



Mª Francisca Blasco-López'
Universidad Complutense
de Madrid
✉
fblasco@ucm.es

Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador

Employer branding: a multinational research
on the construction of employer brand

34



Almudena Rodríguez-Tarodo
INDRA
✉
almudenarodrigueztarodo@gmail.com

I. INTRODUCCIÓN

Las marcas se encuentran entre los más valiosos activos de una compañía y por ello, la gestión de la marca es una de las actividades clave dentro de la mayoría de las empresas. Aunque habitualmente las organizaciones centran sus esfuerzos de construcción de marca (a partir de ahora *branding*) en el desarrollo de marcas de producto y de compañía, el *branding* también puede ser utilizado en el área de marketing interno, dirigido a los empleados.

De aquí ha surgido el término “*employer branding*” que se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular (Sullivan, 2004). De esta manera, la marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento. Aunque este enfoque tiene algo más de una década de investigación académica (Backhaus y Tikoo, 2004), los estudios de esta índole



Susana Fernández-Lores
Universidad Complutense
de Madrid
✉
susanafernandezlores@pdi.ucm.es

CÓDIGOS JEL:
M31, M51

Fecha de recepción y acuse de recibo: 8 de octubre de 2013. Fecha primera evaluación: 20 de enero de 2014.
Fecha de aceptación: 28 de octubre de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El *employer branding* o proceso de construcción de la marca del empleador es una actividad en donde se aplican los principios de marketing a las actividades de recursos humanos dirigidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa. El objetivo del *employer branding* es desarrollar la marca de la organización de cara a los empleados como uno de los públicos de la misma. En la actualidad muchas organizaciones están reconociendo el potencial del *employer branding* y están comenzando a ponerlo en práctica con acciones concretas. En este trabajo planteamos algunos de los elementos clave del proceso de *employer branding*: la transmisión de valores y ventajas de la compañía a sus empleados, transmisión que se realiza a través de mecanismos de comunicación interna, así como la mejora en el sentimiento de pertenencia a la marca del empleador. Para verificar este planteamiento se presenta un estudio empírico realizado sobre una muestra de 5.203 empleados de una empresa multinacional del sector bancario desarrollada en tres países: Portugal, Argentina y México.

EXECUTIVE SUMMARY

Employer branding is an activity where principles of marketing, in particular the “science of branding”, are applied to human resource activities in relation to current and potential employees. The goal of employer branding is to develop the organization brand toward employees as one of its publics. Today many organizations are recognizing the potential of employer branding and are beginning to implement concrete actions. In this paper we contrast some of the key elements of the employer branding: the transmission of values and benefits of the company to its employees, transmission is made through internal communication mechanisms influencing the increased feeling of belonging to the employer brand. To contrast it presents an empirical study conducted on a sample of 5,203 employees of a multinational company developed banking sector in three countries: Portugal, Argentina and Mexico.

referidos a los elementos clave en la construcción de la marca del empleador son todavía escasos. Se ha abordado con profusión el concepto de los valores como clave para construir una buena marca del empleador (Crozier, 2002; Kapoor, 2010) y se ha estudiado con profusión el rol de la comunicación interna en la creación de marca del empleador (Chong, 2007; Davis y Eisele, 2007; Malär y Krohmer 2011). Sin embargo, otros conceptos que aparecen asociados en la literatura (Aggerlom et al., 2011; Heilmann et al., 2013) como las ventajas o beneficios que ofrece la compañía al empleado y el incremento del sentimiento de pertenencia a la misma, no han sido todavía suficientemente abordados.

Nuestra principal contribución en este trabajo consiste en que, el estudio empírico realizado, incorpora cuatro conceptos clave para la construcción de la marca del empleador:

El término “employer branding” se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular

- a) La transmisión de valores de la compañía.
- b) La transmisión de ventajas de la compañía.
- c) La comunicación interna empleada por la compañía.
- d) El sentimiento de pertenencia a la marca del empleador.

Nuestro objetivo es identificar mediante la descripción de un proceso concreto de construcción de marca del empleador qué sucede con las cuatro variables citadas: si se produce la transmisión de valores y ventajas de la compañía a sus empleados a través de mecanismos persuasivos de comunicación interna; si el grado de conocimiento de los mismos se incrementa; y si igualmente, el sentimiento de pertenencia experimenta algún tipo de modificación. Este último punto es especialmente interesante ya que el incremento del sentimiento de pertenencia debería redundar en la retención del talento: el empleado se identifica con los valores de la compañía y percibe sus ventajas como superiores, lo que debería promover el deseo de permanecer en la empresa.

2. ¿QUÉ ES EMPLOYER BRANDING?

El concepto de *employer branding* puede ser enmarcado dentro de las actividades clásicas de marketing interno aunque va más allá. El marketing interno se podría definir como un proceso en desarrollo por el que una organización alinea, motiva y otorga poder a sus empleados para suministrar una experiencia de cliente positiva que

ayude a conseguir los objetivos de la compañía (Asif y Sargeant, 2000; Ferdous, 2008). Es decir, el marketing interno puede y debe ser utilizado como una herramienta estratégica que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos comerciales. Sin embargo, esta concepción clásica no incorpora el concepto de *branding*.

La marca del empleador se basa en la aplicación de conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. Su intención es la misma que la de una marca comercial: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. La diferencia estriba en el “cliente”, que aquí es el “empleado, actual y/o potencial”. Y por supuesto, al igual que una marca de consumo, la marca del empleador destaca los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados (Barrow y Mosley, 2005).

De todo lo anterior se desprenden tres elementos claves con respecto al *branding* del empleador:

- 1º El reflejo de los valores de la marca hacia a los consumidores gracias al compromiso de los empleados.
- 2º La realización de la transmisión de la promesa de marca a los públicos internos y externos de la compañía.
- 3º La importancia de la multidireccionalidad, es decir, la necesidad de aplicar las estrategias de *branding* de la marca empleadora a todos los niveles de la organización para conseguir el alineamiento de las conductas y valores de la dirección y el personal.

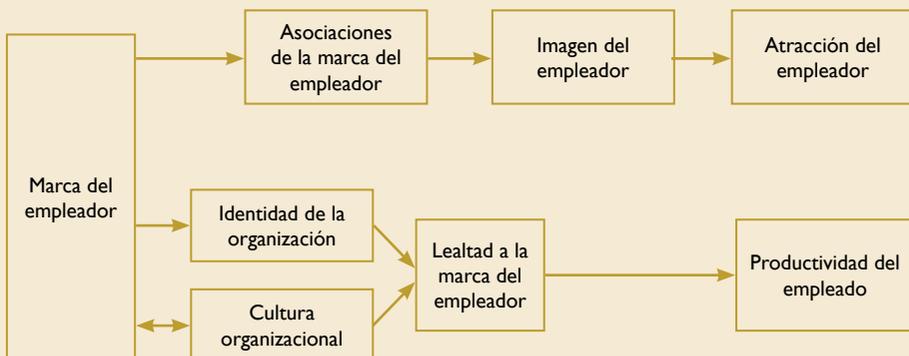
PALABRAS CLAVE

Construcción marca empleadora, Marketing interno, Recursos humanos

KEY WORDS

Employer branding, Internal marketing, Human resources

Gráfico 1. **Relación entre la marca del empleador y otros elementos del marketing interno**



Fuente: Bachaus y Tikoo (2004). Traducción propia.

Es relevante destacar que la marca del empleador debe ser consistente con el resto de *brandings* de la compañía, con los que comparte puntos en común pero también mantiene dos diferencias clave. En primer término, es específica y característica del empleo, perfilando la identidad de la empresa como empleador (ver **Gráfico 1**). En segundo lugar, se dirige a las audiencias internas y externas de la compañía, mientras que los esfuerzos de las marcas corporativas y de producto son destinados principalmente a las audiencias externas (Backhaus y Tikoo, 2004).

Los beneficios que el *employer branding* aporta a las organizaciones son claros. En primer lugar, la marca del empleador es una de las pocas soluciones a largo plazo para el problema de “escasez de talento”. Considerando que la mayoría de estrategias de empleo son a corto plazo y que hasta ahora se activaban mediante la oferta de sus vacantes de empleo, la construcción de una marca de empleador supone una solución a más largo plazo, proactiva, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes. La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca, como su USP (*Unique Selling Proposition*), para la satisfacción y felicidad de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad (Ambler y Barrow, 1996).

Por tanto, el *branding* del empleador suministra a la compañía una ventaja competitiva inimitable ya que representa una eficaz herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles necesarios. Pero también tiene un impacto favorable en el valor para los accionistas, al crear prácticas de capital humano positivas que contribuyen a los objetivos finales. En la actualidad, muchas organizaciones están reconociendo el potencial del *employer branding*. Buena prueba de ello es el importante número de publicaciones e investigaciones profesionales al respecto. Incluso se publican guías prácticas sobre cómo manejar esta actividad en las compañías. Un ejemplo ilustrativo es la Guía publicada por *UK’s Chartered Institute of Personnel and Development* (Clake, 2007) donde se aportan consejos prácticos sobre la utilización de esta actividad en las empresas. En definitiva, sus beneficios para las organizaciones no pasan desapercibidos, generándose un gran interés hacia esta novedosa estrategia.



3. FACTORES CLAVE EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DEL EMPLEADOR

Los cuatro conceptos clave de nuestra investigación son los valores, las ventajas, el sentimiento de pertenencia y la comunicación interna como elemento facilitador para la transmisión de valores y ventajas. Los valores son “los principios ordenadores de la organización, ayudan a condicionar comportamientos y proporcionan las reglas que ayudan a que los empleados emprendan acciones” (Osborne, 1996). Ellos apuntalan la función del desempeño y son el centro del sistema de retribución. En consecuencia, podemos decir que los valores son elementos facilitadores de gran alcance ya que proporcionan la unión entre objetivos y propósitos con los medios para conseguirlos.

Según Crozier (2002), el *branding* del empleador surge de la suma de los valores, los sistemas y los comportamientos mostrados por la empresa a la hora de conseguir sus objetivos corporativos a través de las personas. Dichos elementos están relacionados y son interdependientes. Habitualmente las empresas tratan estos elementos de forma aislada. Sin embargo, deberían ser abordados de forma conjunta, como un proceso más amplio de construcción de marca.

En general, en una organización podemos encontrar un amplio espectro de valores: valores inherentes a la visión, a la cultura organizacional, a la organización y a los empleados como individuos. Muchas empresas esgrimen valores similares pero los valores que realmente las diferencian están en el interior de cada compañía (O'Reilly y Pfeffer, 2000). En cualquier caso, es tan significativo hablar de valores culturales, institucionales u organizacionales como hablar de valores individuales.

Las ventajas son elementos más concretos y cercanos que los valores. El empleado los percibe como más importantes para él en su compañía. Las ventajas posibilitan que los empleados conozcan los principales beneficios racionales y emocionales que les aporta pertenecer a su compañía (Diskienė y Goštautas, 2010). Por tanto, podemos decir que las ventajas son los beneficios tanto racionales como emocionales que da el empleador al empleado por el hecho de pertenecer a su compañía.

Las ventajas no tienen por qué circunscribirse a lo meramente racional, -beneficios funcionales o económicos-, por ejemplo, mejores salarios, tener una mayor oportunidad de formación en

esa compañía o mayores ventajas sociales. También pueden ser elementos emocionales, -beneficios psicológicos-, como el reconocimiento o la sensación de trabajar en una empresa líder, lo que provoca en el empleado un efecto de mayor seguridad.

Los empleados son considerados como una de las fuentes de información acerca de las organizaciones de mayor confianza. Esto es así porque ellos representan la marca de la compañía y, en sus interacciones con otros *stakeholders* externos, comunican los valores de la organización con la misma intensidad, si no más, que la comunicación tradicional de marketing (Chong, 2007). No obstante, no es suficiente con que los empleados entiendan los valores de marca de la organización y tengan las habilidades necesarias para convertirse en sus “embajadores”. También deben creer e interiorizar dichos valores, adoptando comportamientos acordes a los mismos.

Tanto los valores como las ventajas pueden ser transmitidos por la organización a través de herramientas de comunicación interna. La compañía es la responsable de diseñar mensajes eficaces y eficientes que permitan su comprensión y su correcta descripción. Estos mensajes deben utilizar los medios de comunicación interna pertinentes para que lleguen a los empleados consiguiendo un impacto comunicacional adecuado.

Una buena comunicación interna es rentable para la organización ya que un empleado que ha asimilado los valores y ventajas de la compañía tiende a manifestar una mejor actitud hacia la misma (Whan Park et al., 2010). En este sentido, el *employer branding* también se considera un proceso holístico mediante el cual la organización desarrolla actitudes positivas y compromiso de sus empleados hacia la organización (Kimpakorn y Tocquer, 2009). Tanto la asimilación de los valores como la observación de las ventajas pueden influir positivamente en dos elementos esenciales: el sentimiento de pertenencia a la compañía y la mejora en la actitud hacia la misma.

El sentimiento de pertenencia se observa cuando el empleado está orgulloso de formar parte de la compañía y tiende a identificarse con la misma (Mosley, 2007). Según este autor, el *employer branding* influye en la imagen proyectada por un empleador a través de sus políticas, procedimientos y acciones. Esta imagen impacta en las actitudes, compromiso y sentimiento de pertenencia de los empleados a través de la imagen de marca empleadora promovida por la cultura de la organización.



Por otro lado, Ashforth y Mael (1989) señalan que conseguir alinear los valores entre los directivos y sus marcas es el resultado de la identificación con la organización y genera un gran sentido de afiliación o pertenencia. Expresiones como “hemos crecido un 8% este ejercicio” o “somos líderes de mercado” cuando las pronuncia un empleado pueden definir bien este sentimiento, donde el mismo se siente parte integrante de su empresa.

4. ESTUDIO MULTINACIONAL SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE LA MARCA DEL EMPLEADOR EN UNA ENTIDAD FINANCIERA

Se plantea un estudio multinacional para observar el proceso de construcción de marca del empleador. Este proceso es secuencial y, por tanto, era necesario disponer de datos del antes y el después que nos vayan informando de la transmisión de los valores y las ventajas de la compañía a través de los mecanismos de comunicación interna.

Para poder solventar esta dificultad, se ha seleccionado una compañía española que opera a nivel multinacional y que está involucrada en un proceso de construcción de la marca del empleador en aquellos países en los que su implantación es más reciente. Se trata de una entidad financiera multinacional, líder en el mercado español, que opera en más de 40 países con un total de 180.000 empleados.

En el estudio se han utilizado datos de tres de los países donde se ha implantado la compañía desde hace, aproximadamente, una década: Portugal, México y Argentina. La **Tabla 2** presenta una comparativa de los tres países seleccionados y el país de origen, España.

Tabla 2. **Características de los países elegidos y su comparación con España**

PAÍS	PRESENCIA (AÑOS)	CUOTA	Nº OFICINAS	Nº CLIENTES	Nº EMPLEADOS
España	+100	15	4.774	12,1 mill.	22.562
Portugal	9	10	779	1,9 mill.	5.810
México	11	15	1.100	9 mill.	13.123
Argentina	11	9	276	2 mill.	6.553

Fuente: Datos internos de la entidad financiera estudiada (datos de 2008).

El criterio de selección utilizado con los países fue que se encontraran en un nivel de implantación muy similar. En el caso de México y Argentina, la empresa lleva 11 años operando, mientras que en Portugal lleva 9 años. Este nivel es suficientemente homogéneo como para poder establecer conclusiones satisfactorias respecto a la construcción de la marca del empleador y la comparación entre países. El estudio pretende observar si al igual que se producen modificaciones en el conocimiento de valores y ventajas de la compañía a sus empleados en estos países, también se modifica el grado de sentimiento de pertenencia a la marca del empleador. Para ello, se analizan los resultados de una campaña de comunicación interna de *employer branding* de la compañía. El núcleo de los mensajes de dicha campaña está integrado por una serie de valores y ventajas asociados a la marca. En la medida que estos valores y ventajas sean más comprendidos/conocidos por los empleados, su nivel de identificación con la compañía mejorará, incrementándose su sentimiento de pertenencia.

Para identificar tanto los valores como las ventajas referidas a la organización, se utilizaron técnicas de investigación cualitativa y documental. Concretamente, además de una exhaustiva revisión documental, se realizaron 22 entrevistas en profundidad externas a la organización, con diversos expertos sobre marketing de recursos humanos; 27 entrevistas en profundidad internas con directivos de recursos humanos y de marketing de recursos humanos de la organización y 4 *focus groups* en la universidad con estudiantes del último curso de carrera que estaban listos para formar parte del tejido laboral.

Fruto de este proceso metodológico de corte cualitativo se identificaron como más importantes los seis valores siguientes, a saber: "Liderazgo", "Innovación", "Fortaleza", "Orientación al cliente", "Dinamismo" y "Ética profesional y sostenibilidad".

Además de este conjunto de valores, la campaña trataba de destacar una serie de elementos que se conforman como ventajas de trabajar para esta marca. El análisis logró identificar las siguientes seis ventajas como más relevantes: "Empresa líder", "Conciliación", "Proyección internacional", "Desarrollo profesional", "Reconocimiento" y "Formación y conocimiento".

Nuestro objetivo de investigación se concreta en una serie de objetivos que hemos dividido en tres apartados: valores, ventajas y sentimiento de pertenencia.

Objetivo referido a los valores:

E1. Tras la campaña de comunicación interna asociada a la construcción de la marca del empleador se observa que hay un incremento en la transmisión los valores identificados: liderazgo, innovación, fortaleza, orientación al cliente, dinamismo y ética profesional y sostenibilidad.

Objetivo referido a las ventajas:

E2. Tras la campaña de comunicación interna asociada a la construcción de la marca del empleador se observa que hay un incremento en la transmisión de las siguientes ventajas identificadas: empresa líder, desarrollo profesional, formación, reconocimiento, proyección y conciliación.

Objetivo referido al sentimiento de pertenencia:

E3. Una vez distribuidos entre los empleados los mensajes de comunicación internos asociados a la construcción de la marca del empleador a través de los soportes elegidos y, por tanto, transmitidos los valores y ventajas de la compañía, se observa que los empleados afirman sentir un mayor grado/orgullo de pertenencia con la marca empleadora.



Como ya hemos señalado y con el fin de alcanzar nuestros objetivos, se plantea un estudio internacional en una compañía financiera española que opera a nivel multinacional. En la actualidad, la organización está implementando procesos formalizados de *employer branding* utilizando campañas de comunicación interna. Este estudio se basa concretamente en una de dichas campañas que la compañía ha puesto en marcha a nivel mundial en el proceso de construcción de la marca en los países de relativamente reciente implantación (Portugal, México y Argentina) y en otros países en los que opera.

La investigación se realiza en varias etapas. La primera, de corte cualitativo, tiene como principal objetivo identificar los valores y ventajas que van a ser estudiados. La segunda, de carácter cuantitativo, cuya finalidad es contrastar cuantitativamente los objetivos planteados en la investigación.

El método de muestreo utilizado para el estudio incorpora una muestra de carácter probabilístico lo que nos permite realizar inferencias estadísticas con los resultados obtenidos (**Tabla 3**). Todos los empleados de la entidad financiera son considerados exceptuando aquellos de cargos directivos de primer nivel (de

directores generales de áreas hacia arriba). Aquellos empleados que salían elegidos como unidades muestrales eran contactados y se les pedía contestaran el cuestionario. El índice de no respuesta fue insignificante ya que el cuestionario era enviado por el Director General de Recursos Humanos de la compañía.

Tabla 3. Ficha técnica de la investigación

POBLACIÓN (FINITA)	25.486 empleados
TAMAÑO MUESTRAL	1.589 observaciones en Portugal, 1.564 para México y 2.050 para la población Argentina
SELECCIÓN DE LA MUESTRA	Aleatoria Simple con reemplazamiento
TÉCNICA DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN	Datos internos de la compañía, junto con el desarrollo de la plataforma llevado a cabo por una tercera empresa
LUGAR	Portugal, México, Argentina
ERROR MUESTRAL COMETIDO	Error global: $\pm 1,3\%$ Portugal: $\pm 2,3\%$ México: $\pm 2,6\%$ Argentina: $\pm 2,0\%$
NIVEL DE CONFIANZA	97%
P=Q	P=Q=50
FECHA DE ACCIÓN	Junio – Noviembre 2008

Fuente: Elaboración propia.

El diseño del cuestionario se estructuró de la siguiente manera:

- **Introducción:** En esta parte se informaba a los participantes de los objetivos del cuestionario. Además se garantizaba la confidencialidad y el anonimato en el tratamiento de los datos.
- **Datos socio-demográficos:** Con el objetivo de poder clasificar y segmentar la muestra se solicitó una serie de datos socio-demográficos, entre los que se incluían: la antigüedad en la organización, la edad del individuo, el área de actividad, el área territorial y por último el grupo o nivel profesional.
- **Conocimiento de la campaña; valores y ventajas corporativas:** En este apartado, se preguntó sobre el conocimiento de la campaña de comunicación. Esta pregunta ejerció como filtro ya que aquellos empleados que reconocieran que no tenían conocimiento de la campaña finalizaban el cuestionario en ese momento. Solo aquellos

empleados que admitieron haber tenido conocimiento de la campaña continuaron con el cuestionario.

Durante el desarrollo de la campaña de comunicación interna se pusieron en marcha una serie de iniciativas centradas en los valores y ventajas anteriores, utilizándose para su difusión diferentes herramientas de comunicación (**Figura 1**):

- Presentaciones del Aniversario.
- Embajador de la compañía: Iniciativa para promover el conocimiento de la dimensión internacional de la compañía entre los empleados mediante una estancia de un mes en una oficina fuera del país de origen.
- Espíritu de la compañía: Iniciativa para fomentar los valores corporativos y reconocer a las personas que los representan y aplican en el día a día.
- 150 vidas dedicadas: Iniciativa para reconocer a 150 personas por su trayectoria y dedicación en representación de todos los empleados de la entidad.
- Entrega de 100 acciones: En reconocimiento a la contribución de todos los empleados.

Figura 1. **Herramientas de comunicación interna de la campaña**



Partimos del hecho de que la campaña de comunicación interna que se llevó a cabo dentro del proceso de *employer branding* obtuvo un porcentaje de conocimiento muy elevado, el 89,3% de

los empleados manifestó que la conocía. Ésta pregunta ejerció como filtro, ya que aquellos encuestados que reconocieron no haber tenido contacto con dicha campaña finalizaron el cuestionario en ese momento.

Para poder contrastar los objetivos, se realiza un estudio de las diferencias entre los “valores anteriores” y los “valores transmitidos” y de las diferencias entre las “ventajas anteriores” y las “ventajas transmitidas”. Los “valores anteriores” hacen referencia al conocimiento del valor estudiado antes de la campaña de *employer branding* realizada. Mientras que el “valor transmitido” hace referencia al conocimiento del valor estudiado tras la campaña. De igual manera se estudian las ventajas.

Tanto las ventajas como los valores anteriores y transmitidos se recogen en un mismo momento en el tiempo que tiene como eje central la campaña de comunicación interna que se ha puesto en marcha. Las preguntas se refieren a “antes de la campaña” y “después de la campaña realizada”. Los valores se recogen en una respuesta binaria “si/no”. El sentimiento de pertenencia se recoge en una escala creciente de cinco posiciones (muy poco, poco, neutro, mucho y totalmente).

Como podemos observar en la **Tabla 4** la mayor parte de los valores medios en el “valor transmitido” es superior al valor medio en el “valor anterior” menos en algunos casos como en “ética profesional y sostenibilidad” en todos los países; en “liderazgo” en México; y en “orientación al cliente” en Portugal, donde no se contrastaría nuestro primer objetivo.

Como paso siguiente hay que comprobar si las diferencias de las medias entre el valor anterior y el valor transmitido son realmente distintas. Vamos a tomar la muestra global para no complicar excesivamente el análisis. Incluiremos todos los valores menos el de “ética profesional y sostenibilidad” que no se contrasta en ningún país. Como hemos señalado antes, esta prueba se realiza con la Prueba de McNemar (ver tabla 4).

Como podemos observar en la tabla 4, en todos los casos las diferencias de medias son significativamente distintas para un nivel de confianza del 95%. Un análisis similar se realiza para contrastar el objetivo segundo con las ventajas transmitidas versus la percepción de ventajas anteriores. Podemos observar los valores medios en la **Tabla 5**.



Tabla 4. Valores medios de la transmisión vs valores anteriores

Valores transmitidos vs anteriores	PAÍS			PRUEBA DE MCNEMAR
	ARGENTINA	PORTUGAL	MÉXICO	
	Media	Media	Media	
Dinamismo transmitido	,90	,91	,79	.000
Dinamismo anterior	,80	,88	,74	
Fortaleza transmitido	,92	,93	,84	.000
Fortaleza anterior	,84	,88	,83	
Liderazgo transmitido	,95	,92	,88*	.000
Liderazgo anterior	,90	,86	,89*	
Innovación transmitido	,91	,88	,85	.000
Innovación anterior	,84	,84	,83	
Orientación cliente transmitido	,91	,89*	,82	.000
Orientación cliente anterior	,84	,90*	,75	
Ética profesional y sost. transmitido	,91*	,86*	,86*	.000
Ética profesional y sost. anterior	,92*	,90*	,90*	

*En estos casos no se cumple el objetivo 1.

Tabla 5. Valores medios de las ventajas transmitidas vs ventajas anteriores

Ventajas transmitidas vs anteriores	PAÍS			PRUEBA DE MCNEMAR
	ARGENTINA	PORTUGAL	MÉXICO	
	Media	Media	Media	
Ventaja líder transmitida	,95	,93	,90	.000
Ventaja líder anterior	,78	,77	,74	
Vent. desarrollo transmitida	,85	,78	,77	.000
Vent. desarrollo anterior	,75	,71	,75	
Vent. formación transmitida	,86	,76	,77	.000
Vent. formación anterior	,71	,70	,71	
Vent. reconocimiento transmitida	,81	,71	,67*	.000
Vent. reconocimiento anterior	,76	,69	,70*	
Vent. proyección transmitida	,81	,86	,72	.000
Vent. proyección anterior	,57	,64	,61	
Vent. conciliación transmitida	,78	,67	,67	.000
Vent. conciliación anterior	,63	,53	,59	

*En estos casos no se cumple el objetivo 2.

Las diferencias entre la percepción de las ventajas después de la campaña, es decir, las ventajas transmitidas, son mayores que en el caso de los valores. Solamente en un caso, “ventaja reconocimiento” en México el valor de percepción de la ventaja anterior es mayor que el transmitido. Por tanto, podemos decir que nuestro objetivo segundo se confirma en prácticamente todos los casos, hecho que verificamos en la tabla 5 con la prueba de McNemar donde ratificamos la significativa diferencia entre las proporciones de los valores obtenidos.

Por último, de cara a verificar el objetivo 3, pasamos a observar los resultados de la variable “sentimiento de pertenencia” tras implementar la campaña de *employer branding* en los tres países. Veremos los resultados por país en la **Tabla 8**.

Tabla 6. Distribución de frecuencias para la variable “sentimiento de pertenencia”

		PAÍS					
		ARGENTINA		PORTUGAL		MÉXICO	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
El proyecto “X” me ha ayudado a sentirme parte de la “marca empleadora”	Algo	110	5,8%	94	6,3%	103	7,8%
	Algo más	227	12,0%	229	15,4%	175	13,3%
	Neutral	347	18,3%	398	26,7%	215	16,3%
	Casi totalmente	541	28,5%	467	31,3%	380	28,9%
	Totalmente	673	35,5%	303	20,3%	443	33,7%
		1.898	100,0%	1.491	100,0%	1.316	100,0%

Como podemos observar en la **Tabla 6**, en todos los países el porcentaje acumulado de los empleados que han percibido una importante mejora del sentimiento de pertenencia hacia la marca que los emplea supera el 60% de las respuestas en el caso de Argentina y México; quedándose por debajo Portugal con un 51,6%. Como resumen podemos observar que el objetivo 1 se contrasta parcialmente exceptuando el caso del valor “ética profesional y sostenibilidad”, más ampliamente se contrasta el objetivo 2 y, respecto al objetivo 3 se contrasta en todos los países sin excepción. Aparte de alcanzar los objetivos, se observaron también algunas variables de control de la eficacia de la campaña puesta en marcha

que creemos merece la pena mencionar. Por una parte se midió el incremento del conocimiento de los empleados de las ventajas que les ofrecía la compañía y por otro la mejora del diálogo con los superiores y el equipo en el que trabajaban. Ambos conceptos tuvieron igualmente resultados positivos como vemos en la **Tabla 7**.

Tabla 7. Distribución de frecuencias para la variable “conocer mejor las ventajas”

		PAÍS					
		ARGENTINA		PORTUGAL		MÉXICO	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
El lanzamiento de “X” ha hecho que conozca mejor las ventajas de trabajar en “marca empleadora”	Algo	71	3,7%	58	3,9%	52	4,0%
	Algo más	328	17,3%	321	21,5%	221	16,8%
	Neutral	279	14,7%	354	23,7%	246	18,7%
	Casi totalmente	707	37,2%	596	40,0%	494	37,5%
	Totalmente	512	27,0%	162	10,9%	303	23,0%

Para la variable “conocer mejor las ventajas” podemos observar que el porcentaje de encuestados que afirman haber experimentado una importante mejora en el conocimiento de las ventajas, supera en todos los países el 50%, situándose en el caso de Argentina casi en el 65%.

Tabla 8. Distribución de frecuencias para la variable “diálogo”

		PAÍS					
		ARGENTINA		PORTUGAL		MÉXICO	
		Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
El proyecto “X” me ha servido para dialogar con mi jefe y con mi grupo de trabajo	Algo	186	9,8%	183	12,3%	318	24,2%
	Algo más	198	10,4%	171	11,5%	170	12,9%
	Neutral	632	33,3%	697	46,7%	342	26,0%
	Casi totalmente	515	27,1%	345	23,1%	283	21,5%
	Totalmente	367	19,3%	95	6,4%	203	15,4%

En el caso de la variable “diálogo”, los valores son algo inferiores, situándose el mínimo en el 29.9% de Portugal, frente al 36.9% de México y el 46.4% de Argentina.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

El estudio presentado constituye una oportunidad excepcional para analizar una campaña de *employer branding* puesta en marcha por una organización española, innovadora actividad que todavía se encuentra en un estado muy incipiente en nuestro país. Así pues, gracias a esta investigación hemos podido entender con más detalle el proceso de construcción de una marca empleadora, viendo cómo se comportan diferentes variables seleccionadas como relevantes en la literatura.

En primer lugar, tras la realización del estudio podemos afirmar que las ventajas y valores esenciales sobre los que una organización quiera fundamentar la construcción de su marca como empleador, son susceptibles de ser transmitidos mediante una campaña de comunicación interna, tal y como sugiere la literatura consultada.

De manera global, los valores medios de transmisión de los valores y ventajas mediante la campaña son bastante uniformes en los tres países, lo cual parece indicar un buen nivel de adaptación. Sin embargo es cierto que aparecen ligeras diferencias en la comparativa por países. Así, respecto al grupo de valores podemos comentar que es Argentina el país en el que se producen los mayores incrementos, seguido de México y por último Portugal. En el caso de las ventajas, los resultados indican que igualmente es Argentina el país con mejores puntuaciones, seguido ahora por Portugal y con México en tercer lugar.

No obstante, el análisis de estos resultados nos hace pensar no tanto en un patrón marcado por el orden o nivel de puntuaciones, sino en la necesidad de obtener buenos resultados en los dos grupos de variables, es decir tanto en valores como en ventajas, de manera simultánea. A la par, debemos reconocer que el porcentaje de individuos que manifiestan tener un nivel elevado o muy elevado de sentimiento de pertenencia en el caso de Argentina y México (según tabla 6, 64% y 62%, respectivamente) es ligeramente superior al caso de Portugal, con un 51%. Esta pequeña desviación a la baja, creemos que está motivada por el factor tiempo, comentado con anterioridad, ya que la implantación de la organización en Portugal es algo más reciente que en los otros dos países (nueve años frente a once).

Como se plantea en la literatura sobre la materia (Backhaus y Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Fernández et al., 2013) un sentimiento de pertenencia fuerte hacia la marca del empleador hace una marca más fuerte. Esa identificación entre la marca y el empleado es un elemento esencial, se trata de un factor emocional clave que provoca que el empleado tome a su compañía con mayor responsabilidad porque lo que le pase a ella es “casi” como si le pasara al él mismo. La fortaleza que surge de este fenómeno es de indudable valor para la marca empleadora. En el caso que nos ocupa se pone de manifiesto que la consecución de mejoras en el conocimiento de valores, ventajas y grado de sentimiento de pertenencia, en todos los países, aparece de manera simultánea. La principal limitación de nuestro estudio proviene de que, aunque hemos tenido la oportunidad de acceder a un caso paradigmático de construcción de la marca del empleador -una empresa multinacional del sector financiero español-, en tres países distintos y además, hemos tenido la posibilidad de trabajar con grandes muestras de empleados elegidos aleatoriamente (lo que arroja unos márgenes de error más que adecuados); somos conscientes de que estamos estudiando un caso determinado que quizás no se reproduzca en compañías de otros sectores y otra idiosincrasia.

Por último y respecto a las implicaciones en la gestión, nuestras conclusiones pueden ayudar, desde la perspectiva de la aplicación de estos conocimientos desarrollados al mundo de la empresa, a los decisores encargados de la construcción de la marca del empleador a tener no sólo una guía interesante de actuación sino también a tener en cuenta aspectos que hasta ahora no se habían contrastado fehacientemente en la literatura del *employer branding*. El control de los resultados debe apuntar hacia una mejora en el grado de sentimiento de pertenencia del empleado. Si esto no se produce, se debe plantear que los mensajes utilizados en los mecanismos persuasivos no han transmitido adecuadamente los valores y ventajas de la compañía, elementos que habría que medir y controlar igualmente. Somos conscientes de que los valores y ventajas que se han considerado en nuestro estudio no tienen por qué adaptarse completamente a todo tipo de compañías, sin embargo, al haber sido obtenidos a través de un estudio cualitativo muy amplio que implicaba tanto agentes internos como externos a la compañía, si creemos que puede ser un guía útil que se puede aplicar a casos similares.



En el caso de los mecanismos de comunicación persuasiva debe existir una adaptación total a los códigos de comunicación de la compañía particular que vaya a aplicar el proceso de *employer branding* y, sobre todo, como hemos dicho antes, deben garantizar la correcta transmisión tanto de valores como de ventajas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). "The employer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4, nº 3, p. 185-206.
- Aggerlom, H.K; Andersen, S.E. & Thomsen, C. (2011). "Conceptualising employer branding in sustainable organisations". *Corporate Communications*, Vol. 16, nº 2 , p. 105-123.
- Ashforth, B.E. y Mael, F. (1989). Social Identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14 No 1, pp. 20-39.
- Asif, S. & Sargeant, A. (2000). "Modelling internal communications in the financial services sector", *European Journal of Marketing*, vol. 34, nº.3/4, p. 299.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, vol. 9, nº. 4/5, p. 501.
- Barrow, S & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Editorial Chichester, England.
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, Vol. 10, nº 3, p. 201.
- Clake, R. (2007). *One-stop guide to employer branding*. Edited by UK's Chartered Institute of Personnel and Development. London.
- Crozier, A. (2002). "Build Your Employer Brand from the Inside Out". Bulletin of the International Association of Business Communicators. <http://www.iabc.com/cwb/archive/2008/0708/Crozier.htm>
- Davis, P. & Eisele, M. (2007). The view from inside: people Power through Internal Marketing. *Journal of Integrated Communications*, Vol. 2007, p. 47-54.
- Diskien, D. & Goštautas, V. (2010). "Relationship between individual and organizational values and employees' job satisfaction", *Current Issues of Business & Law*, Vol. 5, nº. 2, p. 295-319.
- Edwards, M. R. (2010). "An integrative review of employer branding and OB theory". *Personnel Review*, Vol. 39, nº 1, p. 5-23.
- Ferdous, A. S. (2008). "Integrated internal marketing communication (IIMC)". *Marketing Review*, Vol. 8, nº 3, p. 223-235.
- Fernandez, S., Blasco, F., Gavilán, D. & Avello, M. (2013), "Commitment to the Employer Brand: Developing a Measurement Tool", *Academy of Marketing 8th Global Brand Conference*, Oporto.

- Gavilan, D., Avello, M., Blasco, F., & Fernandez, S. (2013), "Living and Loving the Employer Brand: The Role of Employer Brand Experience on Affective Commitment", 42nd European Marketing Academy Annual Conference, Estambul.
- Heilmann, P.; Saarenketo, S. & Liikkanen, K. (2013). "Employer branding in power industry". *International Journal of Energy Sector Management*, Vol. 7.2, p. 283-302.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- Kapoor, V. (2010). "Employer branding: A study of its relevance in India". *IUP Journal of Brand Management*, vol. 7 (1), p. 51-75.
- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., & Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, Vol. 75, July, p. 35-52.
- Mosley, R. (2007). "Customer experience, organisational culture and the employer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 15, n° 2, p.123.
- O'Reilly, C. A. & Pfeffer, J. (2000). "Unlocking the hidden value in organizations", *Employment Relations Today*, Vol. 27, n° 2, p. 63.
- Osborne, R. (1996). "Strategic Values; The Corporate Performance Engine", *Business Horizons*, Vol. 39, Sept/Oct, p.41-48.
- Sullivan, J. (2004) "The 8 Elements of a Successful Employment Brand [ER Daily, 23 de Febrero]". <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Whan Park, C., MacInnis, D. J., Priester, J., Eisingerich, A. B., & Iacobucci, D. (2010) "Brand attachment and brand attitude strength: Conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers", *Journal of Marketing*, Vol. 74, n° 6, p. 1-17.

NOTAS

1. Autora de contacto: Facultad de Comercio y Turismo; Universidad Complutense de Madrid; Avda. Filipinas, 3; 28003- Madrid; España.

