, es un medio a través del que una organización puede generar *Engagement* al satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados con la organización y sus líderes, esto aumenta su sentido de pertenencia e identificación.

En concordancia con lo anterior, se propondrá estructurar el protocolo de comunicación a partir de la metodología de Gillis (2006, p. 92), y de Sullivan (2008):

Definición del problema y oportunidad,

Problema u Oportunidad, Esta fase busca determinar la situación problemática que justifica el plan de comunicación que se desea implementar, además de las audiencias o públicos que se desean alcanzar mediante el protocolo de comunicación.

Con respecto al caso objeto de estudio se tiene que, el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) es una institución de educación superior con carácter académico universitario, monodisciplinar, con autonomía administrativa, financiera y académica. Cuenta con cuatro pilares; Innovación, emprendimiento, ética y liderazgo (CESA, 2018).

Se escogieron los empleados que conforman el talento humano de CESA. El motivo de elección de dicha población está sustentado en el reconocimiento de su misión académica. Ésta se rige en formar los mejores líderes empresariales, dotados de espíritu emprendedor, capaces de agregar valor a sus empresas, creativos, éticos y comprometidos con la generación de desarrollo económico, político y social, de acuerdo con los valores que profesa

el CESA, para hacer de Colombia una nación justa, competitiva y que viva en paz (CESA, 2018).

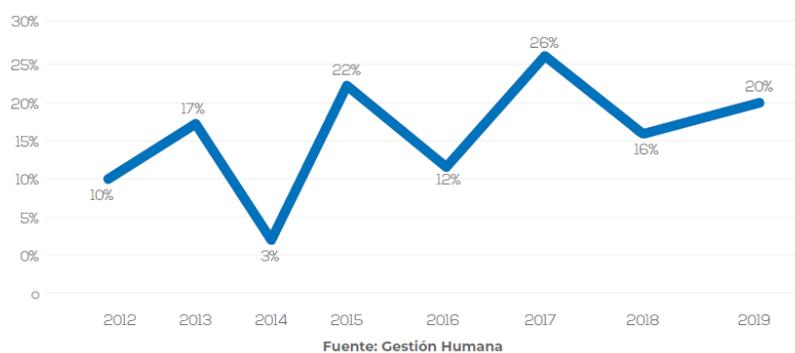
Por otra parte, reconoce su Visión apostándole a ser la mejor institución de educación superior del país orientada a satisfacer las necesidades de formación profesional en el campo de la administración de empresas en el sector público y privado, con una oferta académica especializada y diversificada (CESA, 2018).

Así pues, para el cumplimiento de la misión y visión, se observa que la organización reconoce la importancia de los empleados como pilar de desarrollo estratégico, que se soporta en el objetivo número uno del Sistema de Gestión del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, que consiste en:

“Fomentar el desarrollo de las competencias de sus trabajadores mediante programas de capacitación laboral que respondan a las necesidades de la institución y el recurso humano” (CESA, 2018).

Al realizar un análisis de los resultados de la encuesta realizada a los empleados, se reconoce una oportunidad de mejora en materia de lealtad. Lo anterior, dado que el 79,81% de los empleados afirmaron ser leales a la organización, en lo que respecta a la intención de cambiar de trabajo se encontraron datos interesantes que contrastan con lo señalado previamente, puesto que el 43,26% afirmó que se iría en caso de encontrar una mejor oferta laboral. Entre los empleados con mayor intención de cambiar de trabajo, se encuentran los jefes y directores.

El hallazgo anterior, se soporta en la tendencia al alza que se puede observar en el índice de rotación de la Universidad, que, de acuerdo al informe de gestión del CESA (Bradford, 2019) va en aumento:



Cuadro 2. Tomado del Informe de gestión CESA, 2019

Pese a lo anterior, se observan diversas actividades y estímulos (si son varios, ejemplifica por lo menos dos) que incentivan la permanencia de los empleados, como fueron las placas conmemorativas entregadas a los empleados con cinco, diez, quince y veinte años de antigüedad en la institución y los beneficios para estudiar en la institución otorgado a los hijos de veinte empleados (Bradford, 2019, p. 143). También se identifica una intención clara por parte de la organización por fortalecer el vínculo emocional con la organización, a través de iniciativas que promueven el bienestar de los empleados, el autocuidado, el balance entre el trabajo y la familia. Iniciativas que de acuerdo al CESA, incidieron positivamente en la productividad del empleado y contribuyó a que la organización fuera certificada por parte del

Icontec como empresa Familiarmente Responsable EFR, desde noviembre de 2018 (Bradford, 2019, p. 140).

En consecuencia, se plantea la necesidad de enfocar el protocolo de comunicación interna en el mejoramiento de la lealtad por parte de los empleados hacia la marca, para el cual se propone el siguiente objetivo general:

Objetivo General del protocolo de Comunicación

Preservar el mejor talento humano, a través del desarrollo de una marca empleadora que ratifique la percepción de sus empleados como un gran lugar para trabajar. El plan buscará mejorar la percepción favorable que los empleados tienen de los beneficios que derivan de contar con lealtad y compromiso activo con la organización. Con ello, se pretende contribuir al cumplimiento de uno de los ejes estratégico del CESA: *Mejor Talento* (Bradford, 2019, p. 6). A su vez, con este objetivo de comunicación se pretende fortalecer la marca empleadora, al ser identificada en el largo plazo tanto por empleados actuales como potenciales como un gran lugar para trabajar (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 501).

Objetivos Específicos del PCI,

1. Aumentar la identificación de los empleados con la marca empleadora con miras a disminuir la intención de cambiar de trabajo por parte de los empleados.

La identificación se refiere a la extensión del apego psicológico de los empleados con la marca. Así mismo, se considera como el compromiso emocional e intelectual con la marca empleadora (Punjaisri et al., 2009, p. 213). Por su parte, Kumar & Pansari (2014)

consideran la identificación de los empleados como un sinónimo de *Employer Engagement*. Por último, para Bareket-Bojmel (2019, p. 829) aumentar la identificación de los empleados con la marca aumenta su compromiso, lealtad y disminuye su intención de cambiar de trabajo.

2. Fomentar evangelizadores de marca al interior de la organización

Para Keller (2013, p. 108) los evangelizadores de marca son aquellos individuos cuya lealtad y compromiso hacia la marca es tal, que sienten la marca como propia, por iniciativa propia comparten sus experiencias y están dispuestos a defenderla de ser necesario. El autor a su vez, considera a los evangelizadores de marca como el máximo punto de identificación, compromiso y lealtad. quienes por iniciativa propia promueven la marca, sienten anhelo cuando no la encuentran y la defienden cuando es necesario.

Audiencias a las que se dirigirá el protocolo de comunicación

El protocolo de comunicación interna estará dirigido a los tres grupos de empleados hacia quienes se dirigió la investigación, estos son: operarios o asistentes, jefes de proceso o departamento, profesores, decanos y directores.

Álvarez Marañón (2012, pp. 3-13), propone un esquema para indagar más acerca de las audiencias o públicos objeto del protocolo de comunicación interna. Para definir los perfiles de audiencias se complementó con la información obtenida de las encuestas y

entrevistas realizadas previamente en la investigación, a partir de estos resultados se pudo determinar lo siguiente:

¿Quiénes son? Para cada una de las audiencias se realizará una descripción general con aspectos como la cantidad total de trabajadores, el tipo de trabajo que ejecutan, su nivel de escolaridad, nivel socioeconómico, rango de edad, proporción de hombres y mujeres.

Operarios y asistentes, en este grupo se encuentra el 50,96% del total de los empleados encuestados, de ellos, el 58,9% femenino y 41,1% masculino, han trabajado en la organización durante tres o más años, así mismo, consideran que la remuneración salarial es alta comparada con alternativas similares, creen que en la organización se puede hacer carrera organizacional, y están orgullosos de pertenecer al CESA. Es de advertir que el 45,28% estarían dispuestos a cambiar de trabajo en caso de presentarse una mejor oferta laboral.

Jefes de proceso, reúne el 23,08% de los empleados de la organización, de este grupo el 64% son mujeres y el 79,17% tienen una antigüedad en la organización igual o superior a 3 años. Consideran que la remuneración corriente o salario está igual o por debajo de la remuneración promedio, en general creen que en el CESA se puede hacer carrera organizacional y están dispuestos a irse de la organización en caso de encontrar una mejor oferta laboral.

Profesores, reúnen el 14,42% del total de empleados, quienes en su mayoría ha trabajado para la organización por más de cinco años. Creen que tanto el salario como las bonificaciones es buena respecto a la oferta laboral, muestran apego actitudinal hacia la organización y creen que se puede hacer carrera en la organización. Es de resaltar que los profesores son el grupo de trabajadores que mostró mayor lealtad, donde el 46,67% de los encuestados no estaría dispuesto a irse de la organización y un 40% respondió de forma neutral.

Los gerentes o directores corresponden al 10,58% del total de empleados, quienes en su mayoría cuentan con una antigüedad superior a tres años y consideran que la remuneración es competitiva respecto a opciones similares. Creen que en la organización se puede hacer carrera. Sin embargo, estarían dispuestos a cambiar de trabajo en caso de encontrar una mejor oferta laboral.

Mensaje central del protocolo de comunicación interna

El tipo de mensaje varía de acuerdo con el propósito de la comunicación, Gillis (2006, pp. 86, 87), recomienda contar con dos tipos de mensajes; el primero, un mensaje general que se desea comunicar a la organización y el segundo, un mensaje en una o dos frases que se desee comunicar a cada una de las audiencias objetivo. Se propone el siguiente mensaje general:

“La mejor escuela de negocios se construye con el mejor talento”.

Mensajes dirigidos a las audiencias

Para estructurar los mensajes a cada una de las audiencias, Álvarez Marañón (2012, p. 13) recomienda utilizar la *Retórica* de Aristóteles, que se fundamenta en tres tipos de argumentos persuasivos: El primero de ellos, *Ethos*, apela a la honestidad, credibilidad y autoridad del emisor y busca generar una conexión ética; en segundo lugar, está *Pathos*, que apela a argumentos afectivos ligados al receptor del discurso y busca generar una conexión emocional con el público, a través de historias, anécdotas y metáforas. Por último, los argumentos ligados al *logos* son de orden lógico y racional, se apoyan en evidencias sólidas, apelando a la razón e inteligencia de la audiencia o público.

Por su parte Quijano & Fantoni (2019) sostienen que el tipo de mensaje varía de acuerdo al nivel educativo de la persona y su autoridad.

En este sentido, se sugiere que el mensaje para a los *operarios y asistentes*, busque persuadir desde lo emotivo (*pathos*), apoyado siempre en la autoridad que otorga el apoyo visible por parte de la dirección de la organización (*ethos*).

“Soy CESA, una familia unida con el propósito de formar y conservar el mejor talento para Colombia”

Para los jefes y coordinadores, se sugiere partir del apoyo y credibilidad propio de la autoridad de un cargo directivo (*ethos*), continuar con un componente emotivo (*pathos*) y por último, desarrollar el componente racional (*logos*).

“Mi propósito es conservar una familia unida para formar y conservar el mejor talento para Colombia”

En cuanto a los profesores y directivos, dada su formación intelectual, se ve la necesidad de partir desde el componente racional (logos), reforzado por la credibilidad y autoridad del emisor (ethos), para que el mensaje sea correctamente asumido e interiorizado por este tipo de público.

“Mi deber con la familia CESA es usar mi talento para formar el mejor talento del país”

Fases para la implementación del protocolo de comunicación

Para la *Implementación del protocolo de comunicación*, se tomará la propuesta de Sullivan, (2008, p. 104), quien recomienda realizarlo en tres fases, donde el mensaje, los medios y controles varían de acuerdo a cada una de estas.

La primera, la fase Previa al Piloto, busca comunicar la razón por la cual se desea hacer el protocolo. En esta fase se busca explicar el contexto, delimitar los objetivos, exponer los beneficios que se espera que el empleado y la organización reciban, los recursos requeridos y el horizonte de tiempo en el cual se desea implementar. En este punto, los canales formales de comunicación como las, memos, correos electrónicos, *Intranet* y News letter son de gran ayuda para la implementación del protocolo de comunicación, puesto que

deja en firme la intención por parte de la dirección de implementar un cambio o notificar una novedad (Gillis, 2006, p. 263).

En esta fase Sullivan (2008, p. 105) considera necesario mostrar un soporte visible por parte de los líderes de la organización hacia el PCI, para ello, las presentaciones y demostraciones son de gran ayuda. El autor sostiene que la manera en que los directivos expongan sus ideas tiene un efecto significativo en la forma como la audiencia recibe los mensajes. De acuerdo a lo anterior (Álvarez Marañón, 2012, p. 263) sostiene que tanto la comunicación verbal, (lo que se dice); la comunicación paraverbal, (la forma como se dice; matices de voz, entonación, volumen, énfasis, pausas y ritmo); y la comunicación corporal, (lo que se expresa con el cuerpo a través de gestos, miradas, posturas, movimiento y respiración) contribuye poderosamente a la comprensión del mensaje y la capacidad de persuasión por parte del interlocutor hacia la audiencia.

En segundo lugar, se encuentra la Fase Piloto, que obedece a la demostración de la estrategia. En este punto, la organización puede dar una idea de la verdadera capacidad que tiene la organización frente a los objetivos que se desean lograr (Sullivan, 2008, p. 105). Se busca generar entusiasmo y apoyo por parte de los empleados hacia el PCI, para lograrlo, se recomienda el uso de los siguientes medios: una presentación tipo “Road-Show⁹” dirigida a un grupo mixto de empleados, que sean elegidos por la organización de acuerdo a su nivel de

⁹ Un Road-show son una serie de eventos que buscan entretener o difundir información importante sobre un sistema, implementación, producto o cualquier otro tipo de iniciativa relevante a uno o varios públicos (Cambridge University Press, 2021).

influencia y liderazgo dentro de cada una de las audiencias. Esta presentación busca generar apropiación y entusiasmo por parte del grupo seleccionado al ser escogidos entre los demás, quienes a su vez serán un medio para la implementación del PCI a partir del *voz a voz*. Así mismo, el grupo seleccionado para esta etapa, supondrá un insumo útil para recibir retroalimentación y realizar ajustes y correcciones tempranas al PCI.

Por último, el *Lanzamiento del protocolo de Comunicación*, busca resaltar los logros que se han alcanzado en etapas tempranas, resumir los retos que se han sorteado, además de la justificación de la estrategia respecto a objetivos tangibles, tales como disminución del gasto, incremento de las ventas. Todo esto con el propósito de asegurar la permanencia del plan de comunicación. En esta fase se recomienda una comunicación transparente y honesta con lo cual se mejora la credibilidad del mensaje.

A medida que el PCI evoluciona, se recomienda que la organización proporcione actualizaciones periódicas a su audiencia a través de diversos medios respecto a el estado actual y avance en la aplicación del protocolo, a actividades realizadas, mensajes entregados, logros alcanzados, ajustes y correctivos. Al respecto, Sullivan (2009) sugiere utilizar un sitio de tipo *Intranet* que sirva como un repositorio de materiales relacionados con el proyecto. Allí, se recomienda incluir documentos con información técnica como manuales e información general tipo preguntas frecuentes.

Por último, en esta etapa, Sullivan (2008, p. 106) recomienda considerar un plegable que incluya información relevante sobre el PCI, sus objetivos, características generales y canales disponibles con los que el empleado contará para recibir apoyo, entrenamiento y fuentes de información adicional, esto obedece a que los impresos son canales formales de comunicación, muy efectivos para contener información atemporal (Gillis, 2006, p. 263).

Medios que contribuyen a la consecución de los objetivos del PCI

Los medios de comunicación formal e institucional como manuales de cargos y funciones, *Intranet*, y memorandos, otorga al trabajador certeza respecto a qué espera la organización de ellos y qué pueden exigirle a la organización; esto contribuye de forma considerable a mejorar el desempeño, compromiso y satisfacción del empleado al dar certeza y un marco de acción claro (Gillis, 2006, p. 242).

Por su parte, para Ewing et al (2019, p. 5) demasiada formalidad en la comunicación, resta espontaneidad y agilidad, además de socavar la innovación. En este sentido, diversos autores recomiendan contar con una mezcla de medios formales e informales (Ewing et al., 2019; Gillis, 2006; Men et al., 2020; Sullivan, 2008). Por lo anterior es usual encontrar el uso de los medios electrónicos institucionales, los cuales, además de contar con medios de comunicación formales, tienen características atribuibles a los medios sociales al incluir recursos multimedia de mayor interactividad y capacidad relacional como video conferencias, plataformas de mensajería interna, la *Intranet* y el correo electrónico (Ewing et al., 2019, p. 5).

Los Medios Sociales corporativos son plataformas web que permiten a un empleado comunicarse con otro empleado, grupo de empleados o toda la organización a través de publicaciones, archivos o mensajes, que a su vez, pueden ser revisados, publicados y editados por cualquier miembro de la organización en cualquier momento (Leonardi et al., 2013, p. 2).

Para Weber y Shi (2016, p. 1) las plataformas sociales utilizadas en las organizaciones se clasifican en dos tipos: redes sociales privadas y públicas. Las plataformas privadas, son redes propias hechas a la medida de la organización por un proveedor de tecnología, a las que tienen acceso únicamente los empleados y algunos miembros externos. Este tipo de soluciones integra una serie de soluciones como foros, video llamadas, aplicaciones de mensaje instantáneo, blogs, entre otras, que impactan en casi todas las funciones dentro de la organización.

Por su parte, a través de blogs los líderes de comunicación del CESA, podrán difundir una estrategia de comunicación que empezará desde adentro hacia afuera, la cual, podrá ser leída por empleados y por el público en general, además, de contribuir al posicionamiento de la página del CESA en motores de búsqueda. Dentro de los contenidos a utilizar, se encuentra información conciente en los logros de los líderes, empleados, exalumnos, la organización. A su vez, los contenidos relacionados iniciativas sociales de la organización y su política de responsabilidad social empresarial contribuye enormemente para lograr identificación entre los empleados.

En segundo lugar, se encuentran las plataformas sociales de dominio público adoptada por la organización para comunicaciones internas, al respecto, Men et al. (2020, p. 2) sostiene que plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter son utilizadas con frecuencia por los empleados tanto en el ámbito personal como profesional, esto facilita su uso en la comunicación interna dado su bajo costo y la familiaridad que tienen los empleados con su uso.

Las plataformas sociales responden a un cambio en la forma como las personas se comunican, las redes son un medio natural para compartir conocimiento entre integrantes de una comunidad (Men et al., 2020, p. 1). Por su parte, Formanchuk, (2010, p. 27) sostiene que las redes sociales transformaron las relaciones de poder entre la organización y sus empleados y que, a través de este medio se busca que la comunicación interna sea una construcción colectiva, descentralizada y menos asimétrica, que afianza el sentido de pertenencia de los empleados con la organización al servicio de un objetivo de comunicación común.

Por lo anterior, se considera la construcción de una red social al interior de la organización es una herramienta poderosa para generar *Engagement* en el CESA. Si bien, la organización ya cuenta con presencia en diversas redes sociales, se considera importante generar una red social dedicada a las comunicaciones internas que sirva como medio para informar, escuchar y entablar conversaciones en tres vías: empleado – empleado, empleado – líder y empleado – organización.

Conclusiones y Recomendaciones

Al realizar un cruce de información entre la teoría y los hallazgos del trabajo de campo, se lograron establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones que surgieron de un proceso de análisis e interpretación de los datos y el planteamiento del protocolo.

En lo que respecta a la hipótesis, se puede afirmar, que mediante un proceso de *Employer Branding* se puede afianzar la identificación del empleado con la marca empleadora, lo que contribuye a mejorar el compromiso, la lealtad y el *Engagement* en una organización de servicios de educación superior de la ciudad de Bogotá.

La identificación, entendida como el punto cúlpe de un proceso de *Employer Branding*, que parte de la familiaridad, reconocimiento y recordación de la marca empleadora, la identificación de beneficios funcionales y simbólicos relevantes y atractivos para el empleado, reputación, lealtad, apego emocional y el *Engagement* (Bareket-Bojmel, 2019, p. 820; Keller, 2013, p. 124).

En este sentido, si se aplica el modelo de *Brand Equity* de Keller (2013, p. 124), se puede concientizar a los empleados respecto de los beneficios que se derivan de trabajar en una organización determinada. Si esto se hace adecuadamente, los empleados generan un vínculo emocional con la organización. Este hecho contribuye a generar *Engagement* en los empleados que se evidencia en un aumento de su satisfacción, identificación, compromiso y lealtad, con el desempeño respecto de su rol y de los objetivos organizacionales, lo que contribuye a generar una ventaja competitiva sostenible al ser valiosa, compleja, difícil de

imitar y difícil de ser sustituida (Ployhart, 2006, p. 877). Esta es la consecuencia de la articulación entre los dos modelos, aporte teórico de la presente investigación.

Para un trabajo posterior, se tendría que lograr llegar a la segunda parte de la hipótesis que no se logró verificar, en la medida en que, requeriría una inmersión en la organización que requiere, entre otras cosas, para verificar si después de aplicado el modelo se logró o no, una mejora sustancial en el apego actitudinal por parte de los empleados, para alcanzar los objetivos organizacionales y desarrollar una ventaja competitiva sostenible en organizaciones de servicio. En todo caso, la organización explorada lleva un camino recorrido que incide positivamente en el logro de la afirmación planteada previamente, en la medida en que su talento humano está comprometido con la marca y considera que su trabajo debe potenciarla.

Por su parte, respecto al trabajo realizado con el CESA (entrevista semiestructurada y encuesta Likert y planteamiento de protocolo), se pudieron establecer las siguientes conclusiones. La entrevista arrojó que la Directora de Gestión Humana del CESA, considera que los empleados de la organización reconocen la marca, a partir de un conocimiento de la misión y visión y de la reputación que se deriva del trabajo de la organización, así como de su trayectoria (historia, reconocimiento nacional e internacional, entre otros). Así mismo, percibe que los empleados están satisfechos con sus trabajos y con lo que reciben como contraprestación (beneficios funcionales y simbólicos). Finalmente, ella percibe que los empleados cuentan con un apego emocional importante que se deriva del manejo adecuado

de la marca, la identificación entre esta y sus empleados y de su imagen, que corresponden a lo que se ha entendido en la presente investigación como *Brand Equity*.

Por otro lado, frente a lo establecido en la entrevista, se puede afirmar que resulta claro que los empleados de esta organización evidencian siempre un alto nivel de compromiso y lealtad con el CESA y con su trabajo buscan el bienestar personal y el de la organización. Estas afirmaciones, resultan pertinentes, también frente a los hallazgos que se obtuvieron en el análisis de datos presentados como consecuencia de la aplicación de la encuesta. Esto denota una actitud que se puede interpretar como *Engagement*¹⁰, dado que los empleados muestran intención de trabajar más allá de lo que exige su rol, cuando se requiere, con acciones como la toma de decisiones y la elaboración de propuestas.

En cuanto al conocimiento de la marca, se observa que los empleados encuestados están familiarizados con la misión y la visión de la organización, con su historia y con el reconocimiento de la misma en diferentes escenarios, esto es de suma importancia ya que para Keller (2013, p. 71), el verdadero valor de una marca descansa en el conocimiento que se tenga respecto a ella.

Ahora bien, respecto a la imagen de la marca empleadora que, conforme a lo establecido por Theurer et al., (2018, p. 163) está compuesta por atributos funcionales y atributos psicológicos que buscan afectar positivamente los empleados actuales y atraer empleados potenciales, se constató que la institución tiene un paquete de beneficios atractivo

¹⁰ El término *Engagement* se entiende en este contexto como el aprovechamiento de los miembros de la organización al servicio de los roles del trabajo (Kahn, 1990, p. 694).

para sus empleados. De estos los atributos, los que más valoran los empleados son las instalaciones físicas y la sensación de seguridad laboral que la organización otorga. Vale la pena destacar que los atributos con calificación menos positiva fueron la oportunidad de hacer carreras organizacionales y en el salario o remuneración corriente.

En cuanto a la falta de oportunidades de hacer carrera en la organización, se cree que tal vez se deba al tamaño de la institución que es pequeña si se compara con otras instituciones de educación superior en Bogotá, o a la coyuntura actual de pandemia, donde las personas están más interesadas en conservar su trabajo que en ascender al interior de la organización (Manuti et al., 2020, p. 9).

En lo concerniente a la remuneración económica se observan resultados mixtos, si bien los empleados encuentran la remuneración corriente aceptable, su actitud respecto a los auxilios y bonificaciones es muy positiva. En este sentido, se considera que las bonificaciones refuerzan los beneficios simbólicos de la marca empleadora. Cabe mencionar que la compensación económica es uno de los factores de atracción más relevantes para empleados potenciales y una de las principales razones por las cuales las personas cambian de trabajo (Dabirian et al., 2017, p. 6).

A través de la encuesta y de la entrevista se pudo constatar que la organización y sus líderes gozan de excelente reputación, de acuerdo con (Cable & Turban, 2001, p. 127), ésta sirve para desarrollar a largo plazo las relaciones entre el empleador y el empleado, a través de las experiencias vividas de los empleados.

Los beneficios simbólicos son aquellos atributos subjetivos e intangibles que describen la naturaleza del trabajo, la organización, además de ciertos rasgos que la persona le otorga a la misma (Lievens & Highhouse, 2003, p. 79). En lo concerniente a los beneficios, los empleados del CESA mostraron una actitud muy positiva hacia los atributos evaluados, donde la satisfacción general y el bienestar que le genera al trabajador ser parte de la organización fueron los mejor calificados.

Por otra parte, los resultados de la entrevista y de la encuesta arrojaron que los empleados del CESA cuentan con un alto sentido de identificación con la organización, entendiéndose esta como un apego psicológico donde el individuo se siente parte de algo más grande, sentimiento que a su vez genera compromiso y lealtad por parte del individuo hacia la marca (Bareket-Bojmel, 2019, p. 820; Keller, 2013, p. 120,121; Kumar & Pansari, 2014, p. 57).

Respecto al compromiso, se advierte que esta característica de los empleados del CESA es motivado por el afecto, que Kumar y Pansari consideran como el escenario deseable, puesto que las personas permanecen en la organización porque así lo desean, lo que afecta de forma positiva la lealtad e influye en la voluntad por parte de realizar esfuerzos adicionales para alcanzar los objetivos organizacionales como (Kumar & Pansari, 2014, p. 58; Punjaisri et al., 2009, p. 216).

En materia de lealtad, Al realizar un análisis de los resultados de la encuesta realizada a los empleados, se identificó una oportunidad en lo que respecta a la intención de cambiar de trabajo se encontró que el 43,26% afirmó que se iría en caso de encontrar una mejor oferta laboral. Entre los empleados con mayor intención de cambiar de trabajo, se encuentran los jefes y directores. El hallazgo anterior, se soporta en la tendencia al alza que se puede observar en el índice de rotación de la Universidad, el cual para el 2019 se encontraba en el 20% (Bradford, 2019, p. 143).

A raíz de lo anterior, se propuso un protocolo de comunicación cuyo con el propósito de preservar el mejor talento humano, a través del desarrollo de una marca empleadora que ratifique la percepción de sus empleados como un gran lugar para trabajar.

A través de este se propone afianzar la percepción favorable que los empleados tienen de los beneficios que derivan de contar con lealtad y compromiso activo con la organización. De aplicarse, el protocolo de comunicación interna se enfocaría fortalecer la marca empleadora, al ser identificada en el largo plazo tanto por empleados actuales como potenciales como un gran lugar para trabajar (Backhaus & Tikoo, 2004, p. 501) y con ello contribuir al cumplimiento de uno de los ejes estratégicos consignado en el Informe de Gestión del CESA el cual busca contar con el mejor talento (Bradford, 2019, p. 6).

Si bien, es de exaltar la labor de gestión humana, que a través de su iniciativa promueven el bienestar de los empleados, el autocuidado, el balance entre el trabajo y la familia. Esfuerzos que según Bradford (2019) incidieron positivamente en la productividad

del empleado y contribuyó a que la organización fuera certificada por parte del Icontec como empresa Familiarmente Responsable EFR, desde noviembre de 2018.

Se considera necesario plantear el protocolo como un complemento a dicha labor, el cual, se enfocaría en afianzar la identificación del Colegio de Estudios Superiores en Administración CESA como una marca atractiva, reconocida y apreciada por sus empleados, reforzar su compromiso, lealtad y apego actitudinal lo anterior con miras a contar con el mejor talento.

Limitaciones y recomendaciones

En la investigación se identificaron las siguientes limitaciones de orden metodológico y de alcance, las cuales pueden ser tomadas para futuras investigaciones y discusiones. Como primera limitante, se menciona, que, si bien el *Engagement* tiene un componente de desempeño importante, no se contó con los recursos o el tiempo suficiente para hacer una medición en cuanto a un antes y un después luego de la aplicación de acciones concretas, por el contrario, el trabajo realizó un análisis teórico, un diagnóstico y posteriormente el planteamiento de un protocolo para su aplicación.

Pese a lo anterior, se observó consistencia en la aplicación del modelo, el cual, puede ser utilizado para medir la efectividad de las acciones de marketing en una organización, las cuales buscan afectar positivamente a sus empleados, en aspectos como su conocimiento de marca, identidad, compromiso, lealtad y desempeño.

En materia de conocimiento de marca, se recomienda utilizar una metodología que corrija las limitantes de la escala Likert, y ayude a determinar, por ejemplo, si efectivamente los empleados tienen interiorizados los valores de la organización, sus productos y servicios y la historia de la organización.

En igual sentido, se recomienda identificar la relación que existe entre nivel de educación, el cargo del empleado y la flexibilidad laboral. Horton, por su parte, afirma que la insatisfacción aumenta a medida que se tiene mayor educación en especial en lo relacionado con el balance entre el trabajo y la vida personal (Horton, 2007, p. 321).

Para finalizar, no se puede desconocer la situación excepcional actual de pandemia, que puede haber afectado positiva o negativamente algunas respuestas de los empleados. Uno de los casos más evidente es la percepción de flexibilidad laboral, que pudo verse afectada positivamente en un contexto donde la mayoría de los empleados se vieron forzados a trabajar desde casa. La pandemia a su vez pudo distorsionar las respuestas de los trabajadores respecto a las instalaciones y el ambiente laboral, donde el anhelo por volver pudo generar un sesgo positivo de los empleados.

ANEXOS.

Encuesta Tipo Likert. ANEXO 1

Se anexa la encuesta digital tipo Likert la cual fue compartida a una muestra poblacional de 160 empleados del Colegio de Estudios Superiores de Admiración CESA.

1. ¿Qué tan familiar para usted son los siguientes aspectos de la organización?

	Nada familiar	Ligeramente familiar	Moderadamente familiar	Muy familiar	Extremadamente familiar
Misión y Visión	<input type="checkbox"/>				
Los productos y servicios que ofrece la organización	<input type="checkbox"/>				
La historia de la organización	<input type="checkbox"/>				

2. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	o	o			acuerdo
Creo que esta organización es atractiva para personas que están buscando trabajo (Bareket-Bojmel, 2019, p. 820).	<input type="checkbox"/>				
Este trabajo sirve de trampolín para trabajar en otros lugares (Berthon et al., 2005, p. 158; Kumar & Pansari, 2014, p. 65).	<input type="checkbox"/>				
Aquí se puede hacer carrera organizacional (ascenso/promoción) (Kumar & Pansari, 2014, p. 65)	<input type="checkbox"/>				
Existe un programa de capacitaciones, entrenamientos y estímulos para estudiar (Kumar & Pansari, 2014, p. 65)	<input type="checkbox"/>				
La organización cuenta con productos/servicios innovadores y de calidad (Berthon et al., 2005, p. 158; Kumar & Pansari, 2014, p. 65)	<input type="checkbox"/>				
La organización otorga seguridad y estabilidad laboral (Berthon et al., 2005, p. 158; Kumar & Pansari, 2014, p. 65)	<input type="checkbox"/>				
Las instalaciones físicas de la organización	<input type="checkbox"/>				

son agradables y estimulantes					
El ambiente de trabajo es agradable y estimulante(Berthon et al., 2005, p. 158)	<input type="checkbox"/>				
Cuenta con prácticas de trabajo novedosas y horarios flexibles (Berthon et al., 2005, p. 158; Kumar & Pansari, 2014, p. 65)	<input type="checkbox"/>				
Salario/ remuneración está por encima del promedio (Berthon et al., 2005, p. 158)	<input type="checkbox"/>				
Paquete de Compensaciones (bonos y auxilios) (Berthon et al., 2005, p. 158)	<input type="checkbox"/>				

3. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
Creo que esta organización despierta confianza y goza de buena reputación	<input type="checkbox"/>				
Los líderes de esta organización son personas confiables gozan de buena	<input type="checkbox"/>				

reputación					
------------	--	--	--	--	--

4. ¿Con qué frecuencia se identifica con las siguientes afirmaciones?

	Nunca	De vez en cuando	Aproximadamente la mitad del tiempo	La mayor parte del tiempo	Siempre
Usualmente recibo reconocimiento por un trabajo bien hecho (Kumar & Pansari, 2014, p. 65)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento unido a mis compañeros de trabajo(Kumar & Pansari, 2014, p. 65)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento bien trabajando en esta compañía (Kumar & Pansari, 2014, p. 65)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siento que la gerencia se preocupa por mi (Kumar & Pansari, 2014, p. 65)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Creo que en esta organización puedo aplicar lo que se (Berthon et al., 2005, p. 158)	<input type="checkbox"/>				
Esta es una organización orientada al cliente(Berthon et al., 2005, p. 158)	<input type="checkbox"/>				
Siento que en esta organización puedo enseñarle a los demás (Berthon et al., 2005, p. 158)	<input type="checkbox"/>				
En general siento satisfecho en esta organización (Cain et al., 2018, p. 250)	<input type="checkbox"/>				

5. **¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
Amo la organización a la que pertenezco	<input type="checkbox"/>				
Amo el trabajo que hago en la organización	<input type="checkbox"/>				
Extrañaría mucho la organización si dejara	<input type="checkbox"/>				

de pertenecer a ella					
----------------------	--	--	--	--	--

6. ¿Con qué frecuencia se identifica con las siguientes expresiones?

	Nunca	De vez en cuando	Aproximadamente la mitad del tiempo	La mayor parte del tiempo	Siempre
Estoy orgulloso de decirle a otros que hago parte de esta organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Veo el éxito de la empresa como mi propio éxito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La organización es como una familia para mí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando hablo de la organización usualmente uso "nosotros" en vez de "ellos".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando alguien habla bien de la organización me siento orgulloso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes

afirmaciones?

	Muy en desacuerdo o	No estoy de acuerdo.	Neutral	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
Continúo en esta organización porque quiero estar aquí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Continúo en esta organización porque siento que tengo la obligación de estar aquí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creo que me iré cuando tenga una mejor propuesta de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes

afirmaciones?

	Muy en desacuerdo o	en desacuerdo o	Neutral	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
Actualmente no tengo intención de cambiar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Permanezco en esta organización porque soy leal a ella.	<input type="checkbox"/>				
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalment e de acuerdo
Frecuentemente siento que estoy físicamente conectado con mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
Frecuentemente siento que estoy mentalmente conectado con mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
Frecuentemente siento que estoy emocionalmente conectado con mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
Creo que mi trabajo contribuye a lograr los resultados organizacionales	<input type="checkbox"/>				

Bibliografía.

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press ; Maxwell Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International.
- Ahmad, R., & Islam, T. (2018). Relationships between Corporate Social Responsibility, Work Engagement and Organizational Commitment: Explanatory Role of Organizational Identification. *Journal of Behavioural Sciences*, 28(2), 112-130. a9h.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Álvarez Marañón, G. (2012). *El arte de presentar: Cómo planificar, estructurar, diseñar y exponer presentaciones* (8.ª ed.). Grupo Planeta Spain. <https://www.overdrive.com/search?q=83610EC4-D968-4D2D-AF13-D932B28DFF94>
- Alvarez-Milán, A., Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2018). Strategic customer engagement marketing: A decision making framework. *Journal of Business Research*, 92, 61-70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.017>
- Alvi, A. K., Jawaid, A., Kaur, P., Safdar, U., & Yawar, R. B. (2020). Relationship between Organizational Benefits and Employee Job Engagement. *European Online Journal of Natural and Social Sciences 2020*, 9(2), 339-350.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Anguita, J. C. (2002). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. 143-162.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing: Decimoprimer edición*. Pearson Educación de México.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bareket-Bojmel, L. (2019). The brand is my workplace. *International Journal of Manpower*, 40(5), 818-833. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0176>
- Becker, B. W. (1992). Marketing Services: Competing Through Quality. *Journal of Marketing*, 56(2), 132-134. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/1252050>

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Biswas, U. N., Allard, K., Pousette, A., & Härenstam, A. (2017). Employer Branding and Attractive Work. En U. N. Biswas, K. Allard, A. Pousette, & A. Härenstam, *Understanding Attractive Work in a Globalized World* (pp. 27-35). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-6133-2_2
- Bozal, M. G. (2006). *ESCALA MIXTA LIKERT-THURSTONE*. 81-95.
- Bradford, H. (2019). *CESA | Informe de gestión institucional* (p. 146). <https://www.cesa.edu.co/cesa/informes-de-gestion/>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. En *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 20, pp. 115-163). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., Cruz-Morales, F. del R. de la, & Sangerman-Jarquín, D. Ma. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: Un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 8, 1603-1617.
- Cain, L., Tanford, S., & Shulga, L. (2018). Customers' Perceptions of Employee Engagement: Fortifying the Service–Profit Chain. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(1), 52-77. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305312>
- Cambridge University Press. (2021). www.cambridge.org. <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/roadshow>
- Cameron, D. R., & Heads, T. (2009). *THE USE OF MIXED METHODS IN VET RESEARCH*. 1-22.
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48-66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Carley, F., Khanyapuss, P., & Ranis, C. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409. <https://doi.org/10.1108/10610421011085712>
- CESA. (2018). *CESA | Colegio de Estudios Superiores de Administración*. <https://www.cesa.edu.co/>

- Collings, D. G., Scullion, H., & Caligiuri, P. (Eds.). (2019). *Global talent management* (2nd edition). Routledge.
- Creswell, J. W. (2010). Mapping the Developing Landscape of Mixed Methods Research. En A. Tashakkori & C. Teddlie, *SAGE Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research* (pp. 45-68). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781506335193.n2>
- Dabirian, A., Berthon, P., & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: Employer branding in the information economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1403-1409. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333>
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Davies, G., & Chun, R. (2009). The leader's role in managing reputation. En J. Klewes & R. Wreschniok (Eds.), *Reputation Capital* (pp. 311-323). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-01630-1_21
- Edwards Martin R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1575830>
- Fombrun, C. J. (2018). *Reputation: Realizing value from the corporate image* (20TH Anniversary Edition). Harvard Business School Press.
- Formanchuk, A. (2010). *COMUNICACIÓN INTERNA 2.0* (Vol. 1). formanchuk.com/ebooks/
- Gardner, T. M., Erhardt Niclas L., & Martin-Rios Carlos. (2011). Rebranding Employment Branding: Establishing a New Research Agenda to Explore the Attributes, Antecedents, and Consequences of Workers' Employment Brand Knowledge. En Aparna Joshi, Hui Liao, & Joseph J. Martocchio (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 30, pp. 253-304). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030008](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030008)
- Gillis, T. (2006). *The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Gutierrez, A. (2020). *Proceso de certificación Great Place to Work®*. Great Place to Work. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/certificacion>
- Harter, J. (2018, agosto 26). *Employee Engagement on the Rise in the U.S.* Gallup.Com. <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>

- Harter, J. K., Schmidtr, F. L.-, Agrawal, S., Plowman, S. K., & Blue, A. (2016). Gallup Q12® Meta-Analysis Report. *Gallup.Com*, 9, 40.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Heskett, J. I., Jones, T. o., Loveman, G. w., Sasser, W. e., & Schlesinger, L. a. (2008). Putting the Service-Profit Chain to Work. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 7/8, 118.
- Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132>
- Horton, S. (2007). High Aspirations: Differences in Employee Satisfaction Between University Faculty and Staff. *Applied Research in Quality of Life*, 1(3-4), 315-322.
<https://doi.org/10.1007/s11482-007-9023-5>
- Hughes, C. J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
<https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 14-26.
<https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4. ed., global ed). Pearson.
- Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/13563281111141642>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: A Marketing Perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 52-67.
<https://doi.org/10.1007/s40547-013-0006-4>
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>

- Leonardi, P. M., Huysman, M., & Steinfield, C. (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12029>
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). THE RELATION OF INSTRUMENTAL and SYMBOLIC ATTRIBUTES TO A COMPANY'S ATTRACTIVENESS AS AN EMPLOYER. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10, 111-120.
- Manuti, A., Giancaspro, M. L., Molino, M., Ingusci, E., Russo, V., Signore, F., Zito, M., & Cortese, C. G. (2020). "Everything Will Be Fine": A Study on the Relationship between Employees' Perception of Sustainable HRM Practices and Positive Organizational Behavior during COVID19. *Sustainability*, 12(23), 10216. <https://doi.org/10.3390/su122310216>
- Martin, G. (2009). Driving corporate reputations from the inside: A strategic role and strategic dilemmas for HR? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 219-235. <https://doi.org/10.1177/1038411109105443>
- Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020). Examining the effects of internal social media usage on employee engagement. *Public Relations Review*, 46(2), 101880. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101880>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., 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*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Morales Vallejo, P., Urosa Sanz, B., & Blanco Blanco, Á. (2003). Construcciones de escalas de actitudes tipo likert: Una guía práctica. *Construcciones de Escalas de Actitudes Tipo Likert : Una Guía Práctica*. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/2414918>
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Moscoso, J. N. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: Hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(164), 632-649. <https://doi.org/10.1590/198053143763>
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>

- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 1-31. <https://doi.org/10.1108/09564230910952780>
- QuestionPro. (2021). *Crea encuestas online gratis y fácilmente | QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/es/>
- Quijano, A. G., & Fantoni, Á. C. (2019). *Comunicación para ganar: 99 claves para ganar amigos, clientes y seguidores*.
- Rana, G., Sharma, R., Singh, S. P., & Jain, V. (2019). Impact of Employer Branding on Job Engagement and Organizational Commitment in Indian IT Sector: *International Journal of Risk and Contingency Management*, 8(3), 1-17. <https://doi.org/10.4018/IJRCM.2019070101>
- Raosof, Inc. (2004). Sample Size Calculator by Raosoft, Inc. <http://www.raosoft.com/samplesize.html>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Rich, B. L. (2006). *JOB ENGAGEMENT: CONSTRUCT VALIDATION AND RELATIONSHIPS WITH JOB SATISFACTION, JOB INVOLVEMENT, AND INTRINSIC MOTIVATION* [University of Florida]. http://etd.fcla.edu/UF/UFE0015674/rich_b.pdf
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217-233. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<217::AID-JOB931>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<217::AID-JOB931>3.0.CO;2-N)
- Saini, G. K., Rai, P., & Chaudhary, M. K. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply? *Journal of Brand Management*, 21(2), 95-111. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.10>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schrag, B. (2001). The Moral Significance of Employee Loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41-66. <https://doi.org/10.2307/3857868>
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *DECISION*, 42(3), 307-323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Sharma, N. (2019). *Impact of Employer Branding on Employee Retention & Employee Satisfaction*. 21(16), 987-992.
- Shuv-Ami, Avichai. (2017). A new scale of brand lovemarks. *Sinergie Italian Journal of Management*, 102, 85-102. <https://doi.org/10.7433/s102.2017.07>
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Recruitment Marketing and Generational Segmentation: A Critical Analysis Based on a Sub-Segment of Generation Y. *Recherche et Applications En Marketing (English Edition)*, 26(1), 39-55. <https://doi.org/10.1177/205157071102600104>
- Sullivan, J. (2008, enero 7). *Employment Branding: The Only Long-Term Recruiting Strategy*. ERE. <https://www.ere.net/employment-branding-the-only-long-term-recruiting-strategy/>
- Swystun, J. (2007). *The brand glossary*. Springer.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Tang, J., Liu, M.-S., & Liu, W.-B. (2017). How workplace fun influences employees' performance: The role of person-organization value congruence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(11), 1787-1801. <https://doi.org/10.2224/sbp.6240>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Torrecilla, J. M. (2006). La entrevista. *Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid*, 1-20.
- Turban, D. B., & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751. <https://doi.org/10.1002/job.215>
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 275-286. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9063-3>
- Vasanth, S. (2018). Employer Brand as a Predictor of Employee Satisfaction. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 9(2), 47.

- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology, 45*. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>
- Weber, M. S., & Shi, W. (2016). Enterprise Social Media. En *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 1-9). American Cancer Society. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc072>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management, 26*(1-2), 56-73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management, 17*(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>