

# **PASION POR LA MARCA. COMPROMISO AFECTIVO CON LA MARCA EMPLEADORA.**

---

MARÍA AVELLO ITURRIAGAGOITIA

DIANA GAVILAN BOUZAS

JESÚS GARCÍA DE MADARIAGA

mavello@emp.ucm.es, diana@soleste.es, jesusmadariaga@ccee.ucm.es

*Universidad Complutense de Madrid*

## **RESUMEN**

*El compromiso es el objeto y destino del branding del empleador: una relación positiva entre la marca y el empleado. A pesar de las numerosas investigaciones existentes sobre compromiso, su componente afectivo no ha sido estudiado en profundidad en la relación entre la marca empleadora y el empleado. El trabajo en curso que presentamos recoge la fase cualitativa del proceso de construcción de una escala específica del compromiso afectivo con la marca empleadora (CAME).*

*El estudio exploratorio cualitativo se ha realizado en tres países (España, Reino Unido y Brasil) con profesionales del sector bancario de red y servicios centrales. Los resultados, y la revisión bibliográfica, han permitido la creación de una batería de 65 ítems. Completada la depuración y validación, la escala CAME será un valioso instrumento, académico y profesional, para la comprensión de los efectos de las estrategias de branding del empleador sobre el empleado.*

## **PALABRAS CLAVE:**

*Compromiso afectivo, marca empleadora, employer branding.*

## **1. Marco conceptual: el compromiso del empleado con la marca empleadora.**

En un mercado cada vez más competitivo, en el que los trabajadores cualificados son escasos, la necesidad de las organizaciones de atraer, retener y, sobre todo, comprometer a los mejores profesionales es crucial para aumentar la competitividad de sus negocios (Berthon et al., 2005). El talento se convierte de este modo en el valor diferencial de los mejores empleadores.

Durante décadas, tanto profesionales como académicos han sostenido y sostienen que las marcas son uno de los activos más valiosos de una empresa (Madden et al, 2006). De ahí que la investigación haya prestado mucha atención al desarrollo de estrategias de *branding* de las marcas comerciales y corporativas. El objetivo de dichas estrategias ha sido siempre el mismo: atraer, retener y comprometer al consumidor.

En los últimos años, la literatura sobre *branding* ha ampliado su enfoque. Recientes investigaciones sostienen que los primeros clientes de una empresa son sus propios empleados (Kim et al., 2008). Con ello, se destaca la importancia del papel de los empleados en la transmisión de los valores de marca, así como su potencial influencia sobre los consumidores. Por lo tanto, si los empleados comparten e interiorizan los valores de la marca, los transmitirán a sus diferentes públicos en cuantos contactos tengan con ellos. Las investigaciones más actuales sugieren que existe una estrecha relación entre el entusiasmo transmitido por los empleados de una organización, y el que perciben y manifiestan los clientes con los que interactúan (Davies, 2008). Por esta razón, en los últimos años las empresas han mostrado un interés progresivo en alcanzar el éxito en el mercado exterior, haciéndolo primero internamente.

Las compañías se han dado cuenta de la importancia de crear una marca de empleador sólida y fuerte. (Backhaus y Tikoo 2004) y de la necesidad de desarrollar estrategias de *employer branding* efectivas que les lleve a convertirse en el empleador elegido por el mejor talento, y en última instancia para comprometerlos.

Ambler y Barrow (1996) acuñaron el concepto “*employer brand*” como un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la organización empleadora. Su rol principal es proporcionar un marco coherente a la dirección, con el objeto de simplificar y focalizar las prioridades, incrementar la productividad y mejorar los procesos de selección, retención y nivel de compromiso de sus empleados.

A pesar de la limitada investigación sobre employer branding, parece claro que, de la misma forma que una marca comercial con renombre puede despertar atracción, confianza o intención de compra en los consumidores finales, una fuerte y sólida marca empleadora provoca orgullo y entusiasmo en los empleados que, eventualmente, se transformará en el logro de unos mejores resultados.

Esta transferencia es lo que Burnman y Zeplin (2009) denominan comportamiento cívico con la marca –*brand citizenship behavior o BCB*–, y se refiere a las conductas individuales y voluntarias adicionales a las funciones esperadas del empleado. A su vez, este comportamiento se puede traducir en: una mayor predisposición a colaborar, y a desarrollar y potenciar con entusiasmo la marca.

Por tanto, dada la importancia que adquiere el compromiso de los empleados con la marca empleadora, el objetivo de esta investigación en curso es la construcción de una escala de medida del compromiso afectivo con la marca empleadora. Un instrumento universal que permita evaluar el grado de compromiso afectivo, a priori o a posteriori, de las estrategias de *branding* del empleador.

## **2. Estudio cualitativo para la escala de compromiso afectivo: generación de ítems y selección.**

La primera fase de la construcción de la escala de compromiso afectivo se centra en la generación de los ítems (Churchill, 1979). Para ello se ha realizado una revisión de la literatura existente, en la que se aprecia la necesidad de ampliar el foco incluyendo diferentes fuentes.

Partiendo del concepto de compromiso desde la óptica de organización, además de la escala de Meyer y Allen (1990), se han incluido las aportaciones de las investigaciones de Hunt y Chonko (1985), Kimpakorn y Tocquer (2009). Desde la perspectiva del compromiso del consumidor, se han revisado los estudios de Garbarino y Johnson (1999), Kim y Morris (2008) y Eisingerich y Rubera (2010); para terminar incluyendo desde la óptica del *management* los trabajos de Babakus y Yavas (2003) y O'Callaghan (2009). Por último, se han incorporado estudios referidos a conceptos próximos o vinculados con el compromiso tales como la lealtad (Cater y Cater, 2009), la satisfacción (Sims y Keller, 1976; Homburg y Stock, 2004; Myskova, 2011) o la motivación (Cassidy y Lynn, 1989; Leonard y Beauvais, 1999; Evanschitzky y Plassmann, 2006). El objetivo principal es identificar las posibles dimensiones del compromiso afectivo con la marca empleadora.

Como fase exploratoria, se ha llevado a cabo un estudio cualitativo cuya finalidad es averiguar cuáles son los principales tópicos que los empleados perciben y definen en su relación con la marca empleadora a través del constructo compromiso afectivo.

Para ello se han realizado siete reuniones de grupo con empleados del sector financiero, representados por tres *targets* que incluían personal de los servicios centrales -con y sin responsabilidad directiva-, así como empleados de la red de sucursales de varias nacionalidades (España, Brasil y Reino Unido). Estas reuniones se organizaron en grupos homogéneos. En España participaron diez directivos, seis no directivos y ocho de la red. En el caso de los dos *focus groups* que se llevaron a cabo en Brasil, se incluyeron a 8 empleados de red y 6 de servicios centrales. En el Reino Unido el grupo de red estaba compuesto por 7 empleados y el de servicios centrales por 9.

Las siete reuniones de grupo realizadas fueron coloquios cuidadosamente planificados, llevados a cabo en un ambiente cómodo y agradable. Salas especialmente habilitadas permitían la grabación, el visionado de las sesiones y la interacción con el moderador desde fuera de la sala. De esta manera, se combinaron elementos de la entrevista con la observación de los participantes, al contar con la posibilidad de ver la respuesta tanto cognitiva como emocional de los mismos durante la dinámica del grupo (Vaughn et al., 1996).

Durante las sesiones se utilizó un guión con las cuestiones a tratar (Myers y Macnaghten, 2001), que incluía los tópicos de discusión más relevantes para la investigación y que pretendía llevar a los participantes hacia las áreas de conversación más fructíferas: tipo de sentimientos y apegos que describen el compromiso hacia la marca empleadora; expectativas a corto y a largo plazo respecto a la relación; grado de reciprocidad y aportación de las partes; percepción interna y externa de la marca y relación empleado-marca.

### 3. Resultados del análisis de contenido de la etapa cualitativa

Los datos obtenidos de las transcripciones de los *focus groups* se pueden clasificar en tres niveles: datos articulados, datos atribucionales y datos emergente (Massey, 2010). El carácter de esta investigación hace que los datos más relevantes sean los articulados, es decir aquellos que emergen directamente en las respuestas a las preguntas de la investigación. Con esto se pretende contrastar que lo extraído de la revisión bibliográfica tiene su correspondencia en la realidad empresarial.

La interpretación de las transcripciones de las reuniones de grupo nos sugiere la existencia de diversos ejes del compromiso afectivo:

- Identidad marca-yo: los elementos más relevantes en la relación empleado-marca son las oportunidades de desarrollo, sintonía y afinidad entre los valores del empleado y los valores proyectados por la marca.

- Apegos y sentimientos: funcionamiento interno de la marca relacionado con el mundo de los afectos, gratificación obtenida de la marca, apoyo por parte de la marca.
- Largo plazo: visión de futuro en la relación empleado-marca, que incorpora temas como la continuidad, la repercusión de las acciones de la marca y el carácter innovador de la misma.
- Orgullo de pertenencia: la imagen que proyecta el empleado sobre la marca, fuera del entorno laboral; el éxito, el liderazgo, la seguridad de pertenecer a una gran marca.
- Evangelización: hablar bien de la marca con los compañeros, los clientes o los amigos.
- Persistencia: necesidad de aportar elementos a la relación con la marca, superando dificultades.

La revisión bibliográfica y la investigación cualitativa permitieron desarrollar un cuestionario formado por una batería de 96 ítems.

#### **4. Primera fase de depuración de la escala**

Como continuación del proceso de construcción de la escala de compromiso afectivo con la marca empleadora (CAME), hasta obtener una herramienta de medición universal válida y fiable, se han avanzado los siguientes pasos. En primer lugar, la batería de 96 ítems, extraídos del cualitativo y de la revisión bibliográfica, ha sido testada con una muestra de N=56 individuos a los que se les preguntaba en qué medida dichas afirmaciones describían su compromiso con la marca empleadora en una escala de medida Likert-7. Con los resultados se ha efectuado una selección, conservando sólo aquellos ítems con medias superiores a 4 y desviaciones típicas inferiores a 2, conformando así una nueva lista de 65 ítems.

En la actualidad se está trabajando en un segundo estudio para la reducción de ítems y su dimensionalidad. Un cuestionario con los 65 ítems aleatoriamente distribuidos evaluados con escala de medida Likert-7, sobre compromiso con la marca empleadora, se está aplicando a una muestra de 500 empleados del sector financiero.

#### **5. Agenda futura de investigación**

Concluido el proceso de construcción y validación de la escala CAME, surgen nuevas cuestiones a analizar sobre el efecto de esta forma de compromiso en la conducta de los empleados y en su papel como embajadores de la marca. Esto nos conduce a plantear las siguientes investigaciones:

- Herramientas de marketing de recursos humanos generadoras de compromiso afectivo con la una marca empleadora.
- Características de la experiencia de marca que contribuyen al compromiso.
- La proyección del compromiso afectivo en el comportamiento cívico organizativo (BCB) y su ulterior repercusión sobre la satisfacción del cliente.
- Convergencia o divergencia entre la marca, desde la perspectiva interna del empleado y externa del cliente. Repercusión en el compromiso del empleado.

### **Bibliografía**

- AMBLER, T. y BARROW, S. (1996). "The employer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4, nº 3, pgs. 185-206.
- BABAKUS, E., YAVAS, U., KARATEPE, O.M. y AVCI, T. (2003). "The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, nº 3, pgs. 272-286.

## PASIÓN POR LA MARCA. COMPROMISO AFECTIVO CON LA MARCA EMPLEADORA

- BACKHAUS, K. y TIKOO, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9, nº 4, pgs. 501-517.
- BERTHON, P, EWING, M. Y HAH, L.L. "*Captivating Company: Dimensions Of Attractiveness In Employer Branding*", *International Journal of Advertising*, 2005, Vol. 24, nº 2, pp. 151-172.
- BURMANN, C. y ZEPLIN, S. (2005). "Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management", *Journal of Brand Management*, Vol. 12, nº 4, pgs. 279-300.
- CASSIDY, T. y LYNN, R. (1989). "A multifactorial approach to achievement motivation: The development of a comprehensive measure", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 62, nº 4, pgs. 301.
- CHURCHILL, G.A., Jr (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, nº 1, pgs. 64.
- DAVIES, G. (2008), "Employer branding and its influence on managers," *European Journal of Marketing*, Vol. 42 nº 5/6 pgs. 667 - 681
- EISINGERICH, A. y RUBERA, G. (2010). "Drivers of brand commitment: A cross-national investigation", *Journal of International Marketing*, Vol. 18, nº 2, pgs. 64.
- EVANSCHITZKY, H., IYER, G.R., PLASSMANN, H., NIESSING, J. y MEFFERT, H. (2006). "The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships", *Journal of Business Research*, Vol. 59, nº 12, pgs. 1207.
- GARBARINO, E. y JOHNSON, M.S. (1999). "The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 63, nº 2, pgs. 70-87.
- HOMBURG, C. y STOCK, R.M. (2004). "The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, nº 2, pgs. 144-158.
- HUGHES, D. y DUMONT, K. (1993). "Using *focus groups* to facilitate culturally anchored research", *American Journal of Community Psychology*, Vol. 21, nº 6, pgs. 775-806.
- KIM, J., MORRIS, J. y SWAIT, J. (2008). "Antecedents of true brand loyalty", *Journal of Advertising*, Vol. 37, nº 2, pgs. 99.
- KIMPAKORN, N. y TOCQUER, G. (2009). "Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand", *Journal of Brand Management*, Vol. 16, nº 8, pgs. 532.
- LEONARD, N.H., BEAUVAIS, L.L. y SCHOLL, R.W. (1999). "Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes", *Human Relations*, Vol. 52, nº 8, pgs. 969.
- MADDEN, Th. J., FEHLE, F. y FOURNIER, S. (2006), "Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 nº2, pgs. 224-35.
- MASSEY, O. T. (2010). "A proposed model for the analysis and interpretation of focus groups in evaluation research" *Evaluation and Program Planning*, Vol. 34, nº1, pgs. 21-28.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., y TOPOLNYTSKY, L. (2002). "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, nº 1, pgs. 20-52.
- MYERS, G. y MACNAGHTEN, P. (2001). Can focus groups be analysed as talk?. Can focus groups be analyzed as talk? En R. S. Barbour y J. Kitzinger (Eds.), *Developing focus group research: Politics, theory and practice* (pgs. 173-185). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- MYSKOVA, R. (2011). "A new measure of employee satisfaction", *Global Journal of Business Research (GJBR)*, Vol. 5, nº 1, pgs. 101-110.
- 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, July.
- SIMS Jr., H.P., SZILAGYI, A.D. y KELLER, R.T. (1976). "The measurement of job characteristics", *Academy of Management Journal*, Vol. 19, nº 2, pgs. 195-212.
- VAUGHN, S., SCHUMM, J. S., y SINAGUB, J. (1996). *Focus group interviews in education and psychology*. Sage Publications, Inc.