

**EXPERIENCIA DE MARCA EMPLEADORA COMO HERRAMIENTA
PARA DESARROLLAR EL COMPROMISO EMOCIONAL EN LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA DOLMEN EN BARRANQUILLA.**



Trabajo de grado presentado como requisito para optar al
título de Profesional en Mercadeo y Publicidad

Autores

Eileen Andrade Polo CC. 1.140.894.451
Sheila María Coronell Avendaño CC.1.129.508.152

Tutor

Dr. Ernesto García Cali

**REPÚBLICA DE COLOMBIA
UNIVERSIDAD DE LA COSTA - CUC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y PUBLICIDAD
Barranquilla, 2019**

**EXPERIENCIA DE MARCA EMPLEADORA COMO UNA
HERRAMIENTA PARA DESARROLLAR EL COMPROMISO
EMOCIONAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA DOLMEN
EN BARRANQUILLA.**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al
título de Profesional en Mercadeo y Publicidad

Autores

Eileen Andrade Polo CC. 1.140.894.451
Sheila María Coronell Avendaño CC.1.129.508.152

Tutor

Dr. Ernesto García Cali

**REPÚBLICA DE COLOMBIA
UNIVERSIDAD DE LA COSTA - CUC
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y PUBLICIDAD
Barranquilla, 2019**

Resumen

En la actualidad son pocas las empresas que realizan un análisis de la marca empleadora como una opción viable para la retención y captación de capital humano. Al respecto y considerando que en los mercados actuales los estándares de competitividad son cada vez más altos y exigentes, se muestra el presente estudio que busca analizar la experiencia de la marca empleadora como herramienta para desarrollar el compromiso emocional en los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla. Para lograr este objetivo inicialmente se ha realizado una revisión documental a profundidad que prioriza como fuentes secundarias bases de datos de alto impacto académico; seguido a esto se propone un diseño investigativo de tipo descriptivo, no experimental, transeccional y de campo, con enfoque cuantitativo. Se tomaron como muestra 23 empleados de áreas administrativas y operativas de la empresa Dolmen, con el propósito de conocer el nivel de orientación que éstos tienen con respecto a las variables de estudio. A lo largo de la investigación se recolectaron los datos por medio del instrumento e-cuestionario el cual fue previamente publicado y validado. Las fuentes y los datos fueron recopilados en bases de datos académicos de alto impacto como Scopus, Isis, Google Académico, Emerald y Dialnet, en total se emplearon 81 artículos que sirvieron como bases teóricas del estudio. Los datos obtenidos en esta investigación reflejan la baja aplicación y desarrollo de estrategias de marca empleadora hacia los colaboradores de la empresa Dolmen, sin embargo se evidencia como la comunicación y conexión empleado-marca es alta y tomada en cuenta como elemento primordial de la Marca Empleadora, se estima necesario adoptar y adaptar herramientas que potencien la aplicación de la marca empleadora y el compromiso emocional a través de los incentivos y motivación a los colaboradores, herramientas que le permitirán el logro de los objetivos corporativos y a su vez ser considerado como ese atractivo y foco de los empleados.

Palabras clave: Experiencia de la marca empleadora, Compromiso emocional, Estrategias, Mercadeo, Dimensiones

Abstract

There are currently few companies that perform an analysis of the employer brand as a viable option for the retention and capture of human capital considering that in today's markets the standards of competitiveness are high and demanding every day, this is how this article seeks to analyze the experience of the employer brand as a tool to develop emotional commitment in workers at Dolmen in Barranquilla. To achieve this objective, an in-depth documentary review of secondary sources has been initially carried out, followed by a descriptive, non-experimental, transectional and field research design with a quantitative approach. 23 employees of administrative and operational areas of the Dolmen company were taken as a sample, in order to explore and know the level of orientation they have regarding the study variables. Throughout the investigation the data were collected through the e-questionnaire instrument which was previously published and validated. The sources and data were collected in high-impact academic databases such as Scopus, Isis, Google Scholar, Emerald and Dialnet, in total 81 articles were used as theoretical bases of the study. The data obtained in this investigation reflect the low application and development of employer brand strategies towards the employees of the Dolmen company, however it is evidenced how the employee-brand communication and connection is high and taken into account as the primary element of the Employer Brand , it is considered necessary to adopt and adapt tools that enhance the application of the employer brand and emotional commitment through incentives and motivation to employees, tools that will allow the achievement of corporate objectives and in turn be considered as that attractive and Employee focus.

Keywords: Employer Brand Experience, Emotional commitment, Dimensions, Marketing, Strategies

Dedicatoria

A Dios por toda la sabiduría, respaldo y motivación de principio y a fin

A mis papás y hermanos por la confianza y apoyo que me han brindado para sacar todos mis sueños y metas adelante.

A mis compañeros que hicieron mi paso por la universidad y todo el proceso hasta llegar a aquí una historia difícil de olvidar.

Y A Dani por el amor y apoyo incondicional que me brinda a diario.

Eileen Andrade Polo

A Dios por su guía.

A mis padres y hermano, quiénes su ejemplo ha sido mi mayor influencia y estímulo al crecimiento constante.

A mi familia, por su voz de aliento y cariño.

A Ernesto, para quién el cambio y el movimiento son su estado natural.

A Víctor, por su incondicionalidad y apoyo.

Sheila María Coronell Avendaño

Agradecimientos

El éxito de cada proyecto es el resultado de una inversión de tiempo y recursos preciados. Esta investigación no es en lo absoluto la excepción. A lo largo de su trayectoria, hemos tenido el privilegio de acceder a una fuente inagotable de información, conocimientos y material enriquecedor, así como personas que nos han apoyado, a quienes quisiéramos reconocer:

Ernesto García Cali, en primer lugar, por su confianza al entregarnos este proyecto, que en primera instancia parecía una tarea insuperable dentro de la limitación de tiempo, pero que ha valido la pena el arduo esfuerzo; en segundo lugar, por sus ideas visionarias, creativas y orientación práctico-teórica a lo largo de todo el proceso. En tercer lugar, por hacer de este proyecto una experiencia agradable a través de su comprensión, guía e impulso constante.

De igual manera, estamos agradecidas con nuestros padres y familiares, quienes han mostrado su apoyo de formas innumerables para mencionar.

¡Gracias!

Tabla de contenido

Listas de tablas y figuras.....	10
Introducción	11
Capítulo 1.....	13
1.1. Planteamiento del problema.....	13
1.2. Formulación del problema	17
1.3. Objetivos de la investigación	18
1.3.1. Objetivo general.....	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Justificación de la investigación.....	18
1.5. Delimitación de la investigación.....	20
Capítulo II.....	21
Marco teórico	21
2.1 Antecedentes de la investigación.	21
2.2. Bases Teóricas.....	25
2.2.1. Marca Empleadora.....	25
2.2.1.1 Experiencia de la marca empleadora.	29
2.2.1.1.1 Experiencia sensorial.....	31
2.2.1.1.2 Experiencia intelectual.	31
2.2.1.1.3 Experiencia emocional.	32
2.2.2 Compromiso emocional.....	32
2.3 Sistema de variables.....	35
2.3.1 Variable: experiencia de marca empleadora.....	35
2.3.1.1 Definición conceptual	35
2.3.1.2 Definición operacional	35
2.3.2 Variable: Compromiso emocional	35
2.3.2.1 Definición conceptual	35
2.3.2.2 Definición operacional	36
2.4 Cuadro de operacionalización	36
Tabla 2.1.....	36
Operacionalización de la variable	36

Capítulo 3.....	37
Marco Metodológico	37
3.1. Metodología de la investigación	37
3.2. Diseño y tipo de Investigación	37
3.3. Población.....	39
Tabla 3.1.....	40
3.4. La muestra	40
3.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos	41
Tabla 3.2.....	42
3.6. Técnicas de análisis y procesamiento de la información	43
3.7. Procedimiento de la investigación.....	44
Capítulo IV.....	45
Análisis y discusión de los resultados.....	45
4.1. Sección Primera: Análisis de los resultados para el objetivo específico uno (1)...	46
Tabla 4.1.....	48
4.2. Sección segunda: Análisis de los resultados para el objetivo específico dos (2)...	49
Tabla 4.2.....	53
4.3. Sección Tercera: Análisis de los resultados para el objetivo específico tres (3)....	54
Tabla 4.3.....	56
4.4. Sección Tercera: Análisis de los resultados para el objetivo específico tres (3)....	57
Tabla 4.4.....	62
Conclusiones	65
Recomendaciones	68
Referencias.....	70

Listas de tablas y figuras

Tablas

Tabla 2.1 Operacionalización de la variable.....	36
Tabla 3.1 Población del Caso.....	40
Tabla 3.2 Ponderación Establecida.....	42
Tabla 4.1 Experiencia sensorial.....	48
Tabla 4.2 Experiencia intelectual.....	53
Tabla 4.3 Experiencia emocional.....	56
Tabla 4.4 Compromiso afectivo con la marca empleadora.....	62

Figuras

Figura 1. ES1 Tengo un espacio agradable para trabajar.....	46
Figura 2. ES2: El lugar donde trabajo me gusta.....	47
Figura 3. ES3: El lugar donde trabajo hace que me sienta bien.....	47
Figura 4. ES4: El lugar donde trabajo me facilita hacer bien mi trabajo.....	48
Figura 5. EI1: Los valores corporativos de mi empresa son positivos para la sociedad.....	50
Figura 6. EI2: Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los/las empleados/as.	50
Figura 7. EI3: Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los clientes.....	51
Figura 8. EI4: Comparto los valores corporativos de mi empresa.....	51
Figura 9. EI5: Me identifico con los valores corporativos de mi empresa.	52
Figura 10. EI6: Conozco los valores corporativos de mi empresa.....	52
Figura 11. EI7: Comprendo los valores corporativos de mi empresa.....	53
Figura 12. EE1: Me lo paso bien trabajando.....	55
Figura 13. EE2: Me divierto trabajando.....	55
Figura 14. EE3: Disfruto haciendo mi trabajo.....	56
Figura 15. CA1: Me Siento parte de mi empresa y en el futuro quiero seguir allí.....	57
Figura 16. CA2: Mi compromiso con mi empresa es a largo plazo.....	58
Figura 17. CA3: Me entristecería tener que dejar mi empresa.....	58
Figura 18. CA4: Deseo continuar trabajando en mi empresa por mucho tiempo.....	59
Figura 19. CA5: Siento cariño por mi empresa.....	59
Figura 20. CA6: He llegado a crear fuertes lazos de afecto con mi empresa.....	60
Figura 21. CA7: Me Siento emocionalmente unido hacia mi empresa.....	60
Figura 22. CA8: Siento los colores de mi empresa.....	61
Figura 23. CA9: Siento que cualquier problema de mi empresa es también mi problema..	61
Figura 24. CA10: Siento los proyectos de mi empresa como míos propia.....	62
Figura 25. CA11: Los éxitos de mi empresa son mis éxitos.....	62

Introducción

En el entorno empresarial evidenciada en gran manera la relación Marca - Público de interés, sin embargo, detrás de esta relación existe un actor clave conocido desde la disciplina del marketing como el “cliente interno”, el cual sitúa su actuación en el núcleo del negocio y debe forzosamente un lazo esencial con la organización para poder brindar una propuesta de valor atractiva (García Cali, Barros Arrieta & Valle Ospino, 2018). Paradójicamente, se observa que son pocas las compañías que invierten de forma sistematizada en su cliente interno, refiriéndose a la generación de marca intra-organizacional, viéndose especialmente reflejado en los procesos de captación, retención de personal y consecuentemente en la satisfacción de los clientes externos. En buena manera se puede deber al desconocimiento del potencial que esto le podría generar a la proyección de sus marcas al público externo.

Por tal motivo, la siguiente investigación tiene como foco principal, el estudio de caso de la empresa Dolmen en Barranquilla sobre las variables: Experiencia de la marca empleadora y Compromiso emocional. Promovida con la finalidad de conocer a fondo la manera en que la compañía ha logrado generar un compromiso e incluso lazos fuertes con sus colaboradores, dado que esta se encuentra altamente comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos interno, a tal modo que estos sean eficientes, lo que les ha generado la capacidad de poder ofrecerle a sus colaboradores beneficios que les permiten disfrutar de su labor, y cuyos resultados son reflejados en el servicio que se le presta al cliente externo.

La metodología llevada a cabo a lo largo del presente estudio lo sitúa en la categoría de investigación de tipo descriptiva, con respecto al marco de investigación, la presente se considera, transeccional, de campo en la modalidad de estudio de caso y de tipo cuantitativo.

Con relación al análisis de la información, esta se desarrolla a través de cada uno de los objetivos inicialmente planteados, y en torno a los trabajadores de la compañía. En primer lugar, se tienen con respecto a los conceptos de la variable experiencia de marca empleadora, el explorar como es percibida la experiencia sensorial por parte de los trabajadores, seguida de identificar como es percibida la experiencia intelectual, además de indagar como es percibida la experiencia emocional. Por último, con respecto a la segunda variable en estudio, compromiso emocional, se busca descubrir cómo es percibido el compromiso emocional por parte de los colaboradores.

Posterior al planteamiento de los objetivos específicos, la siguiente investigación responde a la siguiente estructura: Capítulo I, lo conforma el planteamiento y formulación del problema, objetivo general y específicos, la justificación y delimitación de la investigación; el capítulo II, incluye los antecedentes, las bases teóricas, la variable y dimensiones de la investigación; el capítulo III, contiene marco metodológico y epistémico, el diseño de la investigación, la muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y los procedimientos de la investigación. Por último, el capítulo IV, lo conforma el análisis y discusión de los resultados. En general la investigación se considera un proceso de aprendizaje, por lo cual se sugiere que es necesario que la temática continúe siendo profundizada, además de continuar con la implementación de estrategias que respondan a la correcta experiencia de la marca empleadora y que también incentiven el compromiso emocional de los colaboradores de la empresa Dolmen en Barranquilla.

Capítulo 1

El Problema

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, la discusión sobre el rol decisivo de las marcas y su relación con los consumidores es algo difícil de cuestionar. Asumido de manera unánime tanto por académicos como profesionales del marketing y la gestión (Whan Park, MacInnis, Priester, Eisingerich, & Iacobucci, 2010). Desde hace décadas, su valor estratégico para las organizaciones no ha hecho más que incrementarse, proporcionando importantes y exclusivos beneficios, que han nutrido un sinnúmero de estudios y publicaciones de todo tipo, la marca es hoy uno de los principales activos intangibles (Madden, Fehle, & Fournier, 2006).

Al respecto se evidencia un interés marcado por las organizaciones líderes en el mercado, por aprovechar los beneficios de aplicar el conocimiento generado sobre los beneficios de la relación entre las marcas y el público de interés, que para estos efectos se maneja desde la visión empleado - organización, evidenciándose buena prueba de ello su incesante y progresiva presencia en la literatura no solo organizacional sino también en la de la asociada a la producción científica sobre gestión de marketing. Una hipótesis central desarrollada al respecto es que una plantilla motivada y comprometida es, junto a la marca, el otro gran activo intangible en las empresas del siglo XXI (Dolan, Schuler, Jackson, & Valle Cabrera, 2007). La evidencia sobre la aplicación de los principios de marketing para mejorar la gestión de recursos humanos es lo que en la literatura ha denominado como “Employer Branding” (Backhaus & Tikoo, 2004). Esta nueva aplicación va más allá del mero beneficio que supone para las marcas comerciales el entendimiento del *branding* dentro de la organización, incorporando desde un nivel estratégico su capital humano. La adopción de un enfoque de marketing en la gestión de este intangible

decisivo que es el capital humano, se basa en que “aporta valor a la compañía y así, con una adecuada inversión en el mismo, el desempeño de la compañía puede ser mejorado” (Backhaus & Tikoo, 2004). Fernández-Lores, Avelló, Gavilán y Blasco (2014) señalan que, efectivamente, los profesionales con talento crean mucho valor para sus empresas, pero también tienen grandes expectativas. Las empresas que deseen atraer y retener a las personas más valiosas deberán ofrecerles una propuesta de valor que satisfaga sus expectativas y supere lo que ofrece la competencia (Mosley, 2007), más aún ante la alta competencia a la que se ven enfrentadas las organizaciones en la actualidad (García Guiliany, Prieto & García Cali, 2016).

Como se observa en las evidencias proporcionadas por los autores mencionados, la importancia de conocer cómo aprovechar las relaciones entre las marcas y los empleados, maximizando los resultados de la organización mediante el desarrollo continuo de estrategias es una de las dimensiones claves de la mercadotecnia, por cuanto y tal como lo definen “... el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes...” (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006), el marketing no limita su actuar a clientes externos, es un proceso que entiende y acepta la diversidad de públicos de interés y en esa medida adapta sus hallazgos y promueve el logro de la organización en una suerte de accionar estratégico multidimensional (Valle Ospino & Niebles Núñez, 2017).

En Latinoamérica, según el 2do Estudio Latinoamericano sobre Employer Branding: Tendencias y Mejores Prácticas el 41% de las empresas tiene una estrategia formal de *Employer Branding* Este nivel de adopción se acentúa entre las empresas con más de 2.500 empleados, donde esta cifra llega a más de 60%. Sin embargo, se ven profundas diferencias entre las

realidades de los principales países. Se destaca Uruguay con 53%, y como caso opuesto, Chile con solo 28% de adopción (GOIntegro, 2018).

El estudio precitado, concluye que para las empresas latinoamericanas puede ser crítico que estas aún no consideren que el Employer Branding se mueve en esta dirección, para tener acceso a colaboradores calificados cuando sea necesario y, principalmente, no perder a los mejores que tanto cuesta retener. Asimismo, las organizaciones que trabajan activamente su Marca de Empleador deben seguir innovando, escuchando a los colaboradores y, sobre todo, consolidar una cultura donde los valores corporativos se vivan día a día (GOIntegro, 2018).

Tomando como referencia el desarrollo previo, el presente estudio se ocupa como caso objeto de estudio la empresa Dolmen en Barranquilla, que se identifica como una compañía con visión global que construye soluciones para el desarrollo urbano, a través de la intervención del espacio público y que provee herramientas de comunicación visual, empleando innovadoras y creativas aplicaciones en medios alternativos. La misma tiene más de 20 años de experiencia, está presente en Colombia y en los mercados de Suramérica, Centroamérica, China y Estados Unidos; con plantas de producción en Miami, Shanghái, México DF, Lima, Ciudad de Panamá, San Salvador, y en Colombia, en las ciudades de Barranquilla, Soledad, Santa Marta, Bogotá y Medellín.

Las soluciones de desarrollo urbano se gestionan a través del cumplimiento de requisitos legales y contractuales, garantizando la satisfacción de sus clientes y demás partes interesadas, de este modo aportando al desarrollo sostenible de las comunidades. Dolmen está comprometido con su Sistema de Gestión Integral, la mejora continua y la efectividad de los procesos internos, asegurando la disponibilidad de controles y recursos necesarios para promover la calidad de vida laboral de sus colaboradores, incluyendo contratistas.

Tal como se señala en el texto previo, la organización objeto de estudio es una compañía de operación global, caracterizada organizacionalmente por estar en constante evolución identificando como elementos clave de su expansión, la incorporación continua de estrategias gerenciales, siendo destacables las estrategias a nivel de mercadeo que le han permitido diversificar sus servicios abordando un volumen creciente de clientes.

Siguiendo con la situación encontrada, es posible señalar que las organizaciones con operaciones globales como la abordada en este estudio, están llamadas a optimizar todos sus procesos para hacer frente a los retos que propone el mercado, en ese sentido se observa como los procesos desarrollados al interior de la organización enfatiza la utilización de estrategias de mercadeo interno en su gestión que ha permitido la mejora de algunos elementos en el intercambio de valor entre la organización y los colaboradores (García Guilianny, Prieto, García Cali & Palacios, 2017). Producto de este interés en aprovechar el intercambio de valor entre la organización y los colaboradores, la experiencia de marca empleadora se muestra como una atractiva herramienta para potenciar el compromiso emocional en la empresa DOLMEN.

El planteamiento anterior se fundamenta en Jacobs (2003), que argumenta que una marca representa la relación que una empresa tiene con sus empleados tanto como representa la relación que tiene con sus clientes. Siendo así, la gestión de la marca del empleador es una iniciativa organizacional estratégica significativa que permite disponer de una plantilla informada, capacitada y comprometida para suministrar la promesa de marca (Fernández-Lores, Avelló, Gavilán, y Blasco, 2014). De esta manera, el vínculo de los empleados con la marca se inicia incluso antes de empezar a trabajar en la compañía, cuando son posibles candidatos, y se prolongará a lo largo de toda su vida profesional.

La consideración de implementar nuevas estrategias para potenciar las acciones de mercadeo al interior de la organización pasa de una posibilidad a un requerimiento casi forzoso, a medida que la competencia en el mercado aumenta y en esa medida la captación de personal, convirtiendo al talento disponible en público objetivo de otras organizaciones del sector. Por tanto, es posible inferir que de no implementar estrategias para preservar el *Know How* generado se podría perder este conocimiento generado, lo cual puede afectar la continuidad operativa, aumentar los costos asociados al talento humano y su formación, incluso la expansión o participación en el mercado que traducido en términos prácticos implicaría pérdidas económicas importantes.

Por tanto y a efectos del presente estudio, se considera no solo a la comprensión del concepto de marca empleadora en un contexto específico, sino del estudio de la experiencia generada por la marca empleadora mediante el abordaje de las dimensiones asociadas a la experiencia sensorial, intelectual y emocional, asimismo, su posibilidad de convertirse en una herramienta para potenciar el compromiso emocional que redunde en beneficios para ambos actores (organización y colaborador). Esto se logrará mediante el desarrollo de un estudio de tipo descriptivo, aplicado a una empresa del sector servicios, específicamente del grupo dedicado a los servicios de comunicación visual y espacios públicos.

1.2. Formulación del problema

Sobre la base de la problemática descrita, el investigador ha considerado pertinente formular la siguiente pregunta general de investigación:

¿Puede ser la experiencia de marca empleadora considerada una herramienta para desarrollar el compromiso emocional en los trabajadores en la empresa Dolmen en Barranquilla?

De la cual se derivan las siguientes interrogantes específicas de investigación:

¿Cómo es percibida la experiencia sensorial por los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla?

¿Cómo es percibida la experiencia intelectual por los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla?

¿Cómo es percibida la experiencia emocional por los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla?

¿Cómo es percibido el compromiso emocional de los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla?

1.3.Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar la experiencia de marca empleadora como una herramienta para desarrollar el compromiso emocional en los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla

1.3.2. Objetivos específicos

Explorar como es percibida la experiencia sensorial por los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla.

Identificar como es percibida la experiencia intelectual por los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla.

Indagar como es percibida la experiencia emocional por los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla.

Descubrir cómo es percibido el compromiso emocional de los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla.

1.4.Justificación de la investigación

Conocer las condiciones del entorno es un elemento clave para el desenvolvimiento

eficaz de los gerentes en la actualidad, esta apreciación no se presenta solo por simple observación; es parte de un proceso sistemático mediante el cual el gerente o grupos de éstos, identifican puntos claves, así como criterios de observación con la finalidad de identificar factores de éxito para la organización y sus contribuyentes (García Cali, García Tamayo, & Cardeño Portela (2018).

Al respecto, es válido mencionar que en la actualidad las organizaciones deben comportarse de forma proactiva, más que reactiva, lo cual indica que deben anticiparse a los acontecimientos, significando ello, estar un paso adelante con relación a sus similares o a las presiones externas derivadas del entorno (amenazas), en consecuencia, se espera que se comporten de manera prospectiva.

En este mismo orden de ideas, la investigación se justifica desde diversas perspectivas, destacando lo social por cuanto la nueva composición del entorno, ofrece un nuevo panorama de exigencias, donde las comunidades requieren la integración con el sector empresarial, por tanto la gestión empresarial no se puede separar de la gestión social, la cual debe ser parte del actuar continuo de las acciones en la organización, para de esta forma lograr el apoyo de las comunidades, estableciendo un sistema efectivo de beneficios para las partes generando beneficios perdurables en el tiempo más allá de la simple filantropía, cabe anotar que desde la conformación de cualquier tipo de unidad que persiga la producción de bienes y/o servicios está implícita la satisfacción de deseos, así como las necesidades de la población, adicionalmente es necesaria la introducción de mano de obra lo cual se traduce en puestos de trabajo para los integrantes de la sociedad.

Desde la perspectiva teórica plantea un aporte vinculado a la contextualización de teorías relacionadas con las variables experiencia de marca empleadora y compromiso emocional, en

miras de la consolidación de una visión conceptual – teórica adaptada al estudio de las empresas del sector de servicios, específicamente del sector publicitario o medios, en condiciones reales de mercado.

Desde el punto de vista metodológico, ofrece procedimientos objetivos y válidos que pueden servir de base para futuras investigaciones del área y similares, además de aportar la construcción de instrumentos para la evaluación estratégica de mercadeo de las organizaciones.

De esta misma forma, el aporte práctico de la investigación se centrará en aportar a un sector poco estudiado y de alto crecimiento, capaz de aportar beneficios a una de las necesidades básicas de los seres humanos como lo es el desarrollo organizacional y personal propiamente dicho, pero que a su vez desde el punto de vista organizacional es un sector con serias deficiencias, el cual no le ha permitido en muchos casos aprovechar oportunidades del entorno.

1.5.Delimitación de la investigación

Espacialmente el estudio se delimita en la ciudad de Barranquilla, considerando como unidades de análisis los trabajadores de la empresa de sector servicios publicitarios Dolmen, los datos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos se recolectaron durante los meses de mayo y junio de 2019.

Considerando el área de investigación, el presente estudio se enmarca dentro de la línea de investigación gestión organizacional, gestión de mercadeo, soportándose teóricamente en la variable experiencia de marca empleadora según los planteamientos de , Schmitt (1999), Schmitt (2006), Mantilla & Salcedo (2015), Pine & Gilmore (1999), Armstrong & Kotler (2014), Holbrook y Hirschman (1982), García (2008), American Marketing Association (AMA), Dubé and Le Bel, 2003, Lasalle y Britton (2002), Merz et al., 2009; Ballantyne y Aitken, 2007, King y Grace (2008, 2009), O'Callaghan, 2009, Punjaisri, 2007.

Capítulo II

Marco teórico

En este capítulo se pretende mostrar conceptos sobre “Marca Empleadora” (Employer Branding), así como de la experiencia de la marca empleadora, sus distintas dimensiones (intelectual, sensorial, emocional), el compromiso emocional y sus dimensiones.

Posteriormente, se hará un recuento de diferentes antecedentes que llevaron a la creación de la marca empleadora, en donde por medio del estado del arte, se revisarán puntos como: conceptos de la evolución a través del tiempo, la experiencia y dimensiones de la marca empleadora, compromiso emocional.

Asimismo, esta etapa es parte del proceso exploratorio de la investigación, como señala Yin (1984), tiene el propósito de encontrar limitaciones de las investigaciones existentes y desarrollar preguntas más agudas y más profundas sobre el estudio.

Al finalizar el presente apartado, se muestra la operacionalización de la variable a efectos del presente estudio en línea con lo manifestado en el planteamiento del problema.

2.1 Antecedentes de la investigación.

Además del desarrollo mediante la operacionalización de la variable marca empleadora y el compromiso emocional, se presenta un análisis de los principales aportes previos tanto teóricos como prácticos recogidos de diversas fuentes de literatura científica.

Aportes teóricos como el artículo publicado por Paul Sparrow & Lilian Otake (2015) de Lancaster University Management School, titulado “Employer Branding from Attraction to a core HR strategy, se centra en lo atractiva que se convierte una organización para un empleado, siendo esto un factor importante para predecir la capacidad de reclutar y, posteriormente, retener, por lo que, desde hace varios años, las funciones de gestión de recursos humanos (HRM) han adoptado el concepto de marketing de la gestión de marca y han aplicado este pensamiento de

marketing a los recursos humanos dichas estrategias bajo la etiqueta de marca empleadora.

Desde esta perspectiva la marca empleadora es vista, como una herramienta útil en el mercado de contratación, donde una organización puede utilizar la aplicación de técnicas de marketing tradicionales para diferenciarse en el mercado laboral, con el fin de atraer y retener talento con éxito. Si bien los estudios de marca empleadora incorporan alguna teoría, en su mayoría son estudios prácticos que se centran en tácticas importantes.

Otro aporte a resaltar de este artículo es el punto de vista histórico que conserva, donde se menciona como fue surgiendo la marca empleadora desde los años 90 y cómo otros autores discrepan sobre su definición, asegurando que, para la actualidad, no hay una definición concreta para este término. A parte de lo anterior, los autores resaltan la importancia de la parte psicológica al momento de atraer nuevos aspirantes para una organización, en el que el ambiente y otros aspectos tangibles e intangibles juegan un valor importante para la gestión de la marca empleadora.

Con relación a lo anterior otro aspecto a mencionar, es la importancia y el rol que tienen los recursos humanos en el marketing, cuyo objetivo se basa en fortalecer las relaciones entre la empresa – como marca empleadora -, y el empleado – como cliente interno.

Como aporte teórico se hace mención al artículo publicado por los autores Biswas & Suar (2014) del Institute of Technology Kharagpur, de la Editorial Springer, titulado “Antecedents and Consequences of Employer Branding”, el artículo en mención revisó y analizó el fenómeno de la Marca empleadora, basado en los autores Backhaus & Tiko (2004) y Edwards (2010), cuyos aportes permitieron el desarrollo de un marco que describe los antecedentes de la Marca empleadora y su impacto en la actuación de la empresa.

Para la obtención de resultados la metodología consistió en la recopilación de datos

primarios mediante la realización de un cuestionario a 347 ejecutivos de alto nivel en 209 empresas de la India y datos secundarios a personal administrativo.

En cuestión, el aporte significativo a la presente investigación, el artículo menciona a la marca empleadora como una herramienta crítica para la adquisición, desarrollo y retención de talentos, los autores asocian la marca empleadora con la experiencia laboral de los empleados dentro de una empresa, partiendo desde la solicitud de empleo hasta la salida y la comparación de esa empresa con la nueva del empleado.

En relación a lo anterior una estrategia proactiva hacia la marca empleadora indica el interés de una compañía en mantener su fuerza laboral talentosa además de atraer talentos del mercado laboral para obtener una ventaja competitiva. Cuando la empresa basa su estrategia en la marca empleadora diseñará sus políticas y prácticas para el mejoramiento de los empleados, estrategia que le permite mejorar el rendimiento.

Se resalta un artículo publicado por (Gavilan, Avelló, & Fernández Lores, 2013) en la Revista Internacional de investigación en comunicación aDResearch ESIC, titulado “Employer Branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo” cuyo objetivo principal se centra en analizar la experiencia con la marca empleadora y su impacto en el compromiso afectivo con la misma.

El autor propuso una estructura tridimensional de la marca empleadora compuesta por la experiencia sensorial, la emocional y la intelectual, análoga a la marca comercial, analizando la experiencia física o sensorial del lugar de trabajo, la experiencia emocional del ejercicio del trabajo y la experiencia intelectual que proporcionan los valores que representa la marca. Partiendo de una muestra de empleados pertenecientes a diversos sectores y situaciones profesionales, que ponen de manifiesto el impacto positivo de las tres formas experienciales

descritas del compromiso afectivo.

Investigación que se realizó en el entorno de las empresas privadas, en organizaciones de diferentes sectores (banca, seguros, automoción, educación y asesorías) a quienes se invitó a participar y voluntariamente accedieron a cumplimentar un cuestionario de escalas Likert de 7 posiciones. Los datos obtenidos fueron analizados con un modelo de PLS (Smart Partial Least Square).

Como aporte relevante se puede resaltar que el artículo respecto a las diversas propuestas teóricas es la unanimidad entorno al objetivo del employer branding: conseguir hacia el exterior, que la marca empleadora atraiga talento y, en su aplicación en el seno de la organización comprometer dicho talento (Mandhaya & Shah, 2010) Atracción (Gavilan, Avelló, & Fernández Lores, 2013) y compromiso (Fernández Lores, 2012) son por tanto los dos focos de atención del employer branding.

Por tanto este estudio examina el impacto de las tres dimensiones de la experiencia de la marca empleadora sobre el compromiso afectivo con dicha marca, los cuales influyen directa y positivamente. La adecuada implementación de las dimensiones ayuda a la aceptación e identificación para estimular el compromiso afectivo. La experiencia emocional vista como el goce, disfrute o diversión como satisfacción laboral, la experiencia sensorial busca las condiciones del entorno laboral agradables al empleado y la potencialidad del lugar para expresar los valores que representa la marca y vehicular la experiencia emocional.

Por su parte los autores Nor Adibah Ahmad & Salina Duad (2016), artículo publicado en la Revista Procedia, Economics and Finance, de la editorial ELSEVIER, titulado “Engaging people with Employer Branding” cuyo objetivo en primera instancia aborda las preferencias entre los empleados y como éstas son variadas debido a los cambios en el entorno laboral del

siglo XXI. Con base a lo anterior, se tomó el presente artículo como referente a la investigación dado que es importante determinar los factores que los empleados buscan en una organización y su comportamiento intencional de renunciar a su puesto trabajo con el fin de mejorar los problemas de alto desgaste que ocurren en una organización.

La investigación tiene como objetivo determinar la relación entre el Employer Branding y la Intención de Facturación entre los empleados de la industria de las PYMES-TIC de Malasia.

Como metodología los autores realizaron un estudio de tipo transversal y métodos de investigación cuantitativos. El estudio consistió en suministrar cuestionarios a los empleados de las PYMES-TIC de Selangor los cuales 250 encuestados cooperaron para este estudio. En la práctica, este estudio adopta el concepto de marca empleadora y lo traduce al entorno de las PYMES, todo esto en un intento por mejorar el desempeño de la organización con respecto a la administración de los empleados. Al utilizar el modelo (PLS), el resultado traduce la relación significativa entre el valor de desarrollo en la marca empleadora y la intención de la rotación.

2.2.Bases Teóricas.

2.2.1. Marca Empleadora.

Para la American Marketing Association (AMA) una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, destinados a diferenciar los bienes y servicios de un vendedor y a diferenciarlos de sus competidores. La literatura sobre marcas se centra en la importancia de una serie de interacciones: cliente-cliente, empleado-cliente y organización-cliente - y argumenta que las dos últimas están más abiertas a la influencia de las organizaciones. (Sparrow & Otake, Employer Branding From attraction to a core HR strategy., 2015)

Por consiguiente, el concepto de "Marca Empleadora" (Employer Branding), se indica

como un enfoque actual que podría apoyar eficazmente a las empresas en su esfuerzo por acercarse y retener a los empleados. Asimismo, la estrategia de marca empleadora se suma a la marca corporativa y coloca a la organización como una organización confiable y atractiva (Adibah & Daud, 2016) Apoyado en esto, la marca empleadora se entiende como la forma de gestionar los recursos humanos de la organización basada en una perspectiva de marketing. (George & Grönroos, 1989)

Otros estudios han demostrado, que el término marca empleadora, es un campo nuevo y emocionante con el potencial de cambiar la forma en que operan las empresas. Sin embargo, a pesar del gran interés que despierta, todavía quedan muchos interrogantes por aclarar (Näppä, 2013) Gran parte de los resultados de las investigaciones anteriores siguen siendo inconclusas, por ende, los factores de predicción son importantes para el entorno laboral actual (Stello, 2011).

La marca empleadora ha sido un tema popular para la investigación en diferentes estudios. Aunque es un término ampliamente utilizado en la investigación empírica, su definición común aún no está disponible (Bondarouk & Ruël, 2009). Berthon y otros (2005) afirman que existe una gran similitud entre la marca empleadora y otros conceptos como el concepto de marketing interno y endomarketing.

La aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos con el objetivo de fortalecer las relaciones entre la empresa – como marca empleadora -, y el empleado – como cliente interno, es lo que en la literatura se denomina employer branding (Ambler & Barrow, 1996) Adicionalmente, la marca empleadora ha sido descrita como el esfuerzo de la organización por demostrar a los empleados actuales y potenciales que su lugar de trabajo es atractivo (Lloyd, 2002), ya que por este medio se puede mostrar la identidad de un empleador.

Autores como Ambler y Barrow (1996) consideran la marca empleadora como el paquete

de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleador para generar identificación del empleado hacia la marca. Mientras que para Lloyd (2002), es la suma de los esfuerzos de una compañía para comunicarse con los futuros candidatos e indicarles que es un lugar deseable para trabajar.

Según otros estudios el primer término y/o definición de marca empleadora, fue proporcionado a finales de los años 90 y por la intensa demanda del talento que se presentó en la época. Se estimó que la creación de una marca empleadora era más aplicable en los sectores en el que los talentos y las contribuciones de las personas se consideraban parte de una ventaja competitiva distintiva (Sparrow & Otake, *Employer Branding From attraction to a core HR strategy*, 2015)

En cuanto a lo anterior, se puede mencionar que la marca empleadora se compone de ciertos factores como los espacios que la empresa ofrece, por ejemplo, ambiente de trabajo, beneficios, entre otros.

Guardando relación a lo anteriormente descrito, para Backhaus y Tiko (2004) la marca empleadora es el conjunto de creencias subjetivas con respecto a un acuerdo de intercambio entre un individuo y la organización. Respecto a este enfoque, la percepción y la respuesta de un empleado a la experiencia de empleo, se ve influenciada significativamente por sus expectativas previas (Maxwell, 2010).

Además, la marca empleadora juega con ciertos roles relevantes para el posicionamiento de la organización, buscando crear empleados satisfechos, leales y embajadores. (Davies, 2008) Roles y/o funciones que las gestiones humanas deben encargarse, con el fin de destacar la necesidad de aplicar el concepto de marca empleadora en la gestión de los recursos humanos (Ewing & Caruana, 1999).

Para los autores Sparrow y Otaye (2015), la marca empleadora se ha considerado como una herramienta útil en el mercado de la contratación, en el que la aplicación de técnicas de marketing tradicionales puede ser utilizada por una organización para diferenciarse en el mercado laboral con el fin de atraer y retener el talento.

Para los autores la idea de una marca empleadora se puede recopilar en dos puntos principales:

- Atraer y retener un talento valioso para la organización; y
- Asegurarse de que esa misma participación se mantenga activa en la cultura y la estrategia de la organización.

Por consiguiente, el objetivo principal de la marca empleadora es influir positivamente en los empleados actuales y potenciales para atraer a empleados que tengan un alto potencial y sean leales, haciendo ver la organización como algo único, diferenciable, identificable, y reconocible.

Tal y como indican Sparrow y Otaye (2015), para llegar a la creación de una marca empleadora se debe pasar por un proceso de tres pasos, los cuales son:

- El desarrollo de la propuesta de valor encarnada en la marca, y ofrecida a los empleados, sobre la base de información sobre la cultura de la organización, el estilo de gestión, las cualidades de los empleados actuales, la imagen actual de los empleados, las impresiones sobre la calidad del producto o servicio.
- Comercialización externa de esta propuesta dirigida a empleados potenciales y otros agentes en el proceso de selección, diseñada principalmente para atraer a los candidatos y apoyar, alinear y mejorar la marca corporativa.
- Marketing interno de la marca empleadora para llevar a cabo la "promesa de marca" hecha a los reclutas en la organización, integrarla en la cultura y asegurar el compromiso

de los empleados con los valores y objetivos inherentes a la marca.

Se considera que los beneficios económicos de la creación de una marca empleadora incluyen recompensas y remuneración, mientras que los beneficios funcionales incluyen aspectos tales como la formación, las habilidades y las actividades de desarrollo. Los beneficios psicológicos incluyen identidad, reconocimiento y pertenencia (Sparrow y Otaye, 2015).

2.2.1.1 Experiencia de la marca empleadora.

Las experiencias se han convertido en el principal medio de diferenciación competitiva de bienes y servicios (García Guilianny, Durán, Parra Fernández & García Cali, 2017; Pine & Gilmore, 1999). Una experiencia es un suceso privado que tiene lugar como consecuencia de una estimulación inducida, esto es, los estímulos que se producen en el exterior llegan al sujeto, y éste los asimila, interioriza y asume (Schmitt & H, 1999).

Cabe resaltar que las experiencias representan la forma en que las personas interactúan con el entorno, algo que sucede a través de las percepciones de estímulos físicos, de los sentimientos y emociones, de los pensamientos y de las acciones (Dubé & LeBel, 2003). En tanto que Lasalle y Britton (2002), sostienen que la experiencia es una interacción o serie de interacciones entre un cliente y un producto, una empresa o de su representante, que conduce a una reacción.

En este mismo orden de ideas la experiencia con la marca empleadora induce a numerosos estímulos: el lugar donde se realiza el trabajo, el disfrute que se obtiene de la realización de las tareas o el significado que poseen los valores que encarna la marca a los ojos del empleado (Pine & Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, 1999) Ahora bien, esta experiencia con la marca empleadora es, con relación a las experiencias de marca de consumo, más intensa y prolongada si tenemos presente que en esta

ocasión el cliente interno, no solo interactúa con la marca sino que la vive ocho horas al día.

A su vez, cuando el empleado piensa en la marca empleadora, su primera consideración hace referencia a la forma en que experimenta esa marca en su trabajo diario (Kimpakorn & Tocquer, Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand, 2009). De este modo proporcionando pautas de reconocimiento que colaboran con la lealtad de los empleados.

Las actitudes positivas de la marca afectan al comportamiento del cliente, por ejemplo, el comportamiento de compra, y por lo tanto son cruciales para el éxito a largo plazo de una empresa (Hoek, Dunnett, Wright, & Gendall, 2000). Criterios como el de Hsieh et al (2004), definen a la marca como los sentimientos, impresiones, percepciones, creencias y actitudes hacia una compañía. La marca se centra principalmente en los grupos de interés externos (Aurand, Gorchels, & Bishop, 2005), como los clientes.

Por lo tanto, la investigación en esta materia es fundamental para entender cómo se puede influir en las actitudes de los clientes. El significado de la marca es una consecuencia de las experiencias de los clientes (Brodie R. , Whittome, J.R.M, & Brush, 2009) que evolucionan entre las interacciones de los grupos de interés (Merz, He, & Vargo, 2009) como lo son empleados y clientes.

Una empresa puede gestionar a sus empleados más fácilmente que a sus clientes debido a que están más cerca de la empresa. (Brodie, Whittome, & Brush, Investigating the service brand: a customer value perspective, 2009). La marca empleadora se asocia con la experiencia laboral de los empleados dentro de una empresa, desde la solicitud de empleo hasta la salida (Backhaus & Tikoo, Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 2004) y la comparación de esa empresa con la nueva del empleado.

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

2.2.1.1.1 Experiencia sensorial.

Cada experiencia tiene componentes racionales y sensoriales con una fuerte influencia de las emociones (Lenderman, 2008) a consecuencia de lo cual la gestión de los sentidos en cuanto a la creación de experiencias tiene una gran relevancia (Schmitt B. H., 1999)

Partiendo del planteamiento de Chernatony (2002), la marca se compone de la imagen sensorial, imagen emotiva e imagen cultural que envuelve a una compañía o un producto. Siendo así este el punto diferenciador y de distinción de una marca a nivel sensorial.

Por consiguiente, la dimensión sensorial o estética de la experiencia con la marca empleadora, corresponde al conjunto de estímulos sensoriales que suministra la marca a través del lugar físico donde se realiza el trabajo y que por lo tanto se convierten en el escenario de la experiencia laboral (stage experience). El espacio físico permite además la presencia de los signos de identidad de la marca: colores, olores, sonidos y la proyección (García Calí, Girón Colina & Rodríguez Rojas, 2017; Gavilan, Avelló, & Fernández Lores, 2013).

2.2.1.1.2 Experiencia intelectual.

Para Ferraro Gil (2009), en una organización orientada hacia la experiencia, todos los empleados sin importar el nivel o área, reciben una experiencia laboral más gratificante y la oportunidad de nuevas formas de desarrollo profesional y personal. Esto lleva a su motivación y a la capacidad de crear más experiencias interesantes y atractivas para los clientes.

Por lo tanto, la dimensión intelectual con la marca empleadora hace referencia a los valores y lo que supone para el empleado el acercamiento, conocimiento y la interiorización de

los mismos (King & Grace, 2009), y para los autores O'Callaghan, 2009; Punjaisri, 2007 son condiciones imprescindibles para lograr su correcta transmisión al exterior.

El elemento más importante de una cultura organizacional es su declaración de principios y valores que deben ser consistentes con el propósito de la compañía, así como estar alineados con los valores personales de los miembros de la organización (Jacobs, 2003)

2.2.1.1.3 Experiencia emocional.

Las emociones se definen como estados afectivos intensos y específicos del estímulo (Schmitt B. H., 1999), esta definición sostiene que las emociones son reactivas y poderosas lo que resulta en una “marca mental o memoria en el cliente”, con la intención de crear sentimientos que generen vínculos a largo plazo para sostener una relación mucho más intensa.

Las emociones están ligadas a las experiencias. En el ser humano la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo utilizadas para valorar una situación concreta, razón por la cual influyen en el modo en el que se percibe dicha situación (Lindstrom, 2010) Por tal motivo cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta (Gobé, 2001).

Así pues, la dimensión emocional o de entretenimiento de la experiencia de la marca empleadora, nos sitúa frente a la vivencia de lo que representa el trabajo y el desempeño de las tareas que este conlleva. En este sentido, el disfrute en el trabajo, al igual que en otras facetas de la vida, se ha revelado como una experiencia de gran relevancia (Csikszentmihalyi, 1999) por sus connotaciones hedonistas, que potencian y estimulan el compromiso y las relaciones sociales (Veenhoven, 1998).

2.2.2 Compromiso emocional.

“La buena empresa tendrá que demostrar que los compromisos con sus grupos de interés son reales; es decir, explícitos, verificables y evaluados de manera independiente”. (Villafañe, 2013).

El compromiso afectivo nos sitúa en una posición muy diferente al pragmatismo o la normatividad. Esta forma de compromiso es el que despierta más interés en el entorno académico tanto de gestión como de marketing.

Autores lo denominan también como “compromiso actitudinal” y toman como punto de partida al autor Kanter (1968), que lo identificó como un “compromiso de cohesión” lo cual es descrito como un sentimiento de unión emocional que va desde lo individual hacia lo grupal, a lo que Buchanan (1974) añadió el rasgo distintivo de que su finalidad va más allá del valor puramente instrumental.

Desde la literatura de marketing este tipo de compromiso se entiende como el apego afectivo que experimenta un consumidor hacia una determinada marca (Crosby y Taylor, 1983; Mattila, 2004; Kim y Morris, 2008; Sung y Campbell, 2009; Bowden, 2009; Iglesias y Singh, 2011).

Con relación a lo anteriormente mencionado, se puede decir que la relación entre cliente y marca se establece entre cliente-interno/empleado y marca empleadora, el compromiso afectivo expresa el apego que experimenta un profesional hacia la marca empleadora para la que trabaja. Dicho apego se manifiesta en el deseo de mantener la relación a lo largo del tiempo, en la intensidad del nexo afectivo, y en la afinidad de valores entre las partes (Fernández Lores, 2012).

Además, para los autores, De Chernatony, 2002; Miles y Mangold, 2004; Love, 2011, Tortosa, 2009; Roy, 2008; Harris, 2007, la forma en cómo es percibida y aceptada la cultura organizacional entre los miembros de una compañía tiene un alto impacto en el apego afectivo,

las actitudes y comportamientos de los mismos individualmente, en los resultados y en la efectividad de la organización. Otras investigaciones han demostrado que una gestión eficaz de los valores en el plano interno, debe ser fuente de compromiso, identificación y lealtad de los empleados con la marca.

Lo anteriormente mencionado conlleva a anticipar que una experiencia de valores positiva, donde el empleado y la marca se alinean alrededor de valores compartidos fruto de la interacción entre una gestión eficiente realizada por la empresa y la interiorización de los mismos por el empleado, es fuente de compromiso porque proporciona un acercamiento e identificación entre el empleado y la marca. (Gavilan, Avelló, & Fernández Lores, 2013).

Una marca fuerte provoca una respuesta emocional del consumidor (Yeung & Wyer, 2004). El nivel de excitación, la calidad de la experiencia de consumo y el apego emocional a una marca influyen en la evaluación afectiva del consumidor (Tsai, 2005). El apego emocional del empleado a su empleador se evalúa normalmente midiendo el compromiso (Steel, Griffith, & Hom, 2002), el deseo de mantener su pertenencia a una organización (Meyer & Allen, 1991), o la construcción aliada de la identificación (Riketta, 2005), la vinculación del miembro de la organización a su auto-concepto al sentirse parte de la organización y sentirse orgulloso de ser miembro. Reconocer la importancia del compromiso y la identificación contribuye en cierto modo a reconocer que una organización puede ser vista de manera útil a través de un lente emocional y no sólo a través del lente de la racionalidad (véase, por ejemplo (Fineman, 1993))

La lealtad a la marca empleadora es un compromiso que los empleados hacen con su empleador (Backhaus & Tikoo, Conceptualizing and researching employer branding, 2004). Cuantos más empleados se comprometen, más fuerte es la asistencia, lo que aumenta los beneficios por empleado y crea un alto retorno de la inversión (ROI). Los empleados altamente

comprometidos permanecen en la empresa durante mucho tiempo, por lo que la empresa mantiene una baja tasa de rotación.

2.3 Sistema de variables

2.3.1 Variable: experiencia de marca empleadora

2.3.1.1 Definición conceptual

“Es una experiencia prolongada y profunda, que se ha identificado como factor clave en la explicación de la percepción que se tiene de la marca, del compromiso con esta y de las conductas de los empleados.” (Kimpakorn & Tocquer, Employees’ commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand, 2009)

2.3.1.2 Definición operacional

Se define la experiencia de marca empleadora como todas las acciones que realiza la marca con el fin de proveer a sus clientes internos estímulos que le generen satisfacción al momento realizar sus actividades laborales en el entorno en el que se encuentran, desde el momento en que son seleccionados hasta que terminan sus labores. Dado que estos se sienten identificados con la marca empleadora gracias a los múltiples beneficios que esta le ofrece, y además permite que la satisfacción del cliente interno se refleje en el buen desempeño de su labor y su relación con el cliente externo.

2.3.2 Variable: Compromiso emocional

2.3.2.1 Definición conceptual

“La forma en cómo es percibida y aceptada la cultura organizacional entre los miembros de una compañía tiene un alto impacto en las actitudes y comportamientos de los mismos individualmente, en los resultados y en la efectividad de la organización.” (Love & Singh, 2011)

2.3.2.2 Definición operacional

Las relaciones se cimientan sobre diferentes aspectos, que integrados entre sí sostienen su continuidad con el pasar del tiempo, de tal manera los vínculos constituyen la matriz del compromiso. Entendiendo el compromiso emocional como el vínculo afectivo que interviene en la creación de una experiencia multidimensional que se establece entre el empleado y la marca empleadora. Múltiples factores desde el apego afectivo, las actitudes y el comportamiento, hasta la identidad entran a participar en esta construcción compartida en la que intervienen las partes interesadas con el objetivo de que se lleve a cabo. El compromiso afianza la percepción y la aceptación de los valores corporativos convirtiéndose en el elemento fundamental e indicador que tiene como meta la marca empleadora.

2.4 Cuadro de operacionalización

Tabla 2.1

Operacionalización de la variable

Título: Experiencia de marca empleadora como herramienta para potenciar el compromiso emocional: Un estudio de caso.			
Objetivo General: Analizar la experiencia de marca empleadora como herramienta para potenciar el compromiso emocional en los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla.			
Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
Explorar como es percibida la experiencia sensorial por los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla.	Experiencia de Marca empleadora	Experiencia sensorial	- Imagen sensorial - Imagen emotiva - Imagen cultural
Identificar como es percibida la experiencia intelectual por los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla.		Experiencia Intelectual	- Acercamiento - Conocimiento - interiorización
Indagar como es percibida la experiencia emocional por los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla.		Experiencia emocional	- Cognición - Actitudes - Creencias
Descubrir cómo es percibido el compromiso emocional de los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla.	Compromiso emocional	Compromiso emocional de los trabajadores	- Apego afectivo - Actitudes - Comportamientos

Nota: La tabla 1 evidencia como fueron operacionalizadas las variables Experiencia de Marca Empleadora y Compromiso Emocional a efectos del estudio. Fuente: Elaboración propia (2019)

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1. Metodología de la investigación

A continuación, se formulan los criterios metodológicos que orientan la investigación, se mostrarán los procedimientos que permitieron dar respuesta al problema planteado en el Capítulo 1. Se procede a exponer la información referida al enfoque epistemológico utilizado, tipo de estudio, el diseño de la investigación, la población de estudio, instrumento de recolección de datos, el procedimiento realizado para la construcción sistemática del presente estudio, la validación del instrumento, para finalmente señalar cómo se realizó el procesamiento de los datos.

De este modo, el siguiente capítulo sustentará la investigación realizada siguiendo una metodología fundamentada en la aplicación de técnicas ampliamente soportadas en autores como (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), Méndez (2009), Chávez (2007), Arias (2006) entre otros, los cuales permitirán el abordaje sistemático de los objetivos.

3.2 Diseño y tipo de Investigación

De acuerdo con Méndez (2006) y Arias (2012) el tipo de investigación se determinará dependiendo del nivel de conocimiento científico (observación, descripción y explicación) al que desee llegar el investigador: Explica que el propósito es señalar el tipo de información que se necesita y el nivel de análisis que deberá utilizar en él mismo en función de los objetivos y/o las hipótesis requeridas.

La presente investigación se ubica según el método de investigación como investigación de tipo descriptiva, explicado por Chávez (2007) como investigaciones orientadas a recolectar información relacionada con el estado real de los individuos, objetos, situaciones o

fenómenos, tal cual como se presentan en el momento de su recolección, apuntando a describir ante que inferir en el contexto de estudio. Las investigaciones descriptivas se basan en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere, tal como lo señala Arias (2012).

De igual manera la investigación según su propósito es del tipo básica, al respecto Chávez (2006) señala que este tipo de estudio tiene como finalidad recolectar datos empíricos para formular, ampliar y evaluar teorías en un periodo largo de tiempo.

Con respecto al marco de investigación, la presente se considera de campo en la modalidad de estudio de caso, en función de que como lo señala Bavaresco (2002) la investigación se realiza en el propio sitio donde se desarrolla el objeto de estudio, lo que permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador y puede manejar los datos con más seguridad.

Según el diseño de investigación se considera no experimental, ya que se realiza sin modificar el comportamiento natural de los informantes para posteriormente ser analizados, tal y como lo señala Hernández (2006).

Cuando afirma que, los estudios no experimentales se clasifican en transversales o longitudinales, el presente estudio asumió el carácter transversal en vista que el mismo está delimitado en el tiempo y determinado momento para la recolección de datos. A su vez los estudios transversales se dividen en exploratorios que están referidos a una exploración inicial en un momento específico, los descriptivos que se encargan de indagar en la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población y en estudios descriptivos

correlacionales o causales que se encargan de describir las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

Así entonces, el presente estudio intitulado “Experiencia de marca empleadora como herramienta para potenciar el compromiso emocional en la empresa Dolmen” por su naturaleza apunta a un ejercicio investigativo bajo el paradigma cuantitativo por cuanto lo que se pretende es el estudio de variables susceptibles de conteo, medición y de análisis mediante procesamiento estadístico.

Por su tipología descriptiva, los datos resultantes de esta investigación serán utilizados para analizar como la experiencia de marca empleadora puede llegar a convertirse en una herramienta para potenciar el compromiso emocional, partiendo del estudio de las dimensiones: compromiso sensorial, intelectual y emocional.

3.3. Población

La población de una investigación es conceptualizada como el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados (Chávez, 2007). Esas características de la población se deben delimitar con la finalidad de establecer los parámetros muestrales, en esta se incluye en esta totalidad de los sujetos, objetos, fenómenos o situaciones que se desean investigar. Al respecto Bavaresco (2002) plantea que la población de la investigación estará conformada por la totalidad de los elementos que forman un conjunto, de la que se deben describir o definir sus características.

El aporte de Chávez (2007), expresa que la población se clasifica en dos tipos: la primera según el número: en finitas constituidas por menos de 100.000 unidades e infinitas cuando excedan de esa cantidad; la segunda: por su función: accesible es aquella porción sobre la

cual, se tiene acceso y objetivo: es la totalidad de unidades de observaciones sobre la cual se da la población accesible.

En el caso de la presente investigación en función de que la población objeto de estudio estuvo constituida por los colaboradores o clientes internos de la organización Dolmen, distribuidos como se muestra en la tabla 2, la población es del tipo finita, ya que no excede las 100.000 unidades.

Tabla 3.1.
Población del Caso

Informantes	Cantidad
Administrativo	13
Operativo	10
Total	23

Fuente: Elaboración propia (2019)

3.4. La muestra

Según Chávez (2007) la muestra es una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre esta, los resultados de una investigación. Consiste en la conformación unidades dentro de un subconjunto, que tiene por finalidad integrar las observaciones (sujetos, objetos, situaciones, instituciones, fenómenos u otros) como parte de una población. No obstante, Hernández (2006) plantea que la muestra es en esencia un subgrupo de la población del que se recolectan datos y debe ser representativo de dicha población.

Por su parte Méndez (2008) plantea que el investigador debe precisar si hace un censo que incluye toda la población o define una muestra de la misma, por esto el podrá pensar que es conveniente estudiar la población completa. El autor recomienda utilizar censo cuando la población de interés es pequeña que un costo y tiempo adicionales en el estudio este plenamente justificados, también si el investigador determina que se precisa una exactitud completa en la información. En esta investigación la selección está basada en el censo realizado a los clientes

internos o colaboradores de la organización Dolmen en Barranquilla, es decir, los empleados operativos y de dirección de la misma.

3.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Chávez (2007) identifica los instrumentos de investigación como los medios que utiliza el investigador para medir el comportamiento o atributos de las variables, entre los que se puede mencionar: los cuestionarios, entrevistas y escalas de clasificación. Así Bavaresco (2002) plantea que la investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección, en vista de que estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado, en función de cada tipo de investigación se determinarán las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados.

Para la presente investigación se utilizó un instrumento previamente validado y publicado en recursos académicos por Gavilán, Avelló & Fernández-Lores (2013), el mismo se empleó diferentes escalas existentes, adaptadas de la literatura a partir de entrevistas realizadas con profesionales especialistas en gestión de marca y de recursos humanos familiarizados con el objetivo del estudio, garantizando así la validez de contenido.

El presente estudio consideró el instrumento aportado por los Autores (2013) realizando mínimas adaptaciones en la escala, presentándola con cinco alternativas de respuesta como se explica más adelante, la medición de la experiencia sensorial/estética fue realizada mediante cuatro ítems adaptados a partir de la escala de experiencia de marca de los autores Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009). Seguidamente los siete ítems empleados para la medición de la experiencia intelectual o de los valores están basados en los de Berthon y Ewing (2005). Finalmente, los 3 ítems empleados para la medición de la experiencia emocional proceden de la escala WOLF de Bakker (2008), concretamente los referidos al factor entretenimiento.

Asimismo, el compromiso afectivo se midió por medio de la escala ACEB (Afective Commitment to Employer Brand) psicométricamente testada y validada (Fernández Lores, 2012) que permite medir de manera precisa, válida y fiable el compromiso afectivo entre el empleado y la marca empleadora. Se trata de una escala con múltiples ítems tipo Likert de 5 posiciones (1 = completamente en desacuerdo, 5 = completamente de acuerdo), compuesta por 11 ítems.

La selección de escalas sirvió para elaborar un cuestionario formado por 24 ítems tipo Likert de 5 posiciones (1 = completamente en desacuerdo, 5 = completamente de acuerdo) que fue completado por datos de clasificación relativos al perfil laboral del encuestado: edad, sexo, categoría del puesto desempeñado y antigüedad en la empresa.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) plantea que la recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Esta recolección de datos debe ser pertinente sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos, sucesos, comunidades u objetos involucrados en la investigación. Este estudio, utilizó para la recolección de datos se realizó a través de un cuestionario mediante la aplicación de Microsoft Forms en línea, el procedimiento de recolección utilizando estos recursos presenta numerosas ventajas ya que facilita tanto la respuesta como la posterior recopilación de datos y su tratamiento, minimizando el riesgo de aparición de datos ausentes y errores propios de la manipulación y codificación de las respuestas (Díaz de Rada, 2010).

Tabla 3.2
Ponderación Establecida

Alternativas	Puntuación Asignada
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4

Totalmente de acuerdo	5
-----------------------	---

Fuente: Elaboración propia (2019)

En virtud de la puntuación escogida se presenta a continuación la explicación conceptual de la misma:

- a. Totalmente de acuerdo (5): Significa que el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación se da en todo momento dentro de la institución objeto de estudio.
- b. De acuerdo (4): Esta categoría indica que el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación se da en frecuentes oportunidades dentro de la institución objeto de estudio.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3): implica que no se toma posición con el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación.
- d. En desacuerdo (2): Esta alternativa de respuesta indica que el fenómeno o circunstancia planteada en la afirmación, se da en pocas oportunidades dentro de la institución objeto de estudio.
- e. Totalmente en desacuerdo (1): Esta alternativa de respuesta significa que se está en total desacuerdo con el fenómeno planteado en la afirmación.

3.6. Técnicas de análisis y procesamiento de la información

Tamayo y Tamayo (2009) argumenta que, una vez recopilados los datos por los instrumentos diseñados para este fin, estos deben ser procesados, es decir, cuantificados a través un tratamiento estadístico que permitirá llegar a las conclusiones, mediante una técnica analítica en la cual se obtienen conclusiones.

De esta forma, el análisis de los datos recolectados a través de la aplicación de los instrumentos, se fundamentaron en un proceso con enfoque cuantitativo, diseñados para indagar sobre las variables Experiencia de Marca Empleadora y Compromiso Emocional.

Con relación a la tabulación de los datos, Chávez (2007) señala que es una técnica que emplea el investigador para procesar la información recolectada, lo cual permitirá lograr la organización de los datos relativos a una variable, indicador o ítems. Por tanto, requiere realizar un proceso sistemático en relación con el traslado de las respuestas a emitir por cada sujeto de la población a la tabla de tabulación.

Tal como se señala en el texto anterior, los resultados arrojados a través de la aplicación del e-cuestionario, que se orientan al logro de los objetivos específicos diseñados para la presente investigación, se fundamentan en la aplicación del método de estadística descriptiva la cual permitió la descripción de las variables de estudio.

En este sentido, el e-cuestionario dirigido a indagar sobre la variable fue procesado de forma automatizada por el software Excel de la compañía Microsoft en su versión 2019, utilizando para el análisis de las mismas estadísticas descriptivas.

Por esto, los cuestionarios antes señalados fueron diseñados con cinco (5) opciones múltiples de respuesta, con valores de medición de uno (1) a cinco (5), considerando que (5) indica una presencia significativa de la alternativa seleccionada, posteriormente se procedió a tabular los datos en un cuadro de doble entrada, donde se colocó en sentido vertical los sujetos a los que fue aplicado el instrumento y en el sentido horizontal la enumeración de los ítems.

Por último, para la interpretación de las estadísticas descriptivas se construyeron los baremos de cada variable, correspondiente a los indicadores y dimensiones objetos de estudio.

3.7. Procedimiento de la investigación

La serie secuencial de los procesos para llevar a cabo el estudio consistió en:

a. Revisión Bibliográfica, privilegiando fuentes de datos académicos de alto impacto de las bases de datos Scopus, Isis, Google Académico, Emerald y Dialnet.

- b. Identificación del problema a investigar
- c. Elaboración del planteamiento del problema, formulación de los objetivos, justificación y delimitación del estudio.
- d. Revisión bibliográfico para la conformación de antecedentes relacionados con las variables objeto de estudio.
- e. Revisión teórica de las fuentes secundarias, como investigaciones anteriores, textos, libros, documentos, sobre las variables objeto de estudio, a fin de construir el marco metodológico para posteriormente elaborar el cuadro operacional de las variables con sus dimensiones e indicadores correspondientes para su medición y análisis.
- f. Elaboración del marco metodológico del estudio, establecimiento del diseño y tipología de la investigación, definición de la población objeto de estudio.
- g. Revisión, evaluación y adaptaciones al instrumento seleccionado.
- h. aplicación de instrumento a población objeto de estudio, y tabulación e interpretación de la información y tratamiento estadístico de los datos recopilados para generar los resultados del estudio.
- i. Análisis y discusión de los resultados obtenidos de la confrontación con los planteamientos teóricos de los autores seleccionados, elaborando las conclusiones, recomendaciones y lineamientos derivados de la investigación.

Capítulo IV

Análisis y discusión de los resultados.

Este capítulo se considera que tiene un alto grado de importancia en la investigación, dado que en él se desarrollan los respectivos análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación de la metodología descrita en el capítulo anterior. Los resultados se logran apreciar a

lo largo del capítulo a través de la presentación de los datos por medio de gráficas, y de tablas con frecuencias absolutas y relativas para cada ítem de las dimensiones de la variable experiencia de marca empleadora, y compromiso emocional. Lo anterior se realiza con el fin de llegar a responder el objetivo general de la presente investigación el cual busca analizar la experiencia de marca empleadora como una herramienta para desarrollar el compromiso emocional en los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla.

4.1.Sección Primera: Análisis de los resultados para el objetivo específico uno (1).

Variable: Experiencia de la marca empleadora

Dimensión: Experiencia sensorial

Indicadores: Imagen sensorial, imagen emotiva e imagen cultural.

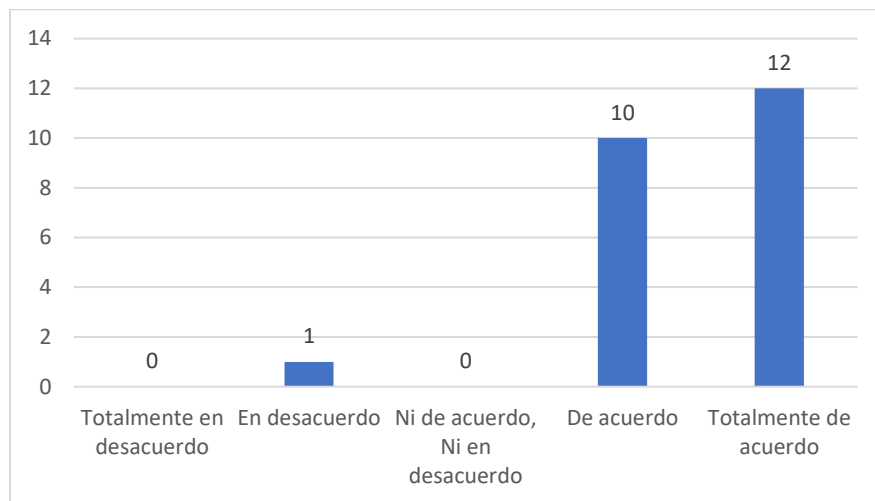


Figura 1. ESI Tengo un espacio agradable para trabajar Fuente: Elaboración propia (2019)

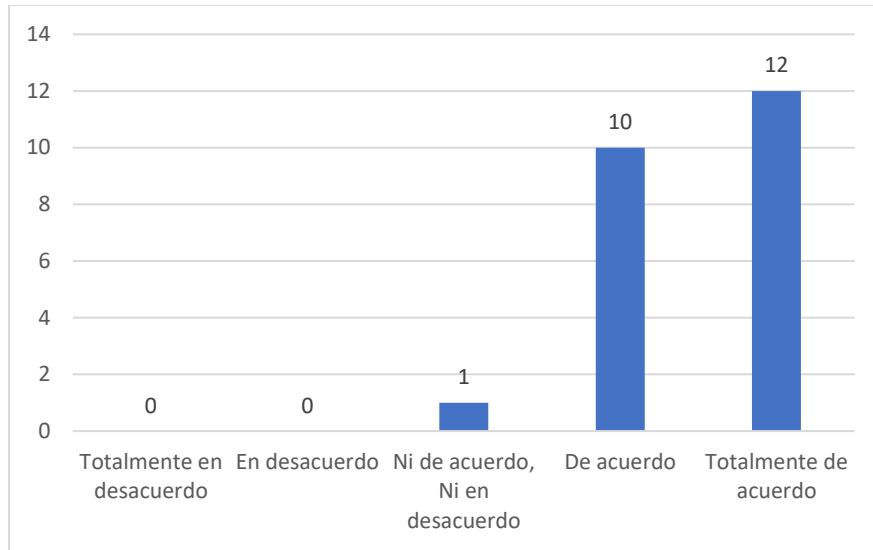


Figura 2. ES2: El lugar donde trabajo me gusta Fuente: Elaboración propia (2019)

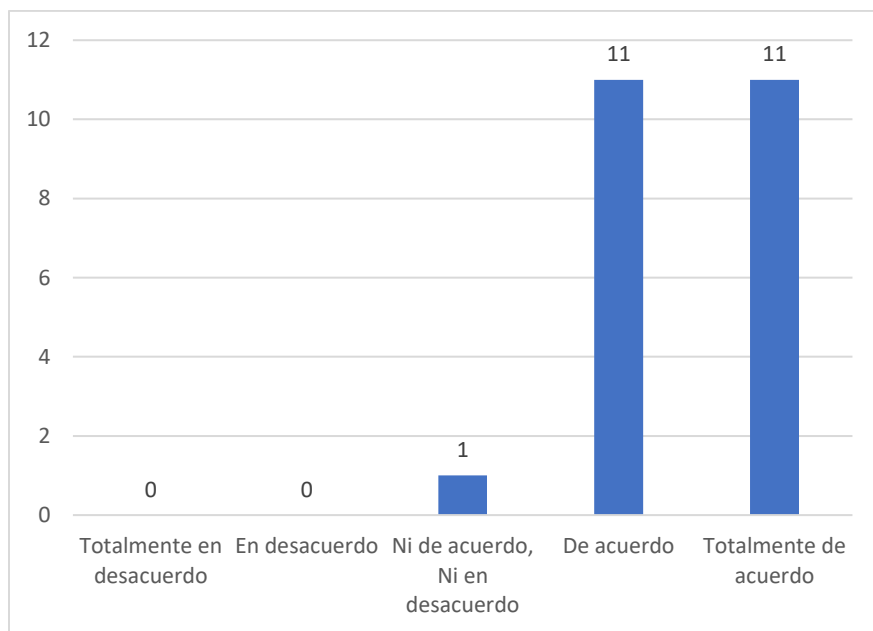


Figura 3. ES3: El lugar donde trabajo hace que me sienta bien Fuente: Elaboración propia (2019)

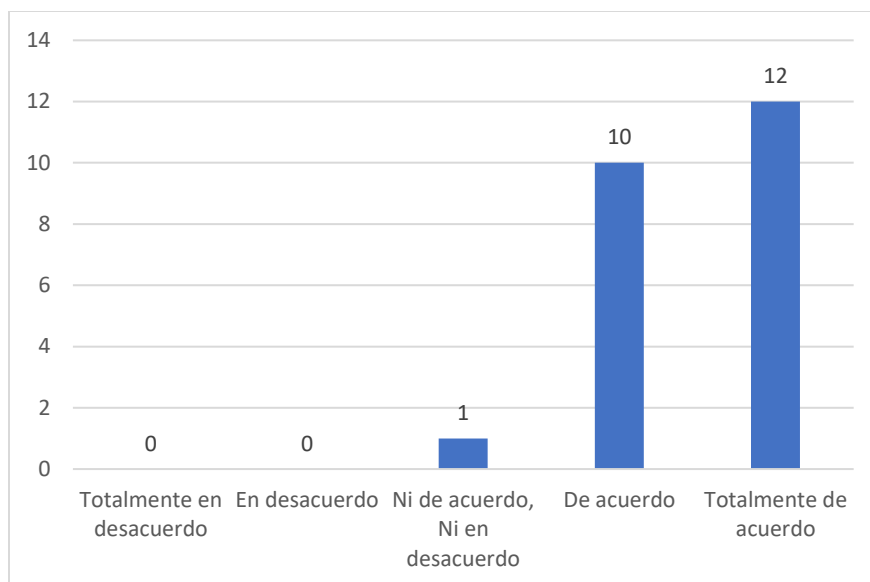


Figura 4. ES4: El lugar donde trabajo me facilita hacer bien mi trabajo Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 4.1
Experiencia sensorial

Alternativas	ES1		ES2		ES3		ES4	
	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0,0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	1	4,2%	0	0%	0	0%	0	0%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	0	0	1	4,2%	1	4,3%	1	4,3%
De acuerdo	10	43,5%	10	43,5%	11	47,8%	10	43,5%
Totalmente de acuerdo	12	52,2%	12	52,2%	11	47,8%	12	52,2%
Total	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2019)

Como se observa en la tabla 4, con respecto a los resultados del ítem ES1, se observó que el 52,2% de 23 encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con que tienen un espacio agradable para trabajar, mientras que solo el 4,2% es decir una persona se encuentra en desacuerdo. Por otro lado, el 52,2% de los participantes se encuentran totalmente de acuerdo con que les gusta el lugar donde trabajan como lo muestra los resultados del ítem ES2. En los resultados del ítem ES3 se evidencia un equilibrio entre el totalmente de acuerdo y el de acuerdo

con un porcentaje de 47,8% en donde los encuestados afirman que el lugar donde trabajan hace que se sientan bien. Por último, en el ítem ES4: El lugar donde trabajo me facilita hacer bien mi trabajo, el 52,2% de los participantes afirman que se encuentran totalmente de acuerdo mientras que solo 4,3% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Cabe resaltar que en general los participantes se encuentran a gusto en el entorno en el que se encuentran laborando, dado que consideran que es agradable y les permite realizar de la mejor manera sus labores.

Lo planteado anteriormente se soporta en los autores Gavilán, Avelló, & Fernández Lores (2013), quienes argumentan que la dimensión sensorial o estética de la experiencia con la marca empleadora, corresponde al conjunto de estímulos sensoriales que suministra la marca a través del lugar físico donde se realiza el trabajo y que por lo tanto se convierten en el escenario de la experiencia laboral (stage experiencia). Sumado a esto el espacio físico permite la presencia y la recordación de los signos de identidad de la marca: colores, olores, sonidos y la proyección de esta.

4.2.Sección segunda: Análisis de los resultados para el objetivo específico dos (2).

Variable: Experiencia de la marca empleadora

Dimensión: Experiencia intelectual

Indicadores: Acercamiento, conocimiento, interiorización.

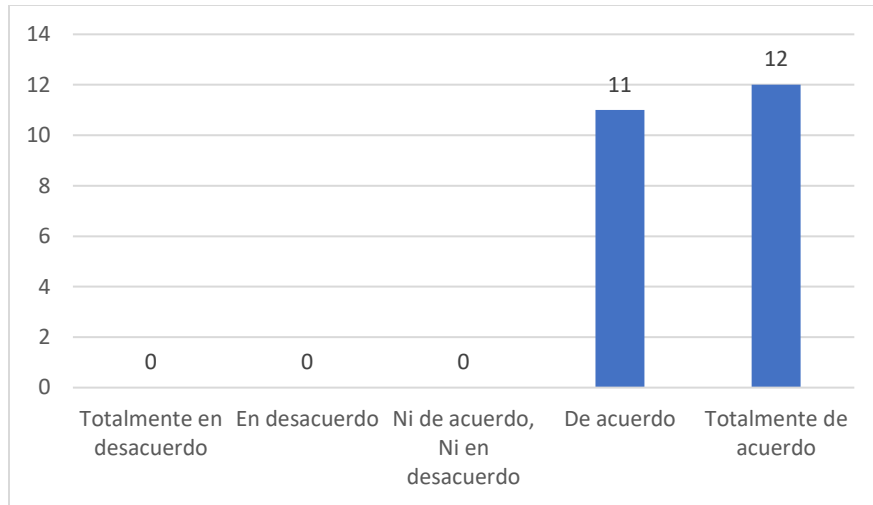


Figura 5. E11: Los valores corporativos de mi empresa son positivos para la sociedad. Fuente: Elaboración propia (2019)

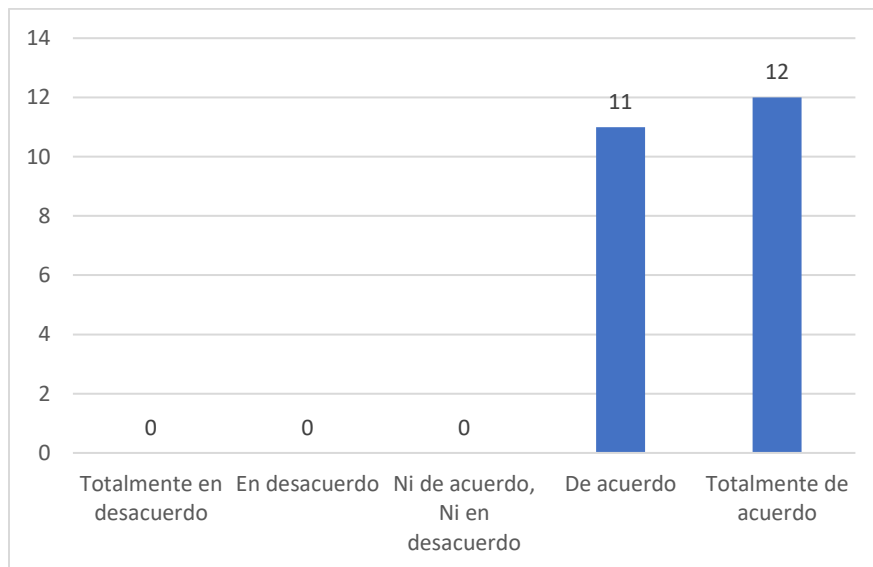


Figura 6. E12: Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los/las empleados/as. Fuente: Elaboración propia (2019)

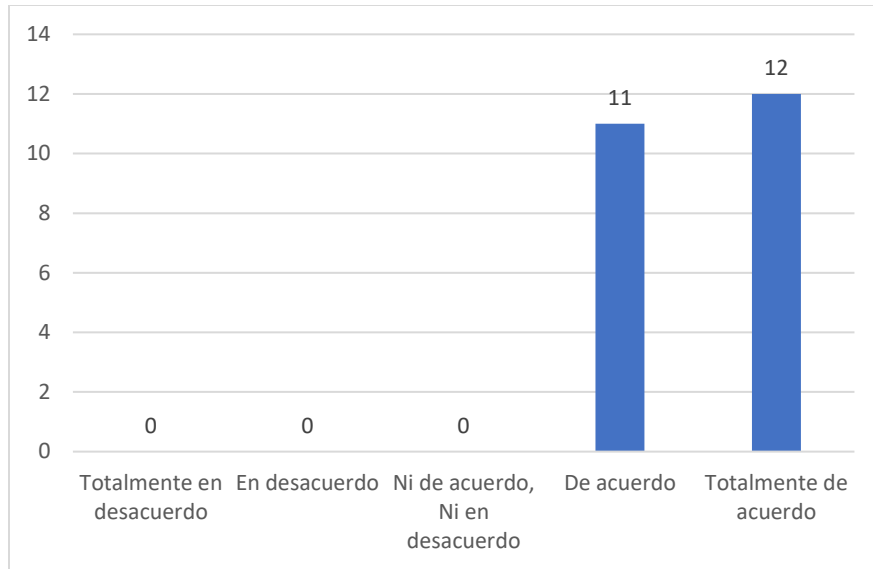


Figura 7. E13: Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los clientes. Fuente: Elaboración propia (2019)

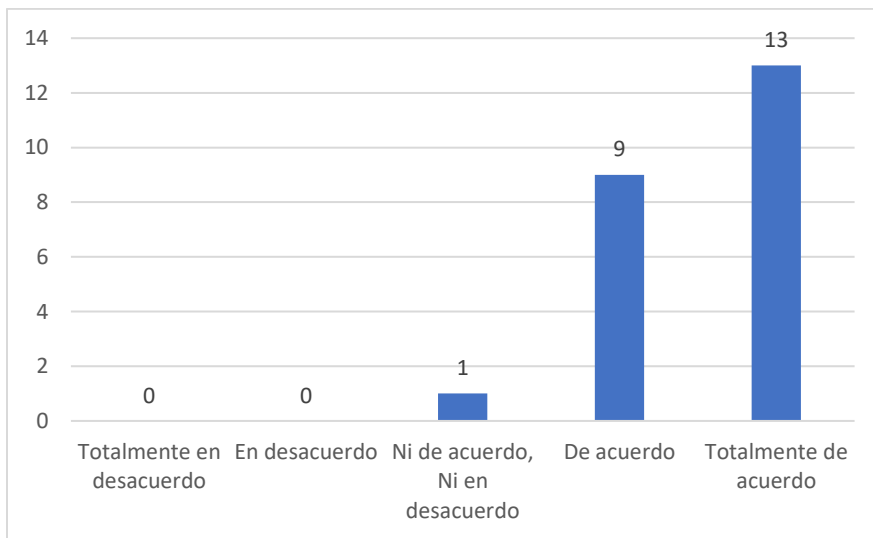


Figura 8. E14: Comparto los valores corporativos de mi empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

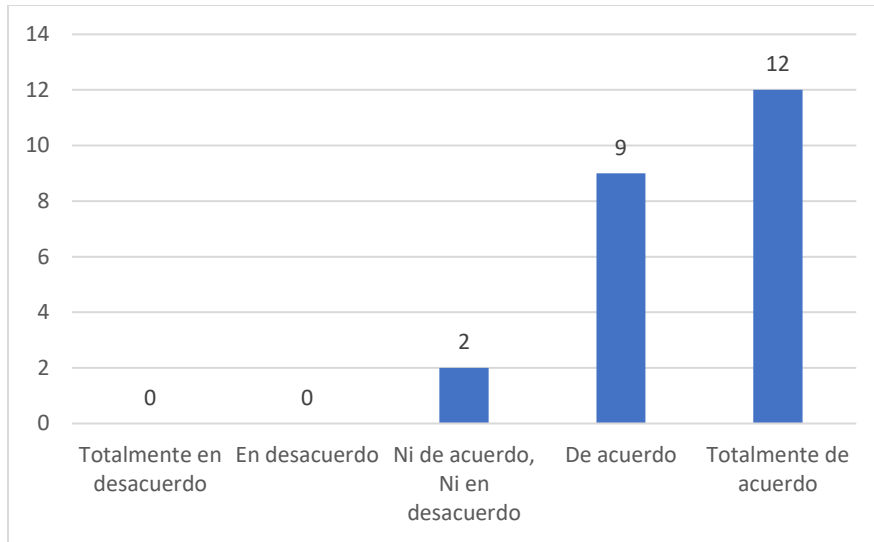


Figura 9. E15: Me identifico con los valores corporativos de mi empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

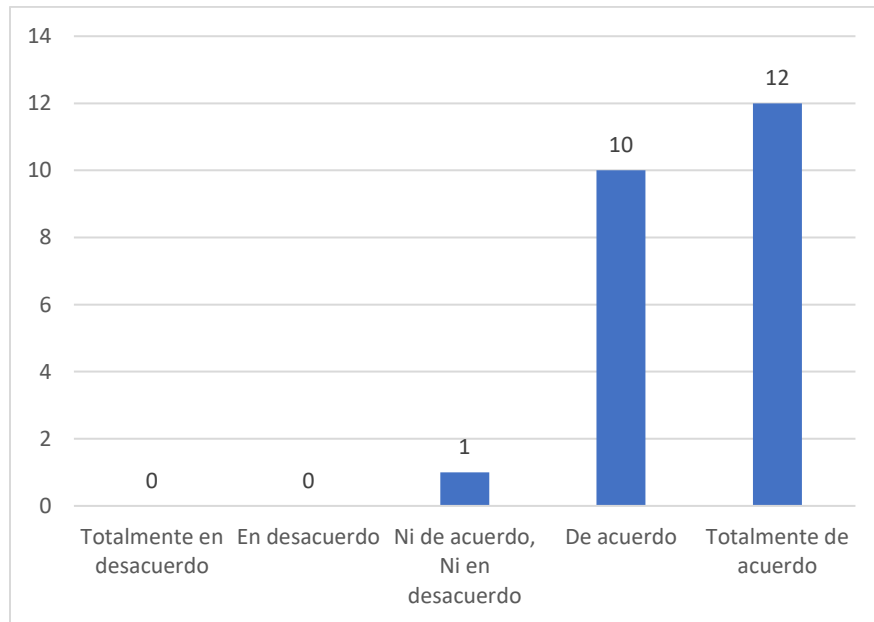


Figura 10. E16: Conozco los valores corporativos de mi empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

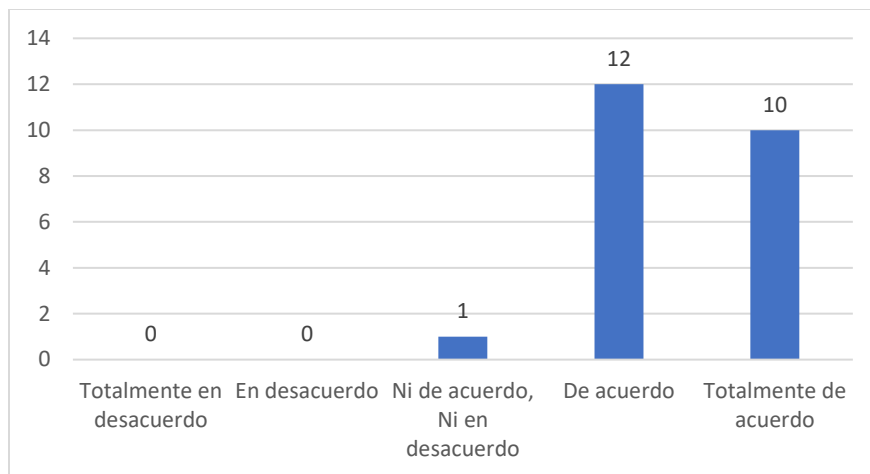


Figura 11. EI7: Comprendo los valores corporativos de mi empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 4.2
Experiencia intelectual

Alternativas	EI1		EI2		EI3		EI4		EI5		EI6		EI7	
	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0,0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0,0%	0	0%	0	0%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	1	4,3%	2	8,7%	1	4,3%	1	4,3%
De acuerdo	11	47,8%	11	47,8%	11	47,8%	9	39,1%	9	39,1%	10	43,5%	12	52,2%
Totalmente de acuerdo	12	52,2%	12	52,2%	12	52,2%	13	56,5%	12	52,2%	12	52,2%	10	43,5%
Total	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2019)

En la tabla 5, se observan los resultados con respecto a la experiencia intelectual de los participantes, en donde se evidencia con relación al ítem: EI1 Los valores corporativos de mi empresa son positivos para la sociedad, que el 52,2% de los participantes se encuentran totalmente de acuerdo con la anterior afirmación, a esto se le suma que el 47,8% se encuentra de acuerdo. De igual modo en el ítem EI2 y EI3 existió confidencialmente los mismos porcentajes en los resultados con respecto al ítem EI1, en primer lugar, en el ítem EI2: Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los/las empleados/as. Los participantes afirmaron

en un 52,2% que se encuentran totalmente de acuerdo y el 47,8% se encuentran de acuerdo, y en segundo lugar en el ítem EI3: Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los clientes, se obtuvieron los mismos porcentajes en las mismas respuestas.

Continuando con el análisis en el ítem EI4: Comparto los valores corporativos de mi empresa, el 56,5% de los participantes realmente los comparten mientras que solo 1 persona de las 23 es decir el 4,3% de los encuestadas no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Por otra parte, el 52,2% de la muestra se encuentra totalmente de acuerdo con lo plasmado en el ítem EI5: Me identifico con los valores corporativos de mi empresa., mientras que solo el 8,7% se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Mientras tanto en el ítem EI6: Conozco los valores corporativos de mi empresa, el 52,2% de los participantes se encontraron totalmente de acuerdo, sin embargo, el 4,3% se encontró ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Finalmente, en el ítem EI7 Comprendo los valores corporativos de mi empresa, el 52,2% de los participantes se encuentran de acuerdo con que los conocen.

Según lo anteriormente mencionado el autor Jacobs (2003), plantea que el elemento más importante de una cultura organizacional es su declaración de principios y valores que deben ser consistentes con el propósito de la compañía, así como estar alineados con los valores personales de los miembros de la organización. En general se afirma que los valores corporativos de la empresa son positivos para la sociedad, empleados y clientes, además de que los empleados los comparten, se sienten identificados, los conocen y los comprenden.

4.3.Sección Tercera: Análisis de los resultados para el objetivo específico tres (3).

Variable: Experiencia de la marca empleadora

Dimensión: Experiencia emocional

Indicador: Cognición, actitudes, creencias.

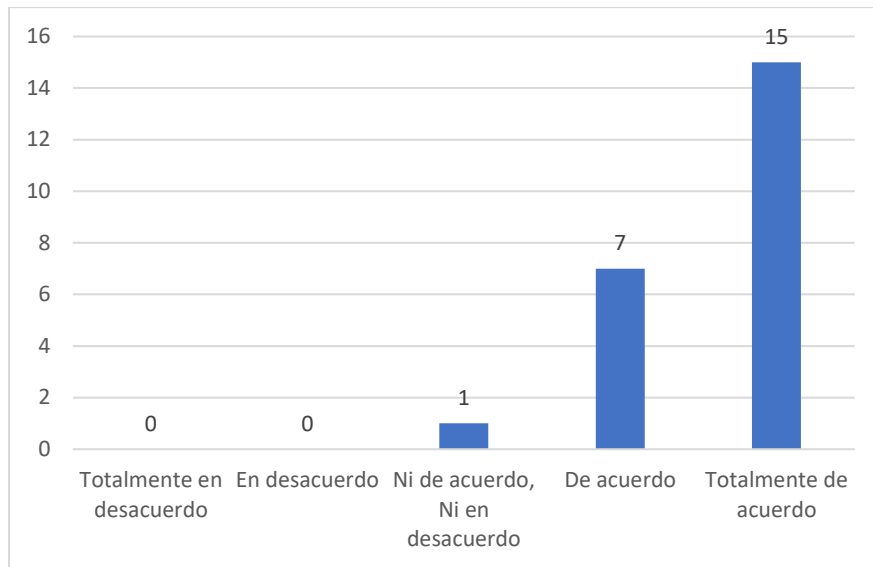


Figura 12. EE1: Me lo paso bien trabajando Fuente: Elaboración propia (2019)

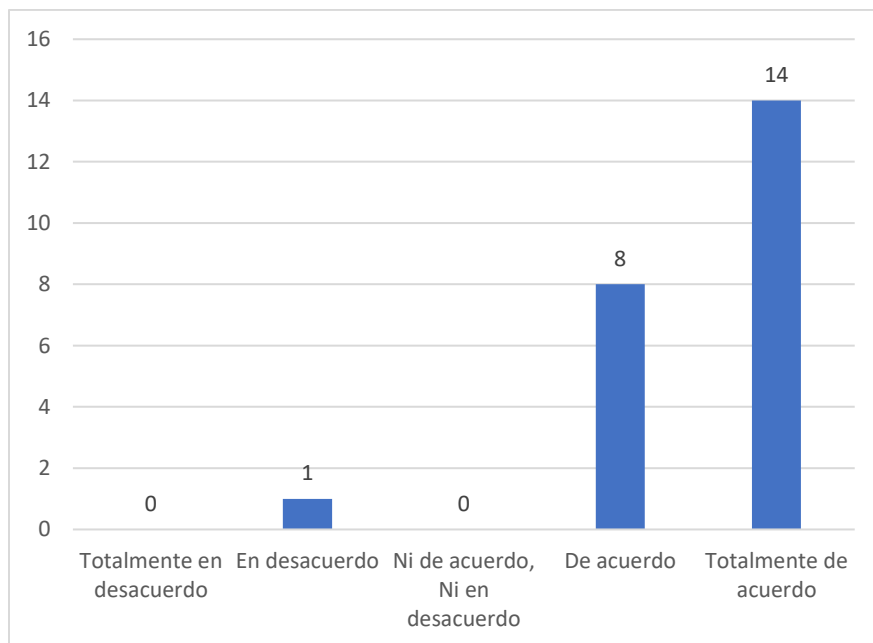


Figura 13. EE2: Me divierto trabajando Fuente: Elaboración propia (2019)

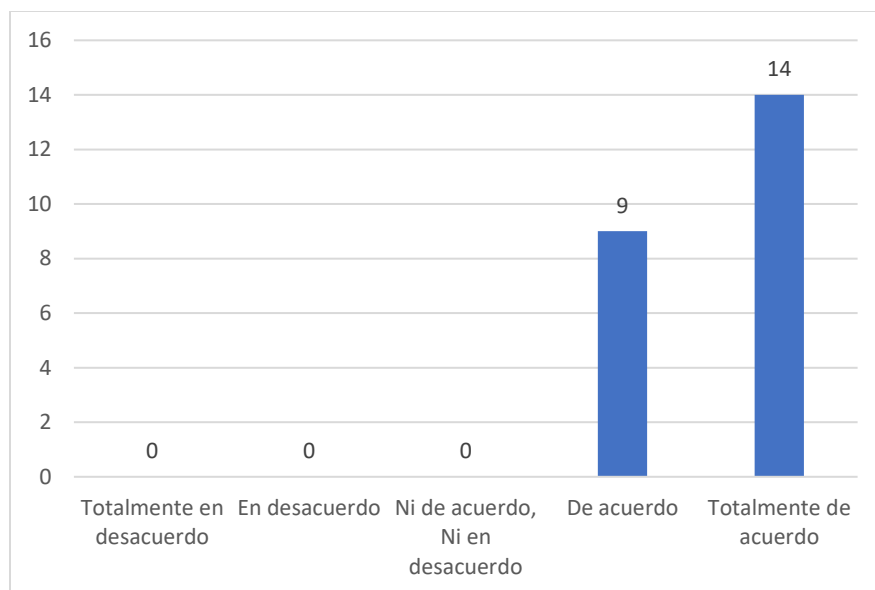


Figura 14. EE3: Disfruto haciendo mi trabajo. Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 4.3
Experiencia emocional

Alternativas	EE1		EE2		EE3	
	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	1	4,3%	0	0%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	1	4,3%	0	0,0%	0	0%
De acuerdo	7	30,4%	8	34,8%	9	39,1%
Totalmente de acuerdo	15	65,2%	14	60,9%	14	60,9%
Total	23	100%	23	100%	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2019)

En la tabla 6 se realizó una serie de preguntas con respecto a la experiencia emocional de los participantes.

En el ítem EE1: Me lo paso bien trabajando el 65,2% es decir 15 participantes de 23, se encontraron totalmente de acuerdo, el 30,4% de acuerdo y solo el 4,3% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, por otro lado, en los ítems EE2: Me divierto trabajando, y EE3: Disfruto haciendo mi trabajo, se obtuvieron los resultados 60,9% para totalmente de acuerdo y 34,8% para de

acuerdo en ambas afirmaciones. De modo que se concluye que los participantes en general se la pasan bien en su trabajo, se divierten y disfrutan lo que hacen.

Los datos obtenidos para este indicador poseen mucha relación con lo planteado por el autor Csikszentmihalyi (1999), para quien las dimensiones emocionales o de entretenimiento de la experiencia de la marca empleadora, nos sitúan frente a la vivencia de lo que representa el trabajo y el desempeño de las tareas que este conlleva. En este sentido, el disfrute en el trabajo, al igual que en otras facetas de la vida, se ha revelado como una experiencia de gran relevancia.

4.4. Sección Tercera: Análisis de los resultados para el objetivo específico tres (3).

Variable: Compromiso emocional

Dimensión: Compromiso emocional de los trabajadores

Indicador: Apego afectivo, actitudes, comportamientos.

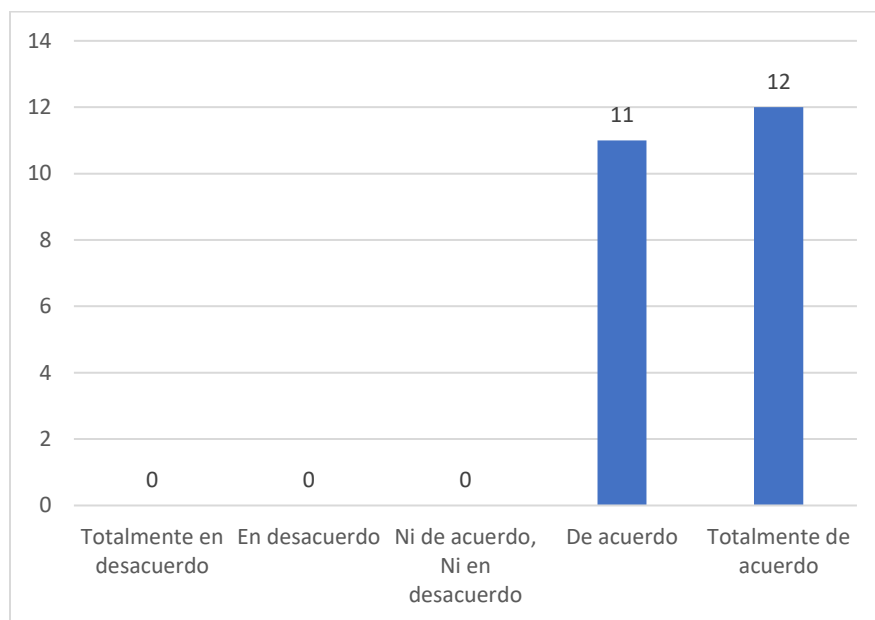


Figura 15. CA1: Me Siento parte de mi empresa y en el futuro quiero seguir allí Fuente: Elaboración propia (2019)

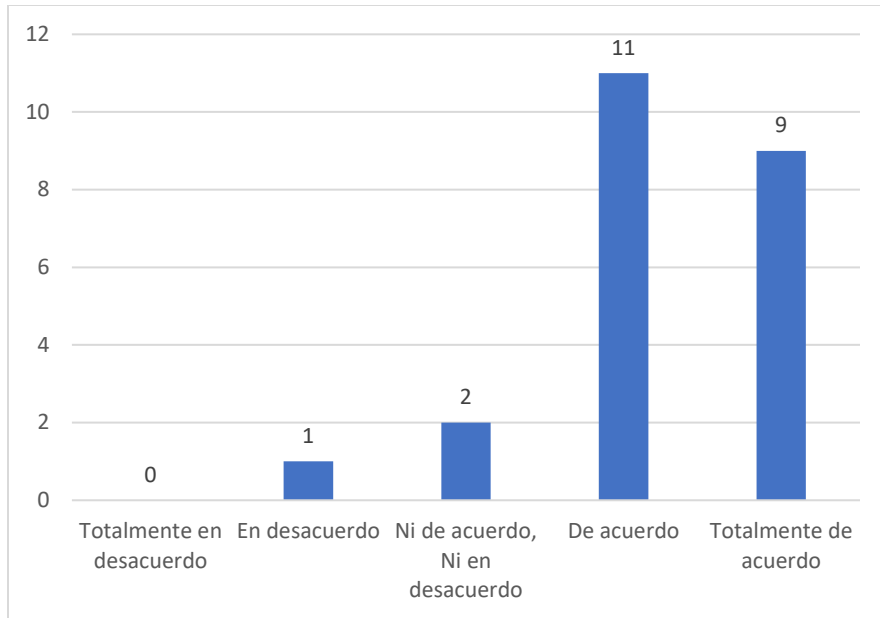


Figura 16. CA2: Mi compromiso con mi empresa es a largo plazo Fuente: Elaboración propia (2019)

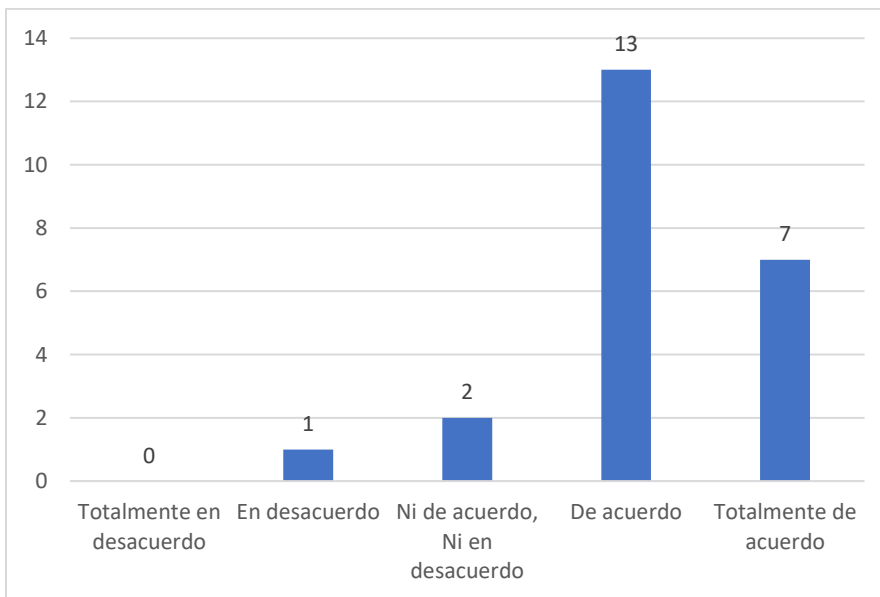


Figura 17. CA3: Me entristecería tener que dejar mi empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

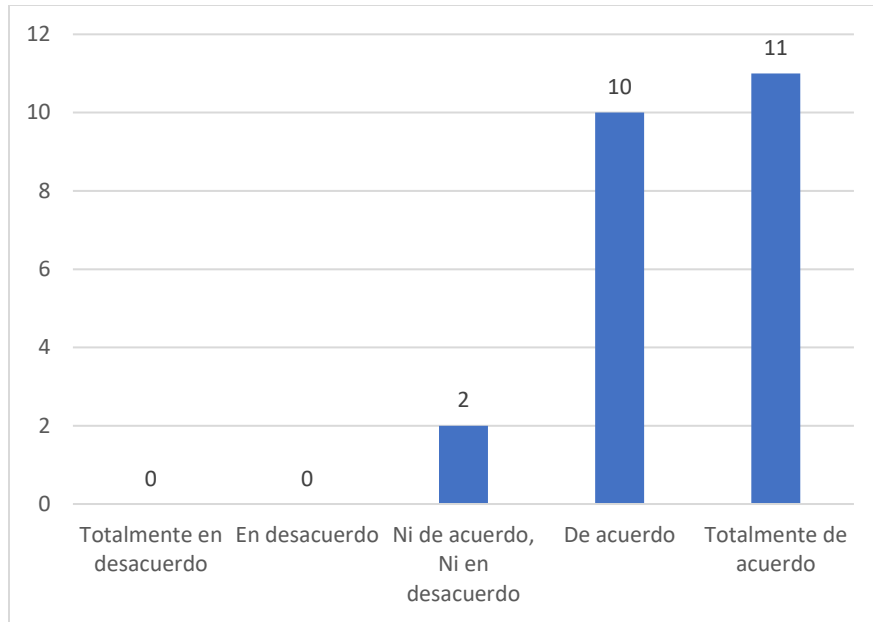


Figura 18. CA4: Deseo continuar trabajando en mi empresa por mucho tiempo. Fuente: Elaboración propia (2019)

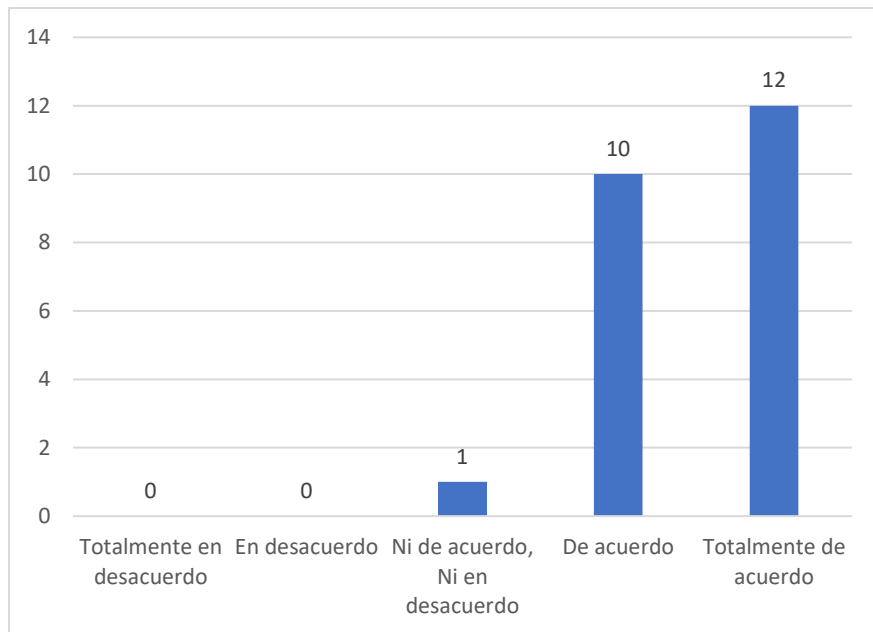


Figura 19. CA5: Siento cariño por mi empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

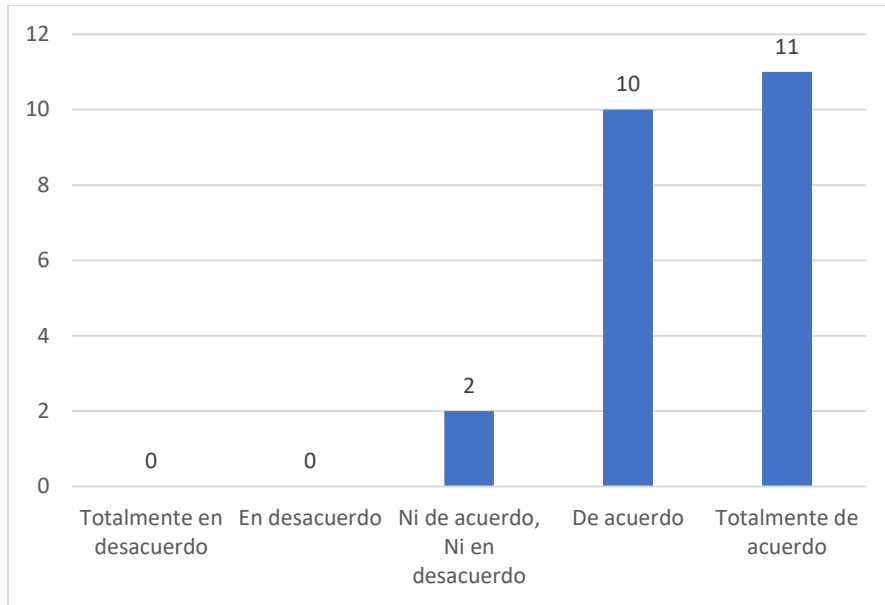


Figura 20. CA6: He llegado a crear fuertes lazos de afecto con mi empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

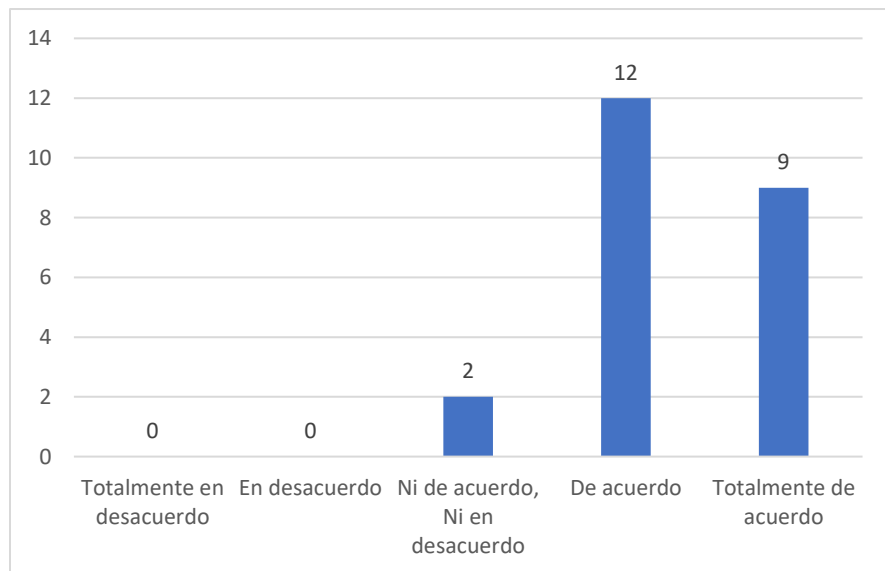


Figura 21. CA7: Me Siento emocionalmente unido hacia mi empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

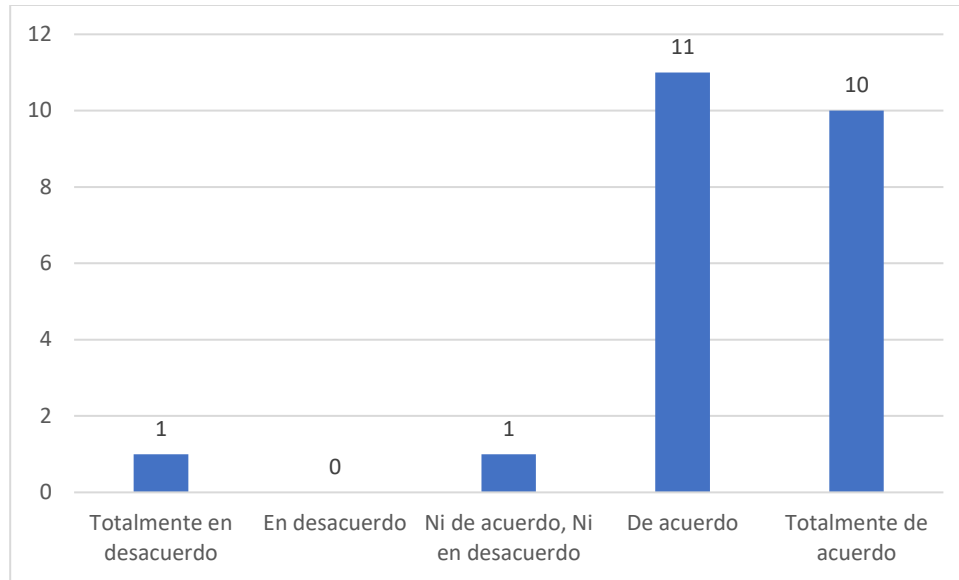


Figura 22. CA8: Siento los colores de mi empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

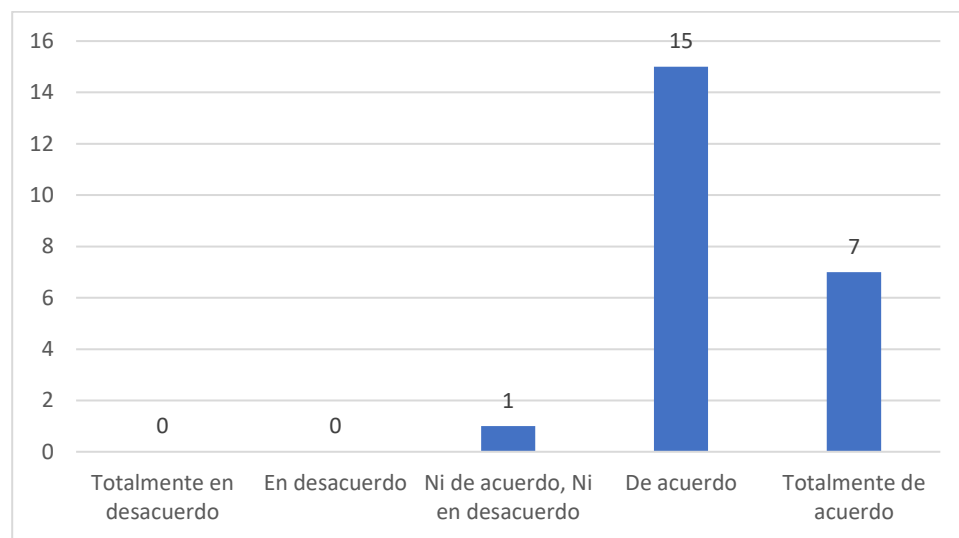


Figura 23. CA9: Siento que cualquier problema de mi empresa es también mi problema. Fuente: Elaboración propia (2019)

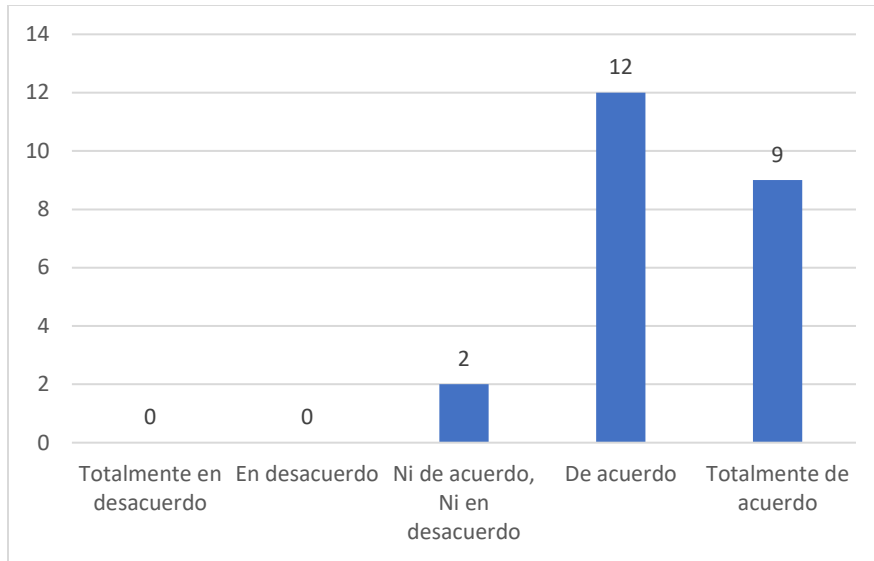


Figura 24. CA10: Siento los proyectos de mi empresa como míos. Fuente: Elaboración propia (2019)

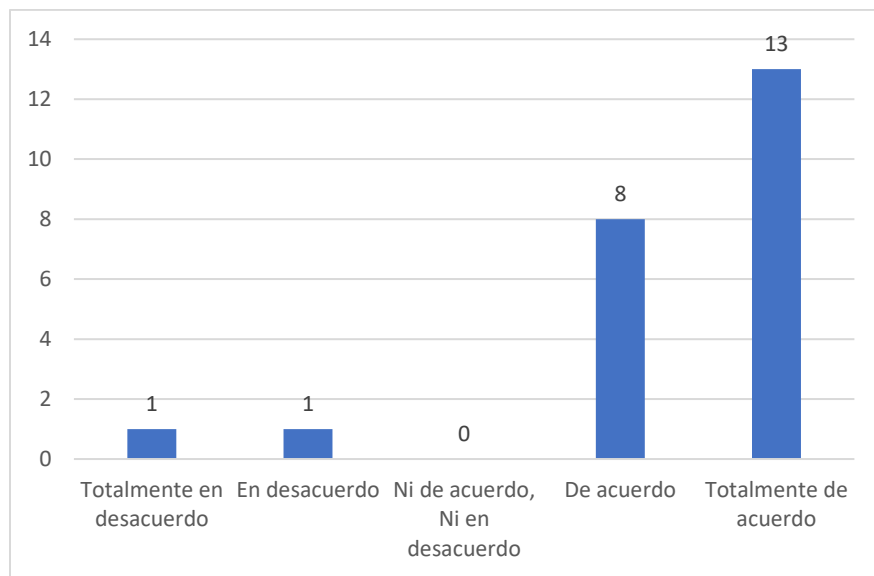


Figura 25. CA11: Los éxitos de mi empresa son mis éxitos. Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 4.4
Compromiso afectivo con la marca empleadora

Alternativas	CA1		CA2		CA3		CA4		CA5		CA6		CA7		CA8		CA9		CA10		CA11	
	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R	F.A.	F.R
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0,0%	0	0%	0	0,0%	0	0%	0	0%	1	4,3%	0	0%	0	0%	1	4,3%
En desacuerdo	0	0%	1	4,3%	1	4,3%	0	0%	0	0,0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	4,3%
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	0	0%	2	8,7%	2	8,7%	2	8,7%	1	4,3%	2	8,7%	2	8,7%	1	4,3%	1	4,3%	2	8,7%	0	0,0%
De acuerdo	11	47,8%	11	47,8%	13	56,5%	10	43,5%	10	43,5%	10	43,5%	12	52,2%	11	47,8%	15	65,2%	12	52,2%	8	34,8%

Totamente de acuerdo	12	52,2%	9	39,1%	7	30,4%	11	47,8%	12	52,2%	11	47,8%	9	39,1%	10	43,5%	7	30,4%	9	39,1%	13	56,5%
Total	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%	23	100%

Fuente: Elaboración propia (2019)

En la tabla 7 se evidencian los resultados con respecto a la dimensión Compromiso afectivo con la marca empleadora, en ella se observó que en el ítem CA1: Me siento parte de mi empresa y en el futuro quiero seguir así, el 52,2% de los participantes se encuentra totalmente de acuerdo, y el 47,8% de acuerdo. Por otro lado, en el ítem CA2: Mi compromiso con mi empresa es a largo plazo el 47,8% de los participantes se encontraron de acuerdo con la afirmación, el 39,1% totalmente de acuerdo, y solo el 4,3% se encuentra en desacuerdo. Con respecto a los resultados del ítem CA3 Me entristecería tener que dejar mi empresa, el 56,5 de las respuestas se encontraban de acuerdo con la afirmación, y el 4,3% es decir solo 1 persona de los 23 participantes se encontraba en desacuerdo. Por otra parte, el 47,8 de los empleados respondieron totalmente de acuerdo en el ítem CA4 Deseo continuar trabajando en mi empresa por mucho tiempo, En el ítem CA5 Siento cariño por mi empresa, el 52,2% de 23 participantes respondieron que se encuentran totalmente de acuerdo mientras que solo el 4,3% está ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Continuando con el análisis en el ítem CA6: He llegado a crear fuertes lazos de afecto con mi empresa, el 47,8% de la muestra se encuentra totalmente de acuerdo, el 43,5% de acuerdo y el 8,7% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, más adelante se observa en el ítem CA7: Me siento emocionalmente unido a mi empresa, el 52,2% de las respuestas estuvieron en el de acuerdo, y solo el 8,7% ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Con respecto al ítem CA8: Siento los colores de mi empresa, 11 personas es decir el 47,8% de los participantes se encontraron de acuerdo con la afirmación, a esto le sigue que en el ítem CA9: Siento que cualquier problema de mi empresa es también mi problema, el 65,2% de los participantes estuvieron de acuerdo. En el ítem CA10: Siento los proyectos de mi empresa como míos el 52,2% de los empleados

respondieron que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y solo el 8,7% se encontró ni de acuerdo, ni en desacuerdo, por último, el 56,5% respondió totalmente de acuerdo al ítem CA11: Los éxitos de mi empresa son mis éxitos, y solo el 4,3% se encontró totalmente en desacuerdo.

Cabe anotar que en general los empleados desean poder continuar a futuro sus labores en la organización, a esto se le suma que poseen un compromiso a largo plazo hacia la misma, además que se entristecerías si les tocara suspender sus labores en ella, dado que han creado lazos que los unen a esta, y los ha llevado a colocarse en los zapatos de la compañía a tal punto en que sus problemas le afectan y sus metas y proyectos los sienten como propios.

Lo anteriormente mencionado ratifica lo que los autores Gavilan, Avelló, & Fernández Lores (2013), manifiestan a cerca del compromiso emocional, el cual conlleva a anticipar que una experiencia de valores positiva, donde el empleado y la marca se alinean alrededor de valores compartidos fruto de la interacción entre una gestión eficiente realizada por la empresa y la interiorización de los mismos por el empleado, es fuente de compromiso porque proporciona un acercamiento e identificación entre el empleado y la marca.

Así mismo, Fineman (1993), hace énfasis en que reconocer la importancia del compromiso y la identificación contribuye en cierto modo a reconocer que una organización puede ser vista de manera útil a través de un lente emocional y no sólo a través del lente racional.

Conclusiones

A partir del análisis realizado producto de los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta de recolección de datos seleccionada y descrita anteriormente, se procede a mostrar una serie de conclusiones. Las mismas están estructuradas en íntima relación con los objetivos formulados en el diseño de la investigación. Por tanto, en este apartado se dan a conocer los resultados resaltantes contrastado con las teorías recopiladas que permiten conocer la experiencia de marca la empleadora y el abordaje de las dimensiones asociadas al compromiso emocional como lo son la experiencia sensorial, intelectual y emocional en los empleados de la empresa Dolmen en Barranquilla.

Con respecto al primer objetivo se logra explorar como es percibida la experiencia sensorial por los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla. Se logró identificar como aquellos estímulos que provee la organización en el lugar donde se realizan las labores permitiendo así que en este entorno se genere una buena experiencia laboral, según los resultados obtenidos, se afirma que los empleados poseen un espacio grato en donde pueden realizar sus labores, debido a que poseen las herramientas que se los facilita, lo que los lleva a sentirse bien en este lugar y por ende esto se ve reflejado en el buen desempeño de sus actividades.

Por otro lado, con relación al segundo objetivo se logró identificar como es percibida la experiencia intelectual por los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla. Este constructo supone como se centra en los valores de la organización y cómo el empleado es capaz de conocerlos e interiorizarlos, a partir de los resultados encontrados se da conocer que los empleados son conscientes que los valores de la organización son positivos para el entorno (la sociedad, los empleados y clientes), a esto se le suma que los comparten, se identifican y los conocen, sin embargo se identificó la necesidad de realizar más actividades que conviertan esa

identificación y conocimiento en un estímulo que promueva el arraigo entre los participantes y la organización.

En este mismo orden, haciendo referencia al tercer objetivo identificado en el diseño como Indagar como es percibida la experiencia emocional por los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla”. Se profundizo sobre la percepción de la experiencia emocional, la cual se cimienta en las emociones que son capaces de generar experiencias y generar vínculos fuertes, aplicado en el ámbito laboral, esta dimensión hace referencia a cómo el empleado es capaz de entretenerse en sus laborales de tal forma que este sea divertido y que no se considere una carga sino más bien algo que disfrutar. Por lo tanto, según los resultados obtenidos una gran parte de los participantes se la pasan bien en el trabajo, asimismo, en general los participantes afirman que se divierten en sus labores y las disfrutan, no obstante, se considera que podría ser mejor, a través de la realización de actividades que permitan que los empleados sopesen en mayor magnitud el trabajo como un disfrute.

Por último, con respecto al cuarto objetivo “Descubrir cómo es percibido el compromiso emocional de los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla”, se indagó sobre la percepción del compromiso emocional, siendo este la identidad que proviene de un vínculo afectivo que se da entre el empleado y la marca. Partiendo de los resultados, es posible afirmar que los empleados han creado un vínculo afectivo hacia la marca empleadora tanto que a futuro los empleados se visionan continuando sus labores allí. Por otro lado, se considera que la mayoría de los empleados poseen un alto compromiso con la organización, sin embargo, esta condición puede cambiar, a esto cabe agregar que en general existe una alta cohesión entre los trabajadores y la compañía dado que el dejar sus actividades podría generar en ellos una serie de sentimientos negativos. De igual forma se identificó que los empleados poseen una baja

asociación hacia los colores de la empresa, sin embargo, estos han generado un nexo con la empresa al punto que comparten y celebran sus triunfos como también les afectan sus derrotas.

A partir de lo anterior se logra inferir que a través de los resultados obtenidos para la empresa Dolmen sería propicio propender de una herramienta para desarrollar el compromiso emocional en sus trabajadores, cumpliendo así con el objetivo principal de la presente investigación “Analizar la experiencia de marca empleadora como una herramienta para desarrollar el compromiso emocional en los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla”, evidenciando que la empresa es sensible a la marca empleadora y dado que en las dimensiones abordadas se refleja un alto grado de satisfacción y apego de los colaboradores.

Recomendaciones

Una vez generadas las conclusiones, los investigadores promotores de este estudio creen oportuno la conformación de un conjunto de recomendaciones que constituirán un aporte a la organización objeto de estudio.

En primer lugar, proponer a los directivos o líderes de procesos el otorgar un reconocimiento acompañado con un día de descanso a aquellos empleados por área, que han tenido un buen desempeño en sus labores bajo el título de empleado del mes, con el fin de que estos puedan disfrutar con su familia su reconocimiento.

Se plantea a los directivos y al departamento de Recursos Humanos, enfatizar en los valores corporativos a través de distintas actividades que se realizan entorno a cada uno de los 4 valores corporativos actuales, de tal forma que cada 3 meses se trabaje en cada de uno de ellos de manera individual con el fin de soportar las estrategias internas de comunicación de la empresa.

Proporcionar elementos didácticos (rompecabezas, elementos de papelería, entre otros) que les permitan a los empleados realizar pausas activas y a la vez les sirva de recordatorios de los valores corporativos.

Promover en los líderes las capacidades de identificar aquellas fortalezas, aptitudes y destrezas que tienen los empleados y que no están propiamente ligadas a las labores por las que fueron contratados, de tal manera que estos se sientan a gusto con lo que hacen y a la vez tengan la oportunidad de ser promovidos y generar en ellos crecimiento laboral obteniendo como un resultado indirecto que los empleados disfruten de su labor.

Desarrollar actividades en las que se le dé la oportunidad al empleado de salir de su ambiente laboral cotidiano, y a la vez le genere un espacio de entretenimiento.

Incluir un espacio adecuado en el que se puedan realizar cambios tendenciales, de tal forma que se viva internamente celebraciones locales e internacionales tales como el Carnaval de Barranquilla, temporadas de fútbol, entre otros.

Diseñar una experiencia de marca a través del uso y de la implementación de elementos con los colores corporativos (naranja, amarillo y negro), tales como camisas deportivas, gorras, termos, manillas, entre otros.

Otra recomendación es generar actividades que permitan fortalecer los lazos de compañerismo con el fin de que los empleados tengan un ambiente laboral positivo y sano, que los lleve a permanecer en la compañía por encima de otras oportunidades laborales, construyendo un clima organizacional que se les ofrece motivos para permanecer en la organización. Influyendo en el nivel de rotación de los empleados.

Por último, se recomienda diseñar un método de interacción con los empleados a través de medios digitales donde ellos con elementos multimedia como fotografías y mensajes expresen su fidelidad, apoyo y sentido de pertenencia hacia la marca.

Referencias

- Adibah, N & Daud, S. (2016). Engaging People with employer Branding. *Procedia Economics and Finance* 35 (2016) 690 – 698. doi:10.1016/S2212-5671(16)00086-1.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.1996.42>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Caracas, editorial episteme C.A, 6ta edición, pág. 26
- Aurand, T.W., Gorchels, L. and Bishop, T.R. (2005), “Human resource management’s role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 163-9. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10610420510601030/full/html>
- Backhaus, K., & Tiko, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 501-517. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13620430410550754/full/html>
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of vocational Behavior*. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879107001236>
- Ballantyne, D. and Aitken, R. (2007), “Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22 No. 6, pp. 363-71.
- Bavaresco., A. (2002) Las técnicas de la investigación: Manual para la elaboración de tesis, monografías, informes. Maracaibo, Ediluz
- Berthon, P. y Ewing , M. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M & Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. Springer, volumen (número), 136:57–72 . doi: 10.1007/s10551-014-2502-3.
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190802707235>
- Bowden, J. L. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.

- Brakus, J., Schmitt, B., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of Marketing*, 73 (3), 52-68.
- Brodie, R.J., Whittome, J.R.M. and Brush, G.J. (2009), "Investigating the service brand: a customer value perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 62 No. 3, pp. 345-55.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Chávez., N. (2007) *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo, 3era. Edición. Estado Zulia. Y
- Chernatony, L. de (2002). Living the corporate brand: Brand values and brand enactment. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 113-132.
- Crosby, L. y Taylor, J. (1983). Psychological Commitment and Its Effects on PostDecision Evaluation and Preference Stability Among Voters. *Journal of Consumer Research*, 9 (March), 413-431.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Fluir (ow): Una psicología de la felicidad (7a ed.)*. Barcelona: Kairós.
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667–681. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560810862570/full/html>
- De la guardia, C. (2014). "Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al internal branding, propuesta de un modelo teórico". (Tesis Doctoral). Universidad de Barcelona, España.
- Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S., & Valle Cabrera, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill.
- Dubé, Laurette y Jordan L. LeBel (2003). The Content and Structure of Laypeople's Concept of Pleasure. *Cognition and Emotion*, 17(2), 263–295.
- Ewing, M.T. & Caruana, A. (1999) An internal marketing approach to public sector management: the marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12(1), pp. 17–26.^[11]_{SEP}
- Fernández Lores, S. (2012). *Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador: Diseño de una herramienta para su medición*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Madrid.
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en*

Comunicación aDResearch ESIC . N° 10 Vol 10. Segundo semestre, julio-diciembre 2014. Págs. 32 a 51. DOI: 10.7263/ADRESIC.010.002

- Ferraro, G. (2009). Marketing Experiencial: Evaluación de la Eficacia de las estrategias de Marketing experiencial” (Tesis). Universidad de San Andrés, Buenos Aires – Argentina.
- Fineman, S. (Ed.) (1993), *Emotion in Organizations*, Sage Publications, London. Recuperado de: <https://psycnet.apa.org/record/1993-98996-001>
- Gardner, B.B. and Levy, S.J. (1955), “The product and the brand”, *Harvard Business Review*, March/April, pp. 33-9.
- García Cali, E.R., Barros Arrieta, D., & Valle Ospino, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82. <https://doi.org/10.17081/dege.10.2.3219>
- García Cali, E. R., García Tamayo, D. M., & Cardeño Portela, E. (2018). Mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas para enfrentar mercados turbulentos. *Espacios*, 39(4). Recuperado de: revistaespacios.com/a18v39n04/a18v39n04p07.pdf
- García Cali, E., Girón Colina, F., & Rodríguez Rojas, A. (2017). Proveedores de experiencia como factores clave para organizaciones de software en entornos complejos; *Marketing y Competitividad en las Organizaciones. Enfoques y Perspectivas*. Barranquilla-Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar. 83-113. Recuperado de: <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/123456789/2202>
- García Guilianny, J., Durán, S.E., Parra Fernández, M. & García Cali, E. (2017). Elementos y principios de la calidad de servicio en Instituciones de Educación Superior. En *Marketing y Competitividad en las Organizaciones. Enfoques y Perspectivas*. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2202>
- García Guilianny, J., Prieto, R., & García Cali, E. (2016). Competitividad en pymes de confección textil. Una perspectiva desde las habilidades gerenciales de sus directivos. En Olivares, L., Moya, M., Ochoa, J. & Espinoza, F. (Eds.) *Factores explicativos de competitividad empresarial*. Recuperado de <http://www.qartuppi.com/2016/FACTORES.pdf>
- García Guilianny, J., Prieto, R., García Cali, E., & Palacios, A. (2017). Mercadeo interno. Herramienta de competitividad en empresas del sector turístico del caribe colombiano. En *Turismo corporativo y tic: una puerta a la competitividad Dinámicas sectoriales que estimulan la competencia colaborativa apoyada en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/317039331_Mercadeo_Interno_Herramienta_de_Competitividad_en_Empresas_del_Sector_Turistico_del_Caribe_Colombiano
- Gavilán, D. y Avelló, M. (2011). Employer brand attraction: factores para atraer el talento. *Investigación y Marketing*, 112(sep.), 30-38. Recuperado de:

https://eprints.ucm.es/35332/1/Employer%20Brand%20Attraction_factores%20para%20captar%20talento.pdf

- Gavilán, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Employer Branding: Employer Brand Experience and Its Effect on Affective Commitment*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC. No 7 Vol 7. Primer semestre, enero-junio 2013. Págs. 58 a 75. DOI: 10.7263/ADR.004.01.4.
- George, W.R. y Grönroos, C. (1989): “Developing customer-conscious employees at every level-internal marketing”, in Congram, C.A. and Frieman, M.L. (Eds.), *Handbook of Services Marketing*, AMACOM, New York, NY. pp. 85–100.
- Gobé, M. (2001). *Emotional branding*. Nueva York, NY: Allworth Press.
- GOIntegro (2018) Estudio Latinoamericano sobre Employer Branding: Tendencias y Mejores Prácticas. Disponible en:
http://mktg.gointegro.com/hubfs/PDF/El_Employer_Branding_se_consolida_en_Latinoameria/GOIntegro_El_Employer_Branding_se_consolida_en_Latinoamericapdf
- Grace, D. and O’Cass, A. (2004), “Examining service experiences and post-consumption evaluations”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 Nos 6/7, pp. 450-61.
- Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102-114.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, México: Mac Graw-Hill, 5ta Edición.
- Hoek, J., Dunnett, J., Wright, M. and Gendall, P. (2000), “Descriptive and evaluative attributes: what relevance to marketers?”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 9 No. 6, pp. 415-35.
- Hsieh, M.H., Pand, S.L. and Setiono, R. (2004), “Product, corporate, and country image dimensions and purchase behavior: a multi-country analysis”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42 No. 3, pp. 251-70.
- Iglesias, O., Singh, J., J., y Batista Foguet, J. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 18(8), 570-582.
- International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22 - 38.

- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kim, J., Morris, J., D., y Swait, J. (2008). Antecedents of true brand loyalty. *Journal of Advertising*, 37(2), 99-117.
- Kimpakorn, N., y Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- King, C., y Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- King, C., y Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122- 147.
- LaSalle, D. y Britton, T. A. (2003). *Priceless: Turning Ordinary Products into Extraordinary Experiences*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lenderman, M. (2008). *Marketing experiencial: la revolución de las marcas*. ESIC Editorial.
- Lindstrom, M. (2010). *Buyology*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10): 64-66.
- Love, L., F., y Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175-181.
- Madden, T., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Academy of Marketing Science Journal*, 224-235.
- Mandhaya, Y. y Shah, M. (2010). Employer Branding: A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48. Recuperado de: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/jms/article/download/25018/17154>
- Mattila, A., A. (2004). The impact of service failures on customer loyalty: The moderating role of affective commitment. *Journal of Service Management*, 15(2), 134-149.
- Méndez., C. (2009) *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Santafé de Bogotá: Limusa
- Merz, M., Herbst, U., y Yavuz, O. (2009). *Measuring Employer Brand Value*. Paper presented at EMAC Conference. Nantes, France.

- Merz, M.A., He, Y. and Vargo, S.L. (2009), "The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37 No. 3, pp. 328-45. Recuperado de : <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-009-0143-3>
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Miles, S. J., y Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2/3), 65-87.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 123-134. Recuperado de: <https://jungkirbalik.files.wordpress.com/2008/05/customer-experience-organisation-culture-and-the-employer-brand1.pdf>
- Näppä, A. (2013). Creating a Strong Service Brand Through Talent. The Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding.
- Nicolás. (2014) "Indicadores Clave De Gestión Sobre La Experiencia Del Cliente: Un Estudio Basado En Fusca Text Mining". (Tesis Doctoral). Universidad de Barcelona, España. Recuperado de: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/64784/1/CNA_TESIS.pdf
- O'Callaghan, E. (2009). Internal Branding and Brand Commitment: A quantitative investigation into Corporate Brand Building in a Retail Store Network. Paper presented at EIRASS conference, Niagara Falls, USA.
- Pine, J. B. y Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Punjaisri, K., Wilson, A., y Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424.
- Punjaisri, K., y Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Riketta, M. (2005), "Organizational identification: a meta-analysis", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 66 No. 2, pp. 358-84.
- Roy, S. K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130.
- Schmitt, Bernd H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands*. New York: The Free Press. Recuperado de: <https://archive.org/details/experientialmark0000schm>

- Sparrow, P & Otaye, L. (2015). Employer Branding From attraction to a core HR strategy. Nombre de la revista, volumen (número), pp-pp. Recuperado de: <http://www.research.lancs.ac.uk/portal/en/organisations/centre-for-performance-led-hr/>
- Steel, R.P., Griffith, R.W. and Hom, P.W. (2002), "Practical retention policy for the practical manager", *Academy of Management Executive*, Vol. 16 No. 2, pp. 149-62.
- Sung, Y., y Campbell, W. (2009). Brand commitment in consumer-brand relationships: An investment model approach. *Journal of Brand Management*, 17(2), 97-113.
- Tortosa, V., Moliner, M. A., y Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organizational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 14-35. Recuperado de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560910989975/full/html>
- Tsai, S. (2005), "Utility, cultural symbolism and emotion: a comprehensive model of brand purchase value", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, pp. 277-91.
- Valle Ospino, A., & Niebles Núñez, W. (2017) Planificación estratégica como instrumento de la sostenibilidad ambiental en Pymes de Barranquilla (Colombia). *Espacios*, 38 (58). Revisado en: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385806.html>
- Veenhoven, R. (1998). La utilidad de la felicidad. *Investigación de indicadores sociales*, 20, 333-334.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Barcelona: Pearson.
- Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Whan Park, C., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobacci, D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, 1-17.
- Yeung, C.W.M. and Wyer, R.S. Jr (2004), "Affect, appraisal and consumer judgement", *Journal of Consumer Research*, Vol. 31 No. 2, pp. 412-25. Recuperado de: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/31/2/412/1824992>

ANEXOS

