

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**



**TESIS DOCTORAL**

**Compromiso afectivo con la marca del empleador:  
diseño de una escala para su medición**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Susana Fernández Lores**

Directoras

**María Francisca Blasco López  
Diana Gavilán Bouzas**

**Madrid, 2013**



## **TESIS DOCTORAL**

### **COMPROMISO AFECTIVO CON LA MARCA DEL EMPLEADOR: DISEÑO DE UNA ESCALA PARA SU MEDICIÓN**

**SUSANA FERNÁNDEZ LORES**

**Directoras:**

**Dra. M<sup>a</sup> Francisca Blasco López**

**Dra. Diana Gavilán Bouzas**

*Madrid, 2012*

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, que ha sabido entender mis ausencias, nervios y noches en vela. Por fin, aquí veis el resultado.

Al Profesor Luis Ángel Sanz de la Tajada quien, en mis años de facultad, me inició en esta apasionante disciplina del marketing. Nunca pensé que pudiera llegar tan lejos.

A mis Directoras de Tesis, las Profesoras Francis Blasco y Diana Gavilán, por todo su apoyo y ayuda constante, sin ellas este trabajo no habría sido posible. Gracias por pedirme siempre más.

A la Profesora María Avello, quien con sus innumerables aportaciones y explicaciones ha contribuido de manera muy especial en esta investigación. Tu paciencia y cariño han sido un ingrediente esencial en este trabajo.

A todos mis compañeros y amigos, que durante este recorrido no han dejado de animarme, estando siempre disponibles para lo que necesitara, mi más sincero agradecimiento.

Por último, agradecer a la Cátedra Extraordinaria Santander de Marketing de Recursos Humanos y en especial a su Director, el Profesor Víctor Molero por su confianza y soporte, gracias al cual ha sido posible que esta investigación contara con los medios necesarios al enmarcase dentro de sus líneas de trabajo. La Cátedra Extraordinaria Santander de Marketing de Recursos Humanos, primera cátedra en España especializada en esta emergente disciplina, tiene por

objeto el análisis, la investigación y la docencia de la situación y las perspectivas del marketing en su aplicación a la gestión de los recursos humanos. Con ello se pretende favorecer la difusión y especialización de la aplicación del marketing al ámbito de los recursos humanos, y profundizar en su conocimiento con una aproximación científica.

## **ABSTRACT EXTENDIDO:**

- Í **Propósito del estudio:** Dentro del ámbito del *employer branding*, profundizar en el estudio del componente afectivo del compromiso con la marca del empleador así como diseñar una herramienta de medición específica para este tipo de vínculo, producto de la relación que se establece entre el empleado y la marca del empleador. Dicha escala deberá cumplir todas las propiedades psicométricas, mostrando claras evidencias de fiabilidad y validez, tanto convergente como discriminante.
- Í **Diseño/metodología/método de análisis de los datos:** Siguiendo la metodología establecida por Churchill (1979) para el correcto diseño de escalas en marketing, se llevan a cabo cinco estudios con diferentes muestras de empleados. En el primero, un estudio cualitativo exploratorio, se realizan siete *focus groups* y un amplio estudio bibliográfico. Mediante el análisis de las transcripciones de las sesiones, junto con la revisión bibliográfica, se obtiene una batería de ochenta y cinco ítems distribuidos en diez dimensiones. A continuación, un pretest sirve para evaluar la claridad y conveniencia de los enunciados, tras el cual se conservan 57 ítems. Gracias a tres estudios cuantitativos posteriores, se realiza la correcta purificación de la escala, permitiendo que aflore la estructura subyacente del constructo y se evalúa la fiabilidad y validez de la herramienta, utilizando el análisis factorial tanto de tipo exploratorio como confirmatorio.
- Í **Resultados:** La escala de medición del Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador (CAME), es válida y fiable. Además, pone de manifiesto una estructura del constructo compuesta por once ítems distribuidos en tres

factores: el apego emocional, la identidad marca-individuo y la orientación a largo plazo.

Í **Limitaciones de la investigación:** Es necesario continuar repitiendo las investigaciones para obtener nuevas evidencias de la validez externa de la escala. Igualmente, hay que señalar que todos los datos empleados han sido autoreportados por los propios encuestados.

Í **Implicaciones académicas y empresariales:** La adecuada implementación de las estrategias de *employer branding* genera beneficios significativos para la organización. Su objetivo final es el compromiso y su faceta afectiva se manifiesta como la más eficaz. El diseño de una escala específica para medir el compromiso afectivo permite a las organizaciones conocer cuál es el estado de su relación con su fuerza laboral, diseñando e implementado las políticas oportunas en cada momento.

Í **Originalidad/valor:** CAME revela la existencia de tres componentes integrantes del compromiso afectivo, que abren nuevas y provechosas vías de investigación, que permitirá una mejor comprensión del *employer branding*.

**Palabras Claves:** Compromiso Afectivo; Marca del Empleador; *Employer Branding*; Escala.

## ÍNDICE

<b>JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO</b>	<b>6</b>
<b>DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL TEMA A INVESTIGAR</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>PARTE I: MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO</b>	<b>8</b>
<b>BRANDING: LAS MARCAS Y LAS EMPRESAS</b>	<b>9</b>
<b>EVOLUCIÓN DEL BRANDING EN MARKETING</b>	<b>10</b>
LA MARCA Y EL CONSUMIDOR	10
LA MARCA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	10
<b>LA MARCA DEL EMPLEADOR Ó EMPLOYER BRANDING</b>	<b>11</b>
PRINCIPALES CONCEPTUALIZACIONES	11
DIFERENCIAS Y SIMILITUDES CON OTROS TIPOS DE BRANDING	13
MODELOS SOBRE EMPLOYER BRANDING	13
RESULTADOS DEL EMPLOYER BRANDING	15
<b>EL PAPEL DEL COMPROMISO EN LAS RELACIONES</b>	<b>17</b>
<b>LA TEORÍA DE LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO EN LAS RELACIONES DE MARKETING</b>	<b>18</b>
<b>FORMAS DE COMPROMISO: APORTACIONES DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>18</b>
TIPOS O COMPONENTES DEL COMPROMISO	18
ANTECEDENTES Y CONSECUENTES DEL COMPROMISO	19
<b>LAS MARCAS COMO OBJETOS DE COMPROMISO</b>	<b>19</b>
EL COMPROMISO DE LOS CLIENTES CON LAS MARCAS	19
EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LAS MARCAS	20
<b>DIFERENCIAS ENTRE EL COMPROMISO Y OTROS CONSTRUCTOS DE MARKETING</b>	<b>20</b>
<b>DIMENSIONALIDAD DEL COMPROMISO AFECTIVO</b>	<b>21</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LA MEDICIÓN DE LOS FENÓMENOS EN LAS CIENCIAS SOCIALES</b>	<b>23</b>
<b>LA MEDICIÓN EN LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>24</b>
PRINCIPALES MÉTRICAS EN MARKETING	24
<b>METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESCALA</b>	<b>25</b>
CONCEPTO Y ELEMENTOS DE MEDICIÓN	26

---

PROPIEDADES, CONSTRUCTOS Y MÉTRICAS .....	26
PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UNA ESCALA.....	26
VALIDEZ DE UNA ESCALA: CONCEPTO Y TIPOS.....	26
FIABILIDAD DE UNA ESCALA: CONCEPTO Y ESTIMACIÓN.....	27
<b>PARTE II: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>ESTUDIOS EMPÍRICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESCALA.....</b>	<b>30</b>
<b>ESTUDIO 1: GENERACIÓN DE ÍTEMS.....</b>	<b>31</b>
JUSTIFICACIÓN.....	31
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	31
RECOGIDA DE DATOS.....	31
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	32
RESULTADOS.....	33
<b>ESTUDIO 2: VALIDACIÓN APARENTE Y DE CONTENIDO DE LA ESCALA .....</b>	<b>36</b>
JUSTIFICACIÓN.....	36
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	36
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
RECOGIDA DE DATOS.....	36
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	36
RESULTADOS.....	36
<b>ESTUDIO 3: REDUCCIÓN DE ÍTEMS Y DIMENSIONALIDAD DE LA ESCALA.....</b>	<b>38</b>
JUSTIFICACIÓN.....	38
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	38
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
RECOGIDA DE DATOS.....	38
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	38
<b>ESTUDIO 4: VALIDACIÓN DISCRIMINANTE Y FIABILIDAD ADICIONAL DE LA ESCALA.....</b>	<b>52</b>
JUSTIFICACIÓN.....	52
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	52
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
RECOGIDA DE DATOS:.....	53
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	53
RESULTADOS.....	56
<b>ESTUDIO 5: VALIDACIÓN EXTERNA DE CAME .....</b>	<b>57</b>
JUSTIFICACIÓN.....	57

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	57
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN.....	57
TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	57
RESULTADOS.....	60
<b>LA ESCALA DE COMPROMISO AFECTIVO CON LA MARCA DEL EMPLEADOR (CAME).....</b>	<b>61</b>
<b>DISCUSIÓN GENERAL Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>65</b>
<b>CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....</b>	<b>65</b>
PRINCIPALES CONCLUSIONES.....	65
IMPLICACIONES ACADÉMICAS.....	65
IMPLICACIONES EMPRESARIALES.....	65
<b>LIMITACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS.....</b>	<b>66</b>
<b>FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>67</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>73</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>

*“Algunos matrimonios acaban bien,  
otros duran toda la vida”.*

*(Woody Allen)*

## **JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL TEMA A INVESTIGAR**

El papel decisivo de las marcas y su relación con los consumidores es algo incuestionable, asumido de manera unánime tanto por académicos como profesionales del marketing y la gestión (Whan, MacInnis y Priester, 2010). Desde hace décadas, su valor estratégico para las organizaciones no ha hecho más que crecer e incrementarse, proporcionando importantes y exclusivos beneficios, que han nutriendo un sinnúmero de estudios y publicaciones de todo tipo. La marca es hoy uno de los principales activos intangibles (Madden, Fehle y Fournier, 2006).

Simultáneamente, en el seno de las organizaciones, la importancia de la relación empleado-organización, tampoco ha dejado de aumentar, siendo buena prueba de ello su incesante y progresiva presencia en la literatura no solo organizacional sino también –y muy especialmente en las últimas dos décadas– en la de marketing. Un plantilla motivada y comprometida es, junto a la marca, el otro gran activo intangible en las empresas del siglo XXI.

Estos dos hechos no son fruto de la casualidad. Ambas relaciones se presentan como estratégicas para las organizaciones, puesto que son fuente de ventajas competitivas únicas.

Sin embargo, el camino recorrido en el estudio de la relación entre las marcas y los consumidores es infinitamente mayor que el de los empleados con la marca de su organización como empleador. Así pues, será de gran utilidad aprovechar todo el conocimiento proporcionado por la exitosa implantación de las estrategias de *branding* convencional para aplicarlas en este nuevo terreno, que la más reciente literatura denomina con el término anglosajón *employer branding*.

Como Backhaus y Tikoo (2004) afirman, 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”*.

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).

Por lo tanto, el reto no se reduce a suministrar un mejor ambiente de trabajo, formación, recompensas, o un horario flexible (tareas ya asumidas por los departamentos de personal) sino en ampliar en términos laborales todos los conceptos y técnicas de marketing de tal manera que los empleados se sientan implicados a todos los niveles (Rich, 2006; Joshi, 2007; Slack, Orife y Anderson, 2010).

De hecho, cada vez más organizaciones están reconociendo el potencial del *employer branding*, mostrando una mayor preocupación por posicionarse como un “buen empleador” a la hora de conseguir profesionales con talento que mejoren su situación con respecto a la competencia. Prueba de ello es la incesante aparición de rankings sobre la calidad como empleadores: “las mejores empresas para trabajar”, certificados de “empresas familiarmente responsables”, presentaciones “vendedoras” de las empresas ante universitarios y candidatos de todas las edades...

En el ámbito académico, el peso y relevancia de este nuevo concepto de *branding* no ha parado de crecer en las dos últimas décadas. Así, a pesar de su

juventud, el volumen de la literatura específica es ya considerable, como se puede comprobar en la bibliografía de este trabajo.

Esta nueva forma de relación entre empleado y empleador, a través del vínculo de la marca, tiene como objetivos fundamentales la atracción y fidelización de los empleados, ya sean potenciales o actuales. Si bien la consecución del primero depende en gran medida de una adecuada imagen y comunicación de la marca del empleador, la fidelización, –también llamada retención–, lleva pareja la generación de un elemento indispensable en cualquier relación: el compromiso.

El compromiso es un concepto estudiado en marketing, así como en otras muchas ciencias sociales, desde hace varias décadas. Sin embargo, su complejidad –tanto por sus diferentes formas y objetos, como posibles efectos– lo mantiene en el punto de mira de numerosas investigaciones.

En el ámbito del *management* y la empresa, la conceptualización de compromiso más popular es la realizada por Meyer y Allen (1991), con un planteamiento que identifica tres dimensiones o componentes: el compromiso normativo o de obligación; el compromiso de continuidad o pragmático, y el compromiso afectivo.

En sus estudios, Meyer y Allen también han puesto de manifiesto los diferentes resultados que cada una de estas formas de compromiso conlleva para las organizaciones, destacando el compromiso afectivo sobre los otros dos.

También en el campo del *branding* numerosos autores otorgan al compromiso un papel de antecedente, o como mínimo mediador, de la lealtad de los consumidores. Pero además, las más recientes investigaciones relacionan el

compromiso de tipo afectivo con los vínculos más potentes y estables entre los consumidores y las marcas.

Existe pues una nueva conexión entre estas dos relaciones referidas como de interés para las organizaciones. Tanto la relación consumidor-marca comercial como empleado-marca del empleador buscan conseguir el compromiso de sus públicos. En otras palabras, las dos tienen en común un mismo objetivo que será el tema de investigación de este trabajo: el compromiso, simiente y cimiento de cualquier relación de éxito como ya apuntaron Morgan y Hunt (1994).

Por lo tanto, nos encontramos con una nueva área de conocimiento, el *employer branding*, capaz de construir un tipo de relación altamente beneficiosa para las organizaciones, con un claro indicador como es el compromiso afectivo que, por el momento, no ha sido estudiado con la profundidad que se merece. Precisamente éste será el objeto del trabajo de investigación que a continuación se presenta para la obtención del Título de Doctor.

Partiendo de la premisa de que la relación empleado-marca del empleador es una relación de *branding* más y que como tal puede ser estudiada, esta investigación pretende contribuir a esclarecer el papel que juega el compromiso, concretamente el de tipo afectivo, en la misma.

Desafortunadamente, en el ámbito del marketing se dispone de escasos estudios centrados en este tipo de compromiso y tampoco se cuenta con una herramienta de medición específica. Es importante destacar que, hasta el momento, se utiliza para tal efecto la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), bien en su totalidad o bien solo el apartado referente al compromiso.

Sin embargo, creemos que tanto por la necesidad de profundizar en el constructo compromiso afectivo, –y por ende en el *employer branding*–, así como

por la fortaleza que desde diferentes ámbitos de conocimiento se otorga a los resultados obtenidos con este tipo de vínculo afectivo, es necesario acometer esta tarea. Por ello, el fin último de este trabajo de investigación será el diseño y construcción de una herramienta de medición específica, fiable y válida del compromiso afectivo con la marca del empleador, siguiendo los más estrictos criterios y metodologías, intentando abarcar todas las posibles dimensiones del constructo afectivo.

Una herramienta de estas características es imprescindible teniendo en cuenta el largo recorrido que ya se puede adivinar para esta nueva área de conocimiento que es el *employer branding*.

## **OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez presentado el tema de investigación y su situación actual, el objetivo principal de este trabajo es analizar la naturaleza y la forma de la relación entre el empleado y la marca empleadora.

Por ello, la contribución fundamental de la investigación que aquí se presenta será el diseño de una herramienta de medición específica del compromiso afectivo con la marca del empleador, que sirva de manera eficaz para evaluar el vínculo establecido entre el empleado y la marca del empleador. De esta manera, se espera poder dar respuesta a las empresas y ayudarlas en su toma de decisiones y gestión de dos de sus principales activos intangibles: marca y capital humano.

Dicho lo cual, los objetivos de esta investigación se concretan en los siguientes apartados:

1. Analizar el concepto *employer branding* ó marca del empleador, su naturaleza, antecedentes y consecuencias.
2. Determinar su ámbito de aplicación e influencia así como su relación con *los otros brandings* de la compañía.
3. Analizar el fenómeno del compromiso en las relaciones, profundizando en los componentes que lo conforman así como sus posibles efectos e interrelaciones.
4. Diseñar una herramienta de medición específica del compromiso afectivo y proceder a su validación psicométrica.
5. Analizar su influencia y resultados sobre la actividad de la compañía.

Mientras las empresas busquen tanto atraer talento, como retener el ya existente, el *branding* del empleador crecerá en importancia. Y para hacerlo de forma efectiva, es necesario que empresas y académicos entiendan cuales son los elementos que intervienen en dicho proceso, cómo actúan y como medirlos de manera objetiva, validad y fiable. En este sentido, se dibuja una extensa tarea por hacer.

Respecto al alcance de esta investigación hay que señalar que el *employer branding*, como quedará patente en el marco conceptual, es un nuevo campo de estudio, con un recorrido todavía breve –acaba de cumplirse el 16º aniversario de la definición de Ambler y Barrow (1996) – lo que implica ser también un amplio campo para la investigación. Abordar al completo el entendimiento de todo el fenómeno, determinar las distintas variables intervinientes, sus relaciones y efectos supera con creces el objeto de este trabajo de investigación. Esta vasta tarea deberá ser compartida con la comunidad académica.

Así pues, el trabajo de investigación que aquí se presenta quedará acotado a uno de los dos objetivos finales del *employer branding*, y quizá el resultado de mayor trascendencia para esta disciplina, como es el compromiso. Por ello, el alcance del estudio se restringirá al análisis del compromiso afectivo dentro del ámbito del *employer branding*, realizando una minuciosa y detallada especificación del dominio y definición del constructo para proceder, a continuación, a la construcción y desarrollo de una herramienta para su medición que cumpla todos los requisitos psicométricos.

## **CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN**

Con la idea de facilitar su lectura y comprensión, el presente trabajo de investigación se ha estructurado en un total de seis capítulos, distribuidos en dos grandes apartados.

El **Capítulo 1**, es un preámbulo al trabajo de investigación, en el que se presentan la **introducción de la investigación, su justificación y contenidos**.

En la **Parte I** se presenta el **marco conceptual y metodológico** de este trabajo que está integrado por tres capítulos.

El **Capítulo 2** incorpora una revisión de las principales **aportaciones desde el ámbito del branding**, incluyendo tanto la óptica convencional de las marcas comerciales y corporativas como el novedoso planteamiento del *employer branding*, recogido en la más reciente literatura.

El **Capítulo 3** desarrolla el **papel del compromiso en las relaciones**. Las aportaciones teóricas y empíricas más relevantes desde todas las ópticas de

interés para esta investigación así como los diferentes tipos, objetos y efectos del compromiso.

El **Capítulo 4** aborda la **metodología seguida en la investigación**: el proceso de construcción de la escala con el debido rigor psicométrico.

La **Parte II**, compuesta por los Capítulos 5 y 6 constituye el **trabajo empírico de la investigación realizada, su resultado y conclusiones**.

El **Capítulo 5** recoge los **cinco estudios empíricos llevados a cabo** para el diseño y desarrollo de la escala. Con un mismo esquema de presentación, cada uno de los estudios se corresponde con una determinada fase de la metodología seleccionada para la construcción de la herramienta. Así pues, sus resultados encadenan sucesivamente las investigaciones, suponiendo el fin de cada uno de ellos el punto de partida del siguiente.

El **Capítulo 6** expone la **discusión** de los resultados obtenidos así como las **conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación** que darían continuidad a este trabajo.

Finalmente en dos apartados específicos se incluye la bibliografía citada en este trabajo así como los anexos referentes a la investigación, tanto de tipo estadístico como con elementos de trabajo por ejemplo los cuestionarios.

# PARTE I: MARCO CONCEPTUAL Y

## METODOLÓGICO

*“El pensamiento creador consiste en  
ver lo que todo el mundo ve y  
pensar lo que nadie piensa”  
(Zentágothai, 1975)*

## **BRANDING: LAS MARCAS Y LAS EMPRESAS**

El *branding* se ha convertido en una prioridad de la alta dirección en la última década debido a la creciente conciencia de que las marcas son uno de los activos intangibles más valiosos que tienen las empresas (Madden, Fehle y Fournier, 2006). Impulsado en parte por este intenso interés de la industria, los investigadores académicos han explorado una serie de diferentes temas relacionados con la marca en los últimos años, generando decenas de documentos, artículos, informes de investigación y libros (Keller y Lehmann, 2006).

En las siguientes páginas se hace un resumen del fenómeno del *branding* para su utilización como fuente de conocimiento y punto de partida del marco conceptual de esta investigación.

### **EVOLUCIÓN DEL *BRANDING* EN MARKETING**

El estudio de la marca es una de las áreas de mayor dinamismo e interés tanto en el ámbito académico como profesional del marketing. Su relevancia en la actividad empresarial e influencia en el comportamiento del consumidor es incuestionable (Bergstrom y Blumenthal, 2002; Keller y Lehmann, 2003,2006). Genera diferenciación, lealtad, deseo, satisfacción, disminuye el riesgo del consumidor en la elección, es un escudo protector ante la competencia,... En

suma, es el activo, el valor, más importante de cualquier compañía (Davis, 2002).

Con sólo citar Google, Apple, IBM, Danone, Coca-Cola, Microsoft, Marlboro, McDonald's, Disney o Carrefour se puede tener una idea bastante ajustada de lo que significan las marcas para la gestión empresarial actual. Son ejemplos más que reveladores del fenómeno del *branding* dentro del marketing que dejan claro la dimensión que éste ha adquirido en las estrategias de las organizaciones como fuente generadora de éxito y beneficios.

## LA MARCA Y EL CONSUMIDOR

De acuerdo con el diccionario de la *American Marketing Association* (2011) una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de ellos, cuya intención es la identificación de bienes o servicios de un vendedor o conjunto de los mismos y su diferenciación del resto de competidores.

Sin embargo, esta definición es claramente incompleta puesto que los signos y símbolos son sólo una parte de lo que realmente significa una marca en la actualidad. Sería necesario añadir que una marca es una colección de percepciones en la mente del consumidor. El *branding* es una decisión estratégica, que ofrece a los consumidores una razón para comprar y es, por lo tanto, mucho más que dar un nombre a un producto identificándolo para que el mercado sepa de quien procede. Como afirma Kapferer (2002), el *branding* no es estar "en la cima" de algo sino "dentro" algo. Así pues, aunque las marcas vean la luz en un documento estratégico de la compañía, finalmente existen en las mentes y los corazones de las personas: consumidores, empleados y otras partes interesadas. No son lo que una determinada organización o empresa vende, sino lo que los usuarios consideran. En otras palabras, son la culminación de

una experiencia total del usuario con el producto o servicio (o empresa) a lo largo de los años.

Hoy una marca es un valor intangible y, debido a sus características etéreas, cada persona encuentra una forma diferente de darle sentido (McEnally y de Chernatony, 1999). Detrás de la imagen de una marca, el consumidor debe identificar siempre algún tipo de beneficios, bien sean funcionales (que le permiten resolver necesidades utilitarias); simbólicos (que tienen que ver con el autoconcepto, el rol o la pertenencia grupal); o experienciales (relacionados con la búsqueda de sensaciones, placer, diversidad o estimulación cognitiva). Como resultado, el individuo llega a desarrollar un vínculo o apego con determinadas marcas, que a menudo se traduce en fidelidad o compromiso (Rial y Varela, 2000).

En conclusión, la mayoría de las organizaciones tienen como meta la construcción de una marca fuerte con un valor significativo como fuente de beneficios para la compañía (Keller, 1993, 1998, 2001) tales como aumentar la lealtad de los clientes y disminuir su vulnerabilidad frente a la competencia y las posibles crisis; ampliar los márgenes comerciales así como la respuesta de los consumidores ante la subida y bajada de precios; ampliar la distribución o cooperación y el apoyo; incrementar la efectividad de la comunicación de marketing, etc.

Esta cuestión es, por lo tanto, capital y ha sido ampliamente estudiada en la literatura y en la práctica, destacando los trabajos de dos autores: Aaker y Keller. Ambos han contribuido de manera notable al conocimiento, desarrollo y medición del fenómeno del *branding*, sentando sus bases con sus modelos, que posteriormente han sido aplicados por un gran número de académicos y profesionales.

Ya en 1993, Keller<sup>1</sup> afirma que:

*“Perhaps a firm’s most valuable asset for improving marketing productivity is the knowledge that has been created about the brand in consumer’s minds from the firm’s investment in previous marketing programs.”*

Las dimensiones clave del conocimiento de marca (*brand knowledge* en inglés) según Keller (2003) son:

- Í *Awareness*: identificación de la categoría y necesidades satisfechas por la marca.
- Í Atributos: características descriptivas que identifican a la marca o producto ya sea intrínsecamente relacionadas con el rendimiento del producto o extrínsecamente relacionado con la personalidad o el patrimonio de la marca.

---

1 “Probablemente el activo más valioso de una compañía para mejorar la productividad del marketing es el conocimiento que ha creado acerca de la marca en las mentes de los consumidores mediante la inversión en programas anteriores de marketing realizados por la compañía.”

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

- Í Beneficios: valores y significados personales que los consumidores adjuntan a los atributos del producto.
- Í Imágenes: información visual, ya sea de naturaleza concreta o abstracta.
- Í Pensamientos: respuestas cognitivas personales a cualquier tipo de información relacionada con la marca.
- Í Sentimientos: respuestas afectivas personales a cualquier tipo de información relacionada con la marca.
- Í Actitudes: juicios resumidos y evaluaciones globales de cualquier tipo de información relacionada con la marca.
- Í Experiencias: comportamientos de compra y consumo así como otra serie de episodios relacionados con la marca.

Así pues, se parte de la premisa de que la fuerza de una marca reside en lo que los clientes han aprendido, sentido, visto y oído sobre dicha marca a lo largo del tiempo. Por lo tanto, el reto de la organización radica en construir una marca potente que asegure que los clientes van a tener la correcta experiencia con los productos y servicios a través de pensamientos, sentimientos, imágenes, creencias, percepciones, opiniones y demás, ligados a la marca.

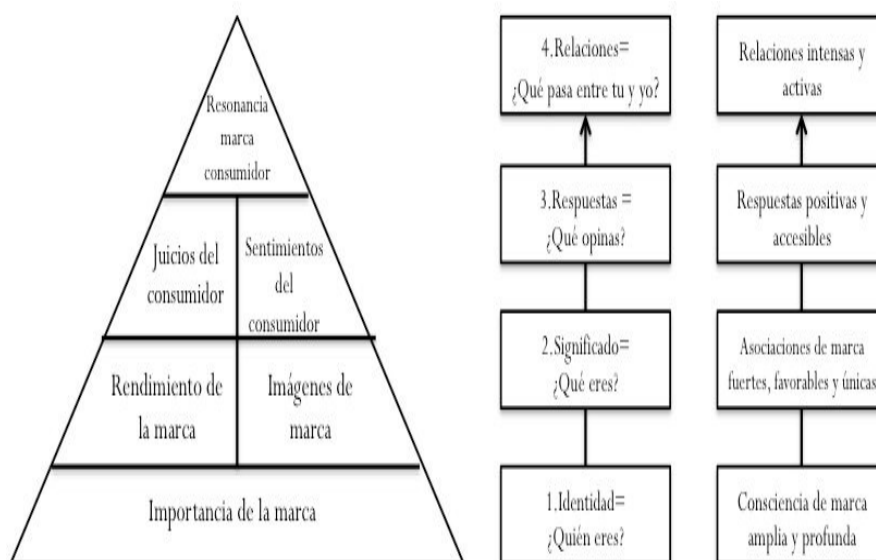
Según Keller (2001), el proceso de construcción de una marca sólida engloba cuatro fases:

1. El establecimiento de la adecuada identidad de la marca, es decir, la amplitud y profundidad del *brand awareness* (del inglés, conocimiento de marca).

2. La creación del significado de marca apropiado a través de asociaciones de marca potentes, únicas y positivas.
3. Provocar respuestas de marca positivas y accesibles.
4. Establecer relaciones con la marca caracterizadas por su lealtad activa e intensa.

La consecución de estas cuatro fases de forma sucesiva implica el establecimiento de seis apartados dentro de la construcción de marca denominados: importancia de marca, rendimiento de marca, imagen de marca; juicios de marca; sentimientos de marca y resonancia de marca (ver Figura 2-1).

**Figura 2-1: Pirámide del Valor de Marca orientado al Cliente y sus subdimensiones.**



Fuente: Keller, 2001. Traducción propia

En la parte superior de la pirámide está el aspecto más valorado, la resonancia de marca, que se alcanza cuando todas las otras piezas ya se han consolidado. Con una resonancia de marca efectiva, los consumidores expresan un alto grado de lealtad a la marca de tal forma que son ellos los que buscan activamente cómo interactuar y compartir sus experiencias.

En términos de *branding* el éxito, por lo tanto, radica en conseguir consumidores con el mayor nivel posible de lealtad y compromiso, que demuestren conscientemente su apego con la marca.

## **LA MARCA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Desde la perspectiva del mercado exterior a la empresa, el *branding* engloba la creación de estructuras mentales que ayudan al público objetivo a organizar su conocimiento con respecto a un determinado producto u organización. Al hacer esto, el público objetivo es capaz de clarificar su toma de decisiones con respecto a dicho producto u organización. Además, mejora los hábitos de compra de los consumidores, por lo que genera valor para la organización.

Sin embargo, la nueva lógica dominante en marketing—lleva a las organizaciones a la adopción de iniciativas orientadas también al interior, dirigidas a los empleados que realizan el servicio y dan vida a la marca (Vallester y de Chernatony, 2006; Punjaisri y Wilson, 2008; King y Grace, 2008). Este nuevo planteamiento, a pesar de su juventud, ya ha sido recogido en la literatura académica de las dos últimas décadas, si bien aparece bajo una perspectiva dual lo que suscita una doble denominación. A continuación se detallan ambos enfoques.

Por un lado, en la literatura se aprecia un primer planteamiento que centra su interés en el papel fundamental desempeñado por los empleados en el éxito de las marcas de consumo y corporativas. El permanente contacto del personal de la compañía con el consumidor le otorga una gran influencia sobre la forma en que el cliente ve la compañía (Papasolomou, 2006; Mahnert y Torres ,2007). Este refuerzo de diferenciación en el carácter y atributos de la marca a través del contacto interpersonal ayuda en la construcción de las marcas, particularmente en el sector servicios (de Chernatony et al., 2003, 2005, 2008; Harris, 2007). Así, son los comportamientos de los empleados los que realmente producen y suministran el servicio (Harris, 2007). Ciertamente, las empresas de servicios han sido las primeras en darse cuenta de la importancia que tiene alentar a sus empleados para representar las características de sus marcas (de Chernatony, 2003).

En este sentido, diferentes investigaciones acerca del marketing de servicios destacan la necesidad de controlar la transmisión de los valores de la marca a sus clientes a través de los empleados, para proporcionar una experiencia de marca altamente satisfactoria. Esto conlleva que los empleados sean absolutamente conscientes de su papel en la experiencia vivida por el consumidor y dispongan de un profundo conocimiento de la misma, así como la aceptación de los valores que representa (Rucci, 1998; King y Grace, 2008, 2009). Igualmente, en el ámbito del marketing relacional se pone de manifiesto la importancia de la gestión de la marca desde el interior para su correcta transmisión al exterior (O'Callaghan, 2009; Punjaisri, 2007).

Este esfuerzo de la organización por comunicar y hacer que el empleado interiorice la marca y sus valores, en todos sus niveles, es lo que la literatura denomina *branding* interno o *internal branding*. Así, el *branding* interno se plantea como el proceso clave para alinear los comportamientos de los empleados con los valores de la marca. Su objetivo es asegurar que los empleados transforman los mensajes de la marca en una realidad para los clientes y otros *stakeholders*. Diferentes investigaciones han demostrado que un *branding* interno eficaz y de éxito genera compromiso, identificación y lealtad de los empleados con la marca (Love, 2011; Tortosa, 2009; Roy, 2008; Harris, 2007; Joshi, 2007; Miles y Mangold, 2004; De Chernatony, 2002). Cuando los empleados interiorizan los valores de la marca de manera consistente reproducen la promesa de ésta a través de todos los puntos de contacto entre la compañía y sus diferentes públicos (Carr y López, 2007).

Así pues, el *internal branding* va más allá de la aceptación de la cultura corporativa, es la específica personalidad de marca desarrollada dentro de esa cultura, la que el empleado debe interiorizar.

Paralelamente, en la literatura se desarrolla una segunda perspectiva bajo la denominación de *employer branding* o marca del empleador, que incorpora elementos relacionados con la organización y su gestión de las personas, aportando una visión más holística del fenómeno (Mosley, 2007; Kimpakorn y Tocquer, 2009; Maxwell y Knox, 2009).

En este otro enfoque académico acerca del rol de la marca dentro de la organización, tiene mayor peso el personal en las organizaciones, consecuencia del actual escenario empresarial marcado, entre otros temas, por el crecimiento mediante fusiones y adquisiciones, la globalización, la internacionalización, la externalización de las funciones, y la dependencia del talento y personal cualificado. En este contexto, las organizaciones se plantean su presencia en el mercado laboral de una forma estratégica. Como afirma Harris (2007), las personas son la clave, el elemento diferenciador.

En esta línea, diferentes investigaciones realizadas en el campo del management y el marketing estudian el nuevo papel a desempeñar por las marcas, centrado en el vínculo del empleado con la compañía empleadora. A esto es a lo que se ha denominado *employer branding*, o marca del empleador, concepto que engloba el total de las experiencias del empleado –potenciales y actuales– con la organización, y no solo a la parte relacionada con el cliente (Mosley, 2007; Davies, 2008; Edwards, 2010; Martin, 2011).

Siguiendo a Jacobs (2003), una marca representa la relación que una empresa tiene con sus empleados tanto como representa la relación que tiene con sus clientes. Así pues, 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. 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. Por lo tanto, con este profundo y completo de conocimiento de la marca, los empleados si son realmente capaces de transformar la visión de la marca en realidad.

Las investigaciones de Miles y Mangold (2005) y Mosley (2007), revelan que la marca del empleador se identifica como generador del éxito organizacional y de la satisfacción del empleado. Los resultados de estos estudios indican que existe un beneficio tangible: los empleados que tienen conocimiento de la marca desde esta perspectiva, deben ser considerados como relevantes a la hora de conseguir importantes beneficios para la organización.

Si una empresa quiere ofrecer a sus clientes una experiencia de marca diferenciada y ésta depende fuertemente de las interacciones personales, necesita asegurarse de que su marca del empleador atrae al tipo de personal apropiado y que el management de la misma refuerza el tipo de cultura correcto, desde los empleados que están cara al cliente hasta lo más recóndito de todas y cada una de sus funciones de apoyo (Kennedy y Lask, 2002).

Esta dualidad de denominaciones y funciones a desarrollar por la marca desde el ámbito interno de la organización puede obedecer en gran medida a la juventud del planteamiento así como a su incipiente puesta en práctica dentro de las organizaciones. Es necesario, por lo tanto, la realización de estudios e investigaciones más amplias que permitan aclarar esta confusión, aportando luz a este nuevo concepto. Así, cabe destacar el trabajo publicado por Foster, Punjaisri y Cheng (2010) que pretende clarificar esta dualidad *employer branding/internal branding* así como delimitar sus interrelaciones con otros *brandings* desarrollados por las organizaciones.

La Tabla 2-1 presenta un resumen de los principales estudios publicados en la literatura desde ambos enfoques

**Tabla 2-1: Resumen de los principales estudios publicados en la literatura.**

AUTOR	AÑO	ENFOQUE	TIPO DE ESTUDIO/SECTOR	PUBLICACIÓN
Agrawal y Swaroop	2009	Employer branding	Empírico/ Educación	Journal of Business Perspective
Ambler y Barrow	1996	Employer branding	Teórico	Journal of Brand Management
Backhaus y Tikoo	2004	Employer branding	Teórico	Career Development International
Bergstrom y Blumenthal	2002	Internal branding	Case Study/Automoción	Corporate Reputation Review
Berthon y Ewing	2005	Employer branding	Teórico	International Journal of Advertising
Bodderas y Cachelin	2011	Employer branding	Empírico/Servicios	Journal of Service Marketing
Burmann y Zeplin	2005	Internal branding	Teórico	Journal of Brand Management
Burmann y Zeplin	2009	Internal branding	Empírico/ Multisectorial	Journal of Brand Management
Davies	2008	Employer branding	Empírico /Multisectorial	European Journal of Marketing
de Chernatony	2003	Internal branding	Empírico / Servicios	The Service Industries Journal
de Chernatony	2005	Internal branding	Empírico/Financiero	European Journal of Marketing
Pitt, Ewing y Berhton	2002	Employer branding	Teórico	International Journal of Advertising
Gapp y Merrilees	2006	Internal branding	Empírico/Sanidad	Journal of Brand Management
Grace y King	2009	Internal branding	Teórico	Services Marketing Quarterly
Judson y Aurand	2009	Internal branding	Empírico / Educación superior	Services Marketing Quarterly
Kimpakorn y Tocquer	2009	Employer branding	Empírico/ Hosteleria	Journal of Brand Management
King y Grace	2010	Internal branding	Empírico / Servicios	European Journal of Marketing
King y Grace	2008	Internal branding	Empírico/Servicios	Journal of Brand Management
Knox y Freeman	2006	Employer branding	Empírico/alumnos universitarios	Journal of Marketing Management
Love	2009	Internal branding	Caso / Financiero	SCM

Mahnert y Torres	2007	Internal branding	Teórico	Irish Marketing Review
Mandhaya y Shah	2010	Employer branding	Teórico	Global management Review
Martin y Beaumont	2005	Employer branding	Teórico	Journal of European Management
Maxwell y Knox	2009	Employer branding	Empírico/Multisectorial	Journal of Marketing Management
Merz y Herbst	2009	Employer branding	Empírico/alumnos universitarios	EMAC 2009
Miles y Mangold	2004	Internal branding	Teórico	Journal of Relationship Marketing
Moroko y Uncles	2009	Employer branding	Empírico/Multisectorial	Journal of Brand Management
Moroko y Uncles	2008	Employer branding	Empírico / Consultoría	Journal of Brand Management
O'Callaghan	2009	Internal branding	Empírico / Comercio minorista	Conference paper
Papasolomou y Vrontis	2006	Internal branding	Empírico/Servicios Financieros	Journal of Brand Management
Priyadarshi	2011	Employer branding	Empírico/ Telecomunicaciones	The Indian Journal of Industrial Relations
Punjaisri y Evanschitzky	2009	Internal branding	Empírico/ Hostelería	Journal of Service Management
Punjaisri y Wilson	2008	Internal branding	Empírico / Hostelería	Journal of Relationship Marketing
Punjaisri y Wilson	2007	Internal branding	Empírico/ Hostelería	Journal of Brand Management
Bhatnagar y Srivastava	2010	Employer branding	Empírico/alumnos escuela de negocios	The Journal of business perspective
Vallester	2004	Internal branding	Empírico/Individuos de diferentes países	Qualitative Marketing Research
Vallester y de Chernatony	2006	Internal branding	Empírico/Directivos empresas de servicios	European Journal of Marketing
Vallester y de Chernatony	2005	Internal branding	Empírico/Multisectorial	Journal of Marketing Management
Wallström y Karlsson	2008	Internal branding	Empírico / Servicios	Journal of Brand Management

Fuente: Elaboración propia

En este trabajo de investigación se opta por el término *employer branding*, puesto que nos parece más completo, claro e integrador del fenómeno en cuestión. Además, incorpora las dos posibles audiencias implicadas empleados actuales y potenciales lo que posibilita su concepción y estudio integral, a lo largo del tiempo. Es más moderno, identifica mejor el objeto de estudio y lo dota de continuidad.

## **LA MARCA DEL EMPLEADOR Ó EMPLOYER BRANDING**

La aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos es lo que en la literatura ha sido denominado como "*employer branding*" (Backhaus y 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.

## **PRINCIPALES CONCEPTUALIZACIONES**

Ambler y Barrow (1996) fueron los primeros en definir el *employer branding* o *branding* del empleador como el desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización desde su faceta de empleador en el mercado. Así, lo definieron como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador e identificado con la empresa empleadora.

<sup>2</sup> “Employer brand is the bundle of psychological, functional and economic benefits provided by employment and identified with the employing firm”.

Además, el *employer branding* transmite la "propuesta de valor", es decir, la totalidad de la cultura, los sistemas, las actitudes de la organización así como la relación con el empleado destinada a alentar al personal para adoptar y compartir con éxito los objetivos, la productividad y la satisfacción a nivel personal y profesional. La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para la empresa de diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca como su USP (*Unique Selling Proposition*) para la satisfacción de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad.

Así pues, el *employer branding* se refiere al proceso de identificar y crear un mensaje de marca de empresa, aplicando los principios tradicionales de marketing para así lograr la condición de empleador de elección, atrayendo y reteniendo por ello a los empleados más cualificados (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002). Como afirman Barrow y Mosley (2005), el *employer branding* sirve para adaptar, con un enfoque de marketing, las herramientas y técnicas que se suelen utilizar para contratar y motivar a los empleados.

### **Figura 2-2: Marco de actuación del Employer Branding.**

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

---

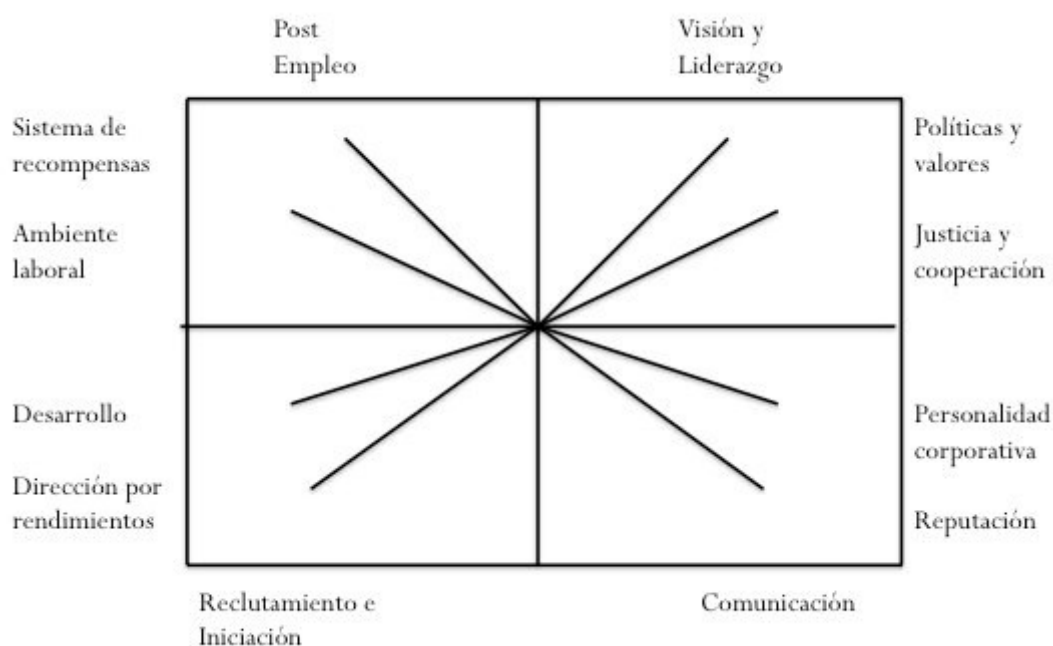
<sup>2</sup> “La marca del empleador es el conjunto de beneficios psicológicos, funcionales y económicos suministrados por el empleo y que se identifican con la empresa empleadora.”

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.

Según Sullivan (2004), el *branding* del empleador es una estrategia a largo plazo para gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, actuales y potenciales, así como *stakeholders* próximos, en relación con una empresa en particular. Y además, representa una relación emocional entre un empleador y empleado.

En definitiva, la marca del empleador en su complejidad, abarca varios aspectos de gran importancia (Kapoor, 2010) que conllevan unos valores críticos para cualquier compañía (ver Figuras 2-3 y 2-4).

**Figura 2-3: Ámbito de la Marca del empleador**



Fuente: Kapoor, 2010. Traducción propia.

**Figura 2-4: Valores asociados a la Marca del Empleador**

VALOR EXTERNO	VALOR INTERNO
1) Incremento de la calidad y la cantidad de los reclutamientos	1) Incremento del compromiso de los empleados
2) Reconocimiento como empleador de elección	2) Productividad del empleado más alta
3) Sustancial diferenciación competitiva en el mercado del talento	3) Los empleados “se sienten bien” con la compañía
4) Menores costes de reclutamiento y publicidad	4) Incremento de la retención del mejor talento
5) Incremento de las recomendaciones	5) Incremento de las recomendaciones del talento de más alto nivel
6) Incremento de las ventas de producto y actividades de marketing	6) El tiempo centrado en la evaluación en oposición al suministro
7) Altos niveles de satisfacción y lealtad de clientes	

Fuente: Kapoor, 2010. Traducción propia.

## **DIFERENCIAS Y SIMILITUDES CON OTROS TIPOS DE *BRANDING***

Desde la óptica del *employer branding*, el “cliente” es el “empleado actual/potencial”, mientras que el objetivo sigue siendo el mismo que el de cualquier actividad de *branding*: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. Y por supuesto, al igual que una marca de consumo, es decir destacando los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados.

De la literatura existente se desprende que la marca del empleador comparte sus fuentes teóricas con el *branding* corporativo y de consumo, y debe ser consistente con el resto de *brandings* (Backhaus y Tikoo, 2004) pudiendo impactar en los mismos grupos de influencia: consumidores, personal, distribuidores... aunque la marca del empleador es específica y característica del empleo, focalizándose en la identidad de la empresa como empleador, por lo que el *target* principal y primario del *branding* del empleador son los empleados actuales y potenciales de la compañía empleadora.

Profundizando en el tema, Moroko y Uncles (2008) determinan la existencia de una serie de atributos comunes entre los tres tipos de *branding* y otros específicos del *branding* del empleador, que se detallan a continuación.

Los atributos comunes para el *branding* corporativo, de consumo y del empleador serían:

- Ser conocido y perceptible: construir conocimiento de marca es el objetivo clave de cualquier *branding*. Si no hay conocimiento es imposible que un consumidor se plantee la compra, de igual manera sucede con un potencial empleado: si no conoce la existencia de la compañía, es imposible que se interese por trabajar en ella. Por lo tanto, una marca del empleador debe de ser conocida y perceptible, diferenciable en el mercado laboral.
- Ser visto como relevante y evocador: al igual que para el consumidor la marca genera una proposición de valor que es relevante para él, la marca del empleador debe ofrecer una propuesta de valor atractiva para sus empleados potenciales y actuales. La propuesta de valor para el empleado es un paquete diferente de beneficios ofrecidos por la compañía a los empleados actuales y potenciales.
- Ser diferente de los competidores directos: tener una marca del empleador diferenciada es clave para poder vencer en la “batalla del talento”. El grado de diferenciación de una marca se ha relacionado con su salud: cuanto más saludable es una marca, más y mejor la diferencian sus consumidores. Y de manera análoga a como sucede con las marcas de consumo y corporativas, obtener una diferenciación real entre los competidores directos es un objetivo costoso de alcanzar.

Sin embargo, existen dos temas de gran presencia y fuerza exclusivos de la marca del empleador. Ambos tienen que ver con la habilidad de la compañía para suministrar la experiencia laboral esperada por los potenciales empleados y deseada por los actuales. Estos atributos adicionales del *employer branding* con respecto al *corporate* y *consumer branding* serían:

- Asignación previa de valores: los empleados difícilmente pueden evaluar una potencial empresa empleadora antes de experimentar cómo es el trabajo en la misma. Además, los aspirantes a menudo sufren una falta de información con respecto a la posible compañía empleadora. Es más, los riesgos asociados con una mala decisión sobre donde trabajar son mucho más grandes que aquellos asociados a una mala elección de un producto de consumo para un consumidor.
  
- Cumplimiento del contrato psicológico: las marcas del empleador de éxito son aquellas que son retratadas de manera adecuada por su comunicación y son vistas como desarrolladoras de la promesa de marca consistente. Cuando el contrato psicológico que se establece en la mente del empleado está completo, éste es más propicio al compromiso y la lealtad. Sin embargo, si el contrato se rompe, puede producirse un descenso en el compromiso y la productividad, con el consiguiente impacto en el abandono del personal. Los empleados toman conciencia de los valores de la empresa a través de todos los niveles de dirección y en todas las divisiones, no sólo los equipos que trabajan cara al cliente. Su experiencia de la marca del empleador tiene un componente temporal muy amplio: los empleados tienen tantas interacciones con la marca a tantos niveles durante un periodo de tiempo tan amplio, y además invierten –tanto funcional, económica y psicológicamente– en la experiencia laboral, que cualquier desviación entre la promesa de marca percibida y la experiencia real se convierte en evidente de manera llamativa.

**Figura 2-5: Puntos en común y diferencias del *Employer Branding* y las otras marcas de las compañías**

Fuente: Elaboración propia a partir de Moroko y Uncles, 2008.

La marca del empleador se fortalece cuando la promesa al consumidor y la visión corporativa de la empresa están alineadas con los beneficios personales ofrecidos a los empleados. Sin embargo, los problemas aparecen cuando los empleados potenciales trasladan percepciones de los consumidores o de las marcas corporativas que no son soportadas por la experiencia laboral.

Además, las asociaciones con las marcas de consumo y corporativas de la compañía son utilizadas por los aspirantes para cubrir el déficit de entendimiento del producto-empleo ofertado.

La adecuación de la percepción de la marca del empleador puede derivarse del contacto con la totalidad de marcas de la compañía: corporativa, de consumo y empleadora, en especial si la marca del empleador *per se* no está correctamente articulada y comunicada, o si la marca corporativa y la de consumo son dominantes. Por lo tanto, el éxito de la marca del empleador dependerá de un alineamiento más amplio de todo el portfolio de marcas con la experiencia laboral (Moroko y Uncles, 2008).

## **MODELOS SOBRE EMPLOYER BRANDING**

A continuación se presentan las principales aportaciones académicas, teóricas y empíricas, sobre el proceso de construcción del *employer branding* reflejadas en la literatura. Teniendo en cuenta la disparidad de los autores, –ya sea tanto por sus nacionalidades/orígenes como por sus campos de investigación–, es importante destacar la presencia de puntos en común entre los diferentes modelos.

Así, en primer lugar, subrayar la unanimidad existente entre los mismos al incluir el compromiso como objetivo prioritario y consecuencia directa de la implementación del *employer branding* (Backhaus y Tikoo, 2004; Merz y Herbst, 2009; King y Grace, 2009). Asimismo hay total coincidencia con respecto al rol que desempeña el *employer branding* como fuente de ventaja competitiva sostenible e inimitable para la organización. Igualmente, la casi totalidad de los modelos –excepto Merz y Herbst (2009) – hace referencia a la multidisciplinariedad del concepto, en clara alusión a la necesidad de coordinación entre las funciones de marketing y recursos humanos, en sus diferentes niveles.

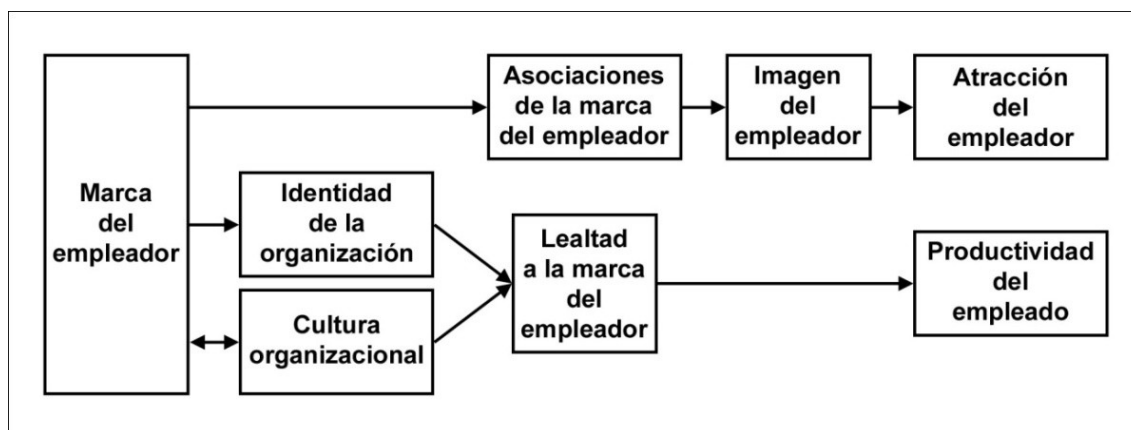
Analizados individualmente, como se detallan más adelante, también se pueden ver coincidencias parciales. Por ejemplo, el papel de la atracción como consecuencia del *employer branding* (Backhaus y Tikoo, 2004; Miles y Mangold, 2004 y Mosley, 2007), Merz y Herbst (2009) lo tienen en cuenta de manera indirecta, como empleador de elección. Igualmente es destacable la influencia que los modelos de marca desarrollados por Aaker (1992, 1996) y Keller (1993), tienen en los trabajos de Backhaus y Tikoo (2004), Merz y Herbst (2009) y King y Grace (2010). Por último comentar que el planteamiento con un carácter más holístico viene de la mano de Mosley (2007), consultor de renombre internacional especializado en el tema.

De manera individual, exponemos las particularidades de cada uno, comenzando por las propuestas teóricas para dar paso después a las empíricas.

En la propuesta teórica realizada por los norteamericanos Miles y Mangold (2004), la imagen que la organización proyecte a sus clientes y otros *stakeholders* de relevancia a través de sus empleados es el componente central en la consecución del éxito de una marca del empleador. De esta manera, la compañía debe crear e infundir la imagen deseada en las mentes de sus empleados antes de que sea proyectada por los empleados a los clientes. Por lo tanto, es necesario tener un concepto muy claro de la más esencial de las relaciones de una compañía: la relación empleador-empleado. Esta idea clave pone de manifiesto los vínculos del modelo con el campo del marketing relacional y del management así como la necesidad de trabajar desde el interior hacia el exterior de la compañía.

El modelo teórico propuesto por Backhaus y Tikoo en 2004, guarda similitudes con el anterior, si bien es destacable en su planteamiento una visible influencia de los trabajos de Aaker (1992, 1996). La propuesta de estos autores está claramente planteada desde la óptica del marketing. El *branding* del empleador consiste en el proceso de construcción y comunicación de una identidad de marca del empleador única e identificable que le diferencia de sus competidores en el ámbito del talento (ver Figura 2-6).

**Figura 2 6: Marco teórico de la Marca del Empleador.**



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

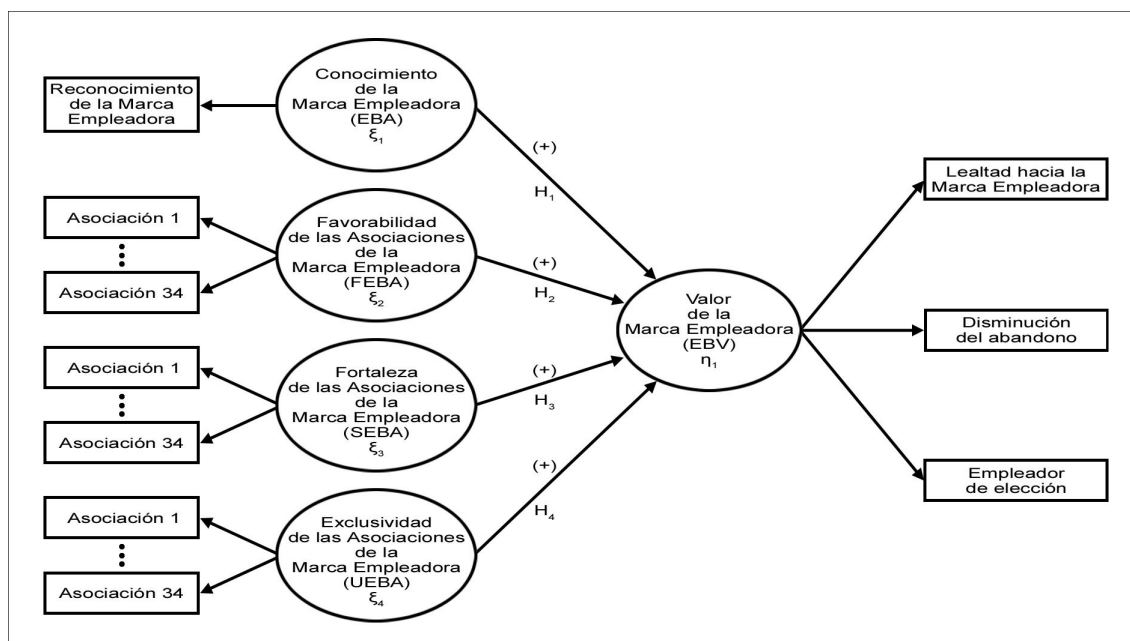
Dentro de este primer grupo de modelos teóricos, por último citar el publicado en 2007 por Mosley, que entiende el management de la marca del empleador desde una perspectiva holística, con el objeto de conformar la cultura de la organización buscando la seguridad de que todos los directivos de los puntos de contacto están alineados con la ética de la marca de la organización. Así, plantea la gestión de la marca del empleador como un potente mecanismo que permite alinear la experiencia de los empleados con la marca y la experiencia de marca deseada por el cliente, siendo también una plataforma común para el marketing y los recursos humanos, lo que representa una evolución significativa en la búsqueda de la integración de la marca corporativa.

En el ámbito de las propuestas respaldadas por trabajos empíricos, los alemanes Merz y Herbst (2009) proponen un modelo que supone un avance significativo en el conocimiento del *employer branding*. En su planteamiento presentan el concepto de Valor de la Marca del Empleador, o *Employer Brand Value*, –en adelante EBV–, con el que investigar los determinantes de dicho concepto así como validar su medición.

Al igual que anteriores estudios teóricos, Merz y Herbst (2009) entienden que una marca del empleador fuerte, en el ámbito interno, provoca orgullo y satisfacción laboral en los empleados, incrementando también la retención de los empleados y la productividad. Además afirman que, de cara a las audiencias exteriores, si se comunica bien, puede convertirse en un “empleador de elección”, es decir, aquel en el que los más brillantes empleados quieren trabajar.

Para su planteamiento teórico, Merz y Herbst (2009) parten del trabajo Keller (1993) acerca del valor de marca, aplicándolo al ámbito del *employer branding* (ver Figura 2-7). Con respecto al trabajo empírico destinado a testar su modelo, llevan a cabo una investigación entre setecientos noventa y dos graduados de treinta y cuatro universidades, que evalúan y califican catorce empresas en términos de asociaciones de marca del empleador. El análisis de los resultados mediante un modelo de ecuaciones estructurales, puso de manifiesto que la fortaleza y la exclusividad de las asociaciones de la marca del empleador influyen positivamente sobre el valor de la misma.

**Figura 2 7: Modelo del Valor de la Marca del Empleador.**



Fuente: Merz y Herbst (2009). Traducción propia.

Por otro lado, los tres resultados propuestos (lealtad, disminución de abandono y empleador de elección) quedaron positivamente contrastados. Esto supone una primera evidencia empírica tanto de los antecedentes como de los resultados de la aplicación del *employer branding*. A la par, es relevante que la muestra estaba compuesta por individuos recién licenciados, con escasa o nula experiencia laboral, lo que implícitamente limita sus resultados al campo de la atracción.

Los australianos King y Grace (2010) presentan el primer modelo del Valor de la Marca basado en el Empleado, del inglés *Employed-Based Brand Equity*, –en adelante EBBE–, contrastado empíricamente. Con él se busca conocer no sólo como las organizaciones pueden gestionar de manera efectiva el proceso de construcción de la marca sino también, apreciar los efectos subsiguientes en los empleados y en los beneficios de la organización. El modelo, que amplía el planteado por Keller (1993) al tomar en consideración la importancia de los

empleados, ha sido contrastado en una investigación con trescientos setenta y un empleados del sector servicios mediante un cuestionario *online*.

El estudio de King y Grace (2010) contribuye con tres importantes aportaciones:

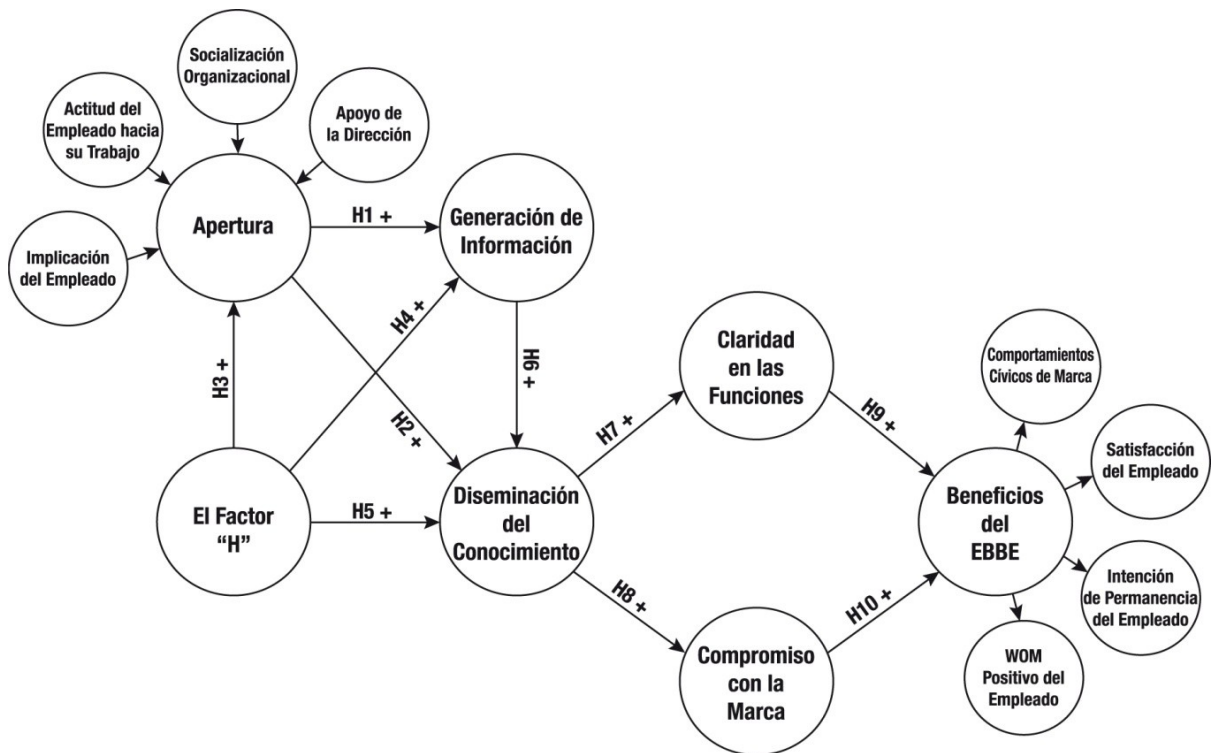
1. Amplía el ámbito de la actual literatura sobre valor de marca, al incorporar una tercera perspectiva, absolutamente pertinente, como es la perspectiva del empleado.
2. La adopción de un enfoque multidisciplinar para abordar un problema de marketing, incorporando elementos contextuales como la cultura organizacional.
3. Refleja las percepciones de los empleados, –actuales que no los potenciales–, hasta el momento poco estudiados en la literatura sobre gestión del *branding*.

La validez del modelo EBBE permite a los directivos apreciar realmente qué elementos influyen sobre el empleado para comportarse de una forma determinada. En particular, la manifiesta influencia del factor humano y de la sinceridad implica que los directivos deben desarrollar proactivamente una cultura que aprecie y apoye las relaciones internas. Además, mientras que la claridad en las funciones influye en el rendimiento del empleado, es el apego psicológico del empleado, el sentido de pertenencia o las sinergias con los valores de la organización lo que claramente domina las consecuentes acciones e intenciones. Una vez más, el énfasis se dirige hacia lo emocional, en oposición a lo cognitivo, de la organización. Así pues, marketing deberá poner más empeño en el aspecto emocional de las prácticas de gestión del *employer branding* como posibilitadoras de las prácticas de carácter cognitivo.

Por otro lado, el desarrollo del modelo EBBE también valida los efectos de las actividades del *management* del *branding* para las audiencias internas. En otras palabras, la claridad en las funciones y el compromiso con la marca permite su evaluación, por lo que se deberán incorporar las métricas correspondientes a dicha gestión.

En definitiva, el modelo de King y Grace (2010) permite, tanto a académicos como a los profesionales, una mejor apreciación de la gestión del *branding*, entendiéndolo como algo más que comunicar la marca internamente.

**Figura 2-8: Modelo del Valor de Marca centrado en el Empleado (EBBE)**



Fuente: King y Grace, 2009. Traducción propia.

## RESULTADOS DEL EMPLOYER BRANDING

Keller (2001) sostiene que la fuerza de la marca se percibe en la mente de los consumidores. Esta premisa es del mismo modo aplicable al caso del *employer branding*, en donde además, dicha fortaleza es apreciable desde una doble perspectiva:

- ❖ En el plano interno, origina un mayor nivel de compromiso y eficacia en los empleados, con sus consiguientes beneficios dentro de la organización.

- ❖ En el plano externo, de manera directa, genera una identidad de marca del empleador diferenciada y atractiva para potenciales candidatos, que permitirá a la organización convertirse en un “empleador de elección” que selecciona a los mejores empleados. E indirectamente, al repercutir el rendimiento del trabajo de los empleados en la calidad percibida y la imagen de los productos y servicios.

Es evidente que el desarrollo de una imagen como empleador es parte esencial del *employer branding*; convertir esa imagen en una relación laboral entre la organización y sus actuales y potenciales trabajadores, es un proceso. Por lo tanto, el fin último de la marca del empleador es la atracción y retención de los empleados, actuales y potenciales (Mandhanya y Shah, 2010).

La práctica del *employer branding* se basa en el supuesto de que el capital humano aporta valor a la firma y, a través de la hábil inversión en capital humano, los resultados de la compañía pueden mejorar (Fram y McCarthy, 2003). El marketing externo de la marca del empleador establece a la misma como empleador de elección y así le capacita para atraer a los mejores empleados. Su faceta interna ayuda a crear una fuerza de empleados comprometidos, difícilmente imitable por otras compañías, es decir, supone la creación de una ventaja competitiva inimitable.

En resumen, considerando que la mayoría de las estrategias de empleo son a corto plazo y hasta ahora se activaba mediante la oferta de sus vacantes de empleo, la construcción de una marca de empleador es una solución proactiva a largo plazo, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes, a quienes se transmite la propuesta de valor de "un gran lugar para trabajar".

Sin embargo, este proceso no termina con la firma de un contrato puesto que los empleados pueden llegar a ser embajadores de la marca para la que trabajan (Biswas y Biswas, 2010). Si una organización quiere que sus empleados cumplan con la promesa de la marca de empresa, claramente debe comprender lo que motiva su compromiso. Centrándose en la marca de empleador, las compañías pueden comprender mejor los atributos que pueden atraer a nuevos candidatos, lo que les permite adaptar su estrategia de reclutamiento en consecuencia.

La Tabla 2-2 presenta las conclusiones de los principales estudios realizados recientemente sobre los efectos del *employer branding*, tanto desde la perspectiva interna como externa de la organización.

**Tabla 2-2: Principales estudios sobre efectos del *Employer Branding*.**

AMBITO EXTERNO: ATRACCIÓN	
AUTORES	PRINCIPALES APORTACIONES
Collins y Stevens (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ciertos tipos de prácticas de reclutamiento son mejores en determinados mercados.</li> <li>❖ Factores más influyentes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>    H Actitud general hacia la compañía</li> <li>    H Oportunidades percibidas de empleo</li> <li>    H WOM</li> <li>    H Publicidad</li> <li>    H Patrocinio</li> <li>    H <i>Publicity</i></li> </ul> </li> </ul>
Lievens y Highhouse (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Los atributos simbólicos son más importantes que los instrumentales.</li> </ul>
Slaughter et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ A los estudiantes les atraen aquellas organizaciones que tienen rasgos similares a los suyos.</li> </ul>
Collins y Han (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El reclutamiento precoz y la publicidad son beneficiosos en la mejora de la cantidad y calidad de los candidatos.</li> </ul>
Andersen (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El principal foco de atracción es la posibilidad de desarrollo de carrera profesional.</li> <li>❖ La imagen de la marca del empleador tiene diferentes pesos para la atracción según el sector en el que ésta opere.</li> <li>❖ El grado de conocimiento de la marca del empleador no está altamente correlacionado con la reputación de la organización.</li> <li>❖ Las acciones directas de comunicación sobre la marca del empleador tienen menor impacto en su imagen que los métodos interactivos (p.e. las prácticas en las empresas).</li> </ul>
Merz y Herbst (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La fortaleza y exclusividad de las asociaciones de la marca del empleador afectan positivamente al valor de la misma, lo que mejora su resultado como empleador de elección.</li> </ul>
AMBITO INTERNO: RETENCIÓN Y COMPROMISO	
AUTOR	PRINCIPALES APORTACIONES
Fulmer, Gerhart y Scott, (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Las políticas de <i>employer branding</i> están asociadas con:               <ul style="list-style-type: none"> <li>    H Actitudes estables y positivas de los empleados</li> <li>    H Ventajas en el rendimiento a nivel organizacional</li> </ul> </li> </ul>
Lievens, Van Hoye y Ansel, (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Los factores instrumentales y simbólicos que son importantes para la atracción de candidatos también lo son para los que hacen carrera en la compañía.</li> <li>❖ El factor explicativo más importante de la identificación de los empleados es la imagen de la organización.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ La identificación está más relacionada con el orgullo y el respeto que con beneficios materiales.</li></ul>
Davies, (2008)	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ La coherencia es el rasgo de la personalidad de la marca del empleador más determinante como elemento predictivo de la satisfacción laboral y la afinidad.</li><li>❖ La imagen de la organización no aparece como influyente en las percepciones de los directivos sobre la lealtad, satisfacción laboral o afinidad.</li></ul>
Burmann y Zeplin, (2009)	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Existe una relación causal entre el compromiso con la marca y el comportamiento cívico de la misma.</li><li>❖ La relación entre el comportamiento cívico de la marca y la fortaleza de la marca aparece como una tendencia.</li></ul>
Kimpakorn y Tocquer (2009)	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ El compromiso con la marca del empleador está fuertemente ligado a la experiencia del empleado con la marca y con cómo es percibida.</li><li>❖ El compromiso influye en el comportamiento y en la percepción del servicio por parte del cliente.</li><li>❖ Los empleados deben entender los valores de marca y su significado pero esto no es suficiente para comprometerles y que apoyen la marca.</li></ul>
King y Grace (2010)	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Las acciones e intenciones de los empleados están dominadas por el apego psicológico, el sentido de pertenencia y las sinergias con los valores de la organización.</li><li>❖ La influencia del factor humano y de la sinceridad implica la necesidad de desarrollar una cultura que aprecie y apoye las relaciones internas.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura.

## **EL PAPEL DEL COMPROMISO EN LAS RELACIONES**

El constructo compromiso ha sido ampliamente estudiado en muchas y diferentes áreas del conocimiento. Desde la perspectiva del intercambio social (Cook y Emerson, 1978), pasando por las relaciones de pareja o el matrimonio (Thompson y Spanier, 1983; Bielby y Bielby, 1989), o en el entorno empresarial centrándose en diferentes aspectos relacionados con el trabajo, como los objetivos (Tubbs, 1993; DeShon y Landis, 1997), el equipo (Rusbult y Farrel, 1983) o la ocupación (Blau, 1985; Carson y Bedeian, 1994).

Aunque siempre se ha identificado como un elemento clave, la definición de los mecanismos cognitivos de este constructo está condicionada en gran medida por la óptica utilizada.

Desde la perspectiva de la sociología y la psicología, el compromiso se define en términos de decisión o conocimiento que atan o fijan a un individuo a una disposición de conducta. Igualmente, desde un punto de vista relacional, se ha interpretado el concepto dentro de un marco psicológico y social. Así, en el trabajo este constructo se caracteriza conceptualmente por el intento de permanecer (Meyer y Allen, 1991; Dessler, 1998; Meyer y Herscovitch, 2002), con ciertos factores personales y ambientales, que apuntalan dicho intento. Entonces, el compromiso se infiere no solo de las creencias y opiniones de los empleados sino también por el intento o deseo de actuar de una forma determinada.

Para finalizar, hay que incorporar las interpretaciones conceptuales en otras disciplinas que caracterizan al compromiso como un fenómeno multidimensional compuesto de diferentes características o facetas cognitivas. Si bien existen estudios que han intentado explicar el compromiso de una manera unidimensional (por ejemplo Mowday, Steers y Porter, 1979; Wiener, 1982), hay evidencias empíricas de una estructura multidimensional (por ejemplo Allen y Meyer, 1990; O'Reilly y Chatman, 1986).

## **LA TEORIA DE LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO EN LAS RELACIONES DE MARKETING**

En las últimas décadas del siglo pasado, el objeto de estudio del marketing evolucionó ampliando sustancialmente su alcance, al pasar de la transacción aislada de productos entre empresas y clientes, a las relaciones de intercambio que establecen las organizaciones en sentido amplio. Esto ha supuesto considerar que el objetivo de la acción comercial no es sólo conseguir una transacción, sino el establecimiento de relaciones estables y duraderas con los clientes, mutuamente beneficiosas para todas las partes que integran el proceso. (Santesmases, 2009).

En este sentido es clave la aportación de Morgan y Hunt (1994) con su Teoría del Compromiso y la Confianza, en la que defienden la importancia del éxito en las relaciones de marketing desde esta perspectiva relacional. Este concepto incluye todas las actividades de dicha disciplina destinadas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales de éxito.

Morgan y Hunt (1994) proponen que la presencia de compromiso y confianza es un factor central de éxito en las relaciones en marketing. Cuando hablan de

relaciones en marketing se refieren a las que establece la empresa con agentes tanto externos como internos a la misma:

- Proveedores de bienes
- Proveedores de servicios
- Competidores
- Organizaciones sin ánimo de lucro
- Gobierno
- Consumidores finales
- Consumidores intermedios
- Departamentos funcionales de la empresa
- Empleados
- Unidades de negocio

El compromiso y la confianza se convierten en factores clave porque animan a los directivos de marketing a:

- Trabajar para conservar lo invertido en la relación a través de la cooperación.
- Resistir al atractivo de alternativas en el corto plazo, a favor de los beneficios esperados si la relación perdurara en el largo plazo.
- Ser prudente frente a acciones de alto riesgo, con el convencimiento de que las otras partes tampoco incurrirán en comportamientos oportunistas.

Morgan y Hunt (1994) consideran que existe compromiso relacional cuando<sup>3</sup>:

*“An exchange partner believing that an ongoing relationship with another is so important as to warrant maximum efforts at maintaining it; that is, the committed party believes the relationship is worth working on to ensure that it endures indefinitely.”*

Estos autores identifican cinco antecedentes principales de las relaciones de compromiso y confianza (Figura 3-1):

- Í Los costes de terminación de la relación, que afectan directa y positivamente al compromiso.
- Í Los beneficios de la relación, que afectan directa y positivamente al compromiso.
- Í Los valores compartidos, que afectan directa y positivamente al compromiso y a la confianza.
- Í La comunicación, que afecta directa y positivamente a la confianza.
- Í Los comportamientos oportunistas que tienen una relación directa pero negativa con la confianza.

También en su modelo Morgan y Hunt (1994) establecen que la confianza es precursora del compromiso relacional. Las relaciones caracterizadas por la

---

<sup>3</sup> “Una de las partes del intercambio cree que una relación en el tiempo con otra parte es tan importante como para justificar un esfuerzo máximo por mantenerla, es decir, la parte comprometida cree que vale la pena trabajar para asegurar que dicha relación perdure indefinidamente”.

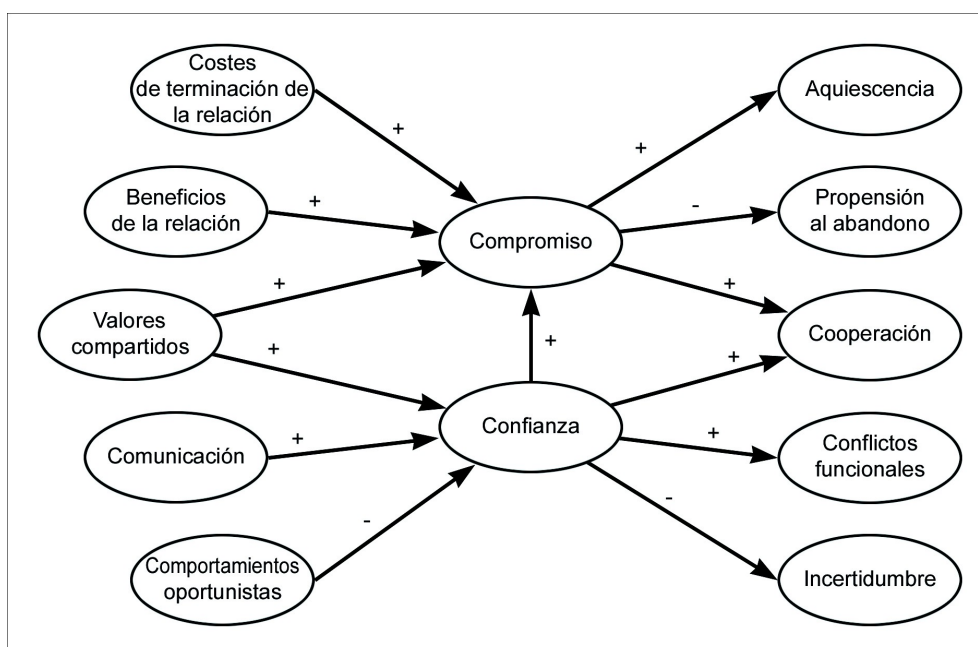
Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.

confianza tienen una alta probabilidad de que las partes muestren voluntad para comprometerse en esa relación (Hrebiniak, 1974).

Asimismo, los resultados esperados del compromiso y la confianza en las relaciones son:

- Í Mejora de la aquiescencia y la disminución de las posibilidades de abandono por alguna de las partes, como resultado del compromiso.
- Í Aumento de la cooperación como resultado tanto del compromiso como de la confianza.
- Í La resolución de conflictos funcionales y la reducción de la incertidumbre como resultados de la confianza.

**Figura 3-1: El Compromiso y la Confianza como Mediadores en las Relaciones de Marketing**



Fuente: Morgan y Hunt (1994). Traducción propia.

Otros académicos de marketing comparten esta idea de que las relaciones se deben construir tomando como base al compromiso (Parasuraman y Berry, 1991). Así, hay que destacar que el compromiso ha sido tratado como un constructo único en la literatura de ventas (Agarwal y Ramaswami, 1993; Amix y Alford, 2005) al igual que en la de marketing (Morgan y Hunt, 1994). Sin embargo, otros autores dentro de la literatura de marketing se han basado en los tres componentes del compromiso de Meyer y Allen (1991) y han concluido que cada tipo de compromiso es diferente al resto en sus antecedentes y en sus consecuencias (Gruan, Summers y Acito, 2000).

### **FORMAS DE COMPROMISO: APORTACIONES DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN**

Desde una perspectiva sociológica y en un sentido amplio, el compromiso se puede definir como la unión existente entre el individuo y su conducta que, a menudo, es analizado como el proceso de retrospección sobre una línea acumulativa de actividades. Según lo dicho, los individuos ajustan sus preferencias e inversiones personales para adaptarse según los comportamientos pasados y están obligados por aquellos en la medida en que son explícitos, irrevocables, públicos y voluntarios (Bielby y Bielby, 1989). De esta manera, el compromiso hace que el comportamiento del sujeto sea menos variable. Este enfoque ha sido aplicado en la mayoría de los estudios de compromiso organizacional e implica que los individuos al encontrarse comprometidos con un determinado empleo, modifican sus apegos subjetivos para ser consistentes con dichos vínculos. Sin embargo, uno está comprometido en la medida en que el comportamiento se convierte en fuente de significado o identidad.

La literatura académica está repleta de definiciones del compromiso organizacional (Reichers, 1986), centrándose principalmente en dos puntos de vista predominantes. El primero define el compromiso como un estado de unión que refleja la fuerza de la identificación e implicación del individuo con la organización. El segundo lo concibe como un estado que refleja la falta de alternativas laborales y/o el alto sacrificio personal asociado con abandonar una organización. Estos dos tipos de compromiso han sido denominados como compromiso afectivo y compromiso de continuación (McGee y Ford, 1987).

Sin embargo en el contexto organizacional, donde el enfoque de Meyer y Allen (1991) es el más aceptado y popular, estos autores argumentan la existencia de tres tipos de compromiso: afectivo, de continuación y normativo (Allen y Meyer, 1990; Meyer y Allen, 1991). Este enfoque añade una nueva forma, denominada compromiso normativo, a las dos corrientes más populares según McGee y Ford (1987), que solamente consideraban el compromiso afectivo y el de continuación.

## **TIPOS O COMPONENTES DEL COMPROMISO**

### a) **Compromiso de continuación**

De acuerdo con Meyer y Allen (1984, 1991) el compromiso de continuación, también denominado de continuidad o compromiso calculador, conlleva una serie de circunstancias que hacen sentir al trabajador que debe seguir en la empresa. Algunas de estas circunstancias pueden ser los costes de abandono o la ausencia de alternativas interesantes para el trabajador (Culpepper y Gamble, 2004), o al tiempo y los esfuerzos invertidos en la empresa, unido a los costes financieros asociados a un cambio de empleo (Commeiras y Fournier, 2001).

Un alto grado de compromiso de continuación implica que el individuo permanece en la organización simplemente porque no tiene una opción mejor. En el caso de que ese individuo tuviese una oportunidad laboral mejor no dudaría en abandonar su organización actual (McNeilly y Russ, 1992).

A su vez, Meyer *et al.* (2002) afirman que aquellos empleados que presentan altos índices de este tipo de compromiso, creen que su formación no es fácilmente adaptable a otras organizaciones. Es decir, sienten que están muy especializados en un tipo de tarea concreta y que tanto el tiempo como la energía invertidos en la adquisición de los conocimientos específicos en esa determinada organización es además una forma de inversión a la que no quieren renunciar.

El compromiso de continuación es coherente con la idea de racionalidad como regla en el intercambio entre personas que sostiene Meeker (1971). El término racionalidad, comúnmente utilizado en economía, está muy ligado a este tipo de compromiso. El empleado que muestre un compromiso de continuación buscará hacer un uso más eficiente de su esfuerzo. Esto significa que realizará el mínimo esfuerzo requerido para mantener el empleo. Como este nivel de mínimo esfuerzo se desconoce, el esfuerzo irá decreciendo hasta que el empleado encuentre el límite mínimo de esfuerzo (Meeker, 1971). El compromiso se basaría en el reconocimiento individual de los costes asociados con abandonar la actividad (Farrel y Rusbult, 1981; Rusbult y Farrel, 1983). Este tipo de compromiso se da cuando hay un beneficio asociado a continuar y un coste asociado al abandono (Kanter, 1968).

b) **Compromiso normativo**

El compromiso normativo, también se recoge en la literatura como “compromiso por obligación” (Wiener, 1982). Meyer y Allen (1991) lo

conceptualizan, por un lado, como la unión de tipo normativo con la organización, fundamentado en una norma personal de lealtad no contingente. En segundo lugar, como el sentimiento de obligación a devolver el buen trato por parte de la organización, por lo que podría ser considerado como reciprocidad. En otras palabras, es la interiorización de las normas que obligan al empleado a actuar de aquella manera que permita a la organización alcanzar sus objetivos e intereses (Fu, Bolander y Jones, 2009).

De todos los enfoques, es el menos frecuente y plantea el compromiso como el sentimiento de responsabilidad hacia la organización. Wiener (1982) dice que los individuos exhiben este tipo de comportamientos porque creen que es la forma más correcta y moral de hacer las cosas.

Meyer y Herscovitch (2001) afirman que este tipo de compromiso está correlacionado con el de tipo afectivo. En efecto, en sus investigaciones se plantea la posibilidad de que los empleados desarrollen un sentimiento de obligación con su organización debido a razones tales como la sociabilización, incluyendo la recepción de beneficios, lo que conlleva una necesidad de reciprocidad. Así pues es plausible pensar que las experiencias positivas que contribuyen a generar un fuerte compromiso de tipo afectivo también contribuyan a generar el sentimiento de obligación de reciprocidad.

c) **Compromiso afectivo**

Este tipo de compromiso es el que más atención ha recibido por parte de los académicos y, posiblemente, también por parte de las empresas. Algunos autores lo denominan también “compromiso actitudinal” y toman como punto de partida a Kanter (1968) que lo denomina “compromiso de cohesión” y lo describe como un sentimiento de unión emocional y afectiva por parte del individuo hacia el grupo. Buchanan (1974) conceptualiza el compromiso

afectivo como una conexión de tipo afectivo hacia los objetivos de la empresa y la propia organización que va más allá del valor puramente instrumental. La mejor representación de esta unión de tipo afectivo son los trabajos llevados a cabo por Porter con diversos grupos de investigadores (Mowday *et al.*, 1979; Porter, Crampon y Smith, 1976; Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974) que definen el compromiso afectivo con la organización como<sup>4</sup>:

*“The relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization”*

Mowday, Porter y Steers (1982) incorporan a la definición la voluntad, por parte de los empleados, de realizar esfuerzos notables que tengan como objetivo el beneficio de la organización, unido a un fuerte deseo del empleado por permanecer como miembro de la organización. En otras palabras, es la unión de los empleados con su empresa, en la medida que comparten valores y visión.

Más recientemente, Jaussi (2007) identifica tres elementos o facetas que fundamental el compromiso afectivo:

- 1) El apego o *attachment*: apego positivo con la organización
- 2) La identificación con la organización
- 3) Deseo de realizar esfuerzos extra para mejorar los resultados de la compañía

---

4 “La fortaleza de la identificación e implicación de un individuo con una organización en particular.”

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

En resumen, se podría decir que todos los empleados comprometidos tienen la voluntad de invertir más tiempo y realizar esfuerzos de mayor intensidad en su trabajo. Sin embargo, existen matices importantes. Los empleados comprometidos afectivamente se mantienen en la organización porque así lo quieren; el compromiso de continuación hace referencia a aquellos empleados que permanecen en la organización porque lo necesitan; por último, los empleados que tienen un fuerte compromiso normativo permanecen en la empresa porque sienten que deben hacerlo.

Como el compromiso afectivo de los empleados representa una unión emocional entre el empleado y la empresa, la realización de esfuerzos extras puede ser interpretado como un deseo por parte del trabajador por permanecer como parte de la organización (Fu, *et al.*, 2009). Estos autores añaden que aquellos trabajadores que tienen un compromiso de continuación o normativo, también quieren mantener su empleo, pero la manera en la que están dispuestos a realizar esfuerzos adicionales es diferente a la de aquellos que muestran un compromiso de tipo afectivo. En este aspecto, Jausi (2007) afirma que de los tres tipos de compromiso, el afectivo es el que más fuerte y positivamente se relaciona con el rendimiento del trabajo, la asistencia y los comportamientos cívicos organizacionales.

## **ANTECEDENTES Y CONSECUENTES DEL COMPROMISO**

De manera general, el compromiso se ha relacionado con múltiples efectos, todos ellos interesantes desde el punto de vista de la organización. Entre otros encontramos la satisfacción laboral (Hunt, Chonko y Wood, 1985); el rendimiento de los trabajadores (Morris y Sherman, 1981); absentismo y

abandono (Hammer y Landau, 1981); la rotación de los trabajadores (Abelson, 1983) y la adaptación del empleado a la organización (Angle y Perry, 1981).

No obstante, una vez diferenciadas las tres formas de compromiso organizacional, no es descabellado pensar si estos tres elementos se desarrollan de forma independiente del resto y en función de distintos antecedentes; o si operan de manera conjunta dando lugar a determinados resultados, etc.

Desde finales del siglo pasado, y coincidiendo con el trabajo de Mowday *et al.* (1982), el interés por dicho constructo ha ido en aumento. Sin embargo, como se ha comentado, a diferencia de otros constructos de la psicología de la organización, el compromiso ha sido conceptualizado de maneras muy distintas y con variadas dimensiones. Este debate ha originado la falta de acuerdo en lo que se refiere a los antecedentes y las consecuencias que se esperan como resultado del constructo.

Así, Steers (1977) desarrolló un modelo en el que propone que los antecedentes del compromiso organizacional podrían quedar divididos en tres categorías: características personales, características del trabajo y las experiencias anteriores relacionadas con el trabajo.

Mowday *et al.*, (1982) ya plantearon que los antecedentes del compromiso con la organización se fundamentan en cuatro grandes categorías:

- Í Las características personales del individuo.
- Í Las características del trabajo.
- Í Las experiencias en el trabajo.
- Í Características estructurales de la organización.

Posteriormente, O'Reilly y Chatman (1986) sugieren que el vínculo entre el empleado y la organización puede adoptar tres formas diferentes: obediencia, identificación e internalización. La obediencia refleja el comportamiento instrumental diseñado para obtener recompensas. La identificación tiene lugar cuando los empleados se comportan bien porque quieren mantener la relación con la organización debido al atractivo de sus valores o metas, incluso aunque esos valores o metas no sean adoptados a título personal. La internalización refleja el comportamiento conducido por los valores internos o metas que son consistentes con aquellos de la organización.

Poco más tarde, Allen y Meyer (1990) señalan que existen fuertes evidencias de que las experiencias del trabajo tienen una gran influencia, principalmente aquellas que han satisfecho las necesidades psicológicas del trabajador, permitiéndole sentirse cómodo con la organización y competente en su puesto de trabajo. A la postre, el modelo de Allen y Meyer (1990) de tres componentes del compromiso ha recibido considerable atención por parte de los investigadores de la organización y ha sido probado en diferentes estudios empíricos (Bentein y Vandenberg, 2005; Lok y Westwood, 2005; Snape y Redman, 2003).

Teniendo en cuenta los tres componentes de manera individualizada, las investigaciones de Randall y O'Driscó (1997) ponen de manifiesto que las experiencias laborales de los empleados comprometidos afectivamente son totalmente diferentes a los individuos con altos grados de compromiso de continuación. Los valores positivos asociados a la compañía así como la fortaleza de los propios vínculos son mucho más fuertes en el caso de los comprometidos afectivamente.

Inciendo en esta misma idea, Rhoades y Eisenberger (2001) plantean un estudio sobre las relaciones existentes entre las experiencias laborales, el apoyo

organizacional percibido (POS<sup>5</sup>), el compromiso afectivo y el abandono. Sus resultados establecen que unas condiciones de trabajo favorables afectan, a través del apoyo organizacional percibido, incrementado el compromiso afectivo que, a su vez, hace disminuir la conducta de abandono de los empleados. Los resultados alcanzados confirman que las recompensas organizacionales, los procedimientos justos y el apoyo de la supervisión presentan asociaciones únicas con POS y que éste media en la relación entre estas experiencias laborales y el compromiso afectivo. Los empleados evidentemente distinguen las experiencias laborales favorables y las suman para determinar el soporte organizacional, lo que conduce a un mayor compromiso afectivo.

Los resultados obtenidos por Rhoades y Eisenberger (2001) son consistentes con lo que ya habían afirmado Mowday *et al.* (1982) sobre el hecho de que el compromiso afectivo es maleable a la largo de la carrera profesional de un individuo. Así, junto con la acumulación gradual de experiencias laborales que influyen en POS y en el compromiso afectivo, acontecimientos inesperados de importancia personal pueden tener un mayor impacto. En definitiva, esta investigación aporta nuevas evidencias sobre la idea de que si los empleados creen que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar, el compromiso afectivo se incrementa y a su vez, se reduce el abandono.

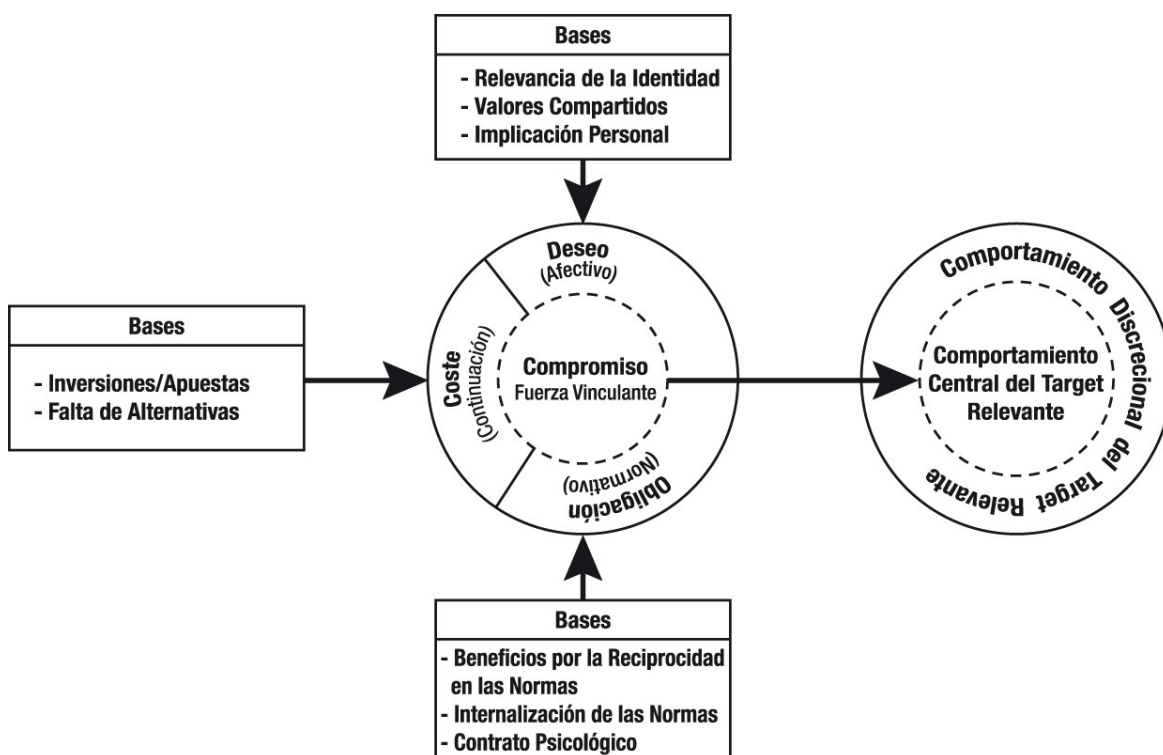
Por último, mencionar el modelo presentado por Meyer y Herscovitch (2001), que supone una evolución de sus trabajos, en el que los autores proponen un modelo general de compromiso laboral, representado por círculos concéntricos (ver Figura 3-2). El círculo interior refleja la esencia o núcleo primario del

---

5 POS: del inglés *Perceived Organizational Support*.

compromiso: el sentimiento, la sensación de estar ligado a una determinada línea de conducta de relevancia para un determinado público objetivo. El círculo exterior refleja las diferentes mentalidades que pueden caracterizar cualquier tipo de compromiso, y que reflejan deseo, costes percibidos y sentido de obligación. Según este modelo el compromiso puede reflejar diferentes niveles o grados de todas las mentalidades.

**Figura 3-2: Modelo General del Compromiso Laboral**



Fuente: Meyer y Herscovitch, 2001. Traducción propia.

Con este modelo Meyer y Herscovitch (2001) recomiendan que las siguientes investigaciones y avances a realizar en la teoría del compromiso partan del principio de que éste debe tener un significado central, independientemente del contexto en el que se estudia. La multidimensionalidad del constructo aparece explicada en términos de las mentalidades o formas de pensar, que caracterizan esta fuerza. Estas mentalidades juegan un papel importante a la hora de

determinar cómo el comportamiento relevante del compromiso es divulgado. El modelo puede servir de guía para la investigación sobre compromiso con independencia del campo en que se estudie, especialmente en aquellas investigaciones orientadas a evaluar el efecto combinado de varios tipos de compromiso.

### **LAS MARCAS COMO OBJETOS DE COMPROMISO**

Además de las diferentes formas que el vínculo del compromiso puede adoptar, es evidente que éste puede generarse hacia un repertorio muy amplio de objetos. En otras palabras, independientemente del tipo de compromiso, éste puede hacer referencia a individuos, productos, compañías o marcas. Sin embargo, para este trabajo de investigación resulta de especial interés el estudio del compromiso que tiene por objeto una relación muy concreta, la que se establece entre el individuo y las marcas.

A la hora de revisar la literatura referente al compromiso con la marca, se debe plantear una doble lectura, ya que las marcas en sus relaciones plantean una dualidad de audiencias. Por un lado, la relación de la marca con el cliente, la audiencia externa, que ha sido objeto de abundante literatura y estudios en el ámbito del marketing y en concreto en *branding*; por otro lado, la relación de la marca con el empleado, la audiencia interna, que sostiene y da vida a la marca, una relación más novedosa en su conceptualización y su estudio.

### **EL COMPROMISO DE LOS CLIENTES CON LAS MARCAS**

En el ámbito de la investigación sobre el consumidor, el compromiso ha sido incluido como una variable mediadora clave. Fournier (1998) introdujo en sus estudios la teoría relacional y demostró su utilidad para entender los diferentes

papeles que las marcas desempeñan en la vida del consumidor. Así, como resultado de esas relaciones, el consumidor no solo obtiene beneficios funcionales sino que también da sentido a diferentes aspectos de su vida. Dentro del marco teórico desarrollado por este autor, la marca es tratada como un activo que contribuye a la relación, acercando y uniendo al consumidor con el producto.

Con un planteamiento diferente, Pritchard y Havitz (1999) hacen una revisión de los diferentes conceptos del constructo compromiso para terminar definiéndolo como la resistencia al cambio de preferencia en función de tres procesos antecedentes. Los autores siguiendo el modelo de Dick y Basu (1994), parten de que el compromiso es un precursor de la lealtad (en inglés *loyalty*). Definen el compromiso como el apego emocional o psicológico a una marca que se desarrolla antes de que un cliente sea capaz de determinar que su comportamiento repetitivo de compra se deriva de su sentido de lealtad. Por ello intentan esclarecer cuales son los mecanismos cognitivos encubiertos en la psicología del compromiso.

Partiendo de las investigaciones de Crosby y Taylor (1983), toman el compromiso del consumidor como una “preferencia estable, que está ligada a una resistencia al cambio”. De esta manera, Pritchard y Havitz (1999) proponen que la resistencia al cambio es la principal evidencia de compromiso y que se explica por unos procesos anteriores:

- 1) *Proceso de información*: tiene que ver con la estructura cognitiva y con cómo la gente maneja la información sobre sus preferencias. Se ve influida por la complejidad informativa, por la consistencia o coherencia cognitiva y por la confianza.

- 2) *Proceso de identificación:* el link entre una preferencia y los valores personales y autoestima fortalecen la resistencia al cambio, que también se ve afectada por el grado de conocimiento de dicha asociación. Cuanto más conocida o pública es nuestra asociación con una marca, mayor es el deseo de permanecer coherente y resistir el cambio de preferencia. En consecuencia, añadir que para algunos investigadores, la forma más elevada del compromiso es la generada por la necesidad de representación social (compra simbólica) y de la propia identidad.
- 3) *Proceso de voluntariedad:* la voluntad juega un papel clave en el compromiso. Salancik (1977) mantiene que cuando la percepción de voluntad es alta, las personas se sienten más responsables personalmente de sus decisiones que cuando es baja. Esta voluntariedad tiene que ver tanto con la libertad de contrastar como de elegir.

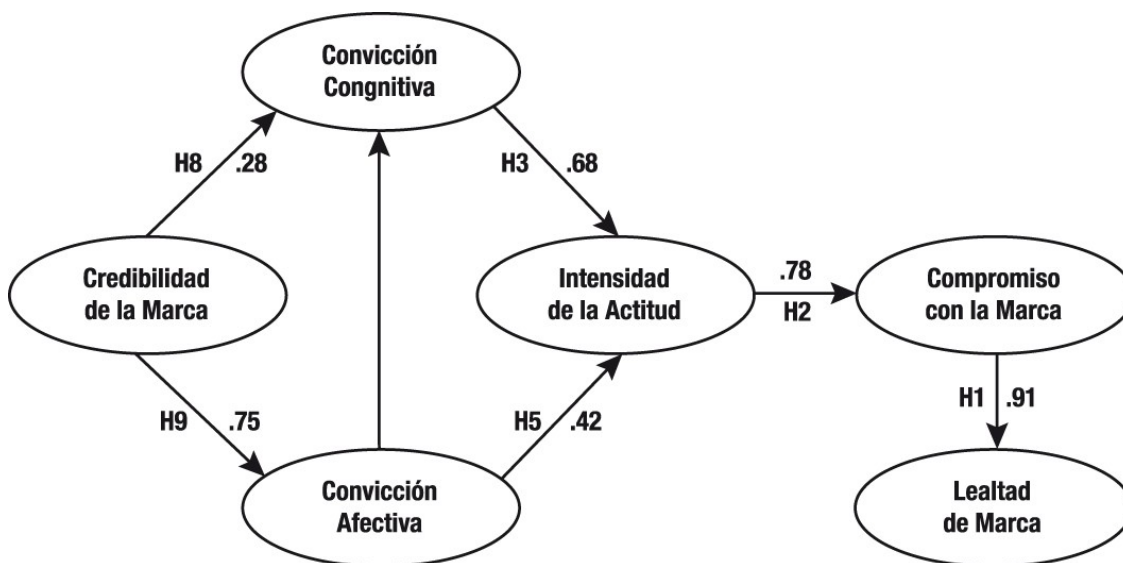
Los resultados obtenidos por Pritchard y Havitz (1999) en su investigación indicaron que la fortaleza del compromiso del consumidor está determinada por una compleja estructura causal en la que la resistencia al cambio esta maximizada por la amplitud con la que el consumidor:

- Í Se identifique con valores importantes y de autoestima asociados con la preferencia.
- Í Esté motivado para buscar complejidad informativa y coherencia en el esquema cognitivo que respalda su preferencia.
- Í Sea capaz de iniciar libremente elecciones que sean significativas.

Más recientemente, en la literatura encontramos la propuesta de Kim y Morris (2008) sobre la lealtad de marca que, al igual que en el modelo anterior de Pritchard y Havitz (1999), incluye el compromiso como antecedente. Sin

embargo, el modelo plateado por Kim y Morris (2008) utiliza cinco antecedentes diferentes con un marcado corte psicológico: la credibilidad –*brand credibility*–; la convicción afectiva –*affective brand conviction*–; la convicción cognitiva –*cognitive brand conviction*–; la intensidad de la actitud –*attitude strength*–; y el compromiso con la marca –*brand commitment*–.

**Figura 3-3: Modelo sobre la Lealtad de Marca del Consumidor**



Fuente: Kim y Morris (2008). Traducción propia.

Las investigaciones de Kim y Morris (2008) muestran que solamente se puede hablar de lealtad efectiva cuando aparezca como mediador, un alto grado de convicción tanto afectiva como cognitiva en la marca. Así pues, para los autores la lealtad es un constructo con dos elementos: uno actitudinal y otro conductual, y afirman que si no se miden los dos elementos a la vez, no se está midiendo realmente la lealtad. Por otro lado, Kim y Morris (2008) entienden el compromiso del consumidor con la marca como la intención en la conducta sustentada por una convicción tanto afectiva como cognitiva, siendo considerado como un antecedente de la lealtad.

Las conclusiones de la investigación de Kim y Morris (2008) plantean que la credibilidad de la marca puede probablemente servir como fuente de convicción cognitiva y afectiva. Con frecuencia, la convicción afectiva juega un papel importante en la elaboración de la convicción cognitiva. Estos tipos de convicción pueden influir en la intensidad de la actitud, la cual posteriormente ayuda al desarrollo del compromiso que conduce a la lealtad. Además, la intensidad de la actitud se descubre como clave para conectar las convicciones con el compromiso de marca. De hecho, es un factor mediador importante y necesario. Por último, se confirma la estrecha relación entre el compromiso y la lealtad.

En otro orden, el interés creciente por el compromiso desde un enfoque relacional, ha llevado a autores como Sung y Campbell (2009) a utilizar modelos teóricos bien establecidos y desarrollados para explicar las relaciones interpersonales como el modelo de Inversión de Rusbult (1980), aplicándolo para predecir el compromiso del consumidor con la marca. En este modelo, el concepto de compromiso aparece como eje central puesto que lo define como la orientación a largo plazo del individuo, que incluye la intención de persistir y los sentimientos de apego emocional. Además, Rusbult (1980) propone tres indicadores primarios del compromiso:

    H La satisfacción con la relación.

    H Las alternativas disponibles.

    H La inversión realizada en la relación.

Las investigaciones de Sung y Campbell (2009) contrastan positivamente dicho modelo en el ámbito del comportamiento del consumidor en su relación la marca, aportando nuevos indicios del poder del compromiso.

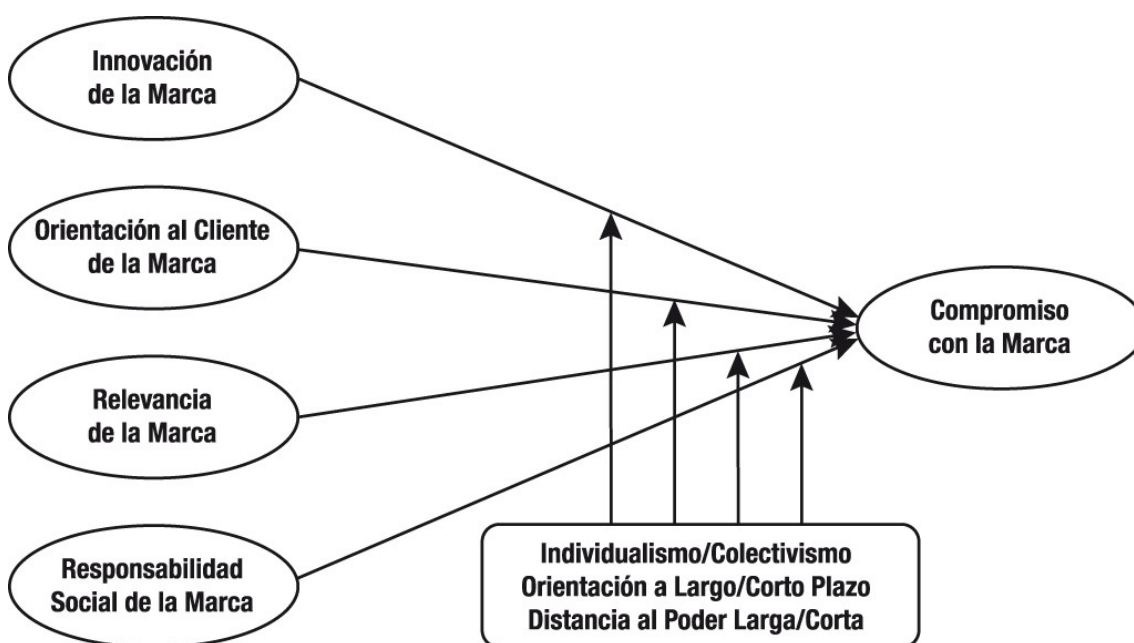
Por último, en este repaso de las principales aportaciones sobre el compromiso del consumidor con la marca, destacar el modelo de Eisengerich (2010) que incorpora la perspectiva de la globalización. El autor examina el impacto de la cultura sobre cuatro elementos claves de la gestión: el carácter innovador de la marca; la orientación al consumidor; la importancia de la marca para el consumidor y la responsabilidad social y su impacto en el compromiso del consumidor con la marca en el ámbito internacional /global.

Investigaciones anteriores sugerían que las marcas globales no solo obtenían ventajas económicas sino que el hecho de ser globales también aportaba valor. Sin embargo, desde la perspectiva del consumidor esta afirmación no está del todo clara. En la literatura se recoge la idea de que las marcas globales que no hacen caso de las diferencias culturales, obtienen el rechazo de los consumidores. Por el contrario, cuando las marcas se hacen eco de las diferencias de la cultura local y las incluyen de alguna manera, es más probable que desarrollen relaciones más fuertes con los consumidores a lo largo de los diferentes territorios en los que está presente. Así pues, el estudio de Eisengerich (2010) examina la efectividad de la innovación de marca, la orientación al consumidor, la importancia propia de la marca y la responsabilidad social en los mercados globalizados debido a su importancia en el *management* de la marca y de su capacidad de influir en el compromiso del consumidor con la marca.

Eisengerich (2010) parte de las dos teorías existentes para explicar cómo los directivos pueden influir en las percepciones que los consumidores tienen acerca de sus marcas para incrementar el compromiso con las mismas. El primero, es el principio de la autoconexiones que se basa en anteriores investigaciones en las que se pone de manifiesto que las personas eligen marcas que son congruentes con el concepto de uno mismo. Por lo tanto, el proceso de

conexión con la marca se basa en la comparación que los individuos realizan sobre sus propias características definitorias, tales como valores y preferencias, con las características que definen a la marca. El segundo, según la teoría del intercambio, la gente es más proclive a corresponder cuando el socio del intercambio se percibe con contribuciones equivalentes en la relación. Por lo tanto, un examen de la relación cliente–marca necesita considerar variables importantes para generalizar intercambio y transacciones diádicas.

**Figura 3-4: Modelo de Compromiso del Consumidor con la Marca**



Fuente: Eisengrich (2010). Traducción propia

Las conclusiones de su investigación aportan evidencias de que la efectividad de cada uno de los cuatro elementos estudiados depende estrictamente del tipo de cultura en el que la marca opere. Así pues, desde un punto de vista teórico, las organizaciones deberían manejar de forma diferente la marca en cada país con el objeto de mejorar el compromiso de sus clientes hacia ellas. De no ser así, los recursos de la compañía podrían malgastarse si la inversión en la marca se

realiza en características que no tienen influencia sobre el compromiso del consumidor en determinados contextos culturales. Por lo tanto, la evaluación de las estrategias de relaciones de los clientes con la marca pasa por tener en cuenta el contexto cultural en el que la marca trata de construir conexiones más profundas con sus clientes.

## **EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LAS MARCAS**

A los beneficios anteriores relativos a la relación marca-consumidor, hay que sumarles los que emanan directamente de la relación de la marca con su audiencia interna, que han sido objeto de recientes estudios. Así, los empleados son considerados como una fuente generadora de imagen de marca y su compromiso en el apoyo a la marca debe ser una prioridad para la dirección (Kimpakorn y Dimmitt, 2007). Asimismo, Kimpakorn y Tocquer (2009) definen el compromiso de los empleados hacia la marca como el grado de identificación de los empleados y su implicación con la marca, mostrando voluntad para la realización de esfuerzos extras que permitan alcanzar los objetivos de la marca mostrando, además, interés en permanecer en la empresa. Igualmente, Burmann y Zeplin (2005) definen el compromiso de marca como el grado de unión psicológica de los empleados hacia la misma; el compromiso influye en la voluntad de los empleados a realizar esfuerzos extras para alcanzar los objetivos de marca.

Tras la realización de un estudio de carácter exploratorio, King y Grace (2008) proponen un modelo de compromiso de los empleados denominado *Employee Brand Commitment Pyramid* (del inglés, Pirámide de Compromiso de los Empleados con la Marca). Con este modelo los autores pretenden explicar cómo la información –tanto en cantidad como en calidad– supone un punto de

partida en la progresión positiva del empleado en su relación laboral, con el resultado final del compromiso con la marca (Figura 3-5).

**Figura 3-5: Pirámide de Compromiso de los Empleados con la Marca.**



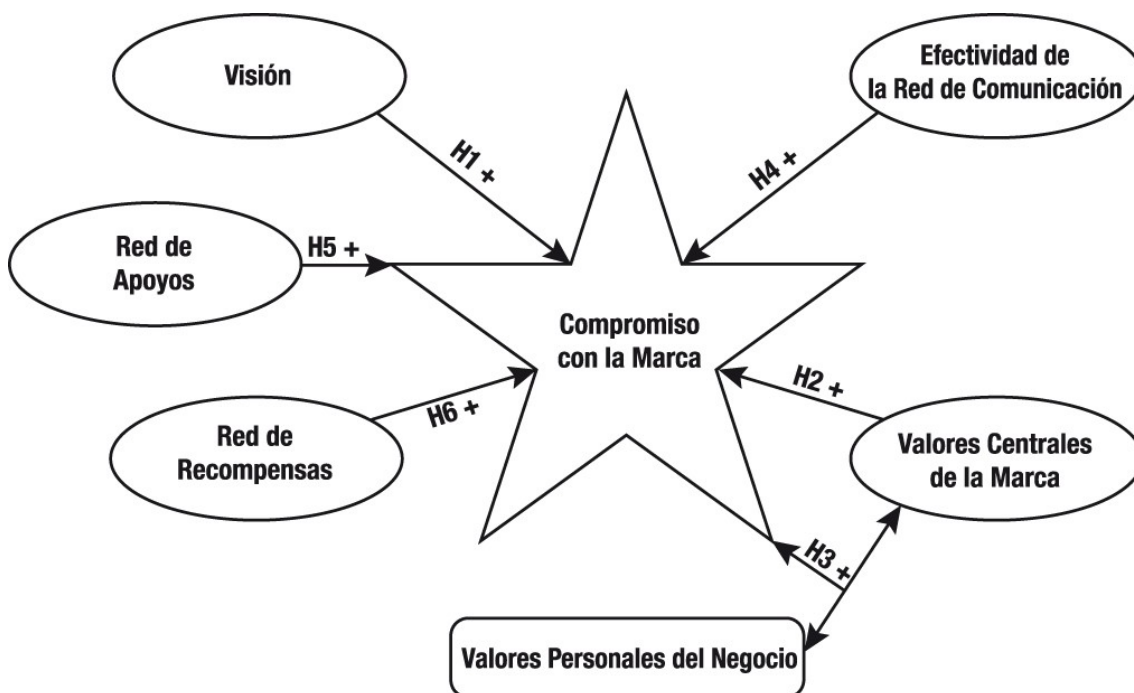
Fuente: King y Grace (2008). Traducción propia.

Así, la base de esta pirámide está formada por la información más básica, información técnica sobre las tareas asociadas a un puesto de trabajo. Los empleados que dispongan del acceso adecuado a esta información técnica comenzarán a comprometerse con su propio trabajo. Al ofrecer información sobre la marca, el empleado ascenderá a la cima de la pirámide, desarrollando un fuerte compromiso con la marca. Por lo tanto, todo el proceso de desarrollo del empleado dependerá del apoyo que los empleados reciban por parte de la organización (King y Grace, 2008).

Por otra parte, el estudio de O'Callaghan (2009) se basa en dos acuerdos universales provenientes de la literatura de servicios. El primero, referente a que las marcas corporativas de éxito emanan de organizaciones con una orientación equilibrada y eficaz de sus comunicaciones internas y externas. El

segundo, en relación a que los puntos de mayor contacto con las partes interesadas en un contexto de servicios, requieren una mayor atención a la coherencia de las comunicaciones internas y externas.

**Figura 3-6: Modelo teórico sobre el impacto del Branding Interno en el Compromiso con la Marca**



Fuente: O'Callaghan, 2009. Traducción propia.

Mediante una investigación cuantitativa realizada en Irlanda en el sector del *retail*, O'Callaghan (2009) pone de manifiesto el potencial impacto que las actividades de *branding* tienen sobre el compromiso con la marca. Así, este autor parte de la premisa de que el compromiso con la marca es esencial para la construcción de una marca de la organización coherente y consistente. Las altas correlaciones obtenidas entre la efectividad percibida de las acciones de *branding* interno y el nivel de compromiso con la marca validan la importancia y significado de dichas acciones.

También en 2009 los alemanes Burmann y Zeplin realizan una investigación de carácter exploratorio con la intención de validar su modelo teórico propuesto cuatro años antes. Basándose en la premisa del *branding* orientado a la identidad, los autores examinan estadísticamente los factores que hay detrás de tres conceptos de su modelo, a saber:

Í El compromiso con la marca, o *brand commitment*.

Í El comportamiento cívico de la marca, o *brand citizenship behaviour*.

Í La relación marca-cliente, o *brand-customer relationship*.

Según Burmann y Zeplin (2009), las claves para determinar la fortaleza de una marca son el compromiso con la misma –*Brand Commitment*– y el comportamiento cívico de la marca, *Brand Citizenship Behaviour*.

En sus trabajos, el compromiso con la marca se define como la amplitud del apego psicológico de los empleados a la marca, lo que influye en su buena disposición para realizar esfuerzos para alcanzar las metas de la marca, es decir para emplear comportamientos cívicos de marca y así conseguir una nueva fortaleza de marca. En el estudio el compromiso con la marca se supone integrado por tres dimensiones: la obediencia; la identificación y la interiorización.

Con respecto al comportamiento cívico de la marca, Burmann y Zeplin (2009) lo definen como un constructo agregado que describe un número de comportamientos genéricos del empleado que mejoran la identidad de la marca. Se compone de siete dimensiones:

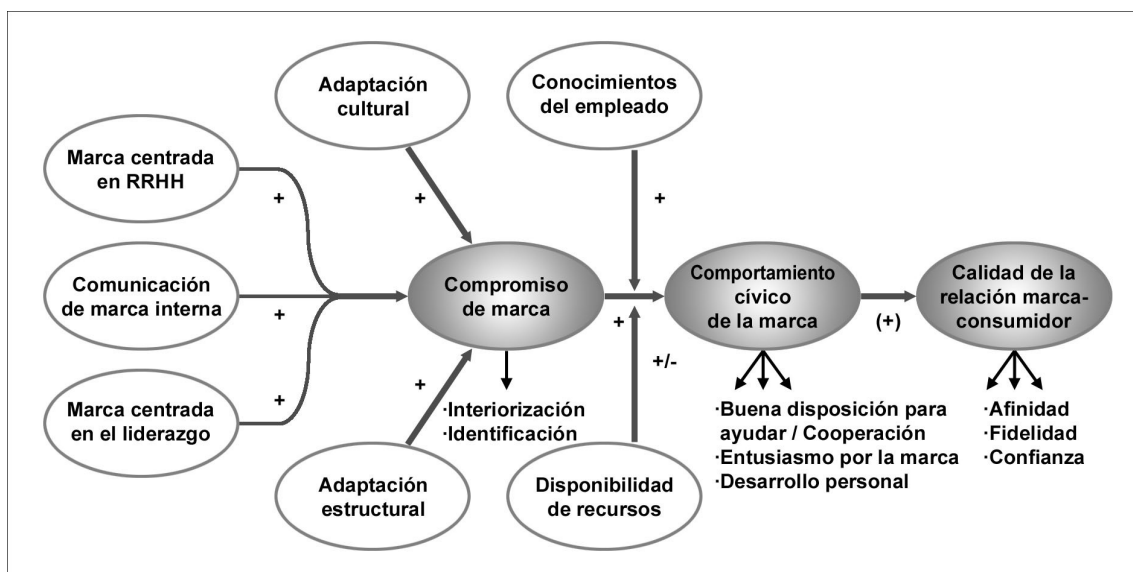
Í Buena disposición para ayudar.

Í Conciencia de marca.

- Í Entusiasmo por la marca.
- Í Buena disposición para aceptar sacrificios.
- Í Enfoque de la marca como “misión”.
- Í Autodesarrollo o desarrollo personal.
- Í Desarrollo de la marca.

Sin embargo, los resultados del estudio de Burmann y Zeplin (2009) concluyeron que el compromiso tiene sólo dos elementos, –la interiorización y la identificación, que los autores intuyen como pasos sucesivos de una misma dimensión–, y el comportamiento cívico de la marca únicamente tres: la buena disposición para ayudar, el entusiasmo por la marca y la propensión al desarrollo. Además, el análisis de las encuestas muestra la dimensión que tienen los vínculos causales e hipotéticos determinantes entre los tres conceptos. Así, la hipótesis causal que vincula el compromiso con la marca y el comportamiento cívico de la misma es contrastada, mientras que la pretendida relación entre el comportamiento cívico de la marca y la fortaleza de la marca solo aparece como una tendencia (ver Figura 3-7).

**Figura 3-7: Modelo empírico de *Brand Management*.**



Fuente: Burmann y Zeplin (2009). Traducción propia.

Si bien el sofisticado modelo presentado por Burmann y Zeplin (2009) aporta un enfoque mucho más holístico, dado el carácter exploratorio del estudio, es necesario su confirmación más allá, llevando a cabo investigaciones más amplias, especialmente para entender la mediación causal del compromiso con la marca en el desarrollo de su comportamiento cívico y la consiguiente calidad de la relación entre marca y cliente externo. Asimismo sería necesario investigar con más profundidad el concepto de compromiso puesto los propios autores reconocen demasiado simplista pensar que se compone de una única dimensión, tal y como parecen indicar los resultados de su estudio.

Por último, destacar que el complejo modelo presentado subraya el hecho de que un fuerte compromiso con la marca, un fuerte comportamiento cívico de la marca e incluso una marca fuerte no puede establecerse aplicando una o dos medidas, sino que necesita una gran cantidad de herramientas de las diferentes funciones de la empresa: recursos humanos, comunicaciones internas, liderazgo

así como factores contextuales como cultura, estructura de incentivos, experiencia de los empleados y disponibilidad de recursos. Asimismo, habría que incluir variables como localización geográfica o factores culturales específicos, entre otras. En definitiva, apunta hacia la necesidad de implicación de todos los departamentos y niveles de la organización.

## **DIFERENCIAS ENTRE EL COMPROMISO Y OTROS CONSTRUCTOS DE MARKETING**

Dada la complejidad del concepto y con el objeto de realizar un estudio lo más riguroso y fiable posible, se considera necesario analizar la especificidad del compromiso afectivo, frente a otros términos, con los que puede estar relacionado ya que son muy próximos, aunque diferentes, como la satisfacción, la motivación o el disfrute/gratificación.

### **Compromiso versus satisfacción:**

La satisfacción es una emoción. En el ámbito laboral se entiende como la consecuencia de la evaluación del empleado sobre la profundidad con la que el ambiente laboral cumple o completa sus necesidades individuales y el antecedente de que los empleados, de manera sostenida en el tiempo, vayan al trabajo y se apliquen en el desempeño de sus labores (Ramayeh y Jantan, 2001).

Velnampy (2008) concluye en su estudio que la satisfacción laboral afecta positivamente al rendimiento de los empleados y que cuanto mayor es el rendimiento, la gente se siente más satisfecha y comprometida con su organización. La satisfacción y la implicación del empleado conducen a mayores niveles de rendimiento.

Además hay que destacar que la satisfacción del empleado también está ligada con la de los consumidores. Existe abundante literatura de marketing de servicios en donde se pone de manifiesto esta relación.

Si una persona está satisfecha con una marca es más probable que se sienta emocionalmente satisfecho con ella. Por esto, lejos de ser sinónimos son parte de una relación causal. Para Garbardino (1999) satisfacción general es la evaluación global basada en el total de la experiencia de compra y consumo de un producto o servicio a lo largo del tiempo. Se diferencia de la satisfacción específica ligada a una transacción, que es justo posterior a la compra.

En la investigación aplicada de mercados se intenta medir la satisfacción del consumidor como el nivel general de satisfacción que está presente en relación con todas sus experiencias con la firma. Esta satisfacción es acumulativa, sumando la satisfacción específica de productos y servicios concretos así como la satisfacción con las diferentes facetas de la organización, p.e. las facilidades físicas. Garbardino (1999) pone de manifiesto en su estudio que los consumidores diferencian entre compromiso, confianza y satisfacción y que incluso hay diferentes tipos de consumidores que se corresponden a diferentes grados en cada caso.

Oliver (1999) afirma que cuando se crean lazos personales con una organización es más probable que éstos deriven con más probabilidad en lealtad que en satisfacción. Igualmente para este autor la satisfacción es un cumplimiento placentero, por lo que puede llevar al compromiso afectivo, pero dos personas pueden tener niveles equivalentes de satisfacción y diferentes niveles de compromiso afectivo con la marca. En otras palabras, el compromiso no es sólo satisfacción, ya que para que éste tenga lugar es necesario algo más que la satisfacción.

La satisfacción tiene un componente hedonista que no tiene el compromiso, este es relacional y tiene que ver con mantener una promesa, con ser persistente, ya sea para lo bueno pero también en lo malo. Por el contrario, la satisfacción tiene que ser positiva, puesto que si no lo es se convierte en insatisfacción, lo que implica eliminar o abandonar dicha tarea u objeto.

### **Compromiso versus motivación:**

Desde una óptica empresarial, está aceptado que la motivación es uno de los factores clave que influyen en la velocidad y resultados del desempeño del empleado, puesto que tiene un efecto directo en la fijación de objetivos, tanto con una fuerte calidad interpersonal –integración– como con una fuerte calidad práctica –instrumental (Mahamad y Ramayah, 2011)–. En un sentido amplio, la motivación laboral ha sido definida como el proceso por el cual el comportamiento es dinamizado, dirigido y sustentado por la configuración organizacional (Steers, 1977).

Luthans (1998) afirma que la motivación es el proceso que despierta, activa, dirige y sostiene el comportamiento y el rendimiento. La motivación anima internamente a las personas hacia las acciones que les ayudan a conseguir una determinada efectividad en una tarea (Weitz, Sujana y Sujana, 1986). En cierta forma, puede considerarse como fuente de inspiración para la gente en su trabajo. Locke y Latham (1988) evaluaron la efectividad de la motivación laboral como resultado tanto de factores internos como externos que fuerzan al empleado a trabajar con más vigor y entusiasmo originando satisfacción laboral.

Además, en la literatura se diferencia la motivación intrínseca, definida como la incitación para llevar a cabo una actividad por ella misma, con el objeto de experimentar el placer y la satisfacción inherente a la propia actividad. Los

empleados motivados intrínsecamente están permanentemente interesados en su trabajo, quieren continuar su trabajo y están fascinados con las tareas que desempeñan, aunque el objetivo sea el propio placer.

En otras palabras, los empleados motivados hacen más de lo que formalmente se espera de ellos según la descripción de tareas, por ejemplo, contribuyendo a la imagen positiva de su organización y ayudando a sus colegas. En definitiva, la motivación empuja al logro por una necesidad, que una vez se satisface, se acaba.

Compromiso afectivo y motivación tienen en común que se ven afectados por el tiempo y la interacción, influyendo en los resultados del empleado. Sin embargo, se diferencian en que la motivación tiene un móvil que, una vez conseguido, hace que ésta desaparezca. Así pues, la vigencia de la motivación es mucho más efímera que la del compromiso. El fin último del compromiso es el mantenimiento de la propia relación y sólo desaparece si la relación se rompe.

### **Compromiso versus disfrute/gratificación:**

El disfrute en el trabajo, al igual que en otras muchas facetas de la vida, se ha revelado como un elemento clave, impulsor de resultados excelentes. Entre las múltiples investigaciones y estudios que se han realizado, ocupa un lugar destacado el concepto de flujo desarrollado por Mihály Csikszentmihalyi, psicólogo de origen croata afincado en USA.

Flujo es un estado de conciencia en el que las personas están completamente inmersas en una actividad y disfrutan intensamente. Según Csikszentmihalyi (1999) este tipo de experiencias surgen en un contexto de actividad, cuando existe un equilibrio entre los recursos y las demandas. En diferentes

investigaciones se han descubierto evidencias de flujo durante el desempeño de un gran número de actividades, incluyendo los deportes y el trabajo. El estado de flujo aplicado al trabajo es la unión, o la combinación, tres elementos: la absorción, la motivación intrínseca y el disfrute.

1. La absorción se refiere a un estado de concentración total por el que los empleados están completamente inmersos en su trabajo.
2. La motivación intrínseca se refiere a la ejecución de una determinada actividad relacionada con el trabajo con el objeto de experimentar el placer y la satisfacción inherente a la actividad y no por las repercusiones ulteriores que pueda conllevar.
3. Los empleados que disfrutan con su trabajo, trabajan mejor y hacen juicios positivos sobre la calidad de su vida laboral. Igualmente, aquellos que se divierten en su trabajo suelen estar intrínsecamente motivados (Bakker, 2008).

El disfrute, por lo tanto, es un elemento necesario de claras connotaciones hedonistas que potencian y estimulan el compromiso y las relaciones sociales (Veenhoven, 1998). Así pues, podría ser considerado como un antecedente o propulsor del compromiso afectivo.

## **DIMENSIONALIDAD DEL COMPROMISO AFECTIVO**

Como afirma Fournier, (1998) las raíces afectivas están en el corazón de todas las relaciones sólidas y fuertes con las marcas. Esta faceta afectiva también está presente en el concepto compromiso, ya que la literatura muestra que éste puede abarcar tres planos diferentes: un aspecto afectivo, un comportamiento real y una intención futura de comportamiento. El aspecto afectivo representa el

grado en que se desea mantener la relación con la otra parte y se define como un deseo psicológico o emocional de lealtad (Doney y Cannon, 1997; Meyer y Allen, 1991). El compromiso, en el plano del comportamiento, se refiere a una serie de actuaciones –como las inversiones en la relación o la ayuda entre las partes– que indican la existencia de vínculos reales entre las partes (Ganesan, 1994). Por último, el compromiso recoge también un componente temporal, que alude a la intención de mantener una relación duradera en el futuro (Geyskens y Kumar, 1996; Kim y Frazier, 1997).

Con todo ello y como resumen de la extensa revisión realizada, se puede concluir que el compromiso, de manera general, es un constructo estudiado desde infinidad de perspectivas; dotado de gran complejidad, ya que está compuesto por más de un factor, y cuya presencia permite obtener unos beneficios claramente superiores –ya que potencia o mejora los resultados esperados– para la organización.

Tanto desde el punto de vista organizacional como del consumidor o del individuo, numerosas investigaciones avalan esta multidimensionalidad. Así en todas ellas, el concepto compromiso emerge compuesto por dos o tres dimensiones diferentes, siendo siempre una de ellas la de tipo afectivo.

La Tabla 3-2 hace un repaso de los principales estudios relativos al compromiso afectivo, incluyendo sus aportaciones así como los efectos resultantes que dicho componente genera o potencia.

Del mismo modo, en la literatura existen diversos estudios sobre las relaciones entre los diferentes factores del compromiso, sus efectos e interrelaciones. Sin embargo, son prácticamente inexistentes los estudios que tienen por objeto profundizar en una de estas tres dimensiones. Así, a modo de ejemplo cabe destacar el estudio el compromiso de continuación realizado por McGee y Ford

(1987), en que los autores plantean una composición de este tipo de compromiso que incluye tres factores. Por el contrario, el compromiso afectivo habitualmente ha sido estudiado de manera unidimensional aunque la actual revisión de la literatura permite plantear la posible existencia de una estructura subyacente más compleja, compuesta de varios elementos.

Así pues, de la revisión realizada sobre los diferentes estudios acerca del compromiso afectivo, se pueden extraer las siguientes dimensiones o elementos incluidos (ver Tabla 3-1).

**Tabla 3-1: Dimensiones del Compromiso Afectivo encontradas en la literatura**

DIMENSIÓN	AUTORES
Apego emocional <i>attachment</i>	Jaussi (2007); Kim y Morris (2008); Sung y Campbell (2009); Burmman y Zeplin (2005, 2009); Kumar y Scheer (1995); Evanschitzky (2006)
Convicción afectiva	Kim y Morris (2008)
Deseos de esfuerzo para mejorar	Jaussi (2007); Kimpakorn y Tocquer (2009); Burmman y Zeplin (2005, 2009)
Identificación con los valores/ personalidad	O'Reilly y Chatman (1986); Burmman y Zeplin (2005;2009); Jaussi (2007); Pritchard y Havitz (1999);

	Eisengerich (2010); Kimpakorn y Tocquer (2009);
Implicación	Kimpakorn y Tocquer (2009)
Interiorización	O'Reilly y Chatman (1986); Burmam y Zeplin (2005;2009); Sung y Campbell (2009);
Obediencia	O'Reilly y Chatman (1986); Burmam y Zeplin (2005;2009)
Orientación a largo plazo	Sung y Campbell (2009); Kimpakorn y Tocquer (2009); Evanschitzky (2006); Kumar y Scheer (1995)
Persistencia / resistencia al cambio	Sung y Campbell (2009); Kimpakorn y Tocquer (2009); Kumar y Scheer (1995); Rusbult (1980)
Reciprocidad (contribuciones equivalentes por ambas partes)	Eisengerich (2010); Kumar y Scheer (1995);
Representación social /pertenencia	Pritchard y Havitz (1999)
Satisfacción con la relación	Rusbult (1980)
Voluntariedad / intencionalidad	Pritchard y Havitz (1999); Sung y Campbell (2009);

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura.

Se puede concluir destacando que es necesario un estudio más detallado que clarifique la dimensionalidad de esta forma de compromiso, ya que hasta ahora las investigaciones realizadas en dicho campo son escasas y poco concluyentes.

Sin olvidar que, si bien la abundante literatura sobre los efectos y beneficios del compromiso afectivo deja clara su eficacia, como afirman Iglesias y Singh (2011) en su estudio sobre las experiencias de marca y el compromiso afectivo, es necesario que la organización en su conjunto se centre en la gestión de la marca. Es extremadamente difícil construir experiencias positivas y generar compromiso afectivo por parte de los clientes si los empleados no están a su vez comprometidos afectivamente y sienten los valores de la marca plenamente. Por todo ello, las políticas de reclutamiento, formación y comunicación interna, es decir, el correcto desarrollo e implementación del *employer branding* se revela como un tema esencial a gestionar si las marcas aspiran a ofrecer experiencias de marca superiores que conlleven a niveles más altos de satisfacción de los clientes.

**Tabla 3-2: Principales resultados del Compromiso Afectivo.**

AUTOR	ÁMBITO	APORTACIONES	RESULTADOS
Bowden, 2009	Consumidor	En el proceso de captación y fidelización de clientes, es el compromiso afectivo el que genera lealtad de marca y compra repetida, frente al compromiso de continuidad que aunque genera repetición no origina lealtad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lealtad</li> <li>▪ Repetición de compra</li> </ul>
Crosby y Taylor, 1983	Consumidor	Implica resistencia al cambio. Para que exista fidelización es necesario que exista primero convicción afectiva y cognitiva hacia la marca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelización</li> <li>▪ Resistencia al cambio</li> </ul>
Eisenberger y Rhoades, 2001	Organización	El compromiso afectivo disminuye la conducta de abandono de los empleados. Es sensible al paso del tiempo y al grado de apoyo que la compañía demuestre hacia el individuo (idem Mowday 1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retención</li> </ul>
Evanschitzky, 2006	Consumidor	El compromiso afectivo surge en una relación basada en compartir valores, lo que implica libertad de elección. Tiene un impacto mucho mayor en la lealtad y genera conductas leales. Tiene más y mejor efecto que los incentivos económicos para provocar lealtad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidad</li> <li>▪ Lealtad de marca</li> </ul>
Fu <i>et al.</i> , 2009	Organización	Los empleados con un nivel elevado de compromiso afectivo quieren continuar perteneciendo a la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Predisposición a esfuerzos</li> <li>▪ OCB*</li> <li>▪ Retención</li> </ul>
Fullerton, 2005 (a)	Consumidor	El compromiso afectivo es un potente precursor tanto de la repetición de compra como la defensa/promoción de la marca. Además, es un determinante de más peso en la repetición de compra que la	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lealtad de marca</li> <li>▪ Repetición de compra</li> </ul>

		satisfacción. Las conexiones relacionales que se establecen entre la marca y el consumidor son los verdaderos precursores de los comportamientos más valiosos para una sólida relación de marketing (la retención, el WOM** positivo).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retención</li> <li>▪ WOM** positivo</li> </ul>
Fullerton, 2005 (b)	Consumidor	<p>El compromiso afectivo juega un papel significativo como mediador.</p> <p>El compromiso de continuidad puede erosionar los resultados positivos del compromiso afectivo.</p> <p>El compromiso afectivo es la clave para desarrollar y mantener relaciones de marketing efectivas. Es la base sobre la que se construyen las relaciones de marketing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidad</li> <li>▪ Lealtad</li> <li>▪ Mejora del desempeño</li> </ul>
HarrisonWalker, 2001	Consumidor	El compromiso afectivo está positivamente ligado con las conductas de WOM**	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ WOM** positivo</li> </ul>
Iglesias y Singh, 2011	Consumidor	<p>Evidencian empíricamente que el compromiso afectivo actúa como mediador en la relación entre la experiencia y lealtad de marca.</p> <p>El desarrollo de compromiso afectivo entre la marca y el cliente es un requisito imprescindible para que la experiencia de marca percibida como superior por el consumidor genere lealtad hacia la misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lealtad</li> </ul>
Jaussi, 2007	Organización	El compromiso afectivo es el que más fuerte y positivamente se relaciona con el rendimiento del trabajo, la asistencia y los comportamientos cívicos de marca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absentismo</li> <li>▪ OCB*</li> <li>▪ Mejora del desempeño</li> </ul>
Johnson y Erez, 2002	Consumidor	El compromiso afectivo tiene un efecto mucho mayor sobre la lealtad que la satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lealtad</li> <li>▪ Fidelización</li> </ul>
Kim y Morris, 2008	Consumidor	El compromiso afectivo es un precursor de la lealtad de marca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelización</li> <li>▪ Lealtad</li> </ul>
Mattila, 2004	Consumidor	El compromiso afectivo tiene un efecto moderador sobre los fallos en el servicio, generando, en primera instancia, menos tolerancia hacia los mismos (sensación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelidad</li> <li>▪ WOM</li> </ul>

		de "engaño"). Sin embargo, también origina adhesión a la marca, por lo que los consumidores con compromiso afectivo son excelentes herramientas de marketing	
Meyer <i>et al.</i> , 2001	Organización	El compromiso afectivo tiene una fuerte correlación negativa con el abandono. Es el único de los 3 componentes que correlaciona negativamente con el absentismo. El desempeño correlaciona positivamente con el compromiso afectivo, y de manera más acusada con las evaluaciones del supervisor. También correlaciona positivamente con los Comportamientos Cívicos de Marca* y negativamente con el stress y conciliación familiar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retención</li> <li>▪ Mayor índice de asistencia</li> <li>▪ Mejora del desempeño</li> <li>▪ OCB*</li> </ul>
O'Really y Chatman, 1986	Organización	El compromiso afectivo implica deseo de mantenimiento de la relación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retención</li> </ul>
Pritchard y Havitz, 1999	Consumidor	El compromiso afectivo genera resistencia al cambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fidelización</li> </ul>
Randall y O'Disco, 2007	Organización	Los empleados comprometidos afectivamente muestran experiencias laborales totalmente diferentes a las de los empleados con un alto índice de compromiso de continuación. Su valoración positiva de la compañía así como los vínculos del empleado con la misma son mucho más fuertes que en los otros casos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sentimiento de pertenencia</li> <li>▪ Proactividad</li> </ul>
Sung y Campbell, 2009	Consumidor	El compromiso afectivo genera persistencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persistencia</li> </ul>

\*OCB en inglés. \*\*WOM: en inglés, boca-oreja. Fuente: Elaboración propia.

**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LA MEDICIÓN  
DE LOS FENÓMENOS EN LAS CIENCIAS SOCIALES**

La medición es una de las tareas de mayor complejidad dentro de la investigación en las Ciencias Sociales; el marketing como disciplina integrada en dicho ámbito, no escapa a esta dificultad.

Para la mayoría de los investigadores, la medición es la asignación de números u otros símbolos a las características de los objetos de acuerdo con ciertas reglas preestablecidas (Malhotra, 2004). Igualmente, coinciden en que el aspecto más importante de la medición es la especificación de las reglas para asignar números a las características. Pero además, la medición implica comparar, algo fundamental no solo en la investigación sino también en el desarrollo de la actividad diaria de cualquier organización. La medición es lo que permite saber si se han cumplido o no los objetivos fijados por la organización, si se ha cubierto el nivel de ventas esperado, si la situación en el mercado es mejor/peor o similar al competidor X (Blasco y Martínez, 2001).

Gracias a la medición las organizaciones pueden saber si se ha llegado a donde pretendían, evaluar la situación y valorar la desviación en el caso de existir.

A la par, el progreso de la Ciencia va ligado a la medición. Sin la existencia de herramientas válidas y precisas que evalúen las variables a estudiar, es imposible el planteamiento, desarrollo y contrastación de las teorías científicas, independientemente del ámbito de las mismas.

Como muestra de la importancia de la medición en ambos campos, solo mencionar que el *Marketing Science Institute* establece en segundo lugar dentro de sus prioridades, la evaluación de la productividad de las acciones de marketing y de las métricas utilizadas (*Marketing Science Institute*, 2004).

## LA MEDICIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Tradicionalmente los directivos de marketing justifican las inversiones en su actividad mediante la necesidad de alcanzar determinados objetivos. Por consiguiente, el cumplimiento o no de los mismos se utiliza como la medida del éxito o fracaso de las actividades de marketing. Sin embargo, en la actualidad, la presión a la que se ven sometidas las organizaciones les ha llevado a diseñar e incluir nuevos criterios de medición para determinar el éxito o fracaso de sus actividades (Valenzuela, García de Madariaga y Blasco, 2006).

Así pues, si la contribución primaria del área de marketing en la organización debe ser la de generar un flujo de ingresos rentables para la misma, las actividades de marketing deben ser sobre todo medidas y evaluadas. Este es el reto que deben superar las compañías: establecer mecanismos que permitan medir con precisión los resultados de sus acciones.

A la hora de desarrollar y emplear estos mecanismos se tiene en cuenta el siguiente principio básico: si no se puede medir, no se puede gestionar. Por ello, las organizaciones han establecido indicadores, también denominados métricas, que les permiten evaluar sus resultados. Desde la perspectiva empresarial, una métrica no es más que un cálculo entre magnitudes que tienen cierta relación, por eso se pueden comparar (Domínguez Doncel, 2010). Igualmente Ambler (2001) define las métricas como una medida del resultado que los altos ejecutivos de una organización deben revisar periódicamente y que se ocupa de la totalidad del negocio. Para que una métrica pueda indicar medida debe cumplir ciertos requisitos como precisión, consistencia o suficiencia.

Las compañías orientadas al mercado (*market-oriented*) y centradas en los clientes (*consumer-focused*) son más rentables que aquellas que se concentran principalmente en la producción, el rendimiento u otras inversiones. Este tipo de compañías se pueden identificar fácilmente por la atención que prestan a las métricas de marketing (Ambler, 2001).

Las métricas, o indicadores, no se deben estudiar solos, sino que se deben comparar con otros históricos, de años anteriores dentro de la compañía; indicadores presupuestados para un determinado periodo de tiempo; métricas sectoriales que permitan comprobar que el comportamiento de la empresa está en línea con el del sector; indicadores de competidores, muy interesantes aunque difíciles de conseguir normalmente.

La utilización y el desarrollo de métricas dentro de una compañía permite analizar la productividad, la eficiencia y la eficacia. Así pues, las métricas son esenciales para los informes. Aquellas que permiten evaluar la rentabilidad o la productividad comparan los resultados obtenidos (beneficios, importe de las ventas, unidades vendidas, número de clientes, etc.) con los recursos (gastos, inversiones) empleados para ello; tratando de obtener cocientes con el mayor valor posible. Las métricas que miden la eficacia comparan los resultados previstos (ventas, beneficios, clientes, etc.) con los resultados realmente obtenidos. Interesa, en este caso, que sean iguales o menores que la unidad. Por último, aquellas que permiten evaluar la eficiencia comparan gastos que se preveían con los que realmente se han producido. El sistema será más eficiente cuando consiga sus objetivos consumiendo el mínimo posible.

El desarrollo de métricas busca el equilibrio entre los objetivos a largo, a medio y a corto plazo; entre las medidas puramente financieras y las no financieras. Por eso, por cada componente del mix de marketing se estructuran y desarrollan métricas en una cascada de tres niveles:

1. El estratégico, que determina las métricas para controlar los objetivos a largo plazo.
2. El táctico, que determina métricas a medio plazo y permite controlar las desviaciones y ejecutar programas correctores.
3. Y el operativo, que se encarga de definir las métricas para el día a día, para anticipar y controlar la marcha de los programas definidos en la estrategia diseñada en el plan de marketing.

El objetivo de conocer y aprender a desarrollar métricas en los planos estratégico, táctico y operativo es el de disponer de herramientas de gestión y control con dos motivos bien claros (Domínguez Doncel, 2010):

- Ayudar a controlar la estrategia de marketing de la empresa.
- Ayudar a determinar cómo fluye y se consolida la información en el departamento o área de marketing.

Siguiendo a este autor, a nivel estratégico no se deben utilizar demasiadas métricas, ya que éstas están compuestas de otras definidas a nivel táctico y operativo que revelan relaciones concretas. Asimismo, muchas métricas proporcionarían más datos pero no necesariamente mejor información. No se trata de medir por medir, sino de saber qué se quiere, cómo se va a medir y que información debe recibir cada persona responsable de tomar decisiones.

Las métricas de nivel estratégico no sólo se deben utilizar como sistema de control central, ya que también son muy valiosas como instrumento de gestión para aclarar, consensuar y comunicar la estrategia de marketing de la empresa. Las métricas de nivel táctico o de diagnóstico permiten controlar si las diferentes acciones y programas de marketing están cumpliendo los objetivos previstos en los plazos estimados (Domínguez Doncel, 2010). Son señales que avisan de si los resultados/acontecimientos no se ajustan a las previsiones, lo que permite adelantar medidas correctoras. Conviene definir para estas métricas una horquilla de valores de funcionamiento aceptable; fuera de estos valores predefinidos, sabemos que algo no funciona y que de debe procede a iniciar las acciones de ajuste necesarias.

Además de utilizar métricas de tipo puramente financiero, son necesarias otras de carácter no financiero y preventivo, que permitan anticipar medidas que reduzcan las desviaciones (Ambler, 2001). No hay que olvidar que las métricas estrictamente financieras muestran el pasado y que en muchas ocasiones, solo permiten acciones correctoras no siempre posibles.

La correcta selección y desarrollo de métricas permitirá a la organización:

- Í Intentar gestionar activos intangibles, que permiten que una compañía desarrolle relaciones duraderas con los clientes.
- Í Segmentar de forma adecuada, de modo que se puedan ofrecer productos y servicios mejor adaptados a las necesidades de los clientes.
- Í Introducir en el mercado productos y servicios innovadores para los clientes de segmentos objetivos.
- Í Producir productos y servicios de alta calidad a un coste ajustado.
- Í Movilizar habilidades y motivaciones que tengan por objetivo la mejora continua de los procesos en los que trabajan y aplicar la tecnología de forma efectiva y responsable.

## **PRINCIPALES MÉTRICAS EN MARKETING**

Dentro de los diferentes tipos de métricas que se pueden utilizar en una compañía, las más importantes para el departamento de marketing son las referentes al cliente. Estas métricas ayudan a las empresas a comprender las necesidades del mercado y de sus clientes: satisfacción, retención, coste de adquisición o rentabilidad (Domínguez Doncel, 2010).

Estas métricas referidas al cliente deben traducir las declaraciones de visión y de estrategia en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes, identificando los objetivos de cada cliente y/o de cada segmento seleccionado. La esencia de la estrategia está en elegir qué hacer y también en elegir qué no hacer. Las métricas deben centrarse allí donde se está ofreciendo valor al cliente, donde se están estableciendo relaciones de valor añadido señalados por la estrategia de la empresa y su ejecución. Algunas estrategias van a consistir en atraer clientes que sepan apreciar el valor añadido que les ofrece la marca, aunque no sea al precio más competitivo.

Las compañías acostumbran a seleccionar dos conjuntos de métricas básicas de clientes (Tabla 4-1):

- Medidas genéricas que todas las empresas utilizan: satisfacción, cuota, retención, etc.
- Medidas de valor de marca: son medidas diferenciadoras, que capturan las propuestas de valor que la empresa está ofreciendo al mercado.

Con respecto a la marca, se parte de que ésta posee un valor propio e independiente del valor del producto. El concepto de valor de la marca ha evolucionado desde las primeras definiciones propuestas en la década de los ochenta hasta la actualidad. En sus inicios, indicaba una aportación de valor añadido al producto; en la actualidad sin embargo, se considera una aportación de valor desde la perspectiva del consumidor (Villarejo Ramos, 2001).

**Tabla 4-1: Principales Métricas Genéricas de las Organizaciones.**

MÉTRICAS DEL MERCADO	Cuota de mercado
	Cuota en un segmento de mercado
	Cuota de mercado relativa
	Concentración del mercado
MÉTRICAS DEL CLIENTE	Penetración del mercado
	Eficacia y eficiencia de cliente
	Rentabilidad de cliente ROI
	Adquisición de cliente (Tasa de adquisición, Ingresos de adquisición, Promedio de adquisición y Tasa de conversión)
	Fidelidad
	Satisfacción de cliente
	Retención (Tasa y Coste de retención) <i>Churn Rate</i>
	Valor de cliente (neto y esperado)
	Atención al cliente (Tasa de devoluciones; Tiempo medio de devolución; Tasa de reclamaciones o consultas; Tiempo medio de contestación; Servicio postventa y Coste de atención al cliente)

Elaboración propia a partir de Domínguez Doncel, 2010.

Aaker (1992), pionero en popularizar el concepto “valor de marca”, lo define como “el conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y su símbolo, que añaden o restan el valor de un producto o servicio a una empresa para los consumidores de dicha empresa”.

Por su parte, Shocker y Srivastava (1994), del *Marketing Science Institute*, definen el valor de marca “como un conjunto de asociaciones y comportamientos por parte de los consumidores de la marca, miembros de canales y socios corporativos que permite conseguir un mayor volumen o mayores márgenes de los que se podrían obtener sin el nombre de la marca y, al mismo tiempo, brindan una ventaja mayor, diferencial y sustancial”.

Posteriormente Keller (1998) ha definido el valor de marca basado en el cliente como “el efecto diferencial que el conocimiento de la marca tiene sobre la respuesta del consumidor al marketing de dicha marca”. Por consiguiente, las respuestas de los consumidores varían en función de que las acciones comerciales provengan de una marca fuerte o que las mismas acciones sean promovidas por una marca desconocida. Consecuentemente, como afirma Villarejo Ramos (2001) será útil conceptualizar el valor de marca en este sentido, ya que aporta a los directivos guías de actuación no solo en el diseño estratégico sino también en las decisiones a corto que deben tomar los gestores.

Una adecuada gestión del valor de la marca puede contribuir a la creación y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los consumidores, lo que provocaría el incremento de los ingresos potenciales de la empresa debido a la menor sensibilidad al precio de los consumidores. Y como ponen de manifiesto las investigaciones de Srinivasan y Hanssens (2009), los incrementos en el valor de marca tienen un impacto significativo y positivo en la valoración de las organizaciones.

Tal y como afirma Aaker (1996) la buena gestión del portfolio de marcas y mercados comienza por disponer de herramientas de medición comunes del desempeño. Sin embargo, el valor de la marca es un intangible difícil de medir desde el punto de vista financiero, que es el más habitual. De hecho, numerosos autores al igual que Ambler (2001), afirman que el valor de marca debe evaluarse utilizando medios indirectos.

En definitiva, conscientes de la importancia que tiene para las empresas el activo marca, tanto los responsables como los planificadores de marketing se han planteado la medición de dicho activo. Así, a lo largo de estas dos últimas décadas se han planteado numerosos métodos de medición del valor de marca, que no han dejado de generar polémica acerca de cuál es el más fiable y por tanto el elegido (Villarejo Ramos, 2001).

Atendiendo al planteamiento de los mismos, se puede realizar una primera clasificación, diferenciándolos por su enfoque temporal, ya sea a corto o a largo

plazo. Dentro de los primeros, se incluyen propuestas tanto de tipo financiero como de marketing que aparecen resumidas en la Tabla 4-2.

**Tabla 4-2: Principales Métodos de Valoración de la Marca a Corto Plazo.**

<b>MÉTODOS FINANCIEROS</b>	
<b>NOMBRE</b>	<b>AUTOR</b>
Valor de mercado	Stobart (1989)
Coste de reemplazo	Kapferer (1992); Aaker y Alvarez del Blanco (1994); Bello Cebrón et al. (1994).
Costes históricos	Kapferer (1992)
Valoración en bolsa	Música Grijalba y Yagüe Guillén (1993); Simon y Sullivan (1993)
Contabilidad de momentos	Farquhar e Ijiri (1993)
<b>MÉTODOS DE MARKETING</b>	
Prima en el precio	Birkin (1989); Swait et al (1993); Simon y Sullivan (1993); Calderón García (1997)
Influencia preferencial	Aaker (1991); Música Grijalba y Yagüe Guillén (1993)
Ingresos futuros	Murphy (1989); Kapferer (1992)
Interbrand	Kapferer (1992)
Datos del escáner	Kamakura y Rusell (1993)
Análisis conjunto	Aaker (1991); Rangaswamy, Burke y Oliva (1993)
Integración jerárquica de la información	Oppewall, Louviere y Timmermans (1994)

Fuente: Adaptación de Villarejo Ramos (2001).

Con respecto al segundo grupo, que incluye los de tipo estratégico con planteamientos a largo plazo, su principal punto en común es que consideran el valor de la marca como un elemento de gestión y asumen el carácter multidimensional de la misma. En la Tabla 4-3 se resumen las principales propuestas.

**Tabla 4-3: Principales Métodos de Valoración de la Marca a Largo Plazo.**

<b>AUTORES</b>	<b>DIMENSIONES</b>
Aaker (1995)	Lealtad Calidad percibida Asociaciones de marca Reconocimiento del nombre Comportamiento del mercado
Irmscher (1993)	Garantía para el consumidor (conocimiento; imagen de marca; valor percibido y

	<i>lealtad del consumidor</i> Garantía para el distribuidor <i>(ratio de distribución; dependencia y lealtad; valor percibido)</i> Garantía para la empresa <i>(adecuación a extensiones de marca y protección frente a la competencia)</i>
Keller (1993)	Identidad de marca Significado de marca Respuestas de marca Relaciones de lealtad con la marca
Martin y Brown (1990)	Calidad percibida Valor percibido Compromiso Imagen de marca Confianza
Lassar, Mittal y Sharma (1995)	Rendimiento Imagen social Valor Confianza Compromiso
Dyson, Farr y Hollis (1996)	Conocimiento Relevancia Funcionamiento Ventajas diferenciales Nivel de compromiso
Yoo, Donthu y Lee (2000)	Calidad percibida Lealtad Notoriedad/asociaciones

Fuente: Adaptación de Villarejo Ramos (2001).

## **METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESCALA**

La relevancia de la medición no queda limitada al campo empresarial y de gestión. Es primordial entender el papel que ésta desempeña en el ámbito científico, como tarea facilitadora del correcto desarrollo y progreso de la ciencia. Esta dualidad es especialmente trascendente si se tiene en cuenta que el avance de la ciencia repercute en la práctica profesional de nuestra disciplina, cerrándose así el círculo mediante la retroalimentación (Elorza Pérez Tejada, 2008).

Efectivamente, la medición de las variables es fundamental para el quehacer científico. La evidencia basada en mediciones que no cumplan con los criterios psicométricos básicos de confiabilidad y validez puede significar la selección de teorías incorrectas o la eliminación de teorías que serían soportadas por la realidad, de contarse con los instrumentos de medición adecuados (Blasco y Martínez, 2001).

Gran parte de la labor científica está dedicada a la prueba de hipótesis y consecuentemente a la medición de variables. En las ciencias naturales, las actividades de medición están referidas a objetos o fenómenos que son observables. En las ciencias sociales, en cambio, las actividades de medición tienden a ser más complicadas, pues los objetos de estudio normalmente no pueden ser observados directamente (Olavarrieta, 1995). En disciplinas como el marketing, en las que estudia el comportamiento de los individuos como consumidores, el investigador, al definir el problema de investigación, generalmente involucra variables que son inobservables por definición y que deben ser medidas de alguna manera para poder hacer factible la contrastación de hipótesis (Bassi, 2011; Hernández Sampieri, 2007).

De esta manera, la medición de variables es clave en el éxito y utilidad de la investigación tanto científica como aplicada. Dominar sofisticadas técnicas estadísticas y disponer de avanzados equipos para el análisis de datos de nada sirve si los datos que son utilizados no representan válidamente lo que se supone debieran representar y el principio de “basura a la entrada, basura a la salida” de Kervin (1992) es entonces aplicable.

## **CONCEPTO Y ELEMENTOS DE MEDICIÓN**

El investigador al afrontar un estudio, comienza formulando el problema que desea analizar. Para esto puede identificar una pregunta, plantear una hipótesis o fijar unos objetivos de investigación. Independientemente de la forma que adopte el problema, ésta involucrará ciertos conceptos o variables, cuyas

relaciones deberán contrastarse. Dichos conceptos o variables son los que tendrán que ser medidos para ser operativos. Es decir, el objetivo de la medición es traducir las características y propiedades de interés del objeto de estudio en términos que permitan su análisis por parte del investigador (Olavarrieta, 1995).

De este modo, la medición se podría definir como el proceso de asignar numerales, números y otros símbolos a propiedades empíricas o variables –si son observables– o, en algunos casos, a indicadores de dichas propiedades –si no son directamente observables– conforme a ciertas reglas (Malhotra, 2004). Como explican Davis y Cosenza (1988), todo proceso de medición involucra tres elementos:

- a) Variables, conceptos o propiedades empíricas de un elemento, que en el caso de las disciplinas de empresa son generalmente inobservables.
- b) El uso de número o numerales para representar dichos eventos.
- c) Un conjunto de reglas para asignar dichos números o numerales a los fenómenos observados o a los indicadores de variables –conceptos– inobservables.

## **PROPIEDADES, CONSTRUCTOS Y MÉTRICAS**

Las actividades de medición están ligadas al objeto de la investigación, que puede ser un objeto físico, un concepto o una variable. De este modo, cuando se habla de medición de un objeto en realidad se está hablando de la medición de una propiedad o característica de éste, dándose incluso el caso de no ser factible en la práctica observar dicha propiedad. Así pues, por ejemplo, medir la actitud de una persona con respecto a una determinada marca no es directamente observable, en cuyo caso se utiliza una métrica de dicha propiedad que generalmente debe desarrollarse mediante un instrumento o un cuestionario. De esta manera, es necesario distinguir tres diferentes elementos asociados con el objeto de la medición: concepto, constructo y métrica.

#### Í **Concepto:**

Representa alguna idea básica que se tiene con respecto a las características del objeto de estudio. Aunque, en general, los conceptos más interesantes y materia de estudio en las ciencias sociales son abstractos y complejos. Además, también se caracterizan por estar asociados a los modelos y teorías usados en las disciplinas.

#### Í **Constructo:**

A pesar de que en mucha de la literatura acerca de la medición y la metodología en marketing se utilizan los términos “*concepto*” y “*constructo*” indistintamente, cada vez son más los autores que los diferencian. Un constructo (de *construc* en *inglés*) es un término diseñado específicamente para un propósito científico determinado, generalmente para organizar el conocimiento y dirigir la investigación (Peter, 1981). Una distinción más práctica entre concepto y constructo es que el primero está relacionado con investigaciones conceptuales o que desarrollan hipótesis. En cambio, en investigaciones donde es necesario realizar mediciones y trabajar con conceptos operativos, es preferible hablar de constructos hipotéticos. Muchas veces los constructos están definidos en función de otros conceptos o de la ubicación de éstos dentro de una red conceptual o nomológica (Olavarrieta, 1995).

#### Í **Métrica:**

Es un elemento que se usa para poder inferir un valor válido y fiable del concepto que se quiere medir. Estas dos propiedades psicométricas son indispensables y se encuentran íntimamente relacionadas, ya que no existe validez si no hay fiabilidad (Peter, 1979).

Como Wrenn (1997) afirma, se pretende ser científico en el desarrollo y comprobación de las teorías de marketing, centrándose se en el desarrollo de métricas cuantificables de los constructos teóricos. Precisamente, cuando se pretenden medir las propiedades de un constructo, lo que se busca es obtener una relación entre las características del sistema numérico empleado y las características de la propiedad medida. Para ello se pueden diseñar diferentes tipos de herramientas, entre las que destacan las escalas de medición.

## **PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UNA ESCALA**

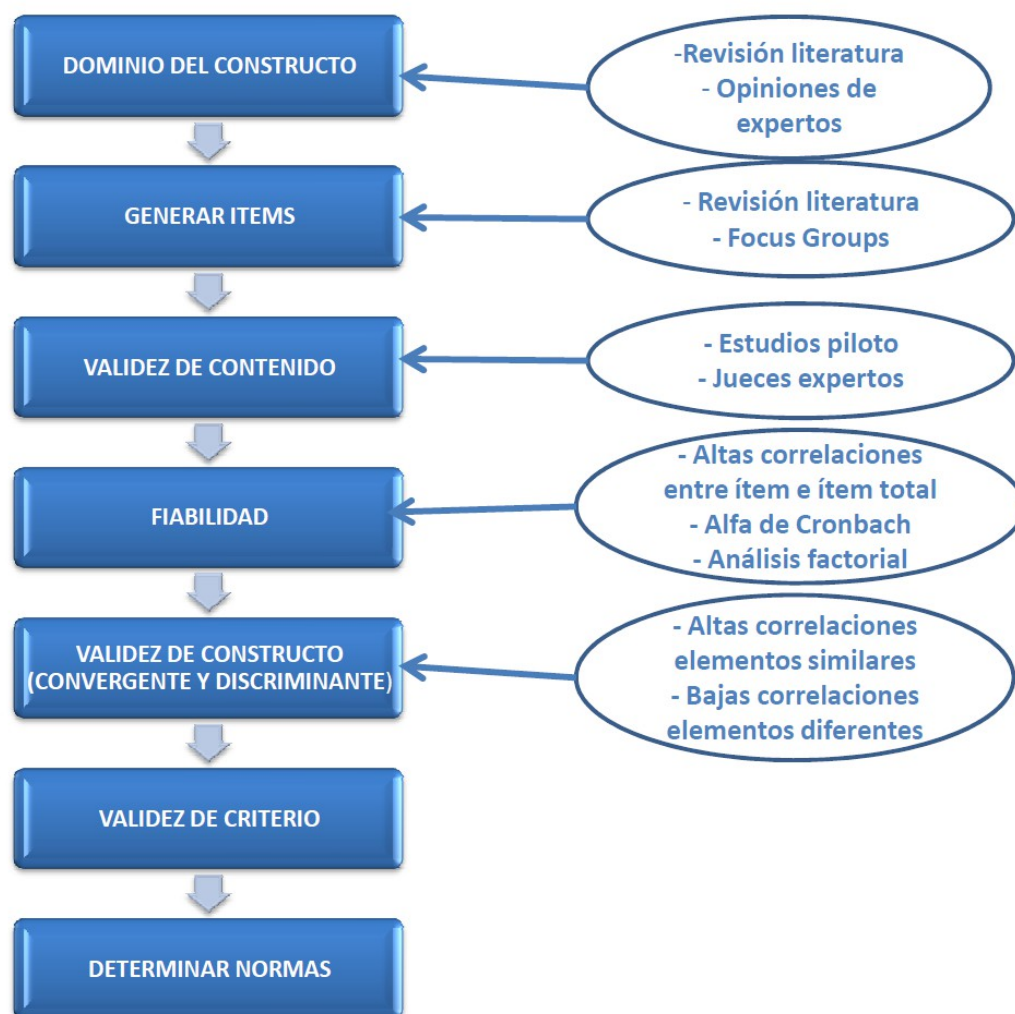
Las escalas de medición son un elemento crucial en la investigación de marketing para medir variables inobservables como las actitudes, opiniones y las creencias. Históricamente, los investigadores de muchas disciplinas han favorecido el uso de las escalas multi-ítem en fenómenos cognitivos y afectivos debido a los beneficios percibidos por su fiabilidad y validez, reservando las escalas mono-ítem para conceptos relacionados con las conductas. En este punto es necesario aclarar que, si bien ambos tipos de escalas presentan ventajas e inconvenientes, el investigador se decantará por un tipo u otro de escala exclusivamente en función del número de dimensiones encontradas en el constructo a evaluar. En definitiva, la definición completa del constructo y su dimensionalidad proporcionará el criterio de selección de un determinado tipo de escala.

Como afirma Bassi (2011), la construcción de una escala es un proceso complejo, que requiere experiencia y habilidad. Se trata de asegurar que la herramienta diseñada sea lo más correcta desde el punto de vista psicométrico y para ello existe un gran número de directrices o procedimientos recomendados en la literatura.

Los primeros artículos de marketing sobre este tema aparecieron durante la década de los años 70's del pasado siglo. De manera especial destacan dos trabajos a los que toda la literatura posterior hace referencia. Por un lado, Peter

(1979) revisa la teoría clásica de la fiabilidad y la medición, discutiendo conceptos básicos y evaluando los procedimientos utilizados en la investigación de marketing. Además este investigador introduce la teoría de la generalización, –en la que se utiliza el análisis de la varianza para interpretar las fuentes de error–, suministrando un enfoque conceptual y operativamente unificado que permite enfrentarse a los problemas de fiabilidad. Posteriormente, aplica la evaluación de la fiabilidad al comportamiento del consumidor.

**Figura 4-1: Proceso de Construcción de una Escala de Medición.**



Fuente: Adaptación de Churchill (1979).

El segundo autor es Churchill (1979), que propone una metodología, a modo de protocolo, con el que medir los constructos de interés para la disciplina de marketing, de manera que se garanticen las deseables propiedades de validez y

fiabilidad. Esta metodología, en la actualidad, se mantiene en vigor y será la utilizada en este trabajo de investigación, como se verá en el Capítulo 5.

El procedimiento que propone Churchill (1979) es una secuencia que abarca desde la definición del constructo y su dominio, pasando por la validez, fiabilidad y dimensionalidad de la escala hasta su generalización. En los diferentes pasos del desarrollo de la escala, se utilizan diversos instrumentos estadísticos como se detalla a continuación.

- a) El primer paso consiste en la *especificación del dominio y la definición del constructo* que implica identificar qué está incluido y que está excluido del dominio así como su dimensionalidad a priori. En esta fase es de gran ayuda una minuciosa revisión de la literatura –como la presentada en el marco conceptual de este trabajo– así como las opiniones de expertos en la materia.
- b) La segunda etapa consiste en *la generación de los ítems* que capturan el dominio según se ha especificado; el objetivo de los pasos siguientes es la purificación de la escala para obtener una herramienta que sea válida y fiable. En esta fase, y siguiendo a Churchill (1979), se realizarán varios *focus groups*, además de la revisión de la literatura.
- c) ***Purificación de la Validez:*** Los ítems incluidos deben mostrar *validez de contenido*, es decir, ser consistentes con el dominio teórico propuesto para el constructo. Así mismo, deben ser revisados por jueces con experiencia en la literatura de referencia y realizarse algunos estudios piloto en muestras de la población objetivo. Igualmente los ítems deben de ser juzgados por su *facilidad de lectura, claridad y redundancia*. Basándose en estos criterios, aquellos que sean innecesarios deben eliminarse y los que no estén claros, redactarse de nuevo. En esta fase es posible incluir ítems que no aparecieron en la etapa anterior y que son relevantes para la escala. Recientemente destaca la aportación de Rossiter (2002) sobre esta etapa para la que propone un procedimiento nuevo para medir constructos de marketing basado en la validez de contenido, mediante la utilización del juicio de expertos después de entrevistas con

el público objetivo. En el estudio que se presenta se utiliza tanto un pretest como la evaluación de jueces expertos en marketing.

- d) *Evaluación de la fiabilidad:* Una escala se considera fiable según el grado en que los resultados de diferentes mediciones de un mismo constructo coincidan. La fiabilidad es una condición necesaria pero no suficiente de validez. Para evaluar la fiabilidad, los ítems se incluyen en un cuestionario que se administra a una muestra de participantes y con cuyos resultados se calculan los indicadores de fiabilidad. Tal y como proponen Churchill (1979) y otros autores, se toman como indicadores de fiabilidad las altas correlaciones entre los ítems, –indican que los ítems hacen referencia a un único constructo–, y bajas correlaciones inter-ítem, que indican que algunos elementos no son específicos del constructo y están produciendo errores. Además altas correlaciones inter-ítems junto con altas correlaciones de los ítems con el total muestran que la escala es internamente consistente. En este estudio se tiene también en cuenta el coeficiente del Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951), que se recomienda como indicador de la consistencia interna de la escala junto con otros índices como la G de Guttman y la Y de SpearmanBrown.

En esta etapa también se evalúa la dimensionalidad de la escala. Puesto que el dominio de un constructo puede ser uni ó multi dimensional, se proponen diferentes instrumentos. Así, el análisis factorial es muy útil para determinar el número de dimensiones que subyacen en un constructo. La unidimensionalidad de una escala se considera un pre-requisito de la fiabilidad y la validez, por lo que si una escala es multidimensional la fiabilidad debe ser evaluada para cada dimensión. En este tema son destacables las contribuciones que han realizado Gerbing y Anderson (1988) quienes, basándose en los trabajos de Churchill (1979) y Peter (1979), describen un nuevo modelo para el desarrollo de escalas que incorpora el análisis factorial confirmatorio para evaluar la unidimensionalidad. Siguiendo estas recomendaciones, se utilizará tanto el análisis factorial exploratorio como el confirmatorio.

- e) Además de la validez de contenido, la dimensionalidad y la fiabilidad, a la hora de desarrollar una escala se debe tener en cuenta una serie de tipos de validez adicionales, incluyendo la *validez de constructo*, que se subdivide en *validez convergente y discriminante*. Determinar la amplitud con la que la escala correlaciona con otras diseñadas para medir el mismo objeto proporciona evidencia de validez convergente; determinar la amplitud con la que la escala correlaciona con otras que se supone no evalúan el mismo concepto proporciona evidencias de validez discriminante. En nuestro caso, para su evaluación se utilizarán los criterios de Fornell y Larcker (1981) y Lévy y Varela (2006).
- f) Examinar si la escala se comporta como se esperaba en relación con otros constructos evalúa la *validez de criterio* (en inglés, *criterion validity*).
- g) El último paso consiste en *determinar normas*, por ejemplo evaluando la posición del individuo con respecto a las características medidas, mediante la comparación de la puntuación de una persona con las puntuaciones medias de otros.

Últimamente hay que destacar las aportaciones al tema del desarrollo de escalas que han sido realizadas por Finn y Kayande (2005), sobre el papel integrador de la teoría de la generalización que enfatiza tanto la importancia del rigor conceptual como la evaluación empírica de los constructos; DeVellis (1991) –que depura el procedimiento para obtener escalas válidas, fiables y generalizables–; los trabajos de Coelho y Esteves (2007), sobre el problema del número óptimo de alternativas en las respuestas de cada ítem; o el desarrollado por Treblanche y Boshoff (2008), que muestra cómo la utilización de modelos de ecuaciones estructurales mejora la validez de constructo.

El desarrollo de escalas de marketing es un tema importante dentro de la literatura y de la actividad científica de los investigadores. Hasta tal punto esto es así que algunos manuales como el de Bearden y Netemeyer (2010) realizan una recopilación de las escalas multi-ítem autoinformadas desarrolladas y utilizadas en la investigación del consumidor y el comportamiento de compra

publicados en los *journals* más importantes de las áreas de investigación de marketing y del comportamiento del consumidor. La mayoría de dichas escalas han sido desarrolladas conforme al protocolo comentado anteriormente, basado en los trabajos de Churchill (1979) y Peter (1979).

## **VALIDEZ DE UNA ESCALA: CONCEPTO Y TIPOS**

La validez puede definirse como la mejor aproximación disponible a la verdad de una proposición dada, inferencia o conclusión; no se refiere a los elementos de la investigación (muestra, diseño o medición), error cometido por muchos investigadores. Solo una conclusión, una inferencia o una proposición pueden tener validez (Trochim y Donnelly, 2008).

Si bien siempre ha sido considerada el aspecto central de la psicometría, también se podría decir, sin correr el riesgo de equivocarse, que la validez es el más difícil de definir (Martínez Arias, 1996). Convencionalmente, la validez se define como el grado en que un instrumento mide lo que pretende medir, pero durante la década de los ochenta, fueron apareciendo diferentes definiciones y planteamientos: validez concurrente, predictiva, aparente, de contenido, de constructo, de criterio... Numerosos autores estudiaron las posibles relaciones entre las diferentes aproximaciones a la validez con el objeto de aclarar esta confusión. Son especialmente relevantes los trabajos de Messick (1981) que integra las diferentes aproximaciones a la validez dentro de la validez de constructo. La conclusión de dicho autor es que hay una única validez, la de constructo que es el concepto unificador que integra consideraciones de contenido y de criterio, en un marco general para probar hipótesis racionales acerca de relaciones teóricamente relevantes.

### **Validez del constructo:**

La validez del constructo se refiere al grado con el que las inferencias pueden ser legítimamente hechas a partir de las operacionalizaciones en un estudio. Esto es, trasladar una idea o constructo a algo real y concreto para hacerlo operativo. La

validez de un constructo, por lo tanto, es el grado con el cual el actual estudio refleja la idea, la conceptualización de la realidad. En otras palabras, es el grado de bondad con el que el instrumento diseñado mide el constructo reflejando la realidad (Trochim y Donnelly, 2008).

La validez de constructo habitualmente es utilizada por algunos autores como un tipo más dentro del conjunto de diferentes valideces existentes (por ejemplo validez aparente, validez predictiva o validez concurrente) que el investigador desea asegurar en sus estudios. Sin embargo, Trochim y Donnelly (2008), ven la validez de constructo como la calidad global de la medida, que incluiría todas las otras etiquetas de validez dentro de ella. Esta visión de la validez tiene mucho en común con la perspectiva desarrollada por Samuel Messick (1998) que consideraba la validez como una idea unificada con muchas facetas. Así, en el proceso de construcción de la escala que se presenta en este trabajo de investigación será el enfoque adoptado ya que se considera el más completo.

### **Tipos de validez del constructo:**

La validez del constructo es un concepto global de la aproximación a la certeza al hacer operativo un constructo. A partir de éste, los diferentes tipos de validez añaden algún matiz a este tema general.

Para trasladar un concepto o constructo a la realidad operativa Trochim y Donnelly (2008) proponen los siguientes tipos de validez:

La validez de traducción evalúa si la operacionalización refleja correctamente el constructo centrándose en la naturaleza de la definición. Por ello, asume que se tiene una buena y detallada definición del constructo y que se puede comprobar su operatividad. Se subdivide en dos tipos:

- Validez aparente: probablemente es la forma más débil de mostrar la validez del constructo. Tiene que ver con si aparentemente es una buena interpretación del constructo.

- Validez de contenido: evalúa la operacionalización en relación al contenido relevante del dominio para el constructo. En otras palabras, expresa el grado en el que los ítems incluidos constituyen una muestra representativa de los elementos del constructo que se pretende evaluar. Este enfoque asume que se dispone de una detallada descripción del contenido del dominio, algo que no siempre es cierto y/o posible.

**Tabla 4-4: Tipos de Validez.**

<b>Validez del Constructo</b>	Validez de la traducción <i>(Translation validity)</i>	Validez aparente <i>(Face validity)</i>
		Validez de contenido <i>(Content validity)</i>
	Validez referente al criterio <i>(Criterion-related validity)</i>	Validez predictiva <i>(Predictive validity)</i>
		Validez concurrente <i>(Concurrent validity)</i>
		Validez convergente <i>(Convergent validity)</i>
		Validez discriminante <i>(Discriminant validity)</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Trochim y Donnelly (2008).

Por otro lado, la validez referente al criterio, examina si la operacionalización se comporta de la forma que debería según la teoría. Este tipo de validez tiene un enfoque mucho más relacional sobre la validez del constructo ya que pretende ver cómo funciona el constructo estudiado en relación con otros. Así pues, evalúa los resultados de la operacionalización en relación a algún criterio. Suele

hacerse una predicción sobre cómo se comportaría la operacionalización en relación con otras escalas o indicadores basadas en la teoría del constructo en cuestión. Los diferentes tipos de validez de criterio responden al tipo de relación que evalúan. Trochim y Donnelly (2008) proponen las siguientes categorías:

- Validez predictiva: evalúa la capacidad de la operacionalización para predecir algo que, teóricamente, es capaz de hacer. Es decir, se refiere al grado en que la herramienta predice las conductas futuras del sujeto en el criterio.
- Validez concurrente: también denominada simultánea, evalúa el grado de correlación entre las medidas obtenidas mediante el concepto operativo y las obtenidas a la vez mediante el criterio seleccionado.
- Validez convergente: examina el grado en el que la operacionalización es similar a otras con las que en teoría debería ser similar.
- Validez discriminante o divergente: examina el grado en el que la forma operativa del concepto es diferente de otras, que teóricamente son diferentes.

En esencia, la idea de validez del constructo es una evaluación de la bondad del ajuste entre la teoría y la observación, o práctica. La validez convergente y discriminante se consideran subcategorías de la validez del constructo, pero lo realmente importante es que actúan de manera conjunta. Así pues, si se puede demostrar que hay evidencias de ambas, tanto convergente como discriminante, se puede decir que, por definición, hay evidencias de la validez del constructo (Trochim y Donnelly, 2008). Al igual que la validez externa, la validez del constructo nos debe permitir generalizar. Sin embargo, de la misma manera que la validez externa implica generalizaciones del contexto del estudio a otras personas, lugares o momentos, la validez del constructo implica generalizaciones a partir de las mediciones del concepto o idea estudiada.

## FIABILIDAD DE UNA ESCALA: CONCEPTO Y ESTIMACIÓN

En investigación, el término fiabilidad significa repetible o consistente. Una escala se considera fiable si nos facilita el mismo resultado una y otra vez, asumiendo que lo que se está midiendo no varía. La fiabilidad es el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2005).

Según Trochim y Donnelly (2008), la fiabilidad tiene que ver con la calidad de la medición, con la consistencia al repetir las mediciones, o como afirma Martínez Arias (1996), la fiabilidad de una medida se refiere a que las variaciones en las puntuaciones se producen en ausencia de razones teóricas y/o empíricas para el cambio, por lo que las diferencias encontradas pueden atribuirse a errores aleatorios asociados al proceso de medición. Pero la fiabilidad también expresa el grado de precisión de la medida. Así pues, con una fiabilidad alta los sujetos medidos con un mismo instrumento en ocasiones sucesivas deberían quedar ordenados de manera semejante (Morales Vallejo, 2007).

Para comprender lo que significa la fiabilidad, en primer lugar vamos a exponer su base: la teoría de los valores “verdaderos” (en inglés, *true score*). Con ello además, introduciremos los diferentes tipos de errores existentes a la hora de realizar una investigación, puesto que éstos juegan un papel clave a la hora de evaluar la fiabilidad. A partir de ahí, se expone la teoría de la fiabilidad, que incluye una definición precisa de la misma y el descubrimiento de que la fiabilidad no se puede calcular sino estimar. Por ello, existe una gran variedad de tipos de fiabilidad y múltiples formas de estimar cada una de ellas. Por último, integramos los conceptos de validez y fiabilidad.

### **La teoría de los valores verdaderos:**

Esta teoría sobre las mediciones mantiene, en esencia, que cada observación es un compuesto integrado por la suma de dos elementos: el nivel real de la respuesta en la medición y el error de medida (Hair *et al.*, 2005), lo que se

traduce en que la varianza de la medición es la suma de la varianza originada por las puntuaciones reales y la varianza originada por el error. Esto es importante puesto que nos recuerda que en casi todas las mediciones existe un componente de error. Una medida que no tenga error, tiene fiabilidad perfecta; una medida que no tenga puntuación verdadera tiene fiabilidad cero.

### **El error de medida:**

La teoría del *true score* es un modelo conveniente y sencillo pero no es siempre una adecuada proyección de la realidad ya que asume que la naturaleza del error es aleatoria y no tiene efectos consistentes a lo largo de toda la muestra, por este motivo añade varianza a los datos pero no afecta a la media del grupo, lo que hace que se le denomine también ruido.

Sin embargo no es del todo lógico pensar que siempre el error de medida tiene esa naturaleza, de hecho el error de medida puede ser sistemático.

Cuando un factor afecta sistemáticamente a la medición de la variable a lo largo de la muestra, el error es sistemático. A diferencia del error de medida, el sistemático tiende a ser positiva o negativamente consistente, por ello se considera a veces como un sesgo en la medición (Trochim y Donnelly, 2008).

**Tabla 4-5: Posibles Mecanismos para la Reducción de Errores en las Medidas.**

MECANISMOS PARA REDUCIR EL ERROR	
TEST PILOTO DEL INSTRUMENTO	Realizar una primera aplicación del cuestionario con el objeto de obtener información referente al grado de dificultad del mismo.
CONTROL DE LOS PARTICIPANTES	Establecer formas de aviso a los participantes que minimicen las posibilidades de introducción involuntaria de errores
CONTROL DE TRANSCRIPCIÓN E INTRODUCCIÓN DE LOS DATOS	Establecer mecanismos de revisión de los procesos de transcripción y/o introducción de las respuestas en el correspondiente programa informático
PROCEDIMIENTOS ESTADÍSTICOS	Utilización de diferentes procedimientos estadísticos que permiten ajustar el error a un determinado valor.
REPETICIONES DE LAS MEDICIONES	Repetir las mediciones de un mismo constructo para asegurar la estabilidad del patrón de medida.

Fuente: Elaboración propia a partir de Trochim y Donnelly (2008).

### **La teoría de la fiabilidad:**

La fiabilidad es un ratio o fracción de la verdadera puntuación sobre la medición completa. Por lo tanto, se podrá decir que la fiabilidad es la proporción de verdad de la medición (Trochim y Donnelly 2008). Lo que se explica de acuerdo a la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Varianza de las puntuaciones verdaderas}}{\text{Varianza de la medición}}$$

Pero no se puede calcular la varianza de las puntuaciones verdaderas puesto que se desconocen, por lo tanto se deberían sustituir utilizando la siguiente fórmula:

Covarianza ( $X_1X_2$ )  
Desviación típica  $X_1$  \* Desviación típica  $X_2$

La correlación entre dos observaciones de una misma medida es un estimado de la fiabilidad. Es decir, la correlación de los datos obtenidos con un mismo instrumento administrado dos veces, nos da un estimado de la fiabilidad.

La fiabilidad presenta siempre valores comprendidos en el rango 0-1. El valor de la fiabilidad estimada nos indica la proporción de la varianza atribuible a los datos verdaderos. Así pues una fiabilidad del 0,5 indica que la mitad de la varianza de las puntuaciones observadas es atribuible a los valores verdaderos y la otra mitad a los errores.

**Tipos de fiabilidad:**

Como afirman Trochim y Donnelly (2008), existen cuatro tipos de estimadores de la fiabilidad. Cada uno de ellos lo hace de manera diferente.

1. Fiabilidad entre los calificadores u observadores: se utiliza para evaluar el grado con el que diferentes observadores dan consistencia estimada al mismo fenómeno. Se utiliza cuando el método de investigación aplicado es la observación (Trochim y Donnelly, 2008).
2. Fiabilidad test-retest: evalúa la consistencia de un instrumento comparando los resultados obtenidos en dos momentos diferentes. Asume que no existen cambios sustanciales en las mediciones de un constructo realizadas en dos momentos diferentes (Peter, 1979). El espacio de tiempo que transcurra entre ambas mediciones es crítico, puesto que cuanto menor sea el lapso, mayor será la correlación. Sin embargo, autores como Churchill (1979) no lo recomiendan pues plantea problemas con el efecto memoria de los participantes.
3. Fiabilidad de cuestionarios paralelos: en este caso se parte de una amplia batería de preguntas sobre un mismo constructo, que se dividen para

formar dos cuestionarios. Estos dos instrumentos se administran a una misma muestra, la correlación obtenida entre las respuestas será la fiabilidad estimada (Morales Vallejo, 2007). Este método plantea el problema de tener que generar un gran número de ítems que midan el mismo constructo, cuestión que no siempre es sencilla. Asimismo, asume que los dos cuestionarios producto de la división de los ítems son equivalentes, planteamiento cuestionable en muchos casos. Este tipo de fiabilidad es similar a la obtenida mediante *Split-half* o por la división en mitades.

4. Fiabilidad de consistencia interna: se utiliza cuando se dispone de único instrumento administrado en una sola ocasión a una muestra. Se juzga la fiabilidad del instrumento estimando el grado con el que los ítems que reflejan un mismo constructo obtienen resultados similares. Se busca la consistencia de los resultados en los diferentes ítems del mismo constructo dentro de la medición (Clark y Watson, 1995). Para ello se puede utilizar una amplia variedad de indicadores de consistencia interna como son:
  - a. Correlación media inter-ítem: utiliza todos los ítems del instrumento diseñado para medir el constructo. Calcula la media de la correlación de todos los ítems en parejas (Cea D'Ancona, 2002).
  - b. Correlación media ítem-total: utiliza las correlaciones entre los ítems y además calcula una nueva variable resultante de las puntuaciones totales de cada ítem (Cea D'Ancona, 2002).
  - c. Fiabilidad *Split-half*: se dividen aleatoriamente todos los ítems en dos grupos. Se administra el cuestionario completo a una muestra y se calculan las puntuaciones totales de cada una de las partes. La correlación entre las puntuaciones totales será la fiabilidad

estimada (Peter, 1979). Para calcular la fiabilidad del test completo basándose en este método se utiliza la fórmula de Spearman-Brown.

- d. Alfa de Cronbach: es matemáticamente equivalente a la media de todas las posibles puntuaciones mediante el método *Split-half* (Pulakos y Schmitt, 1995).

## PARTE II: INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

### Y RESULTADOS

*“Si puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo con números,  
entonces sabes algo sobre ello. Pero si no puedes medirlo,  
si no puedes expresarlo en números,  
tu conocimiento es bien magro e insatisfactorio”*

*(Lord Kelvin)*

**ESTUDIOS EMPÍRICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA  
ESCALA**

## ESTUDIO 1: GENERACIÓN DE ÍTEMS

### JUSTIFICACIÓN

Siguiendo el método para la construcción de escalas propuesto por Churchill (1979), y suscrito por autores como Clark y Watson (1995), Wrenn (1997) ó Bassi (2011), una vez especificado el dominio y definido minuciosamente el constructo a medir, el siguiente paso se centra en la generación de los ítems que compondrán la herramienta de medición. Es decir, aquellos elementos que capten todos los posibles matices y dimensiones del dominio especificado.

Así pues, el principal esfuerzo en esta fase inicial será desarrollar una batería de ítems que pulsen cada una de las dimensiones del constructo en cuestión. Más adelante, en función de los resultados que se vayan obteniendo en el proceso, se podrá incluir ítems con redacciones o verbalizaciones que incluyan matices ligeramente diferentes del significado ya que la lista original será depurada para dar lugar a la escala definitiva. Investigadores experimentados pueden dar fe de que las declaraciones aparentemente idénticas producen respuestas muy diferentes (Churchill, 1979). Mediante la incorporación de matices un poco diferentes del significado de las afirmaciones incluidas en la batería de ítems se proporciona una mejor base para la escala final.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El objetivo principal de este primer estudio es recopilar un extenso conjunto de ítems que permitan definir todas las posibles dimensiones del compromiso afectivo con la marca del empleador. Para ello se procede a:

- Í Profundizar en el conjunto de sentimientos y creencias que describen el compromiso afectivo definido como el deseo de mantener la relación con la marca del empleador. Es probable que el compromiso afectivo con la

marca del empleador sea un concepto con varias facetas, por ello es importante conseguir que emerjan las diferentes caras del fenómeno.

Hí Esclarecer aspectos clave relacionados con el constructo como:

<sup>35</sup><sub>17</sub> Con qué se comprometen los empleados.

<sup>35</sup><sub>17</sub> Cómo expresan el compromiso o la falta del mismo con la marca del empleador.

<sup>35</sup><sub>17</sub> A qué sentimientos aluden como expresiones del compromiso afectivo.

<sup>35</sup><sub>17</sub> Qué pensamientos rodean este concepto y con qué conductas se conecta.

<sup>35</sup><sub>17</sub> Cuáles son las diferentes asociaciones y evocaciones de la marca del empleador, así como los valores que transmite.

<sup>35</sup><sub>17</sub> Qué características debe reunir una marca del empleador para lograr que los empleados se comprometan con ella.

<sup>35</sup><sub>17</sub> Cómo se describiría la experiencia de trabajar para una marca del empleador que llegue a comprometerle afectivamente.

Hí Observar cómo se expresa y qué se menciona respecto al compromiso afectivo desde diferentes culturas y niveles profesionales.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

El diseño de esta investigación será de tipo exploratorio y cualitativo. Esta clase de estudios suelen tener como finalidad la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis pero también puede tener otras funciones como por ejemplo aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que desea investigar por medio de un estudio subsiguiente y más estructurado, o con el marco en el que

proyecta llevar a cabo tal estudio; aclarar conceptos; establecer prioridades... (Selltiz y Wrightsman, 1980).

No obstante, y aunque en términos generales se considera el estudio exploratorio como una entidad, parece adecuado considerarlo también como una etapa inicial en un proceso continuo de investigación. En la práctica, la parte más difícil de una investigación es la iniciación, ya que el empleo de los más cuidadosos métodos durante las últimas fases de una investigación es inútil si se ha comenzado por un principio incorrecto o inadecuado.

Así pues, en el diseño de esta investigación se incluyen dos técnicas diferentes: por un lado, la revisión bibliográfica de publicaciones científicas de impacto sobre escalas o estudios acerca el compromiso y, por otro, la realización de siete reuniones de grupo con empleados, que nos permitirán obtener información directa de sus experiencias prácticas sobre el tema.

En relación a esta segunda técnica, el tamaño de los *focus groups* recomendado por Morgan (1998) y Krueger (1991) es de cinco a diez personas, pudiendo llegar hasta doce. Hay que tener en cuenta que la dimensión de los mismos está condicionada por dos factores:

- a. Debe ser suficientemente pequeño como para que todos los miembros tengan posibilidad de hablar.
- b. Debe ser suficientemente grande como para que exista diversidad de puntos de vista.

Como afirma Morgan (1998) el objetivo del *focus group* es provocar auto-confesiones de los participantes que, de manera ideal, serán desconocidos entre sí, ya que la familiaridad conlleva problemas pues desvirtúa la calidad de los resultados (Callejo, 2001). Sin embargo, la regla para seleccionar a los participantes en los grupos es la homogeneidad (Krueger, 1991). Es mejor celebrar grupos de discusión con participantes que son similares entre sí y esta similitud se debe subrayar en la introducción a la sesión.

De acuerdo con las características de la investigación y los objetivos fijados, para la realización de los *focus group* se utiliza una muestra no estadísticamente representativa seleccionada aleatoriamente entre el personal perteneciente a una entidad financiera multinacional, que incluye representantes de los diferentes tipos de funciones y divisiones existentes: los servicios centrales – directivos y no directivos–, y la red de oficinas de la entidad.

Para garantizar que los participantes no se conocen, su selección fue especialmente meticulosa. En el caso de las oficinas centrales, se utilizó el criterio de incorporar como máximo tres personas por división y categoría; en el caso de la red de sucursales, no incorporando empleados de las mismas sucursales o zonas próximas o pertenecientes a la misma área comercial. Con respecto al criterio de homogeneidad, igualmente se cumple en el diseño de la muestra, ya que todos los participantes son empleados de la misma compañía, y en definitiva, conocedores de la misma marca del empleador.

Con idea de ganar en diversidad en la muestra se incluyen dentro de cada categoría diferentes perfiles socio-demográficos. Así pues en cada grupo se encuentran hombres y mujeres, de diferentes edades y con distinto grado de antigüedad en la compañía.

Se decide realizar las reuniones en tres de los países en los que la compañía opera –España, Brasil y Gran Bretaña– con el objeto de garantizar la inclusión de todo tipo de matices en el constructo ya fueran de tipo cultural, social o incluso por el mantenimiento de relaciones con la marca del empleador mucho más recientes en el tiempo. Es importante destacar que tanto en Brasil como en Gran Bretaña, el grado de implantación de la marca del empleador es menor que en el país de origen de la compañía, lo cual podría afectar al compromiso de los empleados con la misma.

El total de empleados preseleccionados fue de cien individuos entre los tres países, según se muestra en la tabla 5-1.

**Tabla 5-1: Composición de los Focus Groups.**

PAÍS	CATEGORÍA	PARTICIPANTES
ESPAÑA	NO DIRECTIVOS (S. C.)	7 (4 H + 3 M) MENOS DE 30 AÑOS
	DIRECTIVOS (S. C.)	9 (5 H + 4 M) DE 30 A 50 AÑOS
	RED DE SUCURSALES	7 (4 H + 3 M)
BRASIL	NO DIRECTIVOS (S. C.)	8 (4 H + 4 M)
	RED DE SUCURSALES	7 (3 H + 4 M)
GRAN BRETAÑA	NO DIRECTIVO (S.C.)	7 (4 H + 3 M)
	RED DE SUCURSALES	7 (3 H + 4 M)

H: hombres; M: mujeres.

## RECOGIDA DE DATOS

Siguiendo a Selltiz y Wrightsman (1980) es posible sugerir ciertos métodos que son especialmente provechosos en la búsqueda de variables e hipótesis significativas. Entre estos métodos dichos autores incluyen la revisión de la bibliografía pertinente, la investigación de las personas que han tenido experiencias prácticas con el problema que va a ser estudiado o el análisis de ejemplos “de estimulación profunda”. Muchos estudios exploratorios utilizan uno o más de estos procedimientos (DeVellis, 1991). Sea cual sea el método escogido, debe ser usado con flexibilidad. Conforme el problema, inicialmente definido con vaguedad, se va transformando en otro con significado más preciso, se hacen necesarios cambios de procedimientos de investigación con objeto de prever lo conveniente para la recogida de datos relevantes para las hipótesis nacientes.

Como ya se adelanto en el apartado anterior, los dos métodos de recogida de información que van a utilizarse en este primer estudio son la revisión bibliográfica y el *focus group*. Efectivamente una de las formas más sencillas de economizar esfuerzos en una investigación es el repaso y reconstrucción del trabajo ya realizado por otros. En muchas áreas, una revisión bibliográfica revelará que no se ha realizado investigación significativa alguna sobre la misma (Vallés, 2003). En cualquier caso, la conclusión de que no existe material

de valor significativo sería injustificada sin una completa búsqueda de las revistas que ofrecen artículos relacionados con el asunto dado.

El objetivo de las sesiones de grupo es obtener información de naturaleza cualitativa de un número predeterminado y limitado de personas. Aunque los *focus groups* pueden ser utilizados para una gran variedad de aplicaciones, destaca su carácter exploratorio o de familiarización sobre el problema; se realizan en escenarios formales (no naturales) y con un estilo de moderación semidirigido o dirigido (Vallés, 2003).

Las entrevistas grupales tienen una amplia aceptación en la investigación de mercados debido a que producen resultados fiables a un costo razonable. Es un procedimiento muy apropiado cuando el objetivo es explicar cómo percibe la gente una experiencia, una idea o un hecho (Morgan, 1998), como es el caso que nos ocupa.

Además, de modo creciente los investigadores reconocen las ventajas de combinar técnicas cualitativas y cuantitativas, que dan como resultado combinaciones metodológicas que refuerzan el diseño de la investigación (Krueger, 1991). Así, la utilización de cualitativos antes de cuantitativos, como los *focus groups*, ayuda al investigador a adoptar el vocabulario y a descubrir esquemas actitudinales entre el público objetivo. Igualmente puede ofrecer pistas sobre problemas especiales que podrían desarrollarse en la fase cuantitativa. Dentro de las investigaciones cualitativas, en la actualidad los *focus groups* se han convertido en una de las técnicas más comunes (Massey, 2011).

Uno de los usos habituales de los *focus groups* es la recogida de información relevante que sirve como base para confeccionar las preguntas o ítems de un cuestionario (Callejo, 2001; Morgan, 1998; Krueger, 1991). Sus resultados permiten al investigador desarrollar preguntas que puedan ser comprendidas y aceptadas por todo tipo de individuos.

Las principales ventajas e inconvenientes de la utilización de los *focus groups* se resumen en la Tabla 5-2.

**Tabla 5-2: Ventajas e Inconvenientes de los Focus Groups.**

VENTAJAS	INCOVENIENTES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Economía de tiempo y dinero</li> <li>2. Flexibilidad: utilizable en el estudio de diversidad de temas con personas y ambientes diversos; también permite explorar cambios o desviaciones inesperados interesantes durante su realización</li> <li>3. Las bazas de la interacción grupal: efectos de sinergia, bola de nieve, efecto audiencia, estimulación, seguridad y espontaneidad en grupo; simulación de la interacción discursiva social</li> <li>4. Alta validez subjetiva</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Artificialidad en relación con las técnicas de observación participación</li> <li>2. Inconvenientes clásicos de la interacción grupal: problemas de generalización, sesgo, <i>comparabilidad</i>, deseabilidad</li> <li>3. Inconvenientes de la interacción grupal ortodoxa o tradicional: límites para la investigación-acción-participativa; necesidad del complemento de técnicas grupales alternativas o afines</li> <li>4. Complejidad del análisis de los datos</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de Vallés (2003) y Krueger (1991).

### **A) Estudio bibliográfico:**

Para la elaboración del marco conceptual de esta tesis doctoral se ha realizado una amplia revisión de la literatura existente sobre compromiso tras la que se aprecia la necesidad de ampliar el foco para incluir diferentes fuentes. A saber, el compromiso desde la perspectiva de la organización, del consumidor en su relación con las marcas y también desde la óptica del compromiso como emoción, sentimiento, así como otros constructos afines. Es destacable que en la mayoría de los estudios empíricos, la escala utilizada es la de Meyer y Allen

(1990) sobre compromiso organizacional, aplicándose incluso fuera de su ámbito original, de manera completa o bien sólo alguna de sus dimensiones.

Así pues, partiendo del concepto de compromiso organizacional, además de la escala de Meyer y Allen (1990), –incluye 3 facetas del compromiso: afectivo, pragmático y normativo–, se han incorporado a la revisión las aportaciones de la investigaciones de Hunt y Chonko (1985), sobre las posibles relaciones del compromiso organizacional con las características personales, las del empleo y la satisfacción laboral, así como las de Kimpakorn y Tocquer (2009), sobre el papel de los empleados en la construcción de una marca de servicios potente y en la que se incluyen ítems sobre compromiso con la marca del empleador. Asimismo se incluyeron los trabajos de Babakus y Yavas (2003) y O’Callaghan (2009), ambos sobre el compromiso con un enfoque de management.

**Tabla 5-3: Escalas de Compromiso utilizadas para Generación de Ítems**

AUTOR, AÑO Y PUBLICACIÓN	OBJETO DEL COMPROMISO	ENFOQUE	Nº DE ÍTEMS
Allen y Meyer (1990) <i>Journal of Occupational Psychology</i>	Compromiso organizacional	Dimensiones del Compromiso organizacional	Afectivo 8 ítems Pragmático 8 ítems Normativo 8 ítems
Hunt y Chonko (1985) <i>Journal of Marketing</i>	Compromiso organizacional	Compromiso Organizacional en relación las características personales, del trabajo y la satisfacción laboral	4 ítems
Kimpakorn y Tocquer (2009) <i>Journal of Brand Management</i>	Compromiso con la marca del empleador	Papel de los empleados en la construcción de una marca de servicios potente	9 ítems
Garbarino y Johnson (1999) <i>Journal of Marketing</i>	Compromiso del consumidor	Papel del compromiso, satisfacción y confianza en las	4 ítems

		intenciones futuras de los consumidores	
Kim y Morris (2008) <i>Journal of Advertising</i>	Compromiso del consumidor	Antecedentes de la lealtad de los consumidores	3 ítems
Eisengenerich y Rubera (2010) <i>Journal of International Marketing</i>	Compromiso del consumidor	Drivers del compromiso con la marca	4 ítems
Sung y Campbell (2009) <i>Journal of Brand Management</i>	Compromiso del consumidor	Estudio de las relaciones como predictivas del compromiso con la marca	5 ítems
Chaudhuri y Holbrook (2002) <i>Journal of Brand Management</i>	Compromiso del consumidor	Papel de la confianza y el afecto a la marca sobre el compromiso	Afecto 3 ítems Compromiso 4 ítems
Cissé Depardon y N'Goala (2009) <i>Recherche Et Applications En Marketing</i>	Compromiso del consumidor	Efecto del compromiso con la marca sobre la decisión de boicot a la misma	3 ítems
Evanschitzky, Iyer, Plassmann, Niessing y Meffert (2006) <i>Journal of Business Research</i>	Compromiso del consumidor	Efecto del compromiso afectivo sobre la lealtad del consumidor en los servicios	3 ítems
Fullerton (2005 a) <i>European Journal of Marketing</i>	Compromiso del consumidor	Efectos de la dimensión afectiva y de continuidad del compromiso sobre la lealtad del consumidor	Afectivo 3 ítems Continuidad 3 ítems
Babakus y Yaves (2003) <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i>	Compromiso organizacional	Compromiso de los directivos	5 ítems
O'Callaghan (2009) <i>EIRASS conference, Niagara Falls (USA)</i>	Compromiso organizacional	Papel del compromiso con la marca en el branding corporativo	Normativo 6 ítems Pragmático 4 ítems Afectivo 4 ítems

Desde la perspectiva del compromiso del consumidor, se han revisado los estudios de Garbarino y Johnson (1999) que incluye una escala con 4 ítems sobre compromiso; Johnson *et al.* (2002); Harrison y Walker (2001); Chaudhuri y Holbrook (2002); Mattila, (2004); Fullerton (2005); Evanschitzky, Iyer, Plassmann, Niessing y Meffert (2006); Kim y Morris (2008); Sung y Campbell (2009); Cissé Depardon y N'Goala (2009); Eisingerich y Rubera (2010) e Iglesias y Singh (2011).

Pero para que una revisión bibliográfica sea completa no sólo debe incluir lo publicado sobre el asunto, sino que es necesario revisar también lo existente sobre conceptos próximos o relacionados con el tema de investigación (Selltiz, 1980; Churchill, 1979). Por ello, 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; Nonis y Erdem, 1997; Homburg y Stock, 2004; Saleem y Mahmood, 2010; Myskova, 2011) o la motivación (Cassidy y Lynn, 1989; Leonard y Beauvais, 1999; Evanschitzky y Plassmann, 2006).

Con el análisis de estas investigaciones y las escalas propuestas, se dispone de un primer grupo de ítems integrado por más de cincuenta elementos.

## **B) Grupos de discusión: Reclutamiento y desarrollo de las sesiones**

Hay que destacar que el reclutamiento es un proceso de gran importancia pues de su realización depende en cierta medida el éxito de los grupos. De hecho, el reclutamiento es la fuente principal de errores (Morgan, 1998). Siguiendo a Callejo (2001) la búsqueda, convocatoria y recepción de las personas a las que se solicita participación en las reuniones lo realizaron personas distintas a las que después moderaron las mismas. Se trata así de evitar que los participantes establezcan algún tipo de vínculo previo con el moderador. Para cumplir con este requisito, al total de posibles participantes se les contactó primero con una carta enviada por correo electrónico, invitándoles a participar y luego se

confirmó su asistencia por teléfono y por mail. En todos los casos, ninguna de estas acciones fue realizada por los entrevistadores.

Igualmente en la fase previa a la sesión, los temas a tratar se escogieron cuidadosamente y se ordenaron de antemano (Callejo, 2001). Las preguntas planteadas, de tipo abierto, tienen apariencia espontánea aunque fueron cuidadosamente desarrolladas. Además, se encuadran en un contexto comprensible para el participante, con una secuencia lógica y natural conformando el llamado guión de la entrevista (Myers y Macnaghten, 2001).

El guión confeccionado para las sesiones incluía preguntas a plantear por el moderador como las siguientes:

Í “¿Qué es para vosotros el compromiso?”

Í “¿Cuales son las palancas que alimentan el compromiso?”

Í “¿Qué desencadena el compromiso?”

Í “¿Qué rodea a una persona comprometida?”

Í “¿Cómo es una persona comprometida, qué valores tiene, qué recompensas se asocian al compromiso?”

Í “Para un empleado comprometido, ¿qué diferencias existen entre la marca del empleador y la marca comercial de su compañía?”

Para que el desarrollo de las sesiones resultara confortable (Krueger, 1991) se eligió una sala con luz natural, ligeramente oscurecida que suscitara intimidad. Un profesional, especializado en el desarrollo de estas sesiones, fue seleccionado para asegurar que durante el desarrollo no se enjuiciaran las respuestas ya que los integrantes del grupo se influyen mutuamente puesto que responden a ideas y comentarios que surgen en la discusión (Vallés, 2003).

La duración de las sesiones fue aproximadamente de dos horas, y tuvieron lugar en una sala especialmente habilitada, que permitía la grabación y el visionado de las sesiones en circuito cerrado. De esta manera, se combinaron

elementos de la entrevista y de la observación de los participantes, al contar con la posibilidad de observar la respuesta tanto cognitiva como emocional de los mismos durante la dinámica del grupo (Alexander, Burns y Vaughn, 1996). Además, el hecho de disponer de visionado de las sesiones en tiempo real permitía dirigir la recogida de información hacia aquellos temas de interés que surgían de manera espontánea en la conversación.

El análisis de los datos obtenidos incluyó tanto las respuestas grabadas como las inevitables desviaciones producidas durante las sesiones, ya que los participantes dan forma y replantean las preguntas (Massey, 2011).

## TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Dentro de los posibles métodos a utilizar para el análisis de los resultados de los *focus groups*, dadas las características de la investigación y los objetivos fijados, se recurre al denominado “Análisis de Temas”. Esta metodología, la más empleada habitualmente, ofrece una significativa alternativa de análisis cuando la intención es entender los temas subyacentes y las relaciones que explican la organización, el funcionamiento o el impacto asociado al tema de estudio (Krueger y Casey, 2000).

Siguiendo a Massey (2011), los datos derivados de las transcripciones de los *focus groups* se pueden clasificar en tres niveles que ajusta el enfoque temático al análisis de datos latentes. Estos tres niveles dicho autor los denomina datos articulados (*articulated*), atribuidos (*attributional*) y emergentes (*emergent*).

1. Los datos articulados son aquellos que surgen de las repuestas directas de los participantes a las cuestiones incluidas en el guión de la entrevista. Así pues, nos ofrecen las descripciones, interpretaciones y comentarios de los participantes acerca de los temas de interés, con sus propias palabras.

2. Los datos atribuidos derivan de los comentarios y la discusión relacionada con las teorías previas, las hipótesis o cuestiones del estudio que el investigador expone en el mismo.
3. Los datos emergentes hace referencia a aquella información que contribuye a la creación de nuevos puntos de vista y la formulación de hipótesis y que es el resultado inesperado de comentarios individuales e intercambios entre miembros del grupo.

Cada uno de los tipos de datos es relevante y valioso para el investigador puesto que cada uno incorpora entendimiento sobre el significado desde la perspectiva del grupo.

El carácter de esta investigación hace que los datos más relevantes sean los articulados, ya que tratan sobre las actitudes, creencias, observaciones, experiencias, opiniones y preferencias que son todos referentes a la cuestión propuesta por el investigador. Son los datos que menos interpretación/manipulación necesitan por parte del investigador, los menos ambiguos y los que cuentan con mayor validez aparente (Anastasi, 1988).

Al trabajar con los datos a este nivel, nos permite evaluar las diferentes interpretaciones que los miembros del grupo hacen acerca de las preguntas para poder definir, o hacer operativo, un constructo posteriormente (Kress y Shoffner, 2007). La interacción entre los participantes implica la inclusión de gran cantidad de matices.

Por último, cabe destacar que los resultados obtenidos con la técnica del *focus group* tienen una alta validez subjetiva, que se debe principalmente a la plausibilidad de los comentarios que realizan los participantes (Krueger, 1991).

## **RESULTADOS**

Los datos articulados que se obtienen del análisis de las transcripciones de las sesiones se presentan a continuación. Si bien existe un alto grado de

correspondencia entre las respuestas obtenidas en los tres países, es destacable la aparición de matices y elementos tanto en Brasil como en Gran Bretaña. Se muestran primero los resultados comunes, para posteriormente comentar las particularidades.

Así pues, las respuestas de los participantes de todos los países transmiten los siguientes tópicos o conceptos, estructurados en torno a cuatro áreas principales:

**Tabla 5-4: Áreas y Conceptos resultantes de los Focus Groups.**

ÁREA	CONCEPTOS
Cómo ve el individuo su futuro con su actual marca del empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección clara</li> <li>- Repercusión de la marca en el entorno</li> <li>- Preocupación por lo actual, joven, innovación</li> </ul>
Lo que al empleado le importa para comprometerse	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidad de desarrollo, crecimiento</li> <li>- Retos y exigencia</li> <li>- Internacionalización</li> </ul>
Cómo funciona el compromiso con su marca del empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimiento de grupo (tribal), de comunidad con estilo propio</li> <li>- Expresión como individuo</li> <li>- Versatilidad</li> <li>- Apuesta</li> </ul>
Cómo se ve desde fuera su marca del empleador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Triunfo, éxito y liderazgo</li> <li>- Orgullo de pertenencia</li> <li>- Garantía</li> <li>- Afinidad</li> </ul>

La primera área hace referencia a la promesa que la marca del empleador supone para el empleado en el largo plazo; a contar con una visión clara, tener un plan, una dirección, una estrategia y un lugar a donde ir.

*‘Saber que vas en un barco que llegará a buen puerto’*

**Tabla 5-5: Conceptos y Verbalizaciones del 1<sup>er</sup> área.**

CONCEPTO	VERBALIZACIONES
Dirección clara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Me comprometo con una marca que tiene una dirección y un destino claro”</i></li> <li>• <i>“Una marca con una promesa sólida y ejecutable de futuro”</i></li> </ul>
Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Me comprometo con una marca capaz de hacer que las cosas ocurran”</i></li> <li>• <i>“Una marca reputada que tiene impacto social”</i></li> <li>• <i>“Que puede decir cosas y se le escucha”</i></li> <li>• <i>“Que está en los sucesos, influye, participa”</i></li> <li>• <i>“Que está presente en la realidad”</i></li> </ul>
Modernidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Me comprometo con una marca que está al día y se reactualiza”</i></li> <li>• <i>“Una marca que se preocupa por saber qué es lo importante ahora en la sociedad”</i></li> <li>• <i>“Alineada con los valores de juventud y modernidad”</i></li> <li>• <i>“Una marca capaz de adelantarse y de marcar la pauta”</i></li> </ul>

La segunda área se vincula a aquellos beneficios intangibles que la marca del empleador ofrece al empleado, en relación a su formación y su trabajo:

- Experiencias que generen crecimiento, desarrollo, aprendizaje
- Oportunidades de autorrealización y satisfacción

Además, emerge en el discurso el rol de la marca del empleador como ‘moldeadora’ del carácter del individuo, capaz de dejar su enseña en la persona en lo profesional y lo personal.

*“Un lugar que te curte, que te influye, que te hace evolucionar...”*

**Tabla 5-6: Conceptos y Verbalizaciones del 2º Área.**

CONCEPTO	VERBALIZACIONES
Oportunidad de Desarrollo/ Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Me comprometo con una marca que abre puertas, que se vive como una oportunidad profesional”</i></li> <li>• <i>“Una marca que cuando crece, tú creces con ella” (idea de reciprocidad)</i></li> <li>• <i>“Una marca que no impone límites a mi desarrollo”</i></li> <li>• <i>“En la que cualquiera puede llegar a cualquier sitio si se lo propone”</i></li> <li>• <i>“Una marca que te propone experiencias interesantes a nivel personal”</i></li> <li>• <i>“Una marca que hace posible mi crecimiento en valores y capacidades” (moldeadora)</i></li> </ul>
Retos y exigencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Me comprometo con una marca donde te exigen, y a la que tienes que dar lo mejor”</i></li> <li>• <i>“Una marca competitiva, ambiciosa, con espíritu de superación”</i></li> <li>• <i>“Una marca con presión, donde vas al 200% “</i></li> <li>• <i>“Que te propone un estilo de trabajo excitante/ emocionante”</i></li> <li>• <i>“Una marca con ritmo, con intensidad, una marca “viva””</i></li> </ul>
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Me comprometo con una marca presente, visible y reconocida en muchos países”</i></li> <li>• <i>“Una marca que me de la posibilidad de tener experiencias fuera de mi país”</i></li> <li>• <i>“Que me ofrezca la opción de hacer carrera internacional”</i></li> </ul>

La tercera área de interés tiene que ver con el mundo de las relaciones y los afectos. Los modos y pautas a seguir de cara a interactuar, trabajar y relacionarte con tu propia marca del empleador, así como los elementos

compartidos por los empleados y los requisitos para la integración. La posibilidad de entablar relaciones gratificantes tanto laborales como personales.

**Tabla 5-7: Conceptos y Verbalizaciones del 3<sup>er</sup> Área.**

CONCEPTO	VERBALIZACIONES
Sentimiento de grupo con estilo propio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Me comprometo con una marca que me haga sentir dentro de una comunidad; donde compartir experiencias y tener metas comunes, donde puedas trabajar en equipo”</i></li> <li>• <i>“Una marca que favorece conexiones intensas entre los trabajadores”</i></li> <li>• <i>“Una marca que propone proyectos de trabajo en grupo, donde cada uno aporte algo de sí”</i></li> <li>• <i>“Una marca que te ofrezca una atmósfera global, donde sentirse integrado y aceptado entre otros como tú (de tu perfil)”</i></li> <li>• <i>“Una marca con rituales, tradiciones y símbolos que refuercen el vínculo entre los empleados”</i></li> <li>• <i>“Una marca que aporte un estilo común y diferenciado a los que forman parte de ella”</i></li> </ul>
Expresión como individuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Me comprometo con una marca que escucha a la persona”</i></li> <li>• <i>“Que da libertad y margen de acción para hacer las cosas a tu manera”</i></li> <li>• <i>“Que te permite expresarte como persona”</i></li> </ul>
Versatilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Me comprometo con una marca con variedad en escenarios”</i></li> <li>• <i>“Una marca cuya propuesta no sea lineal/ monótona”</i></li> <li>• <i>“Una marca dinámica, no estática ni monolítica”</i></li> </ul>
Apuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Me comprometo con una marca en la que siento que pone empeño y esfuerzo en mí”</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Una marca que apuesta por sus trabajadores”</i></li> <li>• <i>“Una marca que invierte en sus empleados”</i></li> </ul>
--	---

Por último, la cuarta área de interés acoge todo lo referente a la imagen de la marca del empleador en la sociedad: las opiniones que el empleado proyecta/percibe que los demás (público general, competidores, clientes...) tienen de su marca; los atributos, valores y perfil que se asocia de forma general a una empresa/ corporación concreta.

**Tabla 5-8: Conceptos y Verbalizaciones del 4º Área.**

CONCEPTO	VERBALIZACIONES
Triunfo, éxito y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Para mí y mi compromiso es importante saber que trabajo en la empresa líder del sector”</i></li> <li>• <i>“Es importante formar parte de una marca de éxito”</i></li> <li>• <i>“Que me hace sentir en primera línea, en el top”</i></li> <li>• <i>“Que me hace sentir fuerte e importante frente a mi competidor y solvente frente a mi cliente”</i></li> <li>• <i>“Una marca donde están los mejores, los ganadores “</i></li> <li>• <i>“Una marca que triunfa”</i></li> </ul>
Orgullo de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Para comprometerme es importante que me guste decir, hacer saber y mostrar que soy empleado de esa empresa”</i></li> <li>• <i>“Una marca que me hace sentir orgulloso cuando me relaciono con otros (clientes, competidores...)”</i></li> <li>• <i>“Una marca que me hace sentir bien y respetable por formar parte de ella”</i></li> </ul>
Garantía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Me comprometo con una marca que</i></li> </ul>

	<p><i>me parece sólida y me da confianza”</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Una marca donde tienes la seguridad de que tu posición/puesto no corre peligro”</i></li> </ul>
Afinidad/ vínculo positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Para mí y mi compromiso es importante que los demás puedan reconocer que tengo una buena relación con mi marca”</i></li> <li>• <i>“Que me vean satisfecho con mi marca del empleador”</i></li> <li>• <i>“Que los demás piensen/perciban que he realizado la mejor de las elecciones posibles al formar parte de esta marca/empresa.”</i></li> <li>• <i>“Que me encuentren involucrado e implicado con la visión y la misión de mi marca”</i></li> </ul>

Con respecto a las pequeñas diferencias encontradas en el extranjero, los matices principales que trascienden en el análisis quedan reflejados en la Tabla 5-9.

**Tabla 5-9. Diferencias por áreas y países.**

AREA	BRASIL	GRAN BRETAÑA
Cómo ve el individuo su futuro con su actual marca del empleador	<p>Í Mayor peso de la repercusión de la marca en el entorno.</p> <p>Í La innovación implica cambio desde el interior.</p>	<p>Í Mayor peso de la directiva a la hora de evidenciar la situación de la marca.</p>
Lo que al empleado le importa para comprometerse	<p>Í Gran importancia sobre el poder distintivo de la marca como oportunidad de desarrollo profesional (no todas pueden hacerlo).</p> <p>Í Cierta conflictividad con los retos y la agresividad: es positivo para renovación, dinamismo pero negativo si no hay equilibrio vida personal/laboral.</p> <p>Í Gran peso a la globalidad</p>	<p>Í Mayor importancia de las oportunidades de desarrollo profesional, donde hay sitio para todos y en continuo crecimiento.</p> <p>Í Relevancia de la necesidad de retos, de que hay mucho por hacer aun.</p>

	pero con matiz de adaptación, de localización.	
Cómo funciona el compromiso con su marca del empleador	<p>Í Mucha importancia al sentimiento tribal: estilo característico, líder carismático, reconocimiento externo.</p>	<p>Í Importancia de la flexibilidad en el trabajo.</p> <p>Í Mayor peso de la apuesta a largo plazo.</p>
Cómo se ve desde fuera su marca del empleador	<p>Í Mucha importancia a la garantía de marca.</p>	<p>Í Mucha importancia a la garantía de marca.</p>

En cuanto a las particularidades, en el caso de Brasil aparecen dos elementos nuevos: la responsabilidad social corporativa medioambiental así como la valoración a largo plazo del *expertise* del empleado. Ambos conceptos están presentes en las diferentes sesiones pero creemos que se deben a razones culturales propias del entorno, en donde existe una arraigada preocupación por el papel de la naturaleza y su cuidado así como una visión más a largo plazo de los negocios y el individuo. En Gran Bretaña, se presenta un elemento de “necesidad de competitividad” para la retención y captación de los empleados, que creemos se relaciona con la situación local de la organización, –casi recién aterrizada en ese país y en pleno proceso de reestructuración en lucha directa con otras grandes organizaciones–, y con el carácter propio anglosajón de marcado signo competitivo frente al carácter latino.

Así pues, la interpretación de las transcripciones de las reuniones de grupo nos confirma la existencia de diferentes facetas dentro del constructo, que nos ayudarán a explicar cómo y dónde se genera el compromiso con la marca del empleador. Según la misma, su estructura estaría compuesta por los siguientes ejes:

- Í Identidad marca-yo: el compromiso se sustenta en una sintonía entre el empleado y la marca impulsado por las oportunidades de desarrollo, los retos y sobre todo la afinidad entre los valores del empleado y los valores proyectados por la marca.

- Í Apegos y sentimientos: componente emocional basado en el funcionamiento interno de la marca: relaciones y afectos, sentimiento de pertenencia, y percepción de apoyo por parte de la marca.
- Í Largo plazo: orientación futura en la relación empleado-marca, que incorpora temas como la continuidad, la repercusión de las acciones de la marca y su contribución al mantenimiento de la misma.
- Í Orgullo de pertenencia: la imagen que proyecta el empleado fuera del entorno laboral al sentirse parte de la marca del empleador, impulsada por el éxito, el liderazgo, la garantía de formar parte de una gran marca.

### **Resultado del primer estudio**

Los resultados de la revisión bibliográfica y de la investigación cualitativa exploratoria, una vez sumados y revisados duplicidades, nos permitieron desarrollar una primera batería de 96 ítems, distribuidos en 10 categorías. Todos los enunciados describen aspectos positivos o negativos del compromiso y exigen al encuestado tomar partido, expresando su grado de acuerdo/desacuerdo mediante una escala Likert de 7 posiciones.

**Tabla 5-10: Resumen Dimensiones e Ítems 1<sup>er</sup> Estudio Exploratorio.**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>NÚMERO DE ÍTEMS</b>
RESISTENCIA AL CAMBIO	14
SINTONÍA	7
IDENTIDAD	15
EVANGELIZACIÓN	14
PERTENENCIA	10
INTENSIDAD EMOCIONAL	15
CONTRIBUCIÓN AL CRECIMIENTO DE LA MARCA	5
TENACIDAD	5
RESPONSABILIDAD/EQUIPO	5
GRATIFICACIÓN/ DISFRUTE	6
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>

Antes de avanzar más en el proceso de construcción de la escala se procede a la revisión de todos los ítems por parte de unos jueces, que evalúan su validez aparente y de contenido (Brakus *et al.*, 2009; Arnold y Reynolds, 2003). Para ello, fueron seleccionados varios profesores universitarios del área de marketing. De esta manera se eliminan once enunciados debido a causas como su complejidad conceptual, su redacción defectuosa o el escaso reflejo del concepto a medir.

## ESTUDIO 2: VALIDACIÓN APARENTE Y DE CONTENIDO DE LA ESCALA

### JUSTIFICACIÓN

Como resultado del estudio cualitativo se dispone de una extensa batería de 85 ítems, que ahora deben ser revisados y evaluados para asegurar su validez tanto aparente como de contenido. Ambos requisitos son necesarios para alcanzar la validez del constructo objeto de estudio (Trochim y Donnelly, 2008).

Por lo tanto, este segundo estudio obedece a la necesidad de revisar la redacción de los ítems, con el fin de asegurar que cada una de las frases incluidas utiliza las palabras correctas y tiene el significado preciso (por ejemplo desdoblamiento enunciativos compuestos en dos frases separadas; incluir ítems negativos para eliminar la posible tendencia a las respuestas repetitivas; eliminar aquellas frases que estimulen respuestas “socialmente correctas” de manera obvia). De esta forma conseguiremos que los ítems finalmente incluidos muestren validez de contenido, es decir, sean consistentes con el dominio teórico propuesto para el constructo (Churchill, 1979).

Además, los ítems deben de ser juzgados por su facilidad de lectura, claridad y redundancia. Basándose en estos criterios, aquellos que sean innecesarios deben eliminarse y los que no estén claros, redactarse de nuevo. Churchill (1979) afirma que en esta fase es posible también incluir ítems que no aparecieron en la etapa anterior y que son relevantes para la escala.

En definitiva, se intenta depurar y completar la escala minuciosamente antes de continuar avanzando en la construcción de la herramienta.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El objeto de este estudio es asegurar la claridad y conveniencia de los enunciados incluidos en la herramienta, mostrando la validez de traducción (Trochim y Donnelly, 2008) de los ítems recopilados tanto en la revisión bibliográfica como los elaborados vía *focus groups*. Para ello se realizará una evaluación y posterior selección de dichos elementos teniendo en cuenta:

$\frac{35}{17}$  La claridad y facilidad de lectura de los ítems

$\frac{35}{17}$  Las posibles redundancias

Así se podrá obtener una nueva batería más reducida de ítems válidos con la que proceder en los siguientes pasos de la elaboración de la escala.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dadas las características y necesidades de este estudio el diseño utilizado es el pre-test, que servirá para comprobar con un grupo reducido de candidatos los requisitos mencionados anteriormente de los ítems. Asimismo, nos permitirá verificar la administración de la prueba, su duración, las instrucciones, el contenido y la clave de respuestas (Bachman, 1996).

Para su realización, siguiendo a Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009), se diseñó un cuestionario estructurado en tres partes:

- Parte primera: Explicación detallada y puesta en situación del constructo compromiso afectivo así como de la investigación
- Parte segunda: Instrucciones para completar el cuestionario así como para recoger las sugerencias
- Parte tercera: La batería de ítems divididos en nueve bloques con diez ítems aproximadamente cada uno. El orden de las frases dentro de cada apartado fue aleatorio, con el objeto de obtener conjuntos de frases lo

más variados posible. De esta manera se pretende romper la rutina/monotonía de las respuestas al ser un cuestionario largo (Churchill, 1979).

La aplicación del cuestionario auto-administrado se realizó sobre una muestra de conveniencia de 64 empleados en compañías de diversos sectores, con diferentes perfiles socio-demográficos: edad, sexo, personas al cargo, tiempo de permanencia y tipo de compañía (ver cuestionario en Anexo G).

## **RECOGIDA DE DATOS**

La encuesta fue enviada por correo electrónico a todos los participantes seleccionados, quienes remitían sus respuestas por el mismo medio. Asimismo, se les pedía que indicaran aquellas frases o conceptos que les habían resultado más difíciles de entender o aplicar en su experiencia personal y sus comentarios generales sobre la encuesta en términos de facilidad y claridad.

## **TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Las respuestas obtenidas de este pre-test se someten a un análisis univariante mediante técnicas descriptivas. Con ello se pretende mostrar la distribución general de los datos, el lugar donde tienden a concentrarse y detectar los datos poco usuales o extremos (Grande Esteban, 2011). Se utiliza la media como medida de posición que resume la información aportada por todos los elementos en un valor central y se toma como segundo indicador la desviación típica.

Los valores fijados como criterio de corte son: medias superiores a 4,5 y desviación típica inferior a 2 (Brakus *et al.*, 2009; Thomson, MacInnis y Park, 2005). Con estos criterios se eliminan 30 ítems y se mantienen 55 elementos. Atendiendo a las sugerencias y comentarios de los participantes, 4 ítems han

sido revisados en su redacción para mejorar claridad, facilidad de lectura y comprensión.

**Tabla 5-11: Ítems revisados en su redacción.**

REDACCIÓN PREVIA	REDACCIÓN REVISADA
Comparto plenamente los valores de M.E*.	Comparto los valores de M.E.
Siento, de verdad, que cualquier problema de M.E. es también mi problema	Siento que cualquier problema de M.E. es también mi problema
Tiendo a hablar mal de M. E. con la gente de fuera	Tiendo a hablar bien de M. E. con la gente de fuera
En los momentos complicados hay que ser tenaz para seguir comprometido	Soy constante en mi compromiso con M. E.

\*M.E.: Marca del Empleador.

Por último, se incorporan también dos nuevos enunciados que aportan matices comentados. Son los siguientes:

Í Siento cariño por M. E.

Í M. E. es atractiva/o para mi

## **RESULTADOS**

A continuación se presenta la batería de 57 ítems resultante de la explotación de los datos explicitada anteriormente.

**Tabla 5-12: Batería Ítems resultado 2º Estudio Pre-test**

**APEGO EMOCIONAL**

1. *He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M. E.*
2. *No me gusta M. E.*

## GRATIFICACIÓN

1. *Para mi trabajar en M. E. es más que una forma ganarme la vida.*
2. *Me gustaría más trabajar para otras empresas.*

<b>IDENTIDAD MARCA-YO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Los objetivos de M. E. son mis objetivos</i></li> <li>2. <i>Siento que cualquier problema de M. E. es también mi problema.</i></li> </ol>
<b>PERTENENCIA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Pertenecer a M. E. me aporta seguridad.</i></li> <li>2. <i>Pertenecer a M. E. me aporta tranquilidad.</i></li> </ol>
<b>EVANGELIZACIÓN Y PROSELITISMO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Deseo contribuir a que M. E. crezca.</i></li> <li>2. <i>Celebro los éxitos de M. E.</i></li> </ol>
<b>ORIENTACIÓN AL LARGO PLAZO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Quiero seguir comprometido con M. E.</i></li> <li>2. <i>Me entristecería tener que dejar M. E.</i></li> </ol>
<b>PERSISTENCIA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>El esfuerzo que me exige M. E. no reduce mi compromiso.</i></li> <li>2. <i>El compromiso con M. E. exige de mi tenacidad.</i></li> </ol>

M. E.: Marca del Empleador.

Finalmente, se dispone de un conjunto de ítems con evidencias de su conveniencia, por lo que la validez aparente y de contenido queda puesta de manifiesto. Esto permitirá continuar con la construcción del instrumento de medición con mayores garantías de éxito tanto en su validez como fiabilidad. Por otro lado, hay que considerar que dada la extensión de la misma, su aplicación final como herramienta de medición es inviable.

En consecuencia, se debe continuar con el proceso de construcción, iniciándose la fase de depuración.

## ESTUDIO 3: REDUCCIÓN DE ÍTEMS Y DIMENSIONALIDAD DE LA ESCALA

### JUSTIFICACIÓN

Una vez se dispone de un elevado número de ítems correctamente redactados, claros y que abarcan todas las posibles dimensiones del constructo, es necesario su reducción a un número manejable de elementos que permita su aplicación y la eliminación de aquellos que posean significados similares o tengan índices de respuesta muy bajos, es decir depurar la escala (Churchill, 1979; Arnold y Reynolds, 2004; Brakus *et al.*, 2009; Bassi, 2011). Dicho procedimiento se realiza mediante un análisis detallado de los ítems, un primer análisis factorial exploratorio, un análisis factorial confirmatorio y una primera evaluación de la fiabilidad, dimensionalidad, validez convergente y discriminante.

El análisis factorial es una aproximación estadística que puede usarse para analizar interrelaciones entre un gran número de variables y explicar estas variables en términos de sus dimensiones subyacentes comunes, también denominados factores. El objetivo es encontrar un modo de condensar la información contenida en un número de variables originales en un conjunto más pequeño de variables –factores– con una pérdida mínima de información.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Este estudio se plantea con dos objetivos claramente definidos:

- Í Reducir el número de ítems de la escala para mejorar su manejo y aplicación.
- Í Hacer que emerja la estructura subyacente de los datos para establecer correctamente las dimensiones reales del constructo.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizará una investigación de tipo exploratorio con un cuestionario que incluye los 57 ítems seleccionados en la fase anterior. Los encuestados debían responder indicando su grado de conformidad con cada uno de los ítems propuestos mediante una escala de Likert de 7 posiciones, donde 1 indica máxima disconformidad y 7 máxima conformidad. Los ítems están agrupados según la siguiente clasificación por categorías:

- Í Apego emocional
- Í Gratificación
- Í Identidad marca-yo
- Í Pertenencia
- Í Evangelización y proselitismo
- Í Orientación a largo plazo
- Í Persistencia

Como datos de clasificación se recogieron: sexo, antigüedad en la empresa, personas al cargo y división en la que trabaja (ver cuestionario en Anexo H).

En la realización de esta investigación se utilizó una muestra aleatoria de profesionales de una entidad financiera multinacional, con diferentes tipos de funciones y procedentes de diferentes divisiones. De esta manera se seleccionaron 1.500 individuos de toda España. Finalmente, el cuestionario fue completado por 495 individuos.

Para poder aplicar análisis factorial, el tamaño mínimo de la muestra debe ser superior al ratio de 5 casos por ítem o variable a estudiar (Hair *et al.*, 2005). En este estudio, el número de casos observados es de 495, lo que supone cumplir este mínimo puesto que al estudiarse 57 ítems, se debería trabajar con un mínimo de 285 casos.

## RECOGIDA DE DATOS

El trabajo de campo se realizó durante dos días del mes de mayo de 2011. A los 1.500 individuos seleccionados se les envió por correo electrónico una carta explicativa de la investigación, así como una invitación a participar con un link directo al e-cuestionario.

La mecánica era muy sencilla, solo tenían que entrar en el cuestionario, a través del link facilitado, y cumplimentar la encuesta. Este tipo de sistema de cuestionario electrónico, presenta ventajas porque 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; Serrano Angulo, 2012). Además, en el caso concreto de esta investigación, la mecánica de respuesta utilizada no permitía avanzar sin haber respondido a todas las preguntas de la pantalla, evitando así la aparición de datos ausentes por despistes o descuidos. Además, en cada una de las pantallas, aparecía una barra de progreso indicando el porcentaje de encuesta ya realizada, animando así a la finalización de la misma.

## TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Con la base de datos de las respuestas obtenidas, 495 casos, se realiza un primer análisis estadístico para su depuración con el programa informático de tratamiento de datos SPSS 18.

**Casos ausentes:** El impacto de los datos ausentes afecta a potenciales sesgos escondidos y al tamaño de la muestra disponible para el análisis. Dada la mecánica del e-cuestionario utilizado no aparecen datos ausentes.

**Casos atípicos:** Los casos atípicos son observaciones con una combinación única de características identificables que les diferencia claramente de las otras observaciones (Hair *et al.*, 2005). Los casos atípicos, aunque diferentes a la

mayor parte de la muestra, pueden ser indicativos de las características de un segmento de la población que se llegaría a descubrir en el transcurso del análisis. Para su detección se pueden utilizar diferentes técnicas, en este caso, se recurre al gráfico de cajas, o *boxplot*, una representación gráfica de la distribución de los datos. De esta manera se eliminan 39 respuestas, quedando la base de datos depurada con 456 casos (Hair *et al.*, 2005).

## **A) Análisis Factorial Exploratorio: Dimensionalidad y Fiabilidad de CAME**

### **A.1 Dimensionalidad de la escala:**

A continuación, se lleva a cabo un primer análisis exploratorio con objeto de resumir y dimensionar correctamente la escala. Para ello, la técnica elegida es el análisis factorial (Hair *et al.*, 2005). Así, a la hora de resumir datos, con el análisis factorial se obtienen unas dimensiones denominadas factores, que cuando son interpretadas y comprendidas, describen las variables individuales originales con un número de ítems más reducido.

**Método de extracción:** Se opta por el método de componentes principales cuyo objetivo es resumir la mayoría de la información inicial (varianza) en una cantidad mínima de factores—. Las complicaciones propias del análisis factorial común han contribuido al uso generalizado del análisis de componentes principales. Además, cabe destacar que en la mayoría de las aplicaciones prácticas, tanto el análisis factorial común como el de componentes principales llegan a resultados esencialmente idénticos si el número de variables excede de treinta (Hair *et al.*, 2005).

**Rotación de factores:** Con respecto a la interpretación de los factores, una herramienta importante es la rotación de los mismos. El caso más simple es la rotación ortogonal, en la que los ejes se mantienen formando un ángulo de 90°. Dentro de las posibles rotaciones ortogonales, la rotación Varimax parece suministrar la separación más clara de factores. En general, el patrón factorial

obtenido con dicha rotación tiende a resultar más robusto que el obtenido por el Quartimax (Hair *et al.*, 2005).

Siguiendo a Brakus *et al.* (2009) se realiza un primer análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax, que revela una estructura de 7 factores, todos con valores propios iniciales superiores a 1. Dicha solución explica el 71,6% de la varianza. Los índices de adecuación de la muestra KMO y el test de esfericidad de Bartlett, que mide la conveniencia del análisis factorial, son en ambos casos completamente satisfactorios (ver Tabla 5-13). Se incluye desglose de los datos en Anexo A.

Se examinan las comunalidades de los 57 ítems de la escala y se establece como criterio para mantenerlo que explique al menos el 60% de la varianza, por lo que se descartan aquellos con comunalidades inferiores a 0,6. De esta manera, los ítems AP2 y AP6 serán descartados. Prescindir de estas variables es además apropiado puesto que el objetivo del factorial es la reducción de datos (Hair *et al.*, 2005).

**Tabla 5-13: Índices y resultados del A. Factorial Exploratorio Estudio 3.**

<b>Determinante Matriz de Correlaciones</b>	0,226
<b>Medida de Adecuación Muestral KMO</b>	0,977
<b>Prueba de Esfericidad de Bartlett</b>	
<b>Chi Cuadrado aprox (gl)</b>	27310,173 (1596)
<b>Sig</b>	,000
<b>Varianza total explicada (% acum.)</b>	71,6

**Interpretación de los factores:** Como paso para la interpretación de los factores, y teniendo en cuenta que las cargas factoriales indican el grado de correspondencia entre cada variable y el factor, utilizaremos, como criterio para

aceptar que los indicadores de las cargas factoriales son significativas, la regla empírica de que las cargas factoriales de  $\pm 0.50$  ó mayores se consideran prácticamente significativas (Hair *et al.*, 2005).

Atendiendo a estas indicaciones, se establece como criterio restrictivo de selección, las cargas factoriales superiores a 0,60 (Tabla 5-14).

**Tabla 5-14: Matriz de Componentes Rotados Exploratorio 7 factores**

						Componente	
	1	2	3	4	5	6	7
PERS3 Soy	,752	,273	,189	,337	,179	,058	,010
LP4 Mi comprom	,705	,153	,300	,137	,118	,240	,156
LP7 Me sientto	,680	,187	,363	,157	,252	,170	,189
PERS5 Trabajar	,675	,274	,045	,303	,029	,056	,016
LP2 Me entristece	,666	,194	,395	,047	,218	,222	,112
PERS2 El comprom	,664	,288	,174	,386	,230	,002	,046
LP3 Soy fiel a M.	,659	,320	,357	,182	,095	,265	,093
PERS1 El esfuerzo	,641	,261	,139	,243	,397	,028	,048
PERS4 Haré lo	,628	,340	,203	,370	,114	,197	,045
LP6 Deseo	,626	,129	,393	,052	,238	,169	,254
LP1 Quiero	,572	,261	,453	,174	,179	,163	,152
EV1 Deseo	,517	,345	,392	,358	,117	,213	,119
AP1 He llegado a	,233	,740	,186	,203	,212	,079	,084
AP5 Siento	,231	,709	,267	,183	,180	,156	,174
AP7 Siento los	,241	,707	,203	,296	,214	,158	,110
AP3 Me sientto	,237	,691	,127	,222	,242	,218	,110
PERT4 Tengo un	,339	,607	,388	,339	,211	,091	,104
ID8 Los colores de	,231	,602	,268	,420	,259	,072	,097
GRT10 M. E.	,376	,560	,338	,294	,260	,137	,078
AP4 Me sientto	,465	,544	,256	,191	,196	,144	,100
GRT9 M. E. es	,411	,516	,357	,310	,272	,158	,067
GRT1 Siento	,297	,485	,446	,266	,374	,098	,138
ID1 Me sientto	,461	,467	,332	,312	,236	,099	,069
GRT3 M. E. es	,307	,455	,385	,281	,426	,050	,101

AP8 Me sientto	,274	,452	,410	,124	,322	,212	,123
AP10 Para mí	,294	,405	,262	,278	,359	,061	,004
PERT2 Pertenece	,273	,223	,745	,248	,135	,071	,055
PERT1 Pertenece	,318	,260	,741	,259	,052	,043	,035
PERT3 Me gusta	,372	,402	,560	,293	,219	,140	,120
GRT7 M. E. se	,272	,355	,524	,206	,260	,195	,187
EV8 No dudaría	,350	,156	,513	,136	,325	,236	,201
GRT8 Creo en la	,306	,451	,507	,271	,209	,086	,149
PERT5 Con M. E.	,377	,302	,485	,414	,310	,053	,094
PERT6 Me gusta	,431	,403	,478	,343	,304	,102	,119
PERT7 Pertenece	,405	,329	,408	,331	,171	,126	,119
ID3 Siento	,251	,262	,114	,733	,165	,134	,115
ID6 Siento los	,206	,233	,302	,716	,302	,120	,042
ID4 Me afectan	,278	,220	,111	,712	,125	,180	,111
ID5 Los éxitos de	,146	,244	,386	,662	,273	,133	,078
ID6 M. E. y yo	,218	,260	,383	,486	,459	,086	,033
EV4 Siento	,361	,313	,315	,477	,276	,127	,020
ID7 Comparto	,287	,389	,386	,463	,322	,056	,079
ID2 Los objetivos	,365	,340	,194	,452	,334	,175	,093
EV3 M. E. me	,380	,345	,336	,444	,402	,066	,074
EV2 Celebro	,432	,345	,323	,437	,108	,244	,147
GRT4 Me divierto	,113	,213	,094	,184	,872	,078	,119
GRT6 Me lo paso	,118	,191	,052	,172	,861	,075	,102
GRT5 Disfruto	,209	,229	,216	,225	,785	,122	,128
AP9 Me sientto	,253	,232	,391	,180	,535	,034	,014
GRT2 M. E. ha	,321	,423	,336	,276	,441	,059	,100
EV5 No me gusta	,305	,303	,154	,286	,143	,659	,016

EV6 Si oigo	,340	,312	,166	,330	,158	,634	,066
EV7 Tienda a	,412	,280	,412	,275	,135	,476	,179
AP2 No me gusta	,190	,156	,132	,125	,074	,082	,700
AP6 No me siento	,238	,349	,016	,118	,053	,137	,616
LP5 Realment	,106	,096	,036	,011	,076	,238	,573
AP11 Me gustaría	,277	,254	,242	,011	,260	,129	,418

Eliminados por comunalidades. ... Cargas factoriales superiores a 0,60.

M.E. Marca del Empleador.

Tras la aplicación de estos criterios, se mantienen 27 ítems agrupados en seis factores. De ellos, cuatro revelaban información fácil de interpretar:

Í Factor 3: "Pertenenencia"

Í Factor 4: "Identidad marca-yo"

Í Factor 5: "Gratificación"

Í Factor 6: "Evangelización"

Los Factores 1 y 2, sin embargo, presentaban un mix de ítems correspondientes a las dimensiones "Largo Plazo" y "Persistencia" en el primer caso, y a "Apego" y "Pertenenencia", en el segundo.

Con el objeto de determinar si una solución de cuatro factores pudiera proveer una estructura subyacente más diferenciada y al mismo tiempo reducir más el número de ítems se procedió a realizar un análisis factorial de componentes principales restringiendo la solución a cuatro factores. En el análisis se utilizó un criterio aún más restrictivo sobre las cargas factoriales conservando únicamente aquellas mayores a 0,7.

Con la solución adoptada, los factores arrojados son más nítidos y representativos de las dimensiones objeto de estudio, como refleja la Tabla 5-15.

**Tabla 5-15: Matriz de Componentes Rotados Exploratorio 4 factores**

	Componente			
	1	2	3	4
LP7 Me siento parte de M. E. y en el futuro <del>quiero seguir así</del>	,802	,271	,187	,213
LP4 Mi compromiso con M. E. es a largo plazo	,802	,220	,184	,104
LP2 Me entristecería tener que dejar M. E.	,793	,271	,092	,196
LP6 Deseo continuar trabajando en M. E. por <del>mucho tiempo</del>	,784	,239	,093	,201
LP3 Soy fiel a M. E.	,759	,375	,230	,084
PERS3 Soy constante en mi compromiso con M. E.	,742	,224	,378	,170
PERS2 El compromiso con M. E. exige de mi <del>tenacidad</del>	,651	,235	,425	,225
PERS4 Haré lo que esté en mi mano para <del>apoyar nuestra marca</del>	,646	,310	,443	,102
PERS1 El esfuerzo que me exige M. E. no <del>reduce mi compromiso</del>	,636	,209	,287	,359
PERS5 Trabajar para M. E. requiere persistencia	,593	,166	,361	,024
PERT1 Pertenecer a M. E. me aporta seguridad	,542	,464	,255	,065
PERT2 Pertenecer a M. E. me aporta <del>tranquilidad</del>	,514	,441	,250	,146
EV5 No me gusta oír hablar mal de M. E. a mis <del>compañeros</del>	,407	,377	,395	,105
AP5 Siento cariño por la marca M. E.	,316	,777	,205	,189
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto <del>con M. E.</del>	,273	,756	,222	,202
AP3 Me siento emocionalmente unido a M. E.	,279	,738	,241	,240
AP7 Siento los colores del M. E.	,293	,732	,316	,214
PERT4 Tengo un fuerte sentimiento de arraigo a <del>la marca</del>	,442	,663	,341	,223
ID9 Los colores de M. E. son mis colores	,301	,647	,397	,259
ID3 Siento que cualquier problema de M. E., es <del>también mi problema</del>	,247	,273	,782	,167
ID4 Me afectan los problemas de M. E.	,272	,236	,769	,135
ID6 Siento los proyectos de M. E. como míos	,275	,317	,723	,294
ID5 Los éxitos de M. E. son mis éxitos	,260	,360	,705	,267
EV6 Si oigo hablar mal de M. E., salgo en su <del>defensa</del>	,439	,377	,448	,129
GRT4 Me divierto trabajando en M. E.	,162	,237	,182	,913
GRT6 Me lo paso bien trabajando en M.E.	,151	,203	,173	,904

M.E.: Marca del Empleador.

Una vez eliminados aquellos ítems con cargas factoriales inferiores a 0,7, la escala queda compuesta por un total de 17 ítems agrupados en 4 factores, que pueden ser etiquetados provisionalmente como sigue en la Tabla 5-16:

**Tabla 5-16: Batería Ítems obtenida en Exploratorio Estudio 3**

<b>FACTOR 1</b> <b>LARGO PLAZO</b> <b>6 ITEMS</b>	LP7	<i>Me siento parte de M. E. y en el futuro quiero seguir así</i>
	LP4	<i>Mi compromiso con M. E. es a largo plazo</i>
	LP2	<i>Me entristecería tener que dejar M. E.</i>
	LP6	<i>Deseo continuar trabajando en M. E. por mucho tiempo</i>
	LP3	<i>Soy fiel a M. E.</i>
	PERS3	<i>Soy constante en mi compromiso con M. E.</i>
<b>FACTOR 2</b> <b>APEGO</b> <b>EMOCIONAL</b> <b>4 ITEMS</b>	AP5	<i>Siento cariño por la marca M. E.</i>
	AP1	<i>He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M. E.</i>
	AP3	<i>Me siento emocionalmente unido a M. E.</i>
	AP7	<i>Siento los colores de M. E.</i>
<b>FACTOR 3</b> <b>IDENTIDAD</b> <b>4 ITEMS</b>	ID3	<i>Siento que cualquier problema de M. E., es también mi problema</i>
	ID4	<i>Me afectan los problemas de M. E.</i>
	ID6	<i>Siento los proyectos de M. E. como míos</i>
	ID5	<i>Los éxitos de M. E. son mis éxitos</i>
<b>FACTOR 4</b> <b>GRATIFICACIÓN</b> <b>3 ITEMS</b>	GRT4	<i>Me divierto trabajando en M. E.</i>
	GRT 6	<i>Me lo paso bien trabajando en M. E.</i>
	GRT5	<i>Disfruto trabajando en M. E.</i>

## ***A.2 Fiabilidad de la escala:***

La fiabilidad es el grado de consistencia entre las múltiples medidas de una variable. Los principales indicadores que se utilizan para medir la consistencia interna de una escala son la **correlación ítem-total** (la correlación del ítem con la puntuación de la escala) y la **correlación inter-ítem** (la correlación entre ítems). La práctica empírica sugiere que la correlación ítem-total exceda de 0,50 y que las correlaciones inter-ítem excedan de 0,30. Por otro lado, el **estadístico Alfa de Cronbach** es la medida más extensamente utilizada para valorar la consistencia de las escalas. El acuerdo general del límite inferior para el Alfa de Cronbach es de 0,70, aunque puede bajar al 0,60 en la investigación exploratoria (Hair *et al.*, 2005).

A continuación, siguiendo a Churchill (1979) y Brakus *et al.* (2009), se realiza un análisis de la consistencia interna de la anterior batería de 17 ítems obteniéndose los siguientes resultados, todos ellos satisfactorios.

Para los 17 ítems que se mantienen en el análisis, el indicador Alfa de Cronbach toma valores superiores a 0,891 en la cuatro dimensiones (ver Tabla 5-17); las correlaciones ítem-total toman valores comprendidos en el rango 0,736-0,839 y las correlaciones inter-ítem son superiores a 0,672 (se adjunta su detalle en Anexo B).

**Tabla 5-17: Valores del Alfa de Cronbach Análisis F. Exploratorio Estudio 3.**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>A. CRONBACH</b>
<b>LARGO PLAZO</b>	,926
<b>APEGO EMOCIONAL</b>	,909
<b>IDENTIDAD</b>	,891
<b>GRATIFICACION</b>	,949

## **B) Análisis Factorial Confirmatorio: Dimensionalidad, Fiabilidad y Validez de la Escala**

### ***B.1 Dimensionalidad:***

El siguiente paso es la realización de un Análisis Factorial Confirmatorio. Para ello se utilizará el Software AMOS versión 18.0

El Análisis Factorial Confirmatorio es una técnica basada en el análisis de estructuras de covarianzas, que tiene como objetivo determinar si un modelo de medida especificado por el investigador, basándose en hipótesis o en un Análisis Factorial Exploratorio previo, es consistente con la realidad. El Análisis Factorial Confirmatorio nos va a permitir calcular el ajuste de medida del modelo, permitiendo que todas las variables latentes covaríen entre ellas, es decir sin especificar restricciones al modelo. Este paso nos permitirá re-especificar el modelo propuesto si fuera necesario, atendiendo, entre otros criterios, a los índices de modificación que arroja AMOS (ver Figura 5-1).

### **Identificación del modelo confirmatorio**

Tras la especificación del modelo, con el objetivo de hacer posible su estimación, fijamos a un valor igual a la unidad la saturación ( $\lambda$ ) de un indicador por cada variable latente, de forma que el indicador elegido actuará como variable de referencia de ese constructo.

El modelo que ha quedado especificado en el punto anterior resulta ser un modelo sobre-identificado con 113 grados de libertad.

### **Estimación de los parámetros del modelo confirmatorio**

Para la estimación del modelo hemos empleado el método de Máxima Verosimilitud<sup>6</sup>, que es el más común en los modelos de estructuras de covarianzas y arroja buenas estimaciones con una correcta re-especificación del modelo (Lévy y Varela, 2006).

Se acepta generalmente que el tamaño de la muestra mínimo que asegura el uso apropiado de la estimación por máxima verosimilitud es de 100 a 150 (Hair *et al.*, 2005).

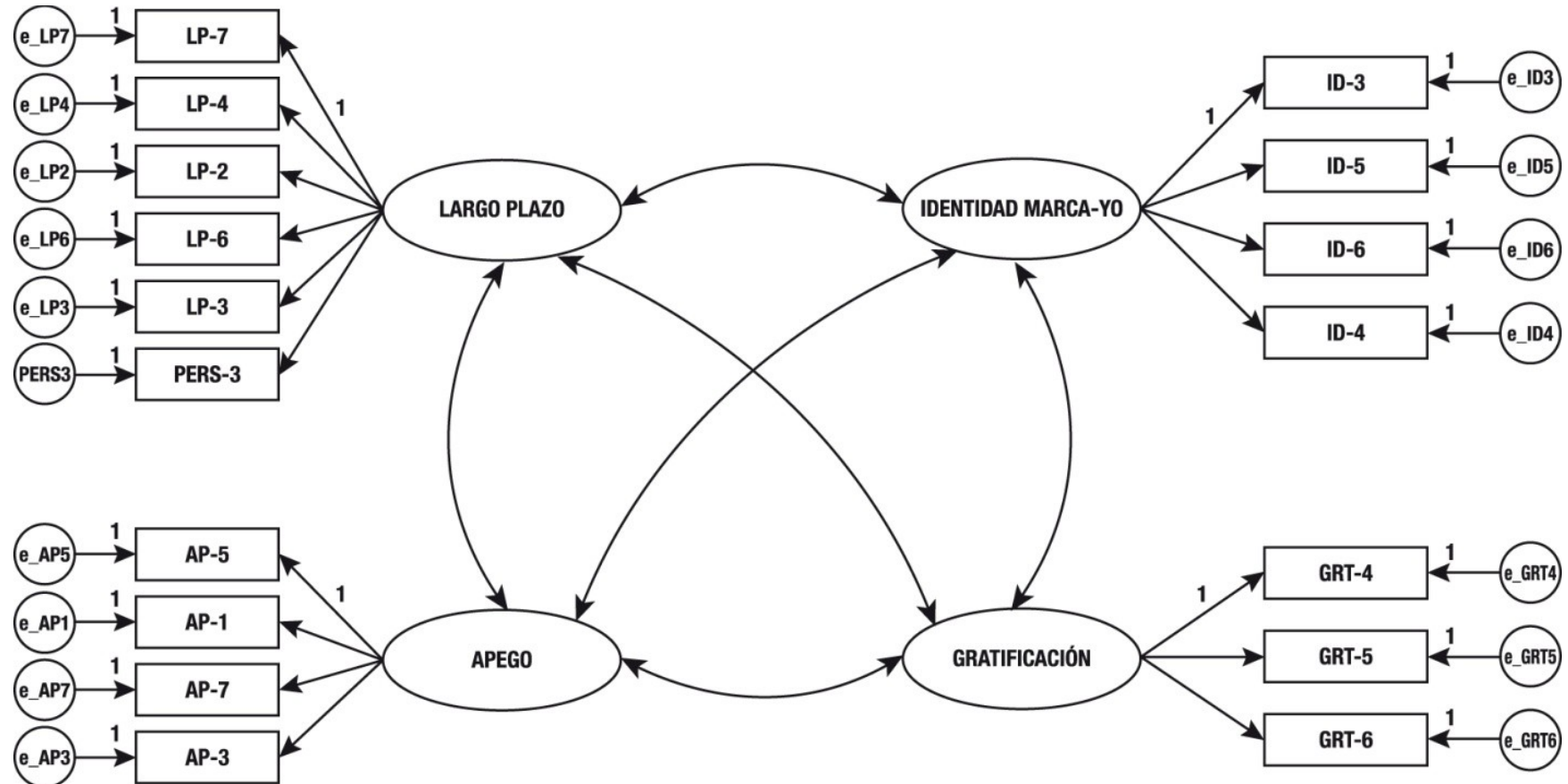
---

<sup>6</sup> ML: Maximum Likelihood

## **Evaluación del ajuste del modelo confirmatorio**

En la evaluación del ajuste de un modelo de estructura de covarianzas, no existe un único estadístico que describa la adecuación de las predicciones realizadas por el modelo. Por ello en la evaluación de la bondad de ajuste se recomienda la utilización de tres tipos de índices de ajuste global (Hair *et al.*, 2005, Lévy y Varela, 2006).

**Figura 5-1: Especificación del Modelo Confirmatorio Estudio 3.**



### **Medidas de ajuste absoluto:**

Las medidas de ajuste absoluto determinan el grado en que el modelo global predice satisfactoriamente la matriz de covarianzas o correlaciones observada. No se hace distinción en si el modelo de ajuste es mejor o peor en los modelos de medida o estructural (Hair *et al.*, 2005, Cea D'Ancona, 2002).

#### **Í Estadístico de Verosimilitud Chi-Cuadrado (*Chi-Squared*, $\chi^2$ ):**

Analiza la hipótesis nula de que el modelo es no significativo. Un valor elevado de Chi-Cuadrado relativo a los grados de libertad significa que las matrices observadas y estimadas difieren considerablemente. Los niveles de significación estadística indican la probabilidad de que estas diferencias se deban solamente a variaciones de la muestra. Por tanto, valores de Chi-cuadrado bajos, que resultan en niveles de significación mayores que 0,05 o 0,01, indican que las matrices de entrada previstas y efectivas no son estadísticamente diferentes. En este caso el investigador está buscando diferencias no significativas. El nivel de significación de 0,05 se recomienda como el mínimo aceptado (Hair *et al.*, 2005).

Una crítica importante a la medida Chi-cuadrado es que es muy sensible a las diferencias del tamaño muestral. Especialmente en los casos en que el tamaño de la muestra excede los 200 encuestados, como es nuestro caso. A medida que el tamaño de la muestra aumenta, esta medida tiene una gran tendencia a indicar diferencias significativas para modelos equivalentes. En este caso, se anima al investigador a completar esta medida con otras medidas de ajuste en todos los casos.

#### Í **Parámetros de no Centralidad o no Centralidad a Escala NCP/SNCP** *(Scaled Noncentrality Parameter)*

El ratio NCP trata de buscar una alternativa al indicador Chi-cuadrado que se vea menos afectado por el tamaño muestral. SNCP es el valor NCP estandarizado dividiendo éste por el tamaño de la muestra. El objetivo es minimizar el valor del parámetro.

#### Í **Índices de Bondad de Ajuste: GFI (*Goodness of Fit Index*)**

Es una medida no estadística cuyo valor varía entre 0 (mal ajuste) y 1,0 (ajuste perfecto). Se interpreta como el porcentaje de las covarianzas observadas explicadas por las covarianzas implícitas en el modelo. Lo que mide es el error del modelo en reproducir la matriz de varianza-covarianza. Se considera habitualmente que GFI debe estar por encima de 0,90. Hair *et al.* (2005) indican que no se ha establecido ningún umbral absoluto de aceptabilidad.

#### Í **Error de Aproximación Cuadrático Medio: RMSEA (*Root Mean Square Error of Aproximation*)**

El valor de RMSEA es representativo de la bondad de ajuste que podría esperarse si el modelo fuera estimado con la población y no sólo con la muestra extraída de la estimación.

RMSEA es la discrepancia por grado de libertad. La discrepancia se mide en términos de la población, no sólo en términos de la muestra

utilizada para la estimación. Los valores entre 0,05 y 0,08 se consideran aceptables (Hair *et al.*, 2005).

### **Medidas de ajuste incremental**

Esta segunda clase de índices, a diferencia de los índices de ajuste absoluto, no compara las matrices de varianzas-covarianzas (o de correlaciones) observadas y predichas. La comparación es del modelo propuesto respecto del modelo base, también llamado nulo, que se caracteriza porque todos sus parámetros estructurales han sido fijados en cero. Lo que significa que no se ha especificado ninguna relación entre las variables (Cea D'Ancona, 2002).

#### Índice Ajustado de Bondad de Ajuste: AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Es una extensión del índice GFI y en él se comparan los grados de libertad del modelo propuesto con los grados de libertad del modelo nulo.

Algunos autores lo consideran un índice de ajuste de parsimonia ya que como los grados de libertad disminuyen al aumentar el número de parámetros favorece a los modelos complejos. Para premiar los modelos de mayor parsimonia se utiliza el índice de ajuste de parsimonia normada, muy parecido al índice AGFI. (Cea D'Ancona, 2002; Hair *et al.*, 2005).

#### Índice de Ajuste Normal: NFI (*Normed fit Index*)

Mide la reducción proporcional en la función de ajuste cuando pasamos del modelo nulo al propuesto. El rango va igualmente de 0 (inexistencia de ajuste) a 1,0 (ajuste perfecto) (Lévy y Varela, 2006).

No existe un valor absoluto que indique un nivel de ajuste aceptable, pero un valor recomendado normalmente es de 0,90 o superior.

Í **Índice de Tucker – Lewis : TLI (*Tucker Lewis Index*)**

Cuantifica el grado en el que un modelo particular es una mejora sobre un modelo nulo, preferiblemente cuando se estima por el método de máxima verosimilitud.

Un valor recomendado para TLI es un nivel de 0,90 o superior.

Í **Índice de Ajuste Incremental: IFI (*Incremental Fit Index*)**

Representa igualmente la proporción de covarianza total entre las variables observadas explicada por el modelo propuesto, cuando se utiliza el modelo nulo como modelo base. Pero trata de solventar deficiencias comunes a los índices de ajuste incremental (como NFI) cuyo valor aumenta cuando se incrementa el tamaño de la muestra y disminuye el número de grados de libertad.

Como el resto de índices de ajuste incremental su valor debería de ser superior a 0,90 para indicar un buen ajuste (Cea D'Ancona, 2002).

Í **Índice de Ajuste Comparativo: CFI (*Comparative Fit Index*)**

Representa asimismo una comparación entre el modelo estimado y el modelo nulo o independiente.

Puede tomar valores entre 0 y 1 considerándose un buen ajuste un valor por encima de 0,9.

Se recomienda la utilización de este índice preferentemente al de Chi-cuadrado para muestras grandes y superiores a 100 unidades

### **Medidas de ajuste de parsimonia.**

Las medidas de ajuste de parsimonia relacionan la calidad del ajuste del modelo con el número de coeficientes estimados necesarios para conseguir un buen nivel de ajuste de manera global. Así, hace referencia a la obtención de un modelo sencillo, que incluya relativamente pocos parámetros y, al mismo tiempo, muchos grados de libertad.

Sus objetivos básicos son diagnosticar si el ajuste el modelo se ha conseguido debido a un sobre ajuste de los datos por tener demasiados coeficientes. Dado que no existe ningún test de significación estadístico, su uso en un sentido absoluto está limitado en muchos casos a comparaciones entre modelos (Hair *et al.*, 2005)

#### Índice de Ajuste Normado de Parsimonia PNFI (*Parsimoniuos Normed Fit Index*)

Representa una modificación del índice NFI. Multiplica dicho índice por el cociente de los grados de libertad del modelo propuesto y los grados de libertad correspondientes al modelo nulo. De esta forma la parsimonia queda definida por los grados de libertad necesarios para alcanzar un nivel de ajuste adecuado.

Valores elevados de PNFI son mejores y su uso principal consiste en la comparación de modelos con diferentes grados de libertad. Se utiliza

para comparar modelos alternativos y no existen niveles recomendados de ajuste. Sin embargo, cuando se compara entre modelos, se proponen diferencias de 0,06 a 0,09 que sean indicativas de diferencias sustanciales en los modelos (Cea D'Ancona, 2002).

Í **Índice de Calidad de Ajuste de Parsimonia: PGFI (*Parsimonious Goodness of Fit Index*)**

El índice de ajuste de parsimonia (PGFI) modifica el GFI de forma diferente al AGFI. Compara los grados de libertad del modelo propuesto con los grados de libertad del modelo nulo pero de forma inversa al AGFI. Su valor varía entre 0 y 1,0 con valores elevados indicando una mayor parsimonia del modelo.

Í **N Crítico de Hoelter.**

Hoelter propone en 1983 el estadístico CN como un índice de ajuste de parsimonia. El valor de referencia que se sugiere es 200. Todo valor igual o superior a 200 indica que el modelo ajusta bien (Cea D'Ancona, 2002).

En la tabla 5-18 se presentan los valores de las medidas de evaluación del ajuste del modelo que aplicaremos a nuestro análisis.

**Tabla 5-18: Valores de las Medidas de Evaluación del Ajuste de los Modelos.**

<p><b>Índices de Ajuste Absoluto</b></p>	<p><math>\chi^2</math> (significación) &gt; 0,05</p> <p><b>GFI</b> Valores próximos a 0 ajuste pobre Valores próximos a 1 ajuste perfecto Recomendable valores superiores a 0,90</p> <p><b>RMSEA</b> Valor recomendado: entre 0,05 y 0,08</p>
<p><b>Índices de Ajuste Incremental</b></p>	<p><b>AGFI</b> Valores próximos a 0 ajuste pobre Valores próximos a 1 ajuste perfecto Recomendable valores superiores a 0,90</p> <p><b>NFI/TLI</b> Valores próximos a 0 ningún ajuste Valores próximos a 1 ajuste perfecto Recomendable valores superiores a 0,90</p> <p><b>IFI/CFI</b> Valores próximos a 0, ningún ajuste Valores próximos a 1 ajuste perfecto Recomendable valores superiores a 0,90</p>
<p><b>Índices de Ajuste de Parsimonia</b></p>	<p><b>PNFI</b> Valores que oscilan entre 0 y 1 A mayor valor, mayor parsimonia del modelo</p> <p><b>PGFI</b> Valores que oscilan entre 0 y 1 A mayor valor, mayor parsimonia del modelo</p> <p><b>N HOELTER:</b> Valor superior a 200</p>
<p><b>Fiabilidad</b></p>	<p><b>F. del Constructo</b> &gt; 0,70</p> <p><b>Varianza Extraída</b> &gt; 0,50</p>

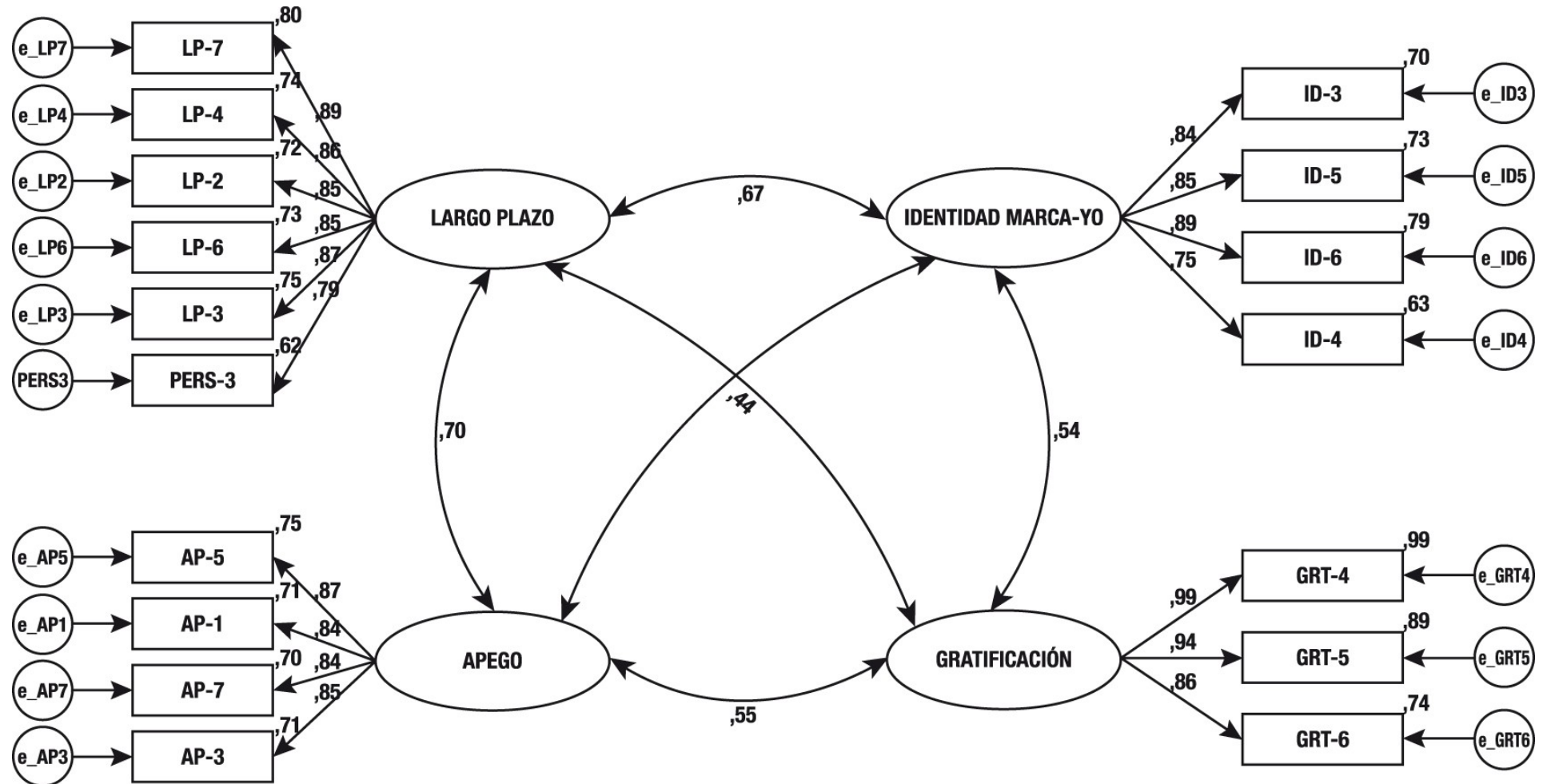
Fuente: elaboración propia a partir de la literatura.

El Análisis Factorial Confirmatorio nos proporciona información sobre:

Í Si los indicadores reflejan adecuadamente los factores latentes.

- H La relación existente entre los factores.
- H La magnitud de los errores de medida.
- H El ajuste global del modelo especificado a los datos muestrales o lo que es lo mismo si el modelo especificado se adecua a la realidad (Lévy y Varela, 2006).

**Figura 5-2: Modelo Confirmatorio 4 Factores Estudio 3.**



**Tabla 5-19: Medidas de Evaluación del Ajuste del Modelo Confirmatorio**

Bondad de ajuste	Índices de ajuste	Modelo Confirmatorio
Ajuste Absoluto	$\chi^2$	511,553
	(G) Sig	113(,000)
	GFI	,881
	RMSEA	,088
Ajuste Incremental	AGFI	,839
	NFI/TLI	,932/,935
	IFI/CFI	,946/,946
Ajuste de Parsimonia	PNFI	,774
	PGFI	,786
	HOELTER (p; ,05)	124
	HOELTER (p; ,01)	135

### Re-especificación del modelo confirmatorio

A la vista de los valores que toman los indicadores de ajuste de la tabla 518 observamos que se obtienen valores muy discretos, lo que nos hace plantearnos la re-especificación del modelo.

En concreto la re-especificación del modelo se llevará a cabo atendiendo a los siguientes criterios descritos por Lévy y Varela (2006).

- Í Test de significación de parámetros. El estadístico t (razón crítica CR) nos informa de la significación estadística de cada parámetro. Para un nivel de significación de 0,05, un valor de t comprendido entre los límites +1,96 y -1,96 indicará que el parámetro en cuestión no es estadísticamente significativo, por lo que será necesario eliminarlo. Si hay más de un parámetro no significativo, se ha de eliminar primero el que tenga una razón crítica menor.
- Í Añadir parámetros que muestren un índice de modificación elevado.
- Í Índices de modificación. Son calculados para todos los parámetros fijos del modelo, informando del cambio esperado en el valor de Chi cuadrado si se libera un determinado parámetro fijo y se re-estima de nuevo el modelo manteniendo estables el resto de parámetros. La utilidad esencial de los Índices de modificación se reduce al análisis de la multicolienalidad, o lo que es lo mismo a la búsqueda de saturaciones cruzadas entre los indicadores.
- Í Índices de Fiabilidad y Validez. Cuando todos los valores de t sean significativos y/o no se generen índices de modificación ni residuos estandarizados elevados se comprobarán los valores de los Coeficientes de Determinación ( $R^2$ ) eliminando aquellos que no alcancen el umbral establecido de 0,35 en esta primera fase.
- Í Examinando las razones críticas (t) de las saturaciones factoriales, comprobamos que todos los parámetros son significativos para un nivel de confianza del 95%.

Los Índices de Modificación nos informan de:

Saturaciones cruzadas entre los ítems PERS3 (*Soy constante en mi compromiso con M. E.*); LP3 (*Soy fiel a M. E.*) e ID4 (*Me afectan los problemas de M. E.*), que cargan significativamente en otros factores, por lo que será conveniente eliminarlos con el objetivo de favorecer la discriminación entre constructos (Lévy y Varela, 2006).

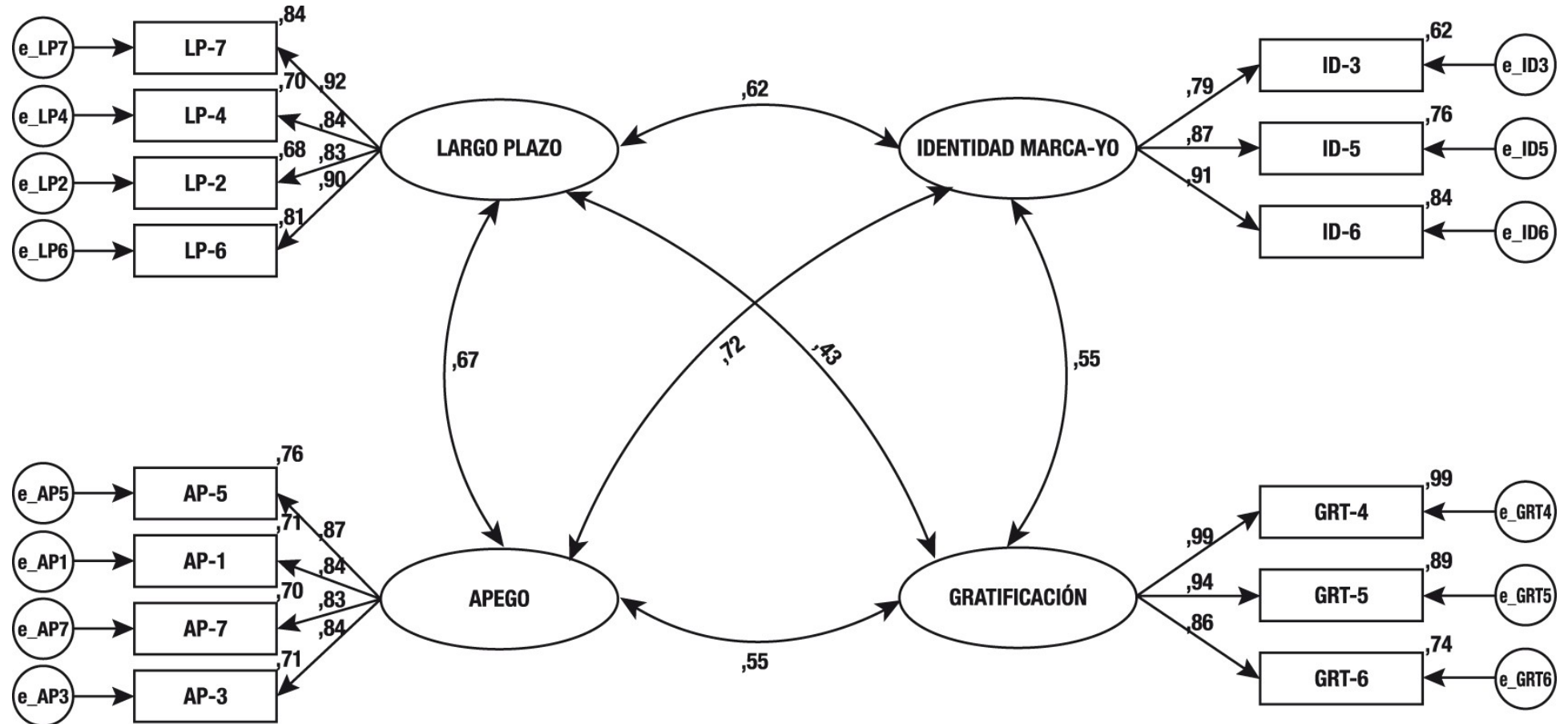
Una vez ejecutadas secuencialmente cada una de las re-especificaciones, se llegó a un modelo compuesto por un número sustancialmente menor de indicadores, pero con los mismos constructos.

El modelo re-especificado con 14 indicadores, 4 variables latentes y 71 grados de libertad, arroja unos índices de bondad de ajuste sensiblemente mejores que el modelo original propuesto.

El modelo confirmatorio re-especificado queda representado en la figura 5-3 que se muestra en la siguiente página.

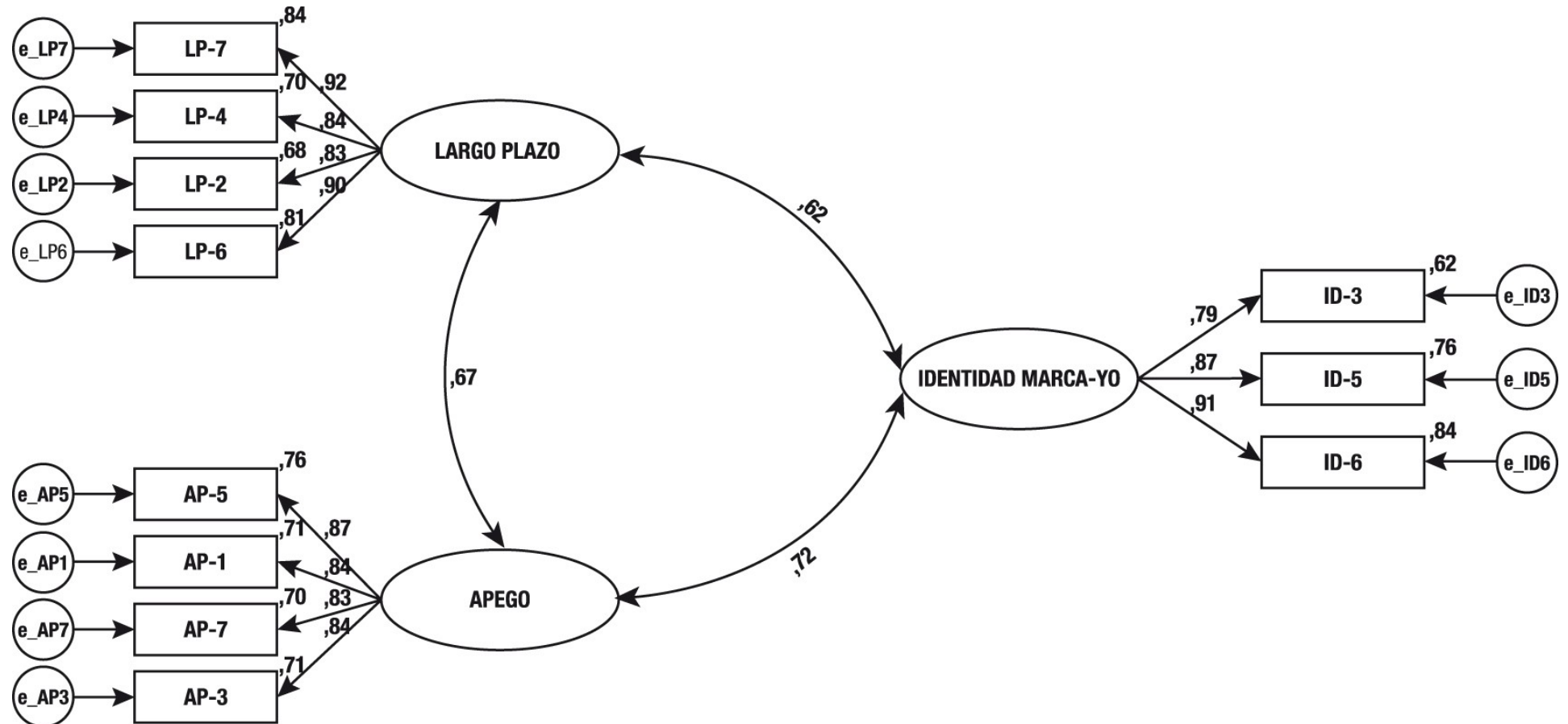
En este modelo re-especificado el Factor 4 denominado "Gratificación" también presenta unos índices de modificación muy altos. Se realizan pruebas manteniendo y eliminando dicho factor que muestran un mejor ajuste en la solución sin el mismo. Si bien a nivel conceptual, dicho constructo puede estar muy próximo al compromiso afectivo, el análisis confirmatorio muestra que, a pesar de esta relación, no forma parte de la estructura del compromiso afectivo. Por este motivo, se descarta dicho factor y se propone una estructura de solo 3 factores que se presenta a continuación, en la figura 5-4.

**Figura 5-3: Modelo Confirmatorio con 4 Factores Re-especificado Estudio 3.**





**Figura 5-4: Modelo Confirmatorio Escala con 3 Factores y 11 Ítems Estudio 3.**





La Tabla 5-20 hace un resumen de la evolución de los diferentes indicadores del ajuste del modelo. Se incluye desglose de los datos en Anexo C.

**Tabla 5-20: Resumen de la Evolución del Ajuste del Modelo Estudio 3.**

Bondad de ajuste	Índices de ajuste	Modelo Confirmatorio Original	Modelo Confirmatorio Re-Especificado	Modelo Confirmatorio Re-Especificado con 3 factores
<b>Ajuste Absoluto</b>	$\chi^2$	511,553	218,109	100,42
	(Gl) Sig	113,(000)	71,(000)	41,(000)
	GFI	,881	,938	,961
	RMSEA	,088	,067	,056
<b>Ajuste Incremental</b>	AGFI	,839	,908	,937
	NFI/TLI	,932/,935	,963/,968	,975/,980
	IFI/CFI	,946/,946	,975/,975	,985/,985
<b>Ajuste de Parsimonia</b>	PNFI	,774	,751	,727
	PGFI	,786	,634	,597
	HOELTER (p; ,05)	124	192	258
	HOELTER (p; ,01)	135	212	295

Por lo tanto, la escala de Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador CAME quedaría con la siguiente estructura:

**Tabla 5-21: Escala CAME Confirmatorio Estudio 3.**

<b>FACTOR 1</b> “LARGO PLAZO” (4 ITEMS)	LP7	<i>Me siento parte de M. E. y en el futuro quiero seguir así</i>
	LP4	<i>Mi compromiso con M. E. es a largo plazo</i>
	LP2	<i>Me entristecería tener que dejar M. E.</i>
	LP6	<i>Deseo continuar trabajando en M. E. por mucho tiempo</i>
<b>FACTOR 2</b> “APEGO EMOCIONAL” (4 ITEMS)	AP5	<i>Siento cariño por la marca M. E.</i>
	AP1	<i>He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M. E.</i>
	AP3	<i>Me siento emocionalmente unido a M. E.</i>
	AP7	<i>Siento los colores del M. E.</i>
<b>FACTOR 3</b> “IDENTIDAD” (3 ITEMS)	ID3	<i>Siento que cualquier problema de M. E., es también mi problema</i>
	ID6	<i>Siento los proyectos de M. E. como míos</i>
	ID5	<i>Los éxitos de M. E. son mis éxitos</i>

M.E.: Marca del Empleador.

Siguiendo a Brakus *et al.* (2009) se realiza un último análisis para confirmar la fiabilidad y dimensionalidad de la escala con los 11 ítems definitivos mediante un nuevo análisis factorial. Sus resultados, todos satisfactorios, se presentan en el Anexo D.

### **B.2 – Fiabilidad y Validez de la Escala:**

En la Tabla 5-22 se muestran los valores obtenidos por la escala CAME con respecto a la fiabilidad del modelo de medida que serán comentados a lo largo del epígrafe.

**Tabla 5-22: Valores de Fiabilidad de la escala CAME Estudio 3**

	Ítem	R <sup>2</sup>	Cargas Factoriales estand./ errores estand.	t	A. de Cronbach	Fiabilidad Compuesta	Varianza Extraída Media
LARGO PLAZO	PL2	0,68	0,83	24,45	0,93	0,93	0,76
	LP7	0,84	0,92				
	LP4	0,70	0,84	25,15			
	LP6	0,81	0,90	30,63			
IDENTIDAD MARCA-YO	ID3	0,63	0,79		0,89	0,89	0,74
	ID5	0,76	0,87	20,63			
	ID6	0,83	0,91	21,79			
APEGO	AP3	0,71	0,84	22,99	0,91	0,91	0,72
	AP7	0,70	0,84	22,99			
	AP1	0,71	0,84	22,99			
	AP5	0,76	0,87				

**Coefficiente de determinación (R<sup>2</sup>).** Este índice es el coeficiente de correlación múltiple al cuadrado para cada variable observable. Informa de la proporción de la varianza del indicador que logra ser explicado por la/s variable/s latentes que lo afecta/n. Bollen (1989) lo propone como una medida directa de fiabilidad que informa de la adecuación de los indicadores en la medición de las variables latentes.

Lo ideal sería obtener altos R<sup>2</sup>, ya que indicará que las medidas obtenidas constituyen buenos indicadores de las variables latentes. Aunque no existe un valor absoluto de referencia, es recomendable que las fiabilidades de cada indicador exceda el umbral de 0,50 (Lévy y Varela, 2006). Como muestra la tabla 5-21 todos los valores de R<sup>2</sup> son superiores a 0,60.

**Fiabilidad compuesta de cada constructo.** Este índice informa de la consistencia interna en la medición del constructo. Se calcula a partir de la siguiente expresión:

Fiabilidad del Constructo

Donde  $\lambda_s$  representa el coeficiente estandarizado de cada indicador del constructo y  $\varepsilon$  el error de medida asociado a los indicadores.

El valor recomendable que debería tomar este índice es igual o superior a 0,70. Cuanto mayor sea la fiabilidad del constructo, mayor será la consistencia interna de sus indicadores. En este caso son todos superiores a 0,89.

**Varianza extraída:** Medida que informa de la cantidad total de varianza de los indicadores tenida en cuenta por el constructo latente. Su cálculo se lleva a cabo de la siguiente manera:

Varianza extraída =

A medida que los indicadores son más representativos del constructo latente, mayor es el valor de la varianza extraída, siendo recomendable que iguale o supere el umbral de 0,50 (Hair *et al.* 2005).

En la tabla 5-21 de la página anterior quedan representados los valores obtenidos para cada constructo y se observa que las tres variables latentes obtienen valores muy superiores a los mínimos exigidos para que las variables se puedan considerar fiables.

**Alpha de Cronbach y correlaciones inter-ítem**

El indicador Alpha de Cronbach es un indicador de fiabilidad de la escala. Los indicadores de consistencia, Alfa de Cronbach y las correlaciones ítem-total e inter-ítem, tanto para la escala en conjunto como para cada uno de los factores cumplen con los valores mínimos exigidos. La siguiente tabla resume dicha información (resultados del análisis completo en Anexo D).

**Tabla 5-23: Valores  $\alpha$  de Cronbach y Correlaciones Ítems CAME Estudio 3**

	Nº de ítems	Alfa de C.*	Correlaciones entre ítems**	Correlaciones ítem-total***
<b>CAME</b>	11	0,934	>0,40	0,6780,744
<b>F1 Largo Plazo</b>	4	0,926	> 0,730	0,7990,854.
<b>F2 Apego</b>	4	0,911	>0,682	0,7740,818
<b>F3 Identidad</b>	3	0,892	> 0,672	0,7360,835

\* Valores aceptables > 0,70 ; \*\* Valores aceptables > 0,30 ; \*\*\* Valores aceptables > 0,50 (Hair *et al.*, 2005).

### Índices de validez: validez convergente y validez discriminante

Para la completa evaluación del modelo de medida, se examinará la validez convergente y discriminante.

a) **La validez convergente** se refiere a la correlación alta entre medidas de un mismo constructo. La validez convergente de un factor quedará confirmada si las cargas factoriales estandarizadas ( $\lambda$ ), además de significativas son altas, superiores, en su mayoría a 0,60 (Lévy y Varela 2006). En definitiva, la validez convergente de un Modelo Confirmatorio implica que existe una correlación positiva significativa entre varios factores que miden un mismo constructo.

Una vez analizado el Modelo Confirmatorio, se observa que todas las cargas factoriales estandarizadas se encuentran entre 0,79 y 0,91 (ver tabla 5-21) por lo que la validez convergente está asegurada.

**b) La Validez Discriminante** se refiere a correlaciones bajas entre las medidas de los constructo. A medida que decrece la correlación entre los mismos, aumenta la sospecha de que los factores reflejan constructor diferentes.

Fornell y Larcker (1981) proponen comparar la varianza extraída media de cada constructo (AVE) –varianza media compartida entre el constructo y sus indicadores– con la varianza compartida entre cada constructo y el resto de constructos del modelo –correlación al cuadrado entre dos constructos–, de manera que el valor de la primera supere a la segunda.

**Tabla 5-24: Valores de las Correlaciones al cuadrado y AVE Estudio 3.**

	APEGO	IDENTIDAD	LARGO PLAZO
APEGO	(0.72)		
IDENTIDAD	0.521	(0.74)	
LARGO PLAZO	0,444	0,387	(0.76)

En diagonal: valores de AVE.

Los datos obtenidos indican que la varianza extraída media de las dimensiones latentes, que oscilan entre 0,72 y 0,76, es en todos los casos superior a los valores que toman las correlaciones al cuadrado entre factores (Fornell y Larcker, 1981), lo que indica clara evidencia de validez discriminante.

En conclusión, se dispone de una escala de medición del Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador CAME que presenta claras evidencias de fiabilidad y validez convergente y discriminante. Sin embargo, aunque esta herramienta

de medición muestra primeras pruebas positivas de sus propiedades psicométricas, el proceso de validación debe continuar puesto que, como ya se expuso, la validez del constructo es realmente compleja y necesita de múltiples estudios.

## **ESTUDIO 4: VALIDACIÓN DISCRIMINANTE Y FIABILIDAD ADICIONAL DE LA ESCALA**

### **JUSTIFICACIÓN**

Aunque ya se dispone de una escala de 3 factores con evidencias de su fiabilidad y validez, tanto convergente como discriminante, es necesario continuar verificando su validez en otras muestras y con respecto a otras escalas. Por ello se lleva a cabo un nuevo estudio con una segunda muestra de individuos, igualmente empleados del sector financiero, a quienes se preguntará sobre CAME y otros conceptos afines.

Con la realización de este nuevo estudio, se pretende disponer de una nueva evidencia de la fiabilidad de CAME y de su validez discriminante, lo que aportará solidez a su construcción y seguridad en la futura aplicación de la misma.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

El objetivo en esta investigación, por lo tanto, es doble:

- Í Se pretende tener una primera evidencia de la escala aplicada en una muestra de individuos diferente.
- Í Reconfirmar la validez discriminante de la misma. En otras palabras, disponer de evidencias de que CAME mide el compromiso afectivo y no otra realidad.

Para ello, se comparará con otras escalas de conceptos muy próximos y/o relacionados, seleccionadas en la literatura y en diferentes investigaciones académicas como la escala de Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991); de Motivación intrínseca (Bakker, 2008); de Satisfacción laboral (Babakus, 2003) y de Gratificación (Bakker, 2008). Todos ellos han sido objeto de análisis detallado en el Capítulo 3, dentro del marco conceptual de este trabajo de investigación.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se realiza una investigación cuantitativa, para la que se prepara un cuestionario en el que se incluyen 37 ítems, de los cuales 11 corresponden a la escala de compromiso afectivo CAME. Además, se incluyen en este estudio otros constructos afines al compromiso afectivo, como son: el compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991); la satisfacción laboral estudiada por Babakus (2003) en su modelo de recuperación de clientes, derivado de la teoría de las actitudes de Bagozzi (1992); la gratificación-diversión y la motivación incluidas en la escala WOLF de Bakker (2008), adaptación al ámbito laboral del concepto *estado de flujo* (en inglés, *flow*) de Csikszentmihalyi (1999). Todos estos conceptos han sido medidos con escalas ampliamente aceptadas y utilizadas.

En este nuevo e-cuestionario los encuestados deben responder según su grado de conformidad con cada uno de los ítems propuestos mediante una escala de Likert de 7 posiciones, donde 1 indica máxima disconformidad y 7 máxima conformidad. Los ítems están agrupados según la clasificación de la Tabla 5-25.

**Tabla 5-25: Desglose de Escalas, Factores e Ítems incluidos en Cuestionario**

**Estudio 4.**

CONSTRUCTO/ ESCALA	FACTORES	ITEMS INCL.
Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991)	Afectivo	7
	Normativo	4
	Pragmático	4
Compromiso Afectivo Marca del Empleador CAME	Apego emocional	4
	Largo plazo	4
	Identidad	3
Motivación intrínseca WOLF (Bakker, 2008)	Motivación	4
Satisfacción laboral (Babakus, 2003)	Satisfacción	4
Gratificación-Diversión WOLF (Bakker, 2008)	Gratificación	3

Además, se incluyen los siguientes datos de clasificación: edad, sexo, antigüedad en la empresa, personas al cargo y división en la que trabaja. Se adjunta cuestionario en Anexo I.

Para la realización de esta investigación se utiliza una muestra seleccionada aleatoriamente entre el personal de una entidad financiera multinacional, incluyendo los diferentes tipos de funciones y divisiones existentes. De esta manera, se seleccionan 500 individuos de toda España. Finalmente, se obtienen 207 cuestionarios completos a lo largo del mes de junio de 2011. Ninguno de los integrantes de esta muestra había participado en el estudio anterior realizado en mayo.

En este estudio se cumple el ratio de 5 casos por ítem o variable a evaluar (Tabachnick y Fidell, 1989; Hair *et al.*, 2005), lo cual nos garantiza estimaciones estables.

### **RECOGIDA DE DATOS:**

El cuestionario es completado por 207 individuos a los que se les envía un mail explicativo del proyecto así como una invitación a participar en el mismo. Para ello, solo tienen que entrar el cuestionario, a través del link facilitado, y cumplimentar la encuesta.

### **TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

En primer lugar, se realiza un análisis estadístico para la depuración de la base de datos con las 207 respuestas obtenidas, utilizando el programa estadístico SPSS 18. Al igual que en el estudio anterior, no se encuentran datos ausentes, ya que la mecánica del e-cuestionario no lo permite.

Se realiza una revisión de los valores atípicos y se identifican 12 casos mediante los gráficos de *boxplot*, por lo que la base de datos se queda depurada en 195 observaciones.

#### **A) Análisis Factorial: Dimensionalidad y Fiabilidad Adicional de CAME**

En primer lugar se realiza un análisis factorial de componentes principales de CAME para la nueva muestra obteniéndose unos resultados satisfactorios (KMO: 0.917; Test esfericidad Barlett: Chi cuadrado 2244 con 55 grados de libertad y sig 0.000). (Ver datos en detalle Anexo E).

El estudio de las comunalidades es igualmente satisfactorio, encontrándose todos los valores en un rango de 0,748 a 0,936. Con respecto a la varianza explicada por estos tres factores, su valor es de 85,36% y todos los valores de las cargas factoriales son superiores a 0,7 (Hair *et al.*, 2005).

**Tabla 5-26: Matriz de Componentes Rotados Factorial Estudio 4.**

Ítems	Componente		
	1	2	3
C AP7 <i>Siento los colores de M. E.</i>	,783	,343	,356
C AP3 <i>Me siento emocionalmente unido a M. E.</i>	,774	,332	,372
C AP1 <i>He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M. E.</i>	,770	,346	,380
C AP5 <i>Siento cariño por la marca M. E.</i>	,735	,420	,330
C LP2 <i>Me entristecería tener que dejar M. E.</i>	,220	,884	,290
C LP4 <i>Mi compromiso con M. E. es a largo plazo</i>	,230	,882	,241
C LP6 <i>Deseo continuar trabajando en M. E. por mucho tiempo</i>	,283	,860	,220
C LP7 <i>Me siento parte de M. E. y en el futuro quiero seguir así</i>	,433	,810	,149
C ID3 <i>Siento que cualquier problema de M. E. es también mi problema</i>	,327	,217	,884
C ID5 <i>Los éxitos del M. E. son mis éxitos</i>	,367	,273	,836
C ID6 <i>Siento los proyectos de M. E. como míos</i>	,592	,188	,702

Con respecto a la fiabilidad de la escala, igualmente se piden los indicadores habituales, Alfa de Cronbach así como las correlaciones entre los ítems y de cada ítem con el total de la escala completa (Hair *et al.*, 2005) y los 3 factores de manera individual (Brakus, 2009). Los resultados obtenidos son todos muy satisfactorios, con valores que se detallan a continuación.

Para la escala completa, se obtiene un Alfa de Cronbach de 0,956; todas las correlaciones entre los ítems son superiores a 0,453 y los valores de las correlaciones ítem-total se encuentran en el rango 0,724-0,861.

En el análisis individual de cada uno de los factores, todos los valores Alfa de Cronbach están por encima de 0,901; las correlaciones entre los ítems toman valores incluidos en el rango 0,694 – 0,873 y los de las correlaciones ítem-total, están en el rango de 0,734 – 0,874 superando ampliamente los valores mínimos aceptables (Hair *et al.*, 2005).

#### **B) Análisis Factorial: Validación discriminante adicional de CAME con otras escalas**

A continuación se procede a la comparación de los diferentes conceptos afines incluidos en el cuestionario.

La premisa de partida es que si la escala CAME mide el compromiso afectivo, los ítems incluidos en el componente afectivo del compromiso organizacional de la escala desarrollada por Meyer y Allen deben aparecer repartidos con los ítems de CAME, evidenciando que miden lo mismo; mientras que los otros dos tipos de compromisos de la escala de Meyer y Allen (normativo y pragmático) deberán aparecer separados. De la misma manera, la motivación, gratificación y satisfacción deben aparecer en dimensiones separadas.

Se procede a realizar un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax de 8 factores, cuyo objetivo es resumir la mayoría de la información inicial en una cantidad mínima de factores para poder mantener el máximo de la varianza explicada (Hair *et al.*, 2005). Se obtienen unos índices de adecuación de la muestra KMO de 0,939 y el test de esfericidad de Bartlett, que mide la conveniencia del análisis factorial, con un valor de Chi-cuadrado de 6675,824, cifras en ambos casos satisfactorias (ver datos en detalle en Anexo E).

Así mismo, la varianza explicada es de más de 77%, valor que cumple satisfactoriamente el criterio del 60% de Hair *et al.* (2005).

En el análisis de las comunialidades de las variables, todas se encuentran entre el valor mínimo de 0,544 y el máximo de 0,904, es decir, son valores aceptables.

A continuación, se realiza el análisis de los factores obtenidos en la matriz de componentes rotados. Atendiendo a las indicaciones de Hair *et al.* (2005), se establece como criterio de selección presentar cargas factoriales superiores a 0,6 en uno de los 8 factores.

**Tabla 5-27: Matriz de Componentes Rotados Factorial Comparación Escalas Estudio 4.**

	Comp onente								Factor 1 Dimensión
	1	2	3	4	5	6	7	8	
M AF6 Me siento emocionalmen te unido a M. E.	,842	,239	,114	,174	,182	,135	,057	,095	

M AF5 M. E. tiene un significado especial para mí	,831	,108	,138	,157	,211	,174	,032	,029	<b>Apego afectiva:</b>  <b>5 ítems de Meyer Afectivo</b> <b>+ 4 ítems CAME Apego</b>
M AF7 Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia M. E.	,814	,233	,157	,208	,180	,127	,076	,079	
M AF2 Siento los problemas de M. E. casi como si fueran míos	,699	,183	,057	,087	,092	,048	,085	,409	
C AP7 Siento los colores de M. E.	,664	,295	,202	,311	,258	,120	,029	,226	
C AP5 Siento cariño por la marca M. E.	,645	,205	,231	,179	,364	,086	,071	,286	
C AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M. E.	,635	,203	,242	,288	,286	,095	,054	,309	
C AP3 Me siento emocionalmente unido a M. E.	,617	,332	,256	,238	,261	,148	,034	,265	
M AF3 Me costaría sentir tanto apego a otra empresa como el que tengo a M. E.	,606	,162	,219	,098	,166	,219	,102	,084	
M AF1 Me gustaría terminar mi carrera en M. E.	,586	,154	,162	,059	,418	,292	,004	,016	

C LP2 Me entristecería tener que dejar M. E.	,535	,178	,212	,330	,496	,111	,082	,205	
M AF4 En M. E. me siento como en familia	,488	,025	,321	,410	,351	,185	,082	,026	
M NM3 Sigo trabajando en M. E. porque para mí es como una obligación moral	,205	,820	,052	,101	,049	,130	,182	,024	<b>Factor 2: Compromiso Normativo: 4 ítems Meyer Compromiso Normativo</b>
M NM2 Dejar M. E. sería desleal	,291	,739	,219	,180	,228	,159	,036	,178	
M NM4 Me sentiría mal por dejar M. E. ante una oferta de trabajo mejor	,302	,714	,143	,100	,207	,191	,046	,172	
M NM1 Siento que debo ser fiel a M. E.	,313	,648	,065	,088	,300	,008	,151	,184	
W GRT1 Me divierto mucho haciendo mi trabajo en M. E.	,189	,174	,864	,217	,141	,019	,054	,108	<b>Factor 3 Gratificación Diversión: 3 ítems Gratificación</b>
W GRT3 Me siento bien trabajando en M. E.	,274	,084	,846	,219	,143	,139	,085	,103	
W GRT2 Disfruto trabajando en M. E.	,326	,075	,736	,356	,181	,117	,107	,205	
W MOT1 Me gusta mi trabajo	,243	,183	,257	,721	,149	,123	,130	,136	<b>Factor 4 Motivación:</b>

ST4 <i>La relación con mis compañeros me resulta satisfactoria</i>	,013	,015	,137	,717	,195	,189	,068	,164	<b>3 ítems Motivación + 1 ítem Satisfacción</b>
W MOT2 <i>Estoy muy motivado por trabajar en M. E.</i>	,493	,145	,342	,624	,181	,184	,102	,050	
W MOT3 <i>Mi trabajo me llena</i>	,384	,223	,436	,601	,007	,216	,153	,013	
C LP4 <i>Mi compromiso con M. E. es a largo plazo</i>	,317	,225	,137	,152	,784	,176	,081	,107	<b>Factor 5 Dimensión Largo Plazo: 3 ítems CAME Largo Plazo</b>
C LP6 <i>Deseo continuar trabajando en M. E. por mucho tiempo</i>	,422	,172	,099	,125	,773	,111	,022	,080	
C LP7 <i>Me siento parte de M. E. y en el futuro quiero seguir así</i>	,398	,249	,192	,280	,698	,100	,111	,050	
ST1 <i>Estoy satisfecho con la remuneración que recibo</i>	,121	,153	,008	,087	,144	,842	,012	,119	<b>Factor 6 Satisfacción: 3 ítems Satisfacción</b>
ST2 <i>Mis condiciones laborales son satisfactorias</i>	,272	,056	,076	,171	,145	,801	,054	,046	
ST3 <i>Estoy satisfecho en mi trabajo</i>	,139	,148	,229	,492	,050	,629	,100	,031	
W MOT4 <i>El trabajo me motiva tanto como lo que recibo por él</i>	,356	,270	,320	,331	,024	,510	,076	,017	

M PRG3 <i>En este momento no tengo alternativas para dejar M. E.</i>	,023	,109	,135	,008	,007	,026	,814	,167	<b>Factor 7</b> <b>Compromis</b> <b>o</b> <b>Pragmático:</b> <b>4 ítems</b> <b>Meyer</b>
M PRG1 <i>Seguiré trabajando en M. E. mientras no tenga mejores opciones</i>	,074	,132	,047	,038	,063	,085	,806	,196	
M PRG2 <i>Ahora mismo, permanecer en M. E. es una cuestión de necesidad más que de deseo</i>	,219	,089	,103	,135	,239	,086	,727	,074	
M PRG4 <i>Continúo trabajando en M. E. porque abandonarla me supondría un elevado esfuerzo</i>	,053	,378	,039	,175	,052	,185	,597	,027	
C ID3 <i>Siento que cualquier problema de M. E. es también mi problema</i>	,501	,276	,160	,123	,109	,122	,005	,703	<b>Factor 8</b> <b>Dimensión</b> <b>Identidad</b> <b>Marca-yo:</b> <b>3 ítems</b> <b>CAME</b> <b>Identidad</b>
C ID5 <i>Los éxitos del M. E. son mis éxitos</i>	,481	,297	,241	,165	,160	,106	,042	,628	
C ID6 <i>Siento los proyectos de M. E. como míos</i>	,474	,189	,331	,295	,112	,237	,092	,619	

Si bien la estructura subyacente revelada por el análisis factorial es clara y de fácil interpretación, es preciso comentar que algunos ítems presentan cargas factoriales relativamente altas repartidas en más de un factor, en concreto con el Factor 1 etiquetado como “Dimensión Apego-Afectiva”. Con relación a los Factores 8 “Identidad” y 5 “Largo Plazo”, la mayoría de sus ítems presentan también cargas elevadas en el Factor 1 lo que refuerza la idea de que miden el compromiso afectivo puesto que tienen también peso en dicho factor pero son dimensiones dentro del mismo constructo. Igualmente en el Factor 4 “Motivación”, dos de sus ítems presentan cargas factoriales elevadas en el Factor 1.

## **RESULTADOS**

Gracias a este nuevo estudio se aportan nuevas evidencias favorables acerca de las propiedades psicométricas de la herramienta CAME. Así, el primer análisis factorial realizado aporta más pruebas de su dimensionalidad y fiabilidad, con unos resultados completamente satisfactorios en una nueva población. Esto representa una primera prueba de validez externa de la escala.

Por otro lado, la comparativa de CAME con otras escalas, utilizadas para medir constructos próximos, proporciona una muestra más de su validez discriminante. El análisis factorial realizado pone de manifiesto la estructura prevista en nuestro supuesto, al incidir en el contraste de los constructos incluidos separándolos en diferentes dimensiones. Por ello, se puede concluir que la escala desarrollada mide el compromiso afectivo, no la satisfacción, ni la gratificación ni la motivación. Y además, claramente mide un tipo concreto de compromiso, el afectivo, no el normativo ni el de continuación, como revela el análisis factorial al separar los tres componentes de la escala organizacional de

Meyer y Allen (1990) incluyendo su dimensión afectiva en los componentes de CAME. Con esto queda reforzado tanto el objeto de medición de CAME –el compromiso afectivo– como su estructura, integrada por tres dimensiones: apego, identidad y largo plazo, destacando igualmente el efecto de ampliación, como si de un zoom se tratara, que CAME supone sobre la dimensión afectiva del compromiso.

En resumen, con este segundo estudio cuantitativo –cuarto en el desarrollo de nuestro trabajo– se dispone de nuevas evidencias de la dimensionalidad y fiabilidad de la escala así como de su validez discriminante al ser comparada con otras escalas de constructos muy similares o afines.

## **ESTUDIO 5: VALIDACIÓN EXTERNA DE CAME**

### **JUSTIFICACIÓN**

La última fase de la construcción de una escala según Churchill (1979) consiste en mostrar evidencias de su validez externa. Es decir, confirmar si la herramienta es aplicable y funciona de manera correcta en muestras diferentes.

La validez externa tiene que ver con el grado con el que las conclusiones del estudio pueden ser soportadas por otras personas en otros momentos y en otras situaciones. En otras palabras es la generalización de las conclusiones (Trochim y Donnelly, 2008). El investigador debe confirmar que no existen posibles parcialidades en el proceso de generalización para lo cual debe repetir el estudio en muestras diferentes, con participantes de perfiles distintos y en otros ambientes y momentos.

Por lo tanto, si no se realizan estudios orientados a este fin, no se podrá afirmar que la herramienta es realmente válida. La escala quedaría pendiente de su validación y no sería aplicable en estudios posteriores o en investigaciones de mayor envergadura.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Esta investigación tiene por objetivo contrastar los resultados obtenidos en anteriores estudios en nuevos sujetos para así evaluar la validez externa de la escala. Con ello se verifica la universalidad de CAME y su capacidad de aplicación en cualquier tipo de población.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Este nuevo estudio cuantitativo de tipo descriptivo, realizado sobre una muestra integrada por empleados de diferentes compañías y sectores, residentes en España. La muestra se selecciona mediante el método de bola de nieve, partiendo de un grupo inicial de individuos que reúnen las características de interés: personas que trabajan por cuenta ajena, con independencia del tipo de compañía y sector, mayores de 25 años, con un mínimo de 6 meses de antigüedad en su puesto de trabajo, y a los que se les pide que identifiquen nuevos participantes con las mismas características. De esta forma, se consiguieron un total de 161 respuestas.

Para la realización del estudio se confeccionó un cuestionario con los 11 ítems definitivos de CAME. Al final del mismo se les pedían sus datos socio-demográficos: sexo, edad, antigüedad en la compañía, personas al cargo, tipo de compañía, número de empleados, ámbito y sector, con los que poder posteriormente evaluar los resultados (se adjunta modelo en Anexo J).

## **RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN**

Para el trabajo de campo se realizó durante el mes de julio de 2011, mediante un nuevo cuestionario alojado en una página web. Todos los participantes fueron contactados previamente por correo electrónico. Mediante una carta enviada por este medio se les explica brevemente que el objetivo del estudio era conocer su grado de compromiso afectivo con su marca del empleador, poniéndoles en situación e invitándoles a participar. Además se incluía el link directo a la encuesta para facilitar y fomentar la participación.

## TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Con las respuestas obtenidas se confecciona una base de datos de 161 casos que se procede a depurar mediante un primer análisis estadístico con SPSS 18. Al igual que en los anteriores estudios, la depuración se inicia mediante una revisión para localizar los datos ausentes. El análisis revela la existencia de 3 casos en los que no aparecen respuestas a todas las variables, lo que significa un 1,8% de respuestas incompletas.

En el estudio de los casos atípicos se utiliza el método del gráfico de cajas, o *boxplot*, que pone de manifiesto mediante una representación gráfica la distribución de los datos. Así se comprueba que no hay casos atípicos, sólo aparecen 11 respuestas dispersas para la variable AP5 (*Siento cariño por M. E.*) que se mantienen.

A continuación, se efectúa un análisis factorial de componentes principales con rotación Varimax de las respuestas que confirma la estructura de 3 factores de CAME. Esta solución supone una varianza explicada del 86,63%, con un índice de adecuación de la muestra KMO de 0,911 y un test de esfericidad de Bartlett, que mide la conveniencia del análisis factorial, un Chi-cuadrado aproximado de 2051.096 y 55 gl. (ver Anexo F). Todos estos valores son completamente satisfactorios, cumpliendo con los criterios más exigentes (Hair *et al.*, 2005).

El examen de las comunalidades de los 11 ítems (ver Anexo F) pone de manifiesto que todas toman valores dentro del rango 0,681-0,907, cumpliendo así con criterios fijados en los estudios anteriores.

Como se puede comprobar en la Tabla 5-28, el análisis de los factores obtenidos en la matriz de componentes rotados es igualmente satisfactorio, con valores superiores a 0,7 en todos los casos.

**Tabla 5-28: Matriz de Componentes rotados Factorial Estudio 5**

	Componente		
	1	2	3
AP7 Siento los colores de ME	,832	,285	,348
AP3 Me siento emocionalmente unido a ME	,827	,378	,283
AP5 Siento cariño por la marca ME	,815	,260	,377
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con ME	,784	,405	,271
LP4 Mi compromiso con ME es a largo plazo	,287	,865	,213
LP6 Deseo continuar trabajando en ME por mucho tiempo	,353	,844	,249
LP7 Me siento parte de ME y en el futuro quiero seguir así	,431	,783	,325
LP2 Me entristecería tener que dejar ME	,204	,740	,302
ID6 Siento los proyectos de ME como míos	,303	,294	,848
ID5 Los éxitos de ME son mis éxitos	,327	,326	,824
ID3 Siento que cualquier problema de ME, es también mi problema	,349	,258	,814

Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Con respecto a la consistencia o fiabilidad de la escala, se piden los indicadores habituales, tanto para la escala entera como para cada una de las dimensiones: valores del Alfa de Cronbach, las correlaciones inter-ítem y las ítem-total. Los resultados son muy satisfactorios, –se adjuntan información detallada en el Anexo F– y a continuación se resumen los principales valores.

**Tabla 5-29: Resumen Indicadores de Fiabilidad CAME Estudio 5**

	Nº de ítems	Alfa de C.*	Correlaciones entre ítems**	Correlaciones ítem-total***
<b>CAME</b>	11	0,955	>0,482	0,676-0,879
<b>F1 Largo Plazo</b>	4	0,932	>0,660	0,698-0,906
<b>F2 Apego Emocional</b>	4	0,953	>0,765	0,865-0,916
<b>F3 Identidad</b>	3	0,932	>0,797	0,828-0,878

\* Valores aceptables deben ser > 0,70; \*\* Valores aceptables si > 0,30; \*\*\* Valores aceptables si >0,50 (Hair *et al.*, 2005).

Una vez revisada la dimensionalidad y fiabilidad de la escala, se procede al análisis confirmatorio mediante AMOS versión 18 para verificar su validez convergente y discriminante, siguiendo los mismos pasos y parámetros que en estudios anteriores. La siguiente tabla muestra los valores de ajuste obtenidos para el modelo.

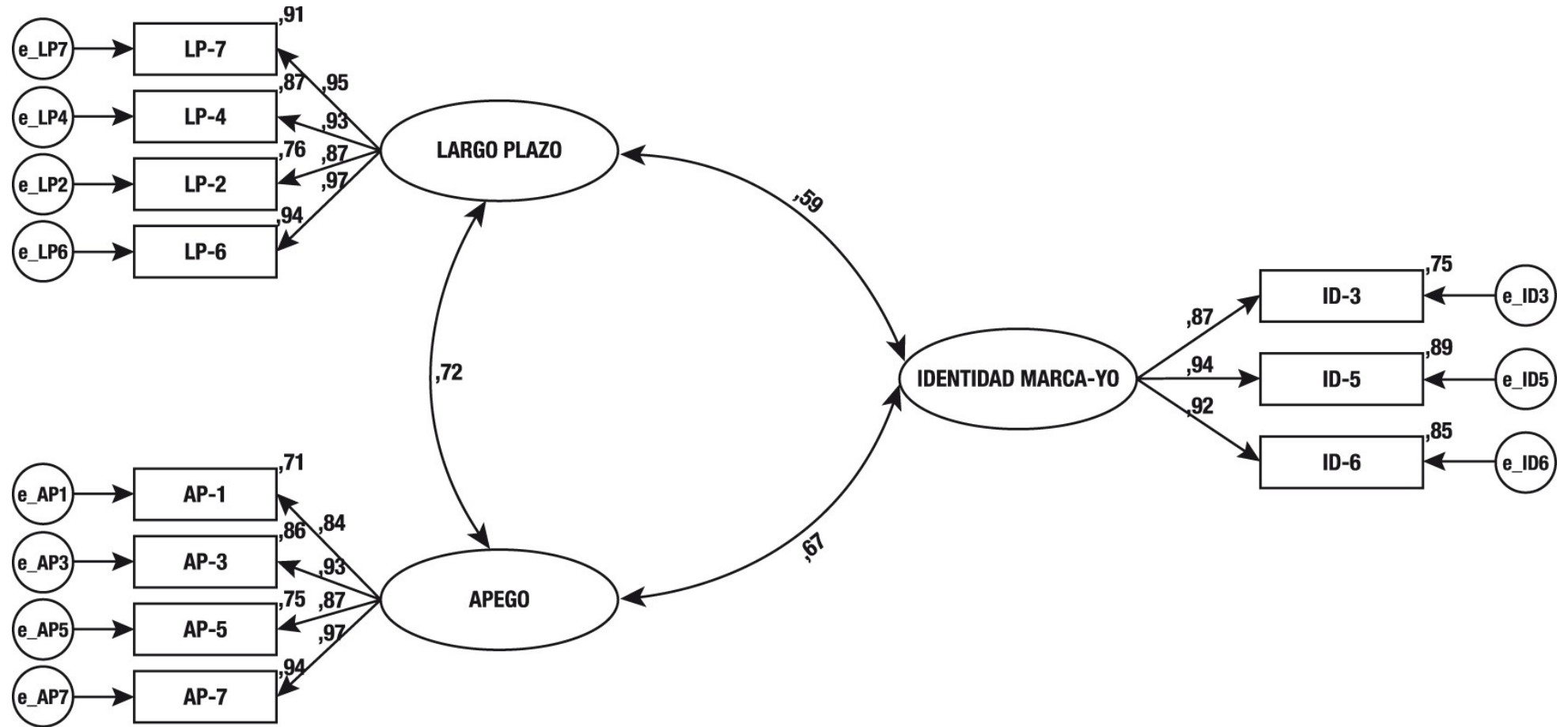
**Tabla 5-30: Valores del Ajuste del Modelo de Medida Estudio 5**

Bondad de ajuste	Índices de ajuste	Modelo Confirmatorio
<b>Ajuste Absoluto</b>	$\chi^2$	60,7
	(Gl) Sig	40 (,019)

	GFI	0,941
	RMSEA	0,057
<b>Ajuste Incremental</b>	AGFI	0,902
	NFI/TLI	0,973/0,987
	IFI/CFI	0,991/0,991
<b>Ajuste de Parsimonia</b>	PNFI	0,708
	PGFI	0,720

El modelo confirmatorio obtenido queda como se presenta en la Figura 5-5.

**Figura 5-5: Modelo Confirmatorio de CAME Estudio 5.**



Respecto a la Validez Convergente, siguiendo el criterio de Lévy y Varela (2006), queda confirmada ya que todas las cargas factoriales estandarizadas son superiores a 0,60 con valores comprendidos en el rango 0,843 - 0,972 (ver Anexo F).

A la par se comprueba la fiabilidad de los distintos constructos con las medidas de Fiabilidad Compuesta y la Varianza Extraída para cada factor, tal y como se realizó en estudios anteriores. Los valores obtenidos con respecto a la fiabilidad cumplen con los requisitos ya expuestos según se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 5-31: Indicadores de Fiabilidad escala CAME Estudio 5.**

	Ítem	R	R <sup>2</sup>	Cargas Factoriales estand./ Errores estand.	t	A. de Cronbach	Fiabilidad Compuesta*	Varianza Extraída Media**
LARGO PLAZO	LP2	0,87	0,76	0,874 (0,046)	18,65	0,93	0,96	0,86
	LP7	0,94	0,89	0,94				
	LP4	0,93	0,86	0,929 (0,044)	22,87			
	LP6	0,97	0,94	0,971 (0,035)	27,80			
IDENTIDAD MARCA-YO	ID3	0,87	0,75	0,87		0,93	0,94	0,83
	ID5	0,94	0,89	0,943 (0,059)	17,58			
	ID6	0,92	0,85	0,923 (0,061)	16,96			
APEGO	AP3	0,97	0,94	0,972 (0,068)	17,77	0,95	0,95	0,82
	AP7	0,87	0,75	0,865 (0,045)	23,37			
	AP1	0,93	0,86	0,930,072	16,38			
	AP5	0,84	0,71	0,84				

\* Valores aceptables > 0,80; \*\* Valores aceptables > 0,50

A continuación, para evaluar la validez de la escala, se analizan los valores de las correlaciones así como su comparativa con las Varianzas Medias Extraídas (AVE) que se muestran en la Tabla 5-32.

**Tabla 5-32: Valores de las Correlaciones al cuadrado y AVE Estudio 5**

	APEGO	IDENTIDAD	LARGO PLAZO
APEGO	(0,82)		
IDENTIDAD	0,45	(0,83)	
LARGO PLAZO	0,52	0,35	(0,86)

Valores AVE en diagonal.

Como se puede observar, las Varianza Extraída Media (AVE) de las dimensiones latentes, que oscilan entre 0,82 y 0,86, es en todos los casos superior a los valores que toman las correlaciones al cuadrado, entre factores (Fornell y Larcker, 1981), lo que indica clara evidencia de validez discriminante.

También cumple el criterio antes citado de Lévy y Varela (2006), siendo todos los valores de AVE superiores a las correlaciones.

## RESULTADOS

Los resultados de este quinto estudio constituyen una nueva evidencia empírica que reafirma la estructura, fiabilidad y validez –tanto convergente como discriminante– de la escala diseñada para medir el compromiso afectivo con la marca empleadora CAME.

Además, al superar sus resultados todos los parámetros exigidos en una muestra nueva integrada por individuos con perfiles de muy variada

procedencia, se consigue una primera evidencia empírica de la validez externa de la escala.

Si bien será necesario repetir este tipo de estudio con otras muestras y en otras situaciones, se puede adelantar ya que se dispone de una herramienta de medición con una amplia validez y fiabilidad.

## **LA ESCALA DE COMPROMISO AFECTIVO CON LA MARCA DEL EMPLEADOR (CAME)**

### **CONSTRUCTO:**

El Compromiso Afectivo es recogido en la literatura organizacional como uno de los tres componentes del Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991) y en la literatura de marketing como el apego que siente un consumidor hacia una determinada marca en forma de vínculo afectivo. En este caso, el Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador es el grado con el que un profesional desea mantener su relación con la marca que su organización desarrolla como empleador, definido de modo emocional que se evidencia por su resistencia al cambio.

### **DESCRIPCIÓN:**

La escala multi-ítem está compuesta por tres dimensiones: orientación a largo plazo, identidad marca-individuo y apego emocional. Cuenta con un total de 11 ítems, que se puntúan con una escala de Likert de 7 posiciones (1 completamente en desacuerdo, 7 completamente de acuerdo).

### **DESARROLLO:**

Mediante 7 *focus groups* y revisión literaria, se genera una batería de 96 ítems relativos al constructo, que son revisados por un grupo de expertos depurándolos en 87 ítems. Se realiza un pre-test para evaluar su adecuación (validez aparente y de contenido) seleccionando 57 ítems distribuidos en 7 categorías. Con esta segunda batería de ítems, se lleva a cabo un primer estudio cuantitativo cuyos resultados son analizados con AF Exploratorio y Confirmatorio, para obtener finalmente una solución

de tres factores y 11 ítems con probada fiabilidad y validez convergente y discriminante. Se obtiene una nueva evidencia de validez discriminante y fiabilidad de CAME en un nuevo estudio, en el que se incluye otros 4 constructos afines. Finalmente, en un último estudio se obtiene evidencias de validez externa de CAME.

### **MUESTRAS:**

En los *focus groups* intervienen 52 empleados del sector bancario en tres países (Estudio 1); 64 empleados españoles de diferentes empresas y sectores en el pre-test (Estudio 2); 495 empleados una multinacional española del sector bancario son preguntados en el primer estudio cuantitativo (Estudio 3); en el segundo estudio cuantitativo (Estudio 4), la muestra se compone por 209 empleados de una multinacional española del sector bancario y en el último estudio, (Estudio 5), se obtuvieron 161 respuestas de empleados españoles de diferentes empresas y sectores.

### **FIABILIDAD:**

Estudio 3:  $\alpha$  de Cronbach 0,934; correlación entre ítems  $> 0,40$ ; correlaciones ítem-total entre 0,678 - 0,744; fiabilidad compuesta entre 0,89 - 0,93.

Estudio 5:  $\alpha$  de Cronbach 0,955; correlación entre ítems  $> 0,482$ ; correlaciones ítem-total entre 0,678 - 0,879; fiabilidad compuesta entre 0,94 - 0,96.

### **VALIDEZ:**

Convergente Estudio 3 con cargas factoriales estandarizadas entre 0,79 - 0,91. Estudio 5 ídem entre 0,843 - 0,972.

Discriminante: en ambos estudios se cumple el criterio de Fornell y Lacker (1981).

**ÍTEMS:**

<b>FACTOR 1</b> “LARGO PLAZO” (4 ÍTEMS)	LP7	<i>Me siento parte de M. E. y en el futuro quiero seguir así</i>
	LP4	<i>Mi compromiso con M. E. es a largo plazo</i>
	LP2	<i>Me entristecería tener que dejar M. E.</i>
	LP6	<i>Deseo continuar trabajando en M. E. por mucho tiempo</i>
<b>FACTOR 2</b> “APEGO EMOCIONAL” (4 ÍTEMS)	AP5	<i>Siento cariño por la marca M. E.</i>
	AP1	<i>He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M. E.</i>
	AP3	<i>Me siento emocionalmente unido a M. E.</i>
	AP7	<i>Siento los colores del M. E.</i>
<b>FACTOR 3</b> “IDENTIDAD” (3 ÍTEMS)	ID3	<i>Siento que cualquier problema de M. E., es también mi problema</i>
	ID6	<i>Siento los proyectos de M. E. como míos</i>
	ID5	<i>Los éxitos de M. E. son mis éxitos</i>

M.E.: Marca del Empleador.



## **DISCUSIÓN GENERAL Y CONCLUSIONES**



En este apartado se presenta una discusión general sobre el trabajo de investigación llevado a cabo así como sus conclusiones, fruto de los diferentes estudios realizados, y las implicaciones teóricas y prácticas que de ellos se derivan. Asimismo, se destacan los principales aspectos que se trataron en cada capítulo. En último lugar, se exponen las limitaciones de diferente índole que han podido ser identificadas durante el desarrollo de la investigación, para finalizar con varias propuestas sobre futuras líneas de investigación que se podrían iniciar a partir de este trabajo.

## DISCUSIÓN

El objetivo primero de esta investigación es desarrollar una nueva herramienta de medición que refleje la fuerza del compromiso afectivo de los empleados hacia su marca de empleador. Basado en la premisa de que los individuos desarrollan vínculos con las marcas con las que tienen relación, esta investigación plantea que el empleado desarrolla un lazo afectivo que le une a la organización en la que trabaja, a través de la marca que como empleador dicha organización posee. La efectividad del compromiso afectivo le otorga un destacable protagonismo que lo coloca en el centro de, cada vez, más investigaciones.

Además de la utilidad específica de este estudio sobre el compromiso afectivo, es decir, el desarrollo de la escala CAME como tal, esta investigación se conecta

de forma directa con otros trabajos recientes acerca de diferentes e importantes cuestiones de marketing.

CAME no solo se encuentra dentro de las prioridades del *Marketing Science Institute* (2004), relativas a la necesidad de desarrollar métricas de marketing adecuadas y con las suficientes garantías psicométricas que permitan evaluar la eficacia de nuestra actividad, sino que es directamente aplicable en otras investigaciones. Así, por ejemplo, cabe destacar que CAME permitirá profundizar en el modelo propuesto por King y Grace (2010) para estudio del Valor de la Marca. Los propios autores en su artículo ponen de manifiesto la necesidad de elaborar métricas que permitan evaluar la gestión interna del *branding*, ya que hasta la fecha no existen.

Igualmente King y Grace (2010), como cada vez más autores, hacen hincapié en la importancia de lo emocional, en oposición a lo cognitivo, de la organización invitando a profesionales y teóricos a reforzar este tipo de elementos. Como afirma Aaker<sup>7</sup>:

*“Nothing is more emotional than a brand within an organization”*

En esta línea, CAME puede desempeñar un papel importante en el estudio de la relación existente entre el compromiso en el *branding* del empleador con otros tipos de *brandings* desarrollados por la organización (por ejemplo, sus efectos acumulativos o sus conexiones), siguiendo las líneas de trabajo de autores como Moroko y Uncles (2008; 2009).

---

<sup>7</sup> “No hay nada más emocional que una marca dentro de una organización”.

Aaker, D. A. (2004). Even brands need spring cleaning. *Brandweek*, 45(10), 36.

En un plano más general del *branding*, CAME puede contribuir al estudio del papel mediador llevado a cabo por el compromiso afectivo en la relación entre la experiencia de marca y la lealtad de marca, tal y como Iglesias *et al.* (2011) evidencian en sus trabajos.

Lo que nos lleva a conectar nuestro estudio con otros campos de investigación tan amplios como las experiencias de marca (ya sean del empleado o del consumidor) en las que destacan los trabajos de Brakus *et al.* (2009); el papel de las emociones en marketing (Bagozzi, 1999) o sobre el apego a las marcas (Thomson *et al.*, 2005; Malär, Krohmer y Hoyer, 2011).

## CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El estudio aquí propuesto para la obtención del grado de Doctor ha tratado de profundizar en el entendimiento del compromiso, concebido como el vínculo afectivo que se establece entre los profesionales de una compañía y su marca como empleador, incluyendo para ello el diseño de una herramienta de medición válida y fiable, la escala de Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador CAME.

Este tipo de compromiso se enmarca dentro de una novedosa iniciativa estratégica denominada *employer branding*, orientada al establecimiento de relaciones estables y productivas de las organizaciones con sus empleados, potenciales y actuales. Dado su incipiente implantación y estudio, se ha incorporado en una primera parte, una revisión profunda y exhaustiva analizando los principales trabajos académicos encontrados en torno al *branding* –desde el punto de vista de las organizaciones y los consumidores– así como del constructo *Compromiso* con una amplia perspectiva, que incorpora matices

de muy diversa índole. Todos ellos han servido como punto de partida para establecer un desarrollo teórico que nos ha permitido plantear nuestro marco conceptual.

Como consecuencia, la comprensión de este marco conceptual nos ha conducido al diseño cuidado y minucioso de una herramienta para la medición del Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador –CAME–, que ha abarcado cinco estudios independientes, completando así convenientemente su proceso de fiabilidad y validación.

## **PRINCIPALES CONCLUSIONES**

El capítulo 2, dedicado al fenómeno del *branding*, realiza un resumen de la situación actual de las marcas, su realidad en el siglo XXI, tanto en el mercado como en las organizaciones, haciendo un breve repaso de su desarrollo e incremento de relevancia. Además, partiendo de los trabajos de Aaker (1991, 1996) y Keller (1993), se ha analizado la influencia de sus modelos en la adopción del enfoque de *branding* para la organización, ya que son éstos la semilla de los modelos que actualmente se utilizan e investigan. Los excelentes resultados conseguidos con las estrategias de *branding* en marketing de productos y servicios, han promovido su evolución y expansión a otros ámbitos en la organización, lo que ha dado lugar al *employer branding*, disciplina todavía incipiente y en fase de conceptualización.

A pesar de su juventud, se han recogido y analizado los primeros modelos, tanto teóricos como empíricos, sobre *employer branding* así como sus principales características, sus relaciones con otras marcas de la compañía y de manera especial, sus consecuencias: la atracción y el compromiso de los empleados.

Esta investigación nos ha permitido llegar a una primera aproximación conceptual propia sobre dicha disciplina. Entendemos por *employer branding* la iniciativa estratégica, integrada por un amplio conjunto de actividades, que una organización desarrolla para obtener una plantilla de profesionales informados, capacitados y comprometidos para suministrar de manera adecuada la promesa de la marca comercial, así como cumplir con los objetivos generales de la organización. Este proceso abarca desde la construcción de la marca del empleador hasta las diferentes acciones necesarias para la atracción, selección, retención, reciclaje o abandono de los empleados, con la consecuente implicación de todos los departamentos y funciones de la organización. El compromiso se revela como un indicador clave del estado de esta relación, convirtiéndose por lo tanto en la meta a alcanzar. Esta iniciativa supone, además, el establecimiento de una nueva vía de comunicación interna estratégica para la organización con un gran potencial.

El compromiso es el objeto de estudio del siguiente capítulo, en donde tras analizar su papel fundamental como ingrediente de éxito en cualquier tipo de relación de marketing (Hunt y Morgan, 1994; Morgan y Hunt, 1994), se procede a un detallado examen del mismo. Para ello se tienen en cuenta las dos relaciones objeto de interés de este trabajo de investigación: la relación del empleado con la organización y la relación del individuo con las marcas.

En el plano organizacional, la abundante literatura existente aporta el enfoque más popular y aceptado acerca del compromiso que es el desarrollado por Meyer y Allen a lo largo de numerosos trabajos en las dos últimas décadas. Sus trabajos incluyen desde una conceptualización del compromiso hasta un modelo general del mismo (Meyer, 2001) así como la principal y más utilizada herramienta de medición de compromiso, su escala de compromiso

organizacional de tres dimensiones: compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

Numerosas investigaciones aportan evidencias de que el compromiso, de manera genérica, se relaciona con efectos interesantes para las organizaciones tales como la satisfacción laboral (Hunt, Chonko y Wood, 1985); el rendimiento de los trabajadores (Morris y Sherman, 1981); absentismo y abandono (Hammer *et al.*, 1981); la rotación de los trabajadores (Abelson, 1983) y la adaptación del empleado a la organización (Angle y Perry, 1981). Ahora bien, hay que destacar recientes líneas de investigación que intentan arrojar luz sobre los resultados de los tres componentes del compromiso, tanto de manera comparativa como individualizada (Randall y O'Driscoll, 1997; Eisenberger y Rhoades (2001); Jausi, 2007; Fu *et al.*, 2009). Estos trabajos ponen de manifiesto la importancia y necesidad de profundizar en este tema, propuesta que ha querido ser recogida en el trabajo presentado.

Fuera ya del ámbito de la organización, la relación que establecen los individuos con las marcas nos servirá de referencia a la hora de entender cuáles son los posibles antecedentes y consecuencias de dicho vínculo, permitiéndonos una mejor comprensión del fenómeno. Gracias a ello, se incorporan varias aportaciones sustanciales para esta investigación. Primero, el papel de las marcas como generadoras de beneficios funcionales pero también como fuente de expresión, reafirmación e identificación para el individuo, aspectos todos ellos ubicados en el campo de la personalidad y los sentimientos que contribuyen positivamente al acercar el producto al sujeto (Fournier, 1998). Segundo, el papel clave que juega el compromiso en la relación individuo-marca como elemento de retención, anclaje o estabilizador del comportamiento, ya que promueve la resistencia al cambio, consiguiendo que su conducta vaya siempre en una misma dirección (Crosby y Taylor, 1983; Pritchard y Havitz,

1999). Tercero, destacar la importancia del vínculo afectivo en este tipo de relación. Si bien pueden encontrarse diferencias o matices en la literatura sobre este tema, todos los trabajos muestran un punto en común: la relevancia del apego que la marca debe evocar en la mente de las personas (Sung y Campell, 2009). Esta variable afectiva se presenta claramente como mediadora en los resultados obtenidos.

A través del estudio de la relación del empleado-marca del empleador, se ha puesto de manifiesto los beneficios significativos que aporta el estudio y medición del compromiso para las compañías, tanto en el ámbito del marketing como del management. Mejoras en el entendimiento, identificación y participación en el marketing de la empresa por parte de todos los departamentos y empleados, perfeccionando el apoyo a las marcas comerciales (King y Grace, 2008; Kimpakorn y Tocquer, 2009). Y también mejoras en el desempeño de los empleados, influyendo en su voluntad para realizar esfuerzos extras así como su carácter indispensable para construir una marca corporativa coherente y consistente (Vallester y de Chernatony, 2005; Burmann y Zeplin, 2005, 2009; O'Callaghan, 2009).

Todo lo expuesto nos ha llevado a profundizar en el conocimiento del compromiso planteando cuestiones referentes a si sus distintos tipos tienen un mismo funcionamiento; si éstos tienen orígenes comunes o heterogéneos; si existen interrelaciones entre ellos y, lo que es más importante aún, si generan los mismos resultados. Numerosos trabajos examinados indican que el componente afectivo es de mayor eficacia por lo que la parte final de esta investigación se centra en su estudio específico, abarcando desde su definición hasta el diseño de un instrumento de medición específico, de fiabilidad y validez probada.

Si bien es cierto que la escala de Meyer y Allen (1990) es la más utilizada para medir el compromiso organizacional –siendo incluso utilizada parcialmente en contextos no organizacionales–, la propuesta desarrollada en esta investigación aspira a ofrecer una herramienta de medición, específica y con más detalle, del compromiso de tipo afectivo. Dicho objetivo es el que se pretende alcanzar con los cinco estudios presentados en este trabajo, al diseñar una escala del Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador válida y fiable.

El primer estudio llevado a cabo, –de naturaleza cualitativa exploratoria–, tiene como propósito recopilar un extenso conjunto de ítems que permitan definir todas las posibles dimensiones del compromiso afectivo con la marca empleadora. Para ello, se realiza un amplio estudio bibliográfico y siete *focus groups* con empleados de una multinacional financiera española, cuyos resultados proporciona una batería inicial de 96 ítems distribuidos en 10 categorías, que queda reducida a 85 ítems, tras la revisión y evaluación de su validez aparente y de contenido por parte de un grupo de jueces.

A continuación, se realiza un pre-test, con idea de asegurar la claridad y conveniencia de los enunciados incluidos en la herramienta. Para tal fin, se diseñó un cuestionario enviado por correo electrónico a una muestra de conveniencia compuesta por 64 empleados de compañías de diversos sectores. Finalmente, tras el análisis estadístico de las medias y desviaciones típicas, se obtiene una segunda batería sensiblemente inferior con 57 ítems en 7 categorías.

El tercer estudio, de tipo cuantitativo esta vez, nos permite realizar una correcta purificación de la escala, reduciendo el número de ítems y revelando la estructura subyacente del constructo. Así, las 495 respuestas obtenidas mediante un nuevo e-cuestionario fueron analizadas primero mediante un análisis factorial exploratorio que arrojó una estructura compuesta por 27 ítems

en aparentemente 4 factores: "Identificación Marca-Individuo", "Largo Plazo", "Apego Emocional" y "Gratificación". Su posterior análisis factorial confirmatorio mediante AMOS, tras la re-especificación del modelo propuesto, concluyó con una solución de 11 ítems en solo 3 factores, ya que finalmente el factor "Gratificación" queda fuera de la estructura del compromiso afectivo. Este modelo presenta niveles totalmente aceptables tanto en su fiabilidad como en su validez convergente y discriminante.

Con el objeto de aportar nuevas evidencias de la fiabilidad de la escala así como de su validez discriminante, se efectúa un cuarto estudio, igualmente cuantitativo. Para ello, además de CAME, se incluyeron en el cuestionario la escala sobre compromiso de Meyer y Allen (1991) así como otros constructos psicológicamente próximos, a saber: satisfacción (Babakus, 2003); motivación (Bakker, 2008) y gratificación/diversión (Bakker, 2008). El análisis de los datos presenta nuevamente unos resultados satisfactorios acerca de la fiabilidad y reafirma la validación discriminante de la escala CAME al obtenerse una solución satisfactoria en 8 factores, fácilmente identificables y acorde con los conceptos incluidos.

El quinto y último estudio realizado nos aporta nuevas evidencias sobre la validez externa de la herramienta, lo que significa un paso más en la verificación de la universalidad de CAME y su capacidad de aplicación en cualquier tipo de población.

Los estudios empíricos realizados han conducido a desarrollar una nueva escala que cumple con todos los requisitos psicométricos pertinentes para la medición del Compromiso Afectivo con la Marca Empleadora, poniendo de manifiesto una naturaleza tridimensional en el constructo basada en la identificación con la marca, la orientación temporal al largo plazo y el apego emocional a la marca.

La escala diseñada para tal efecto, CAME, además de gozar de claras evidencias de fiabilidad, ha mostrado su validez convergente, discriminante y externa.

## IMPLICACIONES ACADÉMICAS

A nivel conceptual, la investigación llevada a cabo así como su tratamiento desde una perspectiva de *branding*, nos ha permitido replantear y aclarar el escenario de actuación de esta incipiente disciplina. De esta manera, se afianza la idea de que la correcta implementación de estrategias de *employer branding* genera beneficios significativos para la organización al nutrirla de una fuerza de empleados realmente comprometidos con su marca. El establecimiento de este tipo de vínculos genera cambios en la filosofía de los empleados, provocando una actitud más proactiva que conlleva, aunque sea de manera indirecta, importantes beneficios –económicos y no económicos– para la empresa.

Igualmente, se destaca la existencia de diferentes ámbitos de actuación dentro del *employer branding*, al incluirse tanto un plano externo de atracción como uno interno de retención, lo que nos lleva a subrayar la necesidad de coordinación y entendimiento entre de las funciones de marketing y recursos humanos, mencionada por algunos autores. Aunque en nuestro planteamiento, el marketing y el *branding* son el punto de partida y fuente de conocimiento de esta materia, es lógico plantear la necesidad de contar con el saber acerca del empleado de que dispone la función de recursos humanos. Por lo tanto, será necesario realizar trasvases de conocimiento y conceptos de ambas disciplinas.

En cuanto al compromiso, consideramos manifiesto que es el principal resultado a alcanzar por las estrategias de *employer branding* en el ámbito interno

de la organización, revelándose a la par como el indicador más claro del *status* en que se encuentra la relación empleado-empleador.

El enfoque que este estudio plantea a cerca de dicha relación supone un cambio y aporta nuevos puntos de vista extraídos de las experiencias positivas del *branding* convencional que otorga, en la actualidad, un papel preponderante al mundo de los afectos y sentimientos. Esta aportación, unida a las evidencias recogidas en la literatura acerca de la especial eficacia del componente afectivo, nos lleva a considerarlo como el de mayor interés para su estudio.

El principal alcance de esta tesis es la evidencia de que el compromiso afectivo, producto de la relación del empleado con su marca del empleador, está integrado por tres elementos diferenciados:

- Í Un primer factor, que se ha denominado “Identidad Marca-Individuo”, el cual incorpora los aspectos de identificación del individuo con la marca que se generan en este tipo de relación y que se sustenta en la sintonía entre ambas partes.
- Í Un segundo factor, denominado en el estudio “Apego Emocional”, que recoge el componente de las emociones existente en esta relación: afecto, pertenencia, apoyo, etc.
- Í Un tercer factor, el “Largo Plazo”, relativo al tiempo de duración y la intención implícita de permanencia/mantenimiento del vínculo.

En este sentido aclarar que, si bien la tridimensionalidad del constructo compromiso (normativo, afectivo y de continuidad) queda reflejada y contrastada en abundante literatura organizacional, el efecto de ampliación y profundización que se lleva a cabo en esta investigación sobre la dimensión afectiva es completamente novedoso. Igualmente la diferenciación de este

constructo con respecto a otros relacionados o muy próximos psicológicamente, como la satisfacción, la motivación o la gratificación, pretende aportar luz para definir con más precisión el compromiso afectivo, mejorando así su entendimiento y el estudio de sus antecedentes y consecuencias.

Por último, el trabajo empírico llevado a cabo ha permitido diseñar una herramienta específica para la medición del Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador CAME fiable y válida. Su proceso de construcción ha sido riguroso y cuidado superando las diversas pruebas de fiabilidad y validación, en muestras diferentes. Su posterior utilización en nuevas investigaciones, aportará nuevas evidencias de su validez.

## **IMPLICACIONES EMPRESARIALES**

La adopción e implementación de estrategias de *employer branding* plantea un escenario muy interesante desde el punto de vista de la gestión empresarial. Así, supone la creación de un vínculo específico de inestimable valor entre la compañía y empleado, que posibilita una mejora en la consecución de los objetivos y metas de la empresa. De igual forma, su papel como fuente de ventaja sostenible e inimitable hace su implantación ineludible en las organizaciones del siglo XXI.

De manera general, las dos principales aportaciones del *employer branding* para la organización son:

1. Origina un flujo permanente de potenciales empleados “ideales”, o con perfiles muy similares a los demandados por la organización.

2. Estabiliza y mejora la plantilla, posibilitando retener aquellos perfiles más adaptados y eficaces para la organización.

Igualmente, repercute de forma directa en la comunicación interna y en el grado de conocimiento de la compañía por parte de los empleados, e indirectamente en la imagen de las marcas comerciales que las diferentes audiencias externas puedan tener.

En un plano más concreto, permite a la compañía diagnosticar el estado de su relación con los empleados ya que genera un indicador pertinente para tal fin: el compromiso afectivo. Gracias a CAME, la compañía podrá determinar si los empleados están o no comprometidos afectivamente y en qué medida. De esta manera, se estará en disposición de realizar una segmentación eficaz, que permitirá el establecimiento de políticas específicas para cada perfil. Asimismo, las empresas a través de CAME pueden profundizar en la problemática del compromiso afectivo identificando los puntos fuertes y débiles en cada uno de sus componentes: identidad, orientación a largo plazo y afectividad hacia su marca como empleador.

Las organizaciones podrán evaluar, de manera similar a la que se realiza con su cartera de clientes, si es más rentable mantener, reciclar o abandonar a un empleado, en función de los costes/beneficios imputados en cada caso. Igualmente, el estudio de los diferentes perfiles permitirá planificar con mayor eficacia las campañas de selección, determinando de forma más específica el quien y el cuándo.

Para finalizar, con un planteamiento más ambicioso y teniendo en cuenta la actual situación de globalización e internacionalización de las organizaciones, la adopción de una exitosa estrategia de *employer branding* se presenta como un instrumento eficaz y de gran ayuda. Su adecuada utilización colaborará

positivamente en los procesos de crecimiento de las organizaciones, ya sea por expansión propia o en otros, tan complejos y traumáticos, como son las fusiones y adquisiciones.

### **LIMITACIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS**

Durante la realización de esta investigación han surgido algunas limitaciones de tipo teórico y práctico, que a continuación se especifican.

En el plano teórico, la casi total ausencia de estudios específicos sobre el compromiso afectivo con la marca empleadora nos ha obligado a recurrir a otras áreas de conocimiento como la psicología, sociología, comportamiento del consumidor, etc. para recopilar información acerca de este constructo que nos permitiera profundizar convenientemente en su conocimiento.

A nivel metodológico, la principal limitación recae en la composición de las muestras utilizadas en los estudios primero, tercero y cuarto. Si bien las tres son independientes y no incluyen ninguna duplicidad de individuos, ni siquiera conexiones o relaciones entre ellos, todas están integradas por empleados de una misma compañía. En concreto, una multinacional española líder del sector bancario, con casi doscientos mil empleados y presencia tanto en Europa como en los continentes americano y asiático.

Sin embargo, este hecho nos ha permitido manejar un escenario estable y un elemento de estudio común –una misma marca del empleador y mismas políticas en todos los ámbitos referentes a este concepto– con las consecuentes ventajas en el control de los estudios. En fases iniciales como en la que se encuentra nuestra investigación, el control y la estabilidad es crucial para dotar

al objeto de estudio de la consistencia y homogeneidad necesaria<sup>8</sup>. Es lógico pensar que la utilización de empleados procedentes de diferentes compañías probablemente habría incorporado distorsiones al incluir variables de difícil control –como las diferentes políticas salariales, de promoción, comunicación interna, etc. – imposibles de solventarse o atenuarse en el estudio.

En cualquier caso, dentro de esta potencial limitación, creemos que se ha garantizado la diversidad y representatividad de las muestras, ya que los perfiles seleccionados en estos tres estudios incluían diferentes zonas geográficas, cargos, funciones, categorías, tiempo de permanencia en la compañía, etc.

Una limitación del trabajo realizado, aunque habitual en numerosas investigaciones, radica en la naturaleza de los datos empleados para el estudio, todos ellos auto-reportados por los propios encuestados.

Igualmente, debe mencionarse la necesidad de repetir estudios en muestras más amplias para contrastar la validez de la escala, no solo convergente y discriminante, sino también y, más específicamente, sobre su validez externa. Esta última ha sido objeto del quinto estudio presentado con una muestra de empleados españoles procedentes de compañías de diferentes tamaños y activas en sectores diversos. Aunque dicha muestra incorpora el requisito de diversidad en la procedencia de sus integrantes, la literatura consultada indica la necesidad de repetir en varias ocasiones los estudios para evaluar convenientemente su validez externa.

---

<sup>8</sup> Hecho destacado por el Prof. R. Bagozzi en conversaciones personales mantenidas durante una jornada académica en la Universidad de Zaragoza en el mes marzo del presente año.

## FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Después de todo lo expuesto, somos conscientes de que esta investigación solo es el primer paso de una larga andadura y que abre las puertas a nuevas líneas de investigación que ampliarían el foco del estudio y permitirían profundizar en el tema.

A continuación se presentan algunas de ellas, de manera independiente y siguiendo un orden lógico en la secuencia de trabajo.

- a) Estudio de la *validez externa de CAME*: repetir nuevas investigaciones con muestras de empleados, lo más amplias posibles, procedentes de compañías de diferentes sectores y tamaños con el objeto de obtener más evidencias de este tipo de validez, tal y como ya se ha comentado en el apartado anterior de limitaciones.
- b) Estudio de la *validez transcultural de CAME*: en orden de obtener pruebas de su validez para poder ser utilizada en diferentes países en donde las relaciones afectivas con las marcas pueden establecerse de formas diferentes o sufrir modificaciones en su intensidad, duración, etc. por motivos socioculturales. Existe abundante literatura acerca de la influencia de los factores culturales y sociales en las organizaciones y el establecimiento de relaciones (Hofstede, 1980; Schein, 1996; Morgan, 1998), por lo cual esta línea puede revelar información importante para las organizaciones presentes en más de un país, tanto para generar este tipo de vínculo como para profundizar en la comprensión de cada uno de sus componentes.
- c) Perfeccionar el conocimiento de los *antecedentes y efectos del compromiso afectivo en la relación marca del empleador-empleado*, así

como de los otros tipos de compromiso. Con ello nos encontraremos en disposición de proponer un modelo que permita explicar esta relación en el marco del *employer branding*, ampliando trabajos ya existentes (Backhaus y Tikoo, 2004; O'Callaghan 2009; Burmann y Zeplin, 2009) o realizando una conceptualización propia. Así, por ejemplo, profundizar en el concepto gratificación –que a lo largo de este trabajo aparece muy próximo al compromiso afectivo– podría ser de gran ayuda en futuras investigaciones que aborden el tema e la experiencia de la marca del empleador.

Una clara conceptualización de los antecedentes y consecuentes de este constructo también podría reportar importantes contribuciones para el estudio del branding y sus efectos, tanto a nivel de la marca del empleador como su relación con los otros *brandings* de la compañía en línea con los trabajos de Moroko y Uncles (2008).

En un sentido más amplio, servirá para mejorar el conocimiento de las experiencia de marca de los consumidores tal y como propone Iglesias *et al.* (2011). Y enlaza con los trabajos realizados por King y Grace (2010) sobre el valor de marca desde la óptica del empleado.

d) Profundizar en las *relaciones existentes entre el compromiso afectivo y los otros dos tipos de compromiso*, especialmente con el normativo. A nivel conceptual se puede intuir una relación entre ambos, debido al sentimiento de obligación y reciprocidad que los empleados pueden desarrollar hacia su marca del empleador. Por lo tanto será de gran interés descubrir cuáles son sus interrelaciones, de qué tipo y cómo afectan en los efectos propios de cada uno de ellos. Esta línea retomaría una tendencia ya indicada en diferentes estudios de Meyer (2001) y con

seguridad, puede desembocar en importantes descubrimientos tanto para académicos como profesionales.

e) Investigar los diferentes *perfiles de empleados para realizar una tipología en función de su grado de compromiso afectivo* con la marca empleadora. Este estudio permitirá aportar interesantes ideas en la gestión de las siempre complicadas relaciones en la empresa pero también, a nivel académico, podría abrir una nueva fuente de conocimiento sobre el empleado, en la misma línea que la llevada a cabo en la actualidad con los clientes y su valor en función del ciclo de vida CLV.

f) Identificar los *patrones de conducta* en los que se manifiesta este constructo afectivo, tanto a nivel interno como externo, puesto que la importancia del compromiso afectivo para la empresa radica en su traducción directa en hechos, en formas de actuar con los demás empleados y con los clientes. Partiendo de trabajos como los de Burmann y Zeplin (2005; 2009) será interesante ver qué tipo de conductas está asociadas al compromiso afectivo con la marca del empleador, lo que permitirá una gestión más eficaz y eficiente dentro de las organizaciones.

Desde una óptica más amplia, es necesario extender la investigación sobre *employer branding*, disciplina en la que creemos haber puesto de manifiesto el papel decisivo –pero no exclusivo– del compromiso. El diseño de un modelo completo de *employer branding* es, en sí mismo, un campo abierto a la investigación en el que el trabajo presentado es solo una aportación. Dentro del ámbito del *employer branding*, existirán otros elementos de relevancia que deberán ser sacados a la luz y puestos en conexión con el compromiso afectivo.

Para finalizar, el resultado de este trabajo de investigación, es decir, la escala de medición del Compromiso Afectivo con la Marca Empleadora CAME pretende abrir una nueva vía de conocimiento acerca de las relaciones de los profesionales, como individuos, con sus organizaciones y marcas, permitiendo arrojar luz sobre un tema universal: los afectos y su papel motor dentro de las sociedades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aaker, D. A. (1992). Managing the most important asset: Brand equity. *Planning Review*, 20(5), 56.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102.
- Aaker, D. A. (2004). Even brands need spring cleaning. *Brandweek*, 45(10), 36.
- Abelson, M. A. (1983). The impact of goal change on permanent perceptions and behaviors of employees. *Journal of Management*, 9(Spring-Summer), 6579.
- Agarwal, S. Ramaswami, R. N. (1993). Affective Organizational Commitment of Salespeople: An Expanded Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2(Spring), 4970.
- Agrawal, R., & Swaroop, P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision*, 13(3), 41.
- Alexander, J. A., Burns, L. R., Zuckerman, H. S., Vaughn, T., & al, e. (1996). An exploratory analysis of market-based, physician-organization arrangements. *Journal of Healthcare Management*, 41(3), 311311.
- Allen, N.,J., & Meyer, J.,P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 11.
- Ambler, T. (2001). *Marketing y beneficios: sistemas de medición y creación de valor*. Madrid: Prentice Hall.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185206.

American Marketing Association Dictionary (2011) recuperado el 15 de diciembre de 2011 de [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B).

Amix, D. y Alford B. L. (2005). The effects of salesperson need for achievement and sales manager leader reward behavior. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(4 Fall), 345359.

Anastasi, A. (1988). *Psychological testing*. New York, NY.: Macmillan.

Andersen, K. (2007) Workplace reputations: lessons from Scandinavia. *Paper presented to the 11th Annual Conference of the Reputation Institute, Norwegian School of Management*. Oslo. 1–3 June. [http://www.reputationinstitute.com/conf/oslo2007\\_conference](http://www.reputationinstitute.com/conf/oslo2007_conference)

Angle, H. L. y Perry J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(March), 114.

Arnold, M.,J., & Reynolds, K.,E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79(2), 7795.

Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272286.

Bachman, L. F. (1996). *Language testing in practice: designing and developing useful language tests*. Oxford: Oxford University Press.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501.

- Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184206.
- Bagozzi, R. P. (1992). The Self-Regulation of Attitudes, Intentions and Behavior. *Social Psychology Quarterly* 55:178204.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior* Vol. 72, 400414.
- Barrow, S. y Mostley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Bassi, F. (2011). Latent class analysis for marketing scale development. *International Journal of Market Research* Vol. 53 Issue 2.
- Bearden, W., O., & Netemeyer, R., G. (2010). *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. Los Angeles: Sage, 2010.
- Bentein, K., Vandenberg, R., Vandenberghe C. y Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover: A latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468482.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 133.
- Bhatnagar, J., Budhwar, P., Srivastava, P., & Saini, D. S. (2010). Organizational change and development in India: A case of strategic organizational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23 Iss: 5, pp. 485 – 499.

Bielby, W.T. & Bielby, D.D., (1989). Family Ties: Balancing Commitments to Work and Family in Dual Earner Households. *American Sociological Review*, 54, 5, 776.

Biswas, U., & Biswas, S. (2010). Organizational Health, Stress & Commitment during Global Financial Crisis. *Indian Journal Of Industrial Relations*, 46(1), 112125.

Blasco López, M.F. y Martínez Tercero, M. (2001). La Estabilidad de las escalas psicológicas de intervalo: una aplicación sobre la medida de la actitud. *ESIC Market* Vol. 110, Páginas, 23 42.

Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of carrer commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277288.

Bodderas, M., Cachelin, J. L., Maas, P., & Schlager, T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *The Journal of Services Marketing*, 25(7), 497508.

Bollen, K. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.

Bowden, J. L. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 6374.

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52.

Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533546.

Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264.

Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279.

Callejo Gallego, J. (2001). *El grupo de discusión: introducción a una práctica de investigación*. Barcelona: Ariel.

Carson, K. D. y Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 237-262.

Cassidy, T., & Lynn, R. (1989). A multifactorial approach to achievement motivation: The development of a comprehensive measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 62(4), 301-301.

Cater, B., & Cater, T. (2009). Emotional and rational motivations for customer loyalty in business to business professional services. *The Service Industries Journal*, 29(8), 1.

Carr, J. C., & Lopez, T. B. (2007). Examining market orientation as both culture and conduct: Modeling the relationships between market orientation and employee responses. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(2), 113.

Cea D'Ancona, M. A. (2002). *Análisis multivariable: Teoría y práctica en la investigación social*. Madrid: Síntesis, D.L.

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2002). Product-class effects on brand commitment and brand outcomes: The role of brand trust and brand affect. *Journal of Brand Management*, 10(1), 33.

Churchill, G.A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research* 24, febrero, pp. 1928.

Cissé Depardon, K., & N'Goala, G. (2009). The effects of satisfaction, trust and brand commitment on consumers' decision to boycott. *Recherche Et Applications En Marketing*, 24(1), 43.

Clark, L.A. y Watson, D. (1995). Constructing Validity: Basic Issues in Objective Scale Development. *Psychological Assessment*, Vol. 7, No. 3, 309319.

Coelho, P.S. & Esteves, S.P. (2007) The choice between a five-point and a ten-point scale in the framework of customer satisfaction measurement. *International Journal of Market Research*, 49, 3, pp. 313–339.

Collins, C.J. and Han, J. (2004) Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*. Vol 57, Issue 3, September. Pp 685–717.

Collins, C.J. and Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*. Vol 87, No 6. Pp 1121–1133.

Commeiras, N. y Fournier, C. (2001). Critical evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire: Implications for researchers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 239245.

Cook, K. S. & Emerson, R. M. (1978). Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, 43(October), 721-739.

Cronbach, L.J. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, pp. 297-334.

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 (flow): Una psicología de la felicidad* (7a ed.). Barcelona: Kairós.

Culpepper, R. A., Gamble J. E. and Blubaugh M. G. (2004). Employee stock ownership plans and three-component commitment. *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 155-170.

Davis, D., Allen, J., & Cosenza, R., M. (1988). Segmenting local residents by their attitudes, interests, and opinions toward tourism. *Journal of Travel Research*, 27(2), 22.

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667.

Davis, S. M. (2002). *La marca: Máximo valor de su empresa* (1ª ed. ed.). México [etc.]: Pearson Educación.

de Chernatony, L. (2002). Living the corporate brand: Brand values and brand enactment. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 113.

de Chernatony, L., & SegalHorn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7), 1095-118.

DeShon, R. P. y Landis, R. S. (1997). The dimensionality of the Hollenbeck, Williams and Klein (1989) measure of goal commitment on complex tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 105-116.

Dessler, G. (1998). How to earn your employees' commitment?. *Academy of Management Executive* Vol. 13, No.2.

DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: theory and applications*. Newbury Park: Sage.

Díaz de Rada, V. (2010). Eficacia de las encuestas por internet: un estudio preliminar. *Revista Española de Sociología*, 13, 49-79.

Dick, A. y Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (Spring): 99-113.

Dominguez Doncel, A. & Muñoz Vera, G. (2010). *Métricas del marketing*. Madrid: ESIC Editorial.

Doney, P., M., & Cannon, J.,P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.

Edwards, C. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.

Eisingerich, A., & Rubera, G. (2010). Drivers of brand commitment: A crossnational investigation. *Journal of International Marketing*, 18(2), 6-4.

Elorza PerezTejada, (2008). *Estadística, ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*. (3º ed). México: CENGAGE learning.

Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59(12), 1207.

Farrell D. y Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 7895.

Finn, A., & Kayande, U. (2005). How fine is COARSE? A generalizability theory perspective on rossiter's procedure. *International Journal of Research in Marketing*, 22(1), 1121.

Folkman, J. (2010). Employee commitment. *Leadership Excellence*, 27(12), 8.

Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755768.

Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research* 18 (February): 3950.

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *The Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401409.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343373.

Fram, E. H., & McCarthy, M. S. (2003). From employee to brand champion. *Marketing Management*, 12(1), 24.

Fu, F. Q., Bolander W. y Jones E. (2009). Managing the Drivers of Organizational Commitment and Salesperson Effort: An Application of Meyer and Allen's Three-Component Model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4 (fall 2009)), 335350.

Fulmer, I.S., Gerhart, B. and Scott, K.S. (2003) Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a 'great place to work' and firm performance. *Personnel Psychology*. Vol 56, Issue 4, Winter. Pp 965–993.

Fullerton, G. (2005 a). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 39(11), 13721388.

Fullerton, G. (2005 b). The impact of brand commitment on loyalty to retail service brands. *Canadian Journal of Administrative Sciences (Canadian Journal of Administrative Sciences)*, 22(2), 97110.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19.

Gapp, R., & Merrilees, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 162.

Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 7087.

Gerbing, D., W., & Anderson, J., C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating uni. *JMR, Journal of Marketing Research*, 25(2), 186186.

Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E.M., Scheer, L.K., & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A transatlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303–317.

Grande Esteban, I. (2011). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. (11<sup>ª</sup> ed.) Madrid: ESIC.

Gruan, T. W., Summers J. O. y Acito F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 3449.

Hair, J.P., Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (2005). *Análisis multivariante*. (5<sup>a</sup> ed.) Madrid: Prentice Hall.

Hammer, T., Landau, J. y Stern, R. (1981). Absenteeism When Workers Have a Voice: The Case of Employee Ownership. *Journal Of Applied Psychology*, 66(5), 561-573.

Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 102.

HarrisonWalker, L Jean. (2001). The measurement of word-of-mouth communication and an investigation of service quality and customer commitment as potential antecedents. *Journal of Service Research: JSR*, 4(1), 60-75.

Hernández Sampieri, R. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Madrid: McGrawHill.

Homburg, C., & Stock, R., M. (2004). The link between sales-peoples job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Academy of Marketing Science.Journal*, 32(2), 144-158.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverley Hills: Sage.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGrawHill.

Hrebiniak, L. G. (1974). Effects of job level and participation on employee attitudes and perceptions of influence. *Academy of Management Journal*, 17, 649-662.

Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*, 49(1), 112.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.

Iglesias, O., Singh, J., J., & BatistaFoguet, J. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 18(8), 570-582.

Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22.

Jaussi, K. S. (2007). Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(1), 51-61.

Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (2002). Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helping behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 808-815.

- Joshi, R. (2007). Internal marketing in service organizations: Need for reorientation. *ICFAI Journal of Services Marketing*, 5(4), 2836.
- Judson, K., M., Aurand, T.,W., Gorchels, L., & Gordon, G. L. (2009). Building a university brand from within: University administrators perspectives of internal branding. *Services Marketing Quarterly*, 30(1), 54.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Kapferer, J., Moingeon, B., & Soenen, G. (2002). Part III: Managing identities: Chapter 9: Corporate brand and organizational identity. *Corporate & Organizational Identities*, , 175-193.
- Kapoor, V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India. *UIIP Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75.
- Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*, 10(2), 14.
- Keller, K. (1998). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 122.
- Keller, K. L. (2011). How to navigate the future of Brand Management (cover story). *Marketing Management*, 20(2), 3643.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2003). How do brands create value? *Marketing Management*, 12(3), 2631.

Kennedy, K. N., Lassk, F. G., & Goolsby, J. R. (2002). Customer mindset of employees throughout the organization. *Academy of Marketing Science Journal*, 30(2), 159.

Kervin, J. B. (1992). *Methods for Business Research*. NY: Harper Collins.

Kim, K., & Frazier, G.,L. (1997). Measurement of distributor commitment in industrial channels of distribution. *Journal of Business Research*, 40(2), 139154.

Kim, J., Morris, J., D., & Swait, J. (2008). Antecedents of true brand loyalty. *Journal of Advertising*, 37(2), 99117.

Kimpakorn, N., & Dimmitt, N. (2007). Employer branding: The perspective of hotel management in the thai luxury hotel industry. *Australasian Marketing Journal*, 15(3), 49.

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.

King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7), 938971.

King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122.

King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358.

King, C. & Grace, D. (2005). Exploring the role of employees in the delivery of the brand: A case study approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(3), 277-295.

Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7), 695-695.

Kress, V., E., & Shoffner, M.,F. (2007). Focus groups: A practical and applied research approach for counselors. *Journal of Counseling and Development: JCD*, 85(2), 189-195.

Krueger, R. A. (1991). *El grupo de discusión: guía práctica para la investigación aplicada*. Madrid: Pirámide.

Krueger, R.A. & Casey, M.A. (2000). *Focus Group*. Thousand Oaks California: Sage Publications.

Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. E. M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 32(3), 348-356.

Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept based processes. *Human Relations*, 52(8), 969.

Lévy Mangin, J. P. y Varela, J. (2006). *Modelización con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales: Temas Esenciales, Avanzados y Aportaciones Especiales*. Coruña: Netbiblo.

Lievens, F. and Highhouse, S. (2003) The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*. Vol 56, Issue 1, Spring. pp75–102.

Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 4559.

Locke, E. A., Latham, G. P. y Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13, 2339.

Lok, P., Westwood, R. y Crawford, J. (2005). Perceptions of Organisational Subculture and Their Significance for Organisational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 92(3), 490514.

Love, L., F., & Singh, P. (2011). Workplace branding: Leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175181.

Love, H. (2009). Building a new culture and brand at iPSL. *Strategic Communication Management*, 13(3), 24.

Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup> ed. Boston: Irwin McGrawHill.

Madden, T.J., Fehle, F., & Fournier, S. (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Academy of Marketing Science*. *Journal*, 34(2), 224235.

Mahamad, O. & Ramayah, T. (2011). Motivational Orientation as an Internal Marketing Tool in Service Training: A Study of Service Delivery in a Hospital. *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 2.

Mahnert, K.,F., & Torres, A.,M. (2007). The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 19(1), 5463.

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*, 75(4), 3552.

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Mexico [etc.]: Pearson Educación.

Mandhaya, Y. & Shah, M. (2010). Employer Branding: A tool for talent management. *Global Management Review* Vol. 4, Issue 2.

Marketing Science Institute (MSI) (2004). *2004-2006 Research Priorities: A Guide to MSI Research Programs and Procedures*. MSI, Cambridge, MA.

Martin, G. (2011). *Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?*. CIPD Research Report, CIPD, London.

Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding: A new performance discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 7688.

Martínez Arias, María del Rosario. (1996). *Psicometría: Teoría de los tests psicológicos y educativos* (1ª ed. 1ª reimp. ed.). Madrid: Síntesis.

Martínez, E., Polo, Y., & de Chernatony, L. (2008). Effect of brand extension strategies on brand image. *International Marketing Review*, 25(1), 107137.

Massey, O. T. (2011). A proposed model for the analysis and interpretation of focus groups in evaluation research. *Evaluation & Program Planning*, 34(1), 2128.

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.

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9/10), 893.

McEnally, M. R. and L. de Chernatony. (1999). The evolving nature of branding: Consumer and managerial considerations, *Academy of Marketing Science Review*, 1999, 11.

McGee, G. W. y Ford R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72 (November), 638-642.

McNeilly, K. M. y Russ, F. A. (1992). The Moderating Effect of Sales Performance on Relationship Involving Antecedents of Turnover. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(1 (Winter)), 920.

Meeker, B. F. (1971). Decisions and Exchange. *American Sociological Review*, 36(3), 485-495.

Merz, M., Herbst, U., & Yavuz, O. (2009). *Measuring Employer Brand Value*. Paper presented at EMAC Conference. Nantes, France.

Messick, S. (1998). Test validity: A matter of consequence. *Social Indicators Research*, 45, 35-44.

Messick, S. (1981). Constructs and their vicissitudes in educational and psychological measurement. *Psychological Bulletin*, 89, 575-588.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61.

Meyer, J.,P., & Allen, N.,J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372372.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 2052.

Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning southwest airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535.

Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, 3(2,3), 65.

Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press Moingeon, B., & Soenen, G. (2002). Introduction. *Corporate & Organizational Identities*, 110.

Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224247.

Morales Vallejo, P. (2007). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Madrid: Editorial Universidad Pontificia de Comillas.

- Morgan, D. L. (1998). *The focus group guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, G. (1998). *Images of organization*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160.
- Morris, J., H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal (Pre1986)*, 24(000003), 512512.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123.
- Myers, G. & Macnaghten, P. (2004). *Focus Group en Qualitative research practice edited by Clive Seale*. London . Thousand Oaks, Calif.: SAGE.
- Myskova, R. (2011). A new measure of employee satisfaction. *Global Journal of Business Research (GJBR)*, 5(1), 101110.
- Nonis, S. A., & Erdem, S. A. (1997). A refinement of indsales to measure job satisfaction of sales personnel in general marketing settings. *Journal of Marketing Management (10711988)*, 7(1), 3446.
- 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.

Olavarrieta Soto, S. (1995). Medición, confiabilidad y validez en investigaciones en marketing y disciplinas de empresas relativas al comportamiento humano. *Estudios de Administración*, Vol. 2 N<sup>o</sup> 1.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*; 1999; 63, pg. 33.

O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-492.

Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1), 177-195.

Parasuraman, A., Berry, L.L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived service quality as a customer-based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management* (1986-1998), 30(3), 335-335.

Peter, J.P. (1981). Construct Validity: a Review of Basic Issues and Marketing Practices. *Journal of Marketing Research* 18, mayo, pp 133-145.

Peter, J.P. (1979). Reliability: a Review of Psychometric Basics and Recent marketing Practices. *Journal of Marketing Research* 16, febrero, pp. 617.

Pitt, L., F., Ewing, M.,T., & Berthon, P.,R. (2002). Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial Marketing Management*, 31(8), 639-644.

Porter, L. W., Crampon, W. J. & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 158798.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59603609.

Pritchard, M., P., Havitz, M.,E., & Howard, D. R. (1999). Analyzing the commitment-loyalty link in service contexts. *Academy of Marketing Science.Journal*, 27(3), 333348.

Priyadarshi, P. (2011). Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, No. 3.

Pulakos, E. D., & Schmitt, N. (1995). Experience-based and situational interview questions: Studies of validity. *Personnel Psychology*, 48(2), 289289.

Punjaisri, K., Evanschitzky, H. y Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209226.

Punjaisri, K., Wilson, A., & 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.

Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57.

Ramayah, T., Jantan, M., & Tadisina, S.K. (2001). Job satisfaction: empirical evidence for alternatives to JDI. *32<sup>nd</sup> Annual Meeting of Decision Sciences Institute Conference, Track OB2, San Francisco: USA.*

Randall, D. M., & O'Driscoll, M. P. (1997). Affective versus calculative commitment: Human resource implications. *Journal of Social Psychology, 137*(5), 606-617.

Reichers, A. E. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology, 71*(August), 508-514.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 825-836.

Rial, A., Varela, J., Braña T. y Lévy, J. P. (2000). El valor de la marca a partir de su relación con el consumidor. *Psicothema Vol. 12, n<sup>o</sup> 2, pp. 247-254.*

Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation.* (Ph.D., University of Florida). , 197. (3228825)

Rossiter, J.R. (2002) The COARSE procedure for scale development in marketing. *Journal of Research in Marketing, 19*, pp. 305–335.

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.

Rucci, A. J., Kirn, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The Employee-Customer- Profit Chain at Sears (cover story). *Harvard Business Review, 76*(1), 82-97.

Rusbult, C. E. (1980). Commitment and satisfaction in romantic associations: a test of investment model. *Journal of Experimental Social Psychology*, (16), 172186.

Rusbult, C. E. y Farrel, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429438.

Salancik, G. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6, 6280.

Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213.

Santesmases Mestre, M. (2009). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Pirámide.

Selltiz y Wrightsman (1980). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.

Serrano Angulo, J. (2012). Aplicación online y tratamiento informático de cuestionarios. *Revista Española de Pedagogía*, 70(251): 6175.

Shocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruekert, R. W. (1994). Challenges and opportunities facing brand management: An introduction to the special issue. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 31(2), 149158.

Sims, Henry P, Jr, Szilagyi, A. D., & Keller, R.,T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management Journal (Pre1986)*, 19(000002), 195195.

Slack, F., Orife, J., & Anderson, F. (2010). Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: An empirical study in the United States. *International Journal of Management*, 27(3), 421.

Slaughter, J.E., Zickar, M.J. and Highhouse, S. (2004) Personality trait inferences about organizations: development of a measure and assessment of construct validity. *Journal of Applied Psychology*. Vol 89, No 1, February. Pp 85–103.

Snape, E., & Redman, T. (2003). An evaluation of a three-component model of occupational commitment: Dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 152152.

Srinivasan, S., & Hanssens, D., M. (2009). Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions. *JMR, Journal of Marketing Research*, 46(3), 293.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(March), 4656.

Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand* [ER Daily, 23 de Febrero]. Consultado miércoles 4 de agosto de 2010, en <http://www.ere.net/2004/02/23/the8elementsofasuccessfulemploymentbrand/>.

Sung, Y., & Campbell, W. (2009). Brand commitment in consumer-brand relationships: An investment model approach. *Journal of Brand Management*, 17(2), 97.

Sutherland, M. M., Torricelli, D. G., & Karg, R. F. (2002). Employer of choice branding for knowledge workers. *South African Journal Of Business Management*, 33(4), 13.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (1989). *Using multivariate statistics*, 2nd edn. New York: Harper Collins.

Thomson, M., MacInnis, D. J., & Park, C. (2005). The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal Of Consumer Psychology (Lawrence Erlbaum Associates)*, 15(1), 7791

Thompson, L. & Spanier, G. B. (1983). The End of Marriage and Acceptance of Material Termination. *Journal of Marriage and the Family*, 45(February), 103113.

Tortosa, V., Moliner, M. A., & Sánchez, J. (2009). Internal market orientation and its influence on organisational performance. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1435.

Treblanche, N.S. & Boshoff, C. (2008) Improved scale development in marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 50, 1, pp. 105–119.

Trochim, W. & Donnelly, J. P. (2008). *The Research Methods Knowledge Base*. Mason, Ohio: Atomic Dog/Cengage Learning.

Tubbs, M. E. (1993). Commitment as a moderator of the goalperformance relation: a case for clearer construct definition. *Journal of Applied Psychology*, 78, 8697.

Valenzuela, L.M., García de Madariaga, J., Blasco, MF (2006). Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. *Theoria*, Vol. 15, Páginas: 99105.

Vallaster, C. (2004). Internal brand building in multicultural organisations: a roadmap towards action research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7 Iss: 2, pp.100 – 113.

Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761.

- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1), 11.
- Vallés Martínez, M. S. (2003). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- Veenhoven, R. (1998). La utilidad de la felicidad. *Investigación de indicadores sociales*, vol. 20, pp 333334.
- Velnampy, T. (2008). Job Attitude and Employees Performance of Public Sector Organizations in Jaffna District, Sri Lanka. *GITAM Journal of Management*, Vol. 6, Issue2, Pg (6673).
- Villarejo Ramos, A. (2002). *La medición del valor de marca en el ámbito de la gestión de marketing*. Sevilla: Centro Andaluz de Estudios Empresariales.
- Wallström, Å., Karlsson, T., & Salehisangari, E. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in swedish service firms. *Journal of Brand Management*, 16(12), 4050.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174.
- 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*, 74(6), 117.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418427.

Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: Measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 3154.

## **ÍNDICE DE TABLAS**



<b>Tabla 2-1:</b> Resumen de los principales estudios publicados en la literatura.....	<b>37</b>
<b>Tabla 2-2:</b> Principales estudios sobre efectos del Employer Branding.....	<b>56</b>
<b>Tabla 3-1:</b> Dimensiones del Compromiso Afectivo encontradas en la literatura.....	<b>95</b>
<b>Tabla 3-2:</b> Principales resultados del Compromiso Afectivo.....	<b>98</b>
<b>Tabla 4-1:</b> Principales Métricas Genéricas de las Organizaciones.....	<b>109</b>
<b>Tabla 4-2 :</b> Principales Métodos de Valoración de la Marca a Corto Plazo.....	<b>111</b>
<b>Tabla 4-3:</b> Principales Métodos de Valoración de la Marca a Largo Plazo.....	<b>112</b>
<b>Tabla 4-4:</b> Tipos de Validez.....	<b>125</b>
<b>Tabla 4-5:</b> Posibles Mecanismos para la Reducción de Errores en las Medidas.....	<b>129</b>
<b>Tabla 5-1:</b> Composición de los Focus Groups.....	<b>141</b>
<b>Tabla 5-2:</b> Ventajas e Inconvenientes de los Focus Groups.....	<b>144</b>
<b>Tabla 5-3:</b> Escalas de Compromiso utilizadas para Generación de Ítems.....	<b>145</b>
<b>Tabla 5-4:</b> Áreas y Conceptos resultantes de los Focus Groups.....	<b>152</b>
<b>Tabla 5-5:</b> Conceptos y Verbalizaciones del 1er área.....	<b>153</b>

<b>Tabla 5-6:</b> Conceptos y Verbalizaciones del 2º Área.....	<b>154</b>
<b>Tabla 5-7:</b> Conceptos y Verbalizaciones del 3er Área.....	<b>155</b>
<b>Tabla 5-8:</b> Conceptos y Verbalizaciones del 4º Área.....	<b>157</b>
<b>Tabla 5-9:</b> Diferencias por áreas y países.....	<b>158</b>
<b>Tabla 5-10:</b> Resumen Dimensiones e Ítems 1 <sup>er</sup> Estudio Exploratorio.....	<b>161</b>
<b>Tabla 5-11:</b> Ítems revisados en su redacción.....	<b>165</b>
<b>Tabla 5-12:</b> Batería Ítems resultado 2º Estudio Pre-test.....	<b>166</b>
<b>Tabla 5-13:</b> Índices y resultados del A. Factorial Exploratorio Estudio 3.....	<b>174</b>
<b>Tabla 5-14:</b> Matriz de Componentes Rotados Exploratorio 7 factores.....	<b>175</b>
<b>Tabla 5-15:</b> Matriz de Componentes Rotados Exploratorio 4 factores.....	<b>178</b>
<b>Tabla 5-16:</b> Batería Ítems obtenida en Exploratorio Estudio 3.....	<b>179</b>
<b>Tabla 5-17:</b> Valores del Alfa de Cronbach Análisis F. Exploratorio Estudio 3.....	<b>181</b>
<b>Tabla 5-18:</b> Valores de las Medidas de Evaluación del Ajuste de los Modelos.....	<b>190</b>
<b>Tabla 5-19:</b> Medidas de Evaluación del Ajuste del Modelo Confirmatorio.....	<b>193</b>
<b>Tabla 5-20:</b> Resumen de la Evolución del Ajuste del Modelo Estudio 3.....	<b>198</b>
<b>Tabla 5-21:</b> Escala CAME Confirmatorio Estudio 3.....	<b>199</b>
<b>Tabla 5-22:</b> Valores de Fiabilidad de la escala CAME Estudio 3.....	<b>200</b>

<b>Tabla 5-23:</b> Valores $\alpha$ de Cronbach y Correlaciones Ítems CAME	
Estudio 3 .....	<b>202</b>
<b>Tabla 5-24:</b> Valores de las Correlaciones al cuadrado y AVE Estudio 3.....	<b>203</b>
<b>Tabla 5-25:</b> Desglose de Escalas, Factores e Ítems incluidos en Cuestionario Estudio 4.....	<b>207</b>
<b>Tabla 5-26:</b> Matriz de Componentes Rotados Factorial Estudio 4.....	<b>209</b>
<b>Tabla 5-27:</b> Matriz de Componentes Rotados Factorial Comparación Escalas Estudio 4.....	<b>211</b>
<b>Tabla 5-28:</b> Matriz de Componentes rotados Factorial Estudio 5.....	<b>221</b>
<b>Tabla 5-29:</b> Resumen Indicadores de Fiabilidad CAME Estudio 5.....	<b>221</b>
<b>Tabla 5-30:</b> Valores del Ajuste del Modelo de Medida Estudio 5.....	<b>222</b>
<b>Tabla 5-31:</b> Indicadores de Fiabilidad escala CAME Estudio 5.....	<b>224</b>
<b>Tabla 5-32:</b> Valores de las Correlaciones al cuadrado y AVE Estudio 5.....	<b>225</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 2-1:</b> Pirámide del Valor de Marca orientado al Cliente y sus subdimensiones.....	<b>32</b>
<b>Figura 2-2:</b> Marco de actuación del Employer Branding.....	<b>41</b>
<b>Figura 2-3:</b> Ámbito de la Marca del empleador .....	<b>42</b>
<b>Figura 2-4:</b> Valores asociados a la Marca del Empleador.....	<b>43</b>
<b>Figura 2-5:</b> Puntos en común y diferencias del Employer Branding y las otras marcas de las compañías.....	<b>46</b>
<b>Figura 2 6:</b> Marco teórico de la Marca del Empleador.....	<b>49</b>
<b>Figura 2 7:</b> Modelo del Valor de la Marca del Empleador.....	<b>51</b>
<b>Figura 2-8:</b> Modelo del Valor de Marca centrado en el Empleado (EBBE).....	<b>53</b>
<b>Figura 3-1:</b> El Compromiso y la Confianza como Mediadores en las Relaciones de Marketing.....	<b>65</b>
<b>Figura 3-2:</b> Modelo General del Compromiso Laboral.....	<b>75</b>
<b>Figura 3-3:</b> Modelo sobre la Lealtad de Marca del Consumidor.....	<b>79</b>
<b>Figura 3-4:</b> Modelo de Compromiso del Consumidor con la Marca.....	<b>82</b>
<b>Figura 3-5:</b> Pirámide de Compromiso de los Empleados con la Marca.....	<b>84</b>
<b>Figura 3-6:</b> Modelo teórico sobre el impacto del Branding Interno en el Compromiso con la Marca.....	<b>85</b>
<b>Figura 3-7:</b> Modelo empírico de Brand Management.....	<b>88</b>
<b>Figura 4-1:</b> Proceso de Construcción de una Escala de Medición.....	<b>118</b>

<b>Figura 5-1:</b> Especificación del Modelo Confirmatorio Estudio 3.....	<b>184</b>
<b>Figura 5-2:</b> Modelo Confirmatorio 4 Factores Estudio 3.....	<b>192</b>
<b>Figura 5-3:</b> Modelo Confirmatorio con 4 Factores Re-especificado Estudio 3.....	<b>196</b>
<b>Figura 5-4:</b> Modelo Confirmatorio Escala con 3 Factores y 11 Ítems Estudio 3.....	<b>197</b>
<b>Figura 5-5:</b> Modelo Confirmatorio de CAME Estudio 5.....	<b>223</b>

## **ANEXOS**

**ANEXO A**

**Resultados Estadísticos Primer Análisis Factorial Exploratorio Estudio 3**

VARIANZA EXPLICADA										
Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings	Rotation Sums of Squared Loadings							
			Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
1	31,870	55,912	55,912	31,870	55,912	55,912	9,384	16,463	16,463	
2	2,356	4,132	60,044	2,356	4,132	60,044	8,233	14,444	30,907	
3	1,690	2,965	63,009	1,690	2,965	63,009	6,916	12,134	43,041	
4	1,458	2,558	65,567	1,458	2,558	65,567	6,382	11,197	54,238	
5	1,269	2,226	67,793	1,269	2,226	67,793	5,707	10,013	64,251	
6	1,154	2,025	69,818	1,154	2,025	69,818	2,157	3,784	68,035	
7	1,015	1,780	71,599	1,015	1,780	71,599	2,031	3,564	71,599	

**Comunalidades**

	Inicial	Extracción
PERS3 Soy constante en mi compromiso con M.E.	1,000	,825
LP4 Mi compromiso con M.E. es a largo plazo	1,000	,725
LP7 Me siento parte de M.E. y en el futuro quiero seguir así	1,000	,783
PERS5 Trabajar para M.E. requiere persistencia	1,000	,629
LP2 Me entristecería tener que dejar M.E.	1,000	,749
LP3 Soy fiel a M.E.	1,000	,785
PERS1 El esfuerzo que me exige M.E. no reduce mi compromiso	1,000	,718
PERS4 Haré lo que esté en mi mano para apoyar nuestra marca	1,000	,742
LP6 Deseo continuar trabajando en M.E. por mucho tiempo	1,000	,715
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M.E.	1,000	,737
AP5 Siento cariño por la marca M.E.	1,000	,748
AP7 Siento los colores del M.E.	1,000	,769
AP3 Me siento emocionalmente unido a M.E.	1,000	,718
PERT4 Tengo un fuerte sentimiento de arraigo a la marca	1,000	,812
PERT1 Pertenecer a M.E. me aporta seguridad	1,000	,791
PERT2 Pertenecer a M.E. me aporta tranquilidad	1,000	,768
ID8 Comparto los valores de M.E.	1,000	,710

## **ANEXO B**

### **Resultados Fiabilidad de la escala CAME con 17 Ítems**

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M.E.	90,92	147,692	,708	,946
AP3 Me siento emocionalmente unido a M.E.	91,10	145,323	,727	,945
AP5 Siento cariño por la marca M.E.	90,74	147,194	,732	,945
AP7 Siento los colores del M.E.	90,86	145,479	,739	,945
GRT4 Me divierto trabajando en M.E.	91,68	143,524	,651	,947
GRT5 Disfruto trabajando en M.E.	91,35	142,840	,735	,945
ID3 Siento que cualquier problema de M.E., es también mi problema	91,29	146,677	,688	,946
ID4 Me afectan los problemas de M.E.	91,12	149,409	,665	,946
ID5 Los éxitos de M.E. son mis éxitos	91,13	146,104	,726	,945
ID6 Siento los proyectos de M.E. como míos	91,19	146,288	,748	,945
PERS3 Soy constante en mi compromiso con M.E.	90,60	148,899	,736	,945
LP3 Soy fiel a M.E.	90,49	147,960	,747	,945
LP2 Me entristecería tener que dejar M.E.	90,49	147,635	,701	,946
LP4 Mi compromiso con M.E. es a largo plazo	90,38	148,791	,691	,946
LP6 Deseo continuar trabajando en M.E. por mucho tiempo	90,34	148,158	,694	,946
LP7 Me siento parte de M.E. y en el futuro quiero seguir así	90,45	147,343	,761	,945
GRT6 Me lo paso bien trabajando en M.E.	91,97	144,856	,615	,948

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M.E.	17,20	7,596	,798	,882
AP3 Me siento emocionalmente unido a M.E.	17,38	7,092	,794	,884
AP5 Siento cariño por la marca M.E.	17,02	7,518	,818	,875
AP7 Siento los colores del M.E.	17,14	7,297	,774	,890

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GRT4 Me divierto trabajando en M.E.	9,94	5,383	,945	,886
GRT5 Disfruto trabajando en M.E.	9,61	6,238	,839	,967
GRAT 6 Me lo paso bien trabajando en M.E.	10,23	5,638	,902	,920

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ID3 Siento que cualquier problema de M.E., es también mi problema	16,46	6,846	,807	,875
ID4 Me afectan los problemas de M.E.	16,29	7,638	,762	,891
ID5 Los éxitos de M.E. son mis éxitos	16,29	7,056	,776	,886
ID6 Siento los proyectos de M.E. como míos	16,35	7,037	,824	,868

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LP2 Me entristecería tener que dejar M.E.	30,89	16,101	,821	,929
LP3 Soy fiel a M.E.	30,89	16,503	,838	,927
LP4 Mi compromiso con M.E. es a largo plazo	30,79	16,370	,837	,927
LP6 Deseo continuar trabajando en M.E. por mucho tiempo	30,74	16,271	,816	,930
LP7 Me siento parte de M.E. y en el futuro quiero seguir así	30,85	16,218	,863	,924
PERS3 Soy constante en mi compromiso con M.E.	31,01	17,316	,750	,937

**ANEXO C**

**Ajustes Modelo Confirmatorio con 4 Factores Estudio 3**

**CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	CMIN/D	
				P	F
Default model	32	222,191	73	0	3,044
Saturated model	105	0	0		
Independence model	14	5914,987	91	0	65

**RMR, GFI**

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,055	0,936	0,908	0,651
Saturated model	0	1		
Independence model	0,553	0,206	0,084	0,178

**Baseline Comparisons**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	0,962	0,953	0,974	0,968	0,974
Saturated model	1		1		1
Independence model	0	0	0	0	0

**Parsimony-Adjusted Measures**

### Ajustes Modelo Confirmatorio con 3 Factores Estudio 3

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	25	100,424	41	0	2,449
Saturated model	66	0	0		
Independence model	11	4077,443	55	0	74,135

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0,025	0,961	0,937	0,597
Saturated model	0	1		
Independence model	0,507	0,232	0,079	0,194

#### Baseline Comparisons

	NFI	RFI	IFI	TLI	
Model	Delta1	rho1	Delta2	rho2	CFI
Default model	0,975	0,967	0,985	0,98	0,985
Saturated model	1		1		1

Independence model	0	0	0	0	0
--------------------	---	---	---	---	---

**Parsimony-Adjusted Measures**

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0,745	0,727	0,734
Saturated model	0	0	0
Independence model	1	0	0

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	59,424	33,783	92,76
Saturated model	0	0	0
Independence model	4022,443	3816,637	4235,51

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0,221	0,131	0,074	0,204
Saturated model	0	0	0	0
Independence model	8,961	8,841	8,388	9,309

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0,056	0,043	0,071	0,211
Independence model	0,401	0,391	0,411	0

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	150,424	151,779	253,486	278,486
Saturated model	132	135,576	404,085	470,085
Independence model	4099,443	4100,039	4144,791	4155,791

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	0,331	0,274	0,404	0,334
Saturated model	0,29	0,29	0,29	0,298
Independence model	9,01	8,557	9,478	9,011

**HOELTER**

	HOELTER	HOELTER
Model	.05	.01
Default model	258	295
Independence model	9	10

## ANEXO D

### Resultados Análisis Factorial CAME después de Confirmatorio Estudio 3

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de KaiserMeyerOlkin.		,919
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chic cuadrado aproximado	4037,117
	gl	55
	Sig.	,000

#### Comunalidades

	Inicial	Extracción
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M.E.	1,000	,802
AP3 Me siento emocionalmente unido a M.E.	1,000	,791
AP5 Siento cariño por la marca M.E.	1,000	,812
AP7 Siento los colores del M.E.	1,000	,758
ID3 Siento que cualquier problema de M.E., es también mi problema	1,000	,768
ID5 Los éxitos de M.E. son mis éxitos	1,000	,828
ID6 Siento los proyectos de M.E. como míos	1,000	,869
LP2 Me entristecería tener que dejar M.E.	1,000	,790
LP4 Mi compromiso con M.E. es a largo plazo	1,000	,802
LP6 Deseo continuar trabajando en M.E. por mucho tiempo	1,000	,845
LP7 Me siento parte de M.E. y en el futuro quiero seguir así	1,000	,848

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.



Varianza total explicada										
Compo nente	Autova lores iniciales	Sumas de las saturaci ones al cuadra do de la extracci ón	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación							
			Total	% de la varianza	% acumul ado	Total	% de la varianza	% acumul ado	Total	% de la varianza
dimension 0	1	6,639	60,359	60,359	6,639	60,359	60,359	3,275	29,773	29,773
	2	1,337	12,151	72,510	1,337	12,151	72,510	3,088	28,077	57,849
	3	1,037	8,521	81,031	,937	8,521	81,031	2,550	23,182	81,031

Matríz de Componentes Rotados				
	Componente			
	1	2	3	
LP6 Deseo continuar trabajando en M. E. por mucho tiempo	,865	,235	,205	
LP4 Mi compromiso con M. E. es a largo plazo	,833	,220	,244	
LP7 Me siento parte de M. E. y en el futuro quiero seguir así	,826	,292	,281	
LP2 Me entristecería tener que dejar M. E.	,824	,281	,176	
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M. E.	,254	,824	,241	
AP5 Siento cariño por la marca M. E.	,293	,811	,262	
AP3 Me siento emocionalmente unido a M. E.	,262	,807	,268	
AP7 Siento los colores de M. E.	,256	,752	,357	
ID6 Siento los proyectos de M. E. como míos	,255	,292	,848	
ID5 Los éxitos de M. E. son mis éxitos	,255	,305	,819	
ID3 Siento que cualquier problema de M. E., es también mi problema	,234	,298	,790	

	Nº de ítems	Alfa de C.	Correlaciones entre ítems	Correlaciones ítem-total
--	-------------	------------	---------------------------	--------------------------

<b>CAME</b>	11	0,934	>0,40	0,678-0,744
<b>F1 Largo Plazo</b>	4	0,926	> 0,730	0,799-0,854.
<b>F2 Apego Emocional</b>	4	0,911	>0,682	0,774-0,818
<b>F3 Identidad</b>	3	0,892	> 0,672	0,736-0,835

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,934	,934	11

**Estadísticos de los elementos**

	Media	Desviación típica	N
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M.E.	5,71	,958	456
AP5 Siento cariño por la marca M.E.	5,89	,957	456
AP3 Me siento emocionalmente unido a M.E.	5,54	1,064	456
AP7 Siento los colores del M.E.	5,77	1,040	456
ID6 Siento los proyectos de M.E. como míos	5,45	,986	456
ID5 Los éxitos de M.E. son mis éxitos	5,50	1,023	456
ID3 Siento que cualquier problema de M.E., es también mi problema	5,34	1,040	456
LP2 Me entristecería tener que dejar M.E.	6,14	,970	456
LP4 Mi compromiso con M.E. es a largo plazo	6,25	,917	456
LP6 Deseo continuar trabajando en M.E. por mucho tiempo	6,29	,950	456
LP7 Me siento parte de M.E. y en el futuro quiero seguir así	6,18	,916	456

## Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elementototal corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M.E.	58,35	59,002	,725	,653	,927
AP5 Siento cariño por la marca M.E.	58,17	58,609	,755	,683	,926
AP3 Me siento emocionalmente unido a M.E.	58,53	57,630	,732	,654	,927
AP7 Siento los colores del M.E.	58,29	57,741	,744	,647	,927
ID6 Siento los proyectos de M.E. como míos	58,62	58,663	,725	,717	,927
ID5 Los éxitos de M.E. son mis éxitos	58,56	58,379	,714	,685	,928
ID3 Siento que cualquier problema de M.E., es también mi problema	58,72	58,693	,678	,586	,930
LP2 Me entristecería tener que dejar M.E.	57,92	59,255	,696	,654	,929
LP4 Mi compromiso con M.E. es a largo plazo	57,82	59,768	,703	,675	,928
LP6 Deseo continuar trabajando en M.E. por mucho tiempo	57,77	59,312	,709	,749	,928
LP7 Me siento parte de M.E. y en el futuro quiero seguir así	57,88	58,905	,771	,777	,926

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,909	,911	4

**Estadísticos de los elementos**

	Media	Desviación típica	N
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M.E.	5,71	,958	456
AP5 Siento cariño por la marca M.E.	5,89	,957	456
AP3 Me siento emocionalmente unido a M.E.	5,54	1,064	456
AP7 Siento los colores del M.E.	5,77	1,040	456

**Matriz de correlaciones inter-elementos**

	AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M.E.	AP5 Siento cariño por la marca M.E.	AP3 Me siento emocionalmente unido a M.E.	AP7 Siento los colores del M.E.
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M.E.	1,000	,728	,746	,682
AP5 Siento cariño por la marca M.E.	,728	1,000	,725	,746
AP3 Me siento emocionalmente unido a M.E.	,746	,725	1,000	,680
AP7 Siento los colores del M.E.	,682	,746	,680	1,000

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elementototal corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M.E.	17,20	7,596	,798	,645	,882
AP5 Siento cariño por la marca M.E.	17,02	7,518	,818	,673	,875
AP3 Me siento emocionalmente unido a M.E.	17,38	7,092	,794	,641	,884
AP7 Siento los colores del M.E.	17,14	7,297	,774	,612	,890

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,891	,892	3

**Estadísticos de los elementos**

	Media	Desviación típica	N
ID3 Siento que cualquier problema de M.E., es también mi problema	5,34	1,040	456
ID6 Siento los proyectos de M.E. como míos	5,45	,986	456
ID5 Los éxitos de M.E. son mis éxitos	5,50	1,023	456

**Matriz de correlaciones inter-elementos**

	ID3 Siento que cualquier problema de M.E., es también mi problema	ID6 Siento los proyectos de M.E. como míos	ID5 Los éxitos de M.E. son mis éxitos
ID3 Siento que cualquier problema de M.E., es también mi problema	1,000	,726	,672
ID6 Siento los proyectos de M.E. como míos	,726	1,000	,802
ID5 Los éxitos de M.E. son mis éxitos	,672	,802	1,000

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elementototal corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ID3 Siento que cualquier problema de M.E., es también mi problema	10,95	3,637	,736	,550	,890
ID6 Siento los proyectos de M.E. como míos	10,84	3,557	,835	,707	,804
ID5 Los éxitos de M.E. son mis éxitos	10,79	3,545	,791	,660	,841

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,926	,926	4

**Estadísticos de los elementos**

	Media	Desviación típica	N
LP2 Me entristecería tener que dejar M.E.	6,14	,970	456
LP4 Mi compromiso con M.E. es a largo plazo	6,25	,917	456
LP6 Deseo continuar trabajando en M.E. por mucho tiempo	6,29	,950	456
LP7 Me siento parte de M.E. y en el futuro quiero seguir así	6,18	,916	456

**Matriz de correlaciones inter-elementos**

	LP2 Me entristecería tener que dejar M.E.	LP4 Mi compromiso con M.E. es a largo plazo	LP6 Deseo continuar trabajando en M.E. por mucho tiempo	LP7 Me siento parte de M.E. y en el futuro quiero seguir así
LP2 Me entristecería tener que dejar M.E.	1,000	,746	,730	,738
LP4 Mi compromiso con M.E. es a largo plazo	,746	1,000	,743	,749
LP6 Deseo continuar trabajando en M.E. por mucho tiempo	,730	,743	1,000	,842
LP7 Me siento parte de M.E. y en el futuro quiero seguir así	,738	,749	,842	1,000

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elementototal corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
LP2 Me entristecería tener que dejar M.E.	18,72	6,605	,799	,643	,913
LP4 Mi compromiso con M.E. es a largo plazo	18,62	6,804	,811	,660	,909
LP6 Deseo continuar trabajando en M.E. por mucho tiempo	18,57	6,518	,847	,748	,897
LP7 Me siento parte de M.E. y en el futuro quiero seguir así	18,68	6,652	,854	,755	,895

**ANEXO E**

**Análisis Factorial Dimensionalidad y Fiabilidad CAME Estudio 4**

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,917
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2244,027
	Gl	55
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
C AP7 Siento los colores de M.E.	1,000	,795
C AP3 Me siento emocionalmente unido a M.E.	1,000	,792
C AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M.E.	1,000	,807
C AP5 Siento cariño por la marca M.E.	1,000	,782
C LP2 Me entristecería tener que dejar M.E.	1,000	,778
C LP4 Mi compromiso con M.E. es a largo plazo	1,000	,832
C LP6 Deseo continuar trabajando en M.E. por mucho tiempo	1,000	,836
C LP7 Me siento parte de M.E. y en el futuro quiero seguir así	1,000	,866
C ID3 Siento que cualquier problema de M.E. es también mi problema	1,000	,795
C ID5 Los éxitos del M.E. son mis éxitos	1,000	,798
C ID6 Siento los proyectos de M.E. como míos	1,000	,748

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada										
Compo nente	Autoval ores iniciales	Sumas de las saturaci ones al cuadra do de la extracci ón	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación							
			Total	% de la varianz a	% acumul ado	Total	% de la varianz a	% acumul ado	Total	% de la varianz a
dimension0	1	7,666	69,688	69,688	7,666	69,688	69,688	3,632	33,015	33,015
	2	1,163	10,572	80,260	1,163	10,572	80,260	3,183	28,938	61,953
	3	1,0560	5,099	85,360	,561	5,099	85,360	2,575	23,407	85,360

**Análisis Factorial Validación Discriminante adicional CAME Estudio 4**

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,939
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	6675,824
	Gl	666
	Sig.	,000

Varianza total explicada
--------------------------

Compo nente	Autoval ores inicia les	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción								
		Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación								
		Total	% de la varianz a	% acumul ado	Total	% de la varianz a	% acumul ado	Total	% de la varianz a	% acumulado
	1	17,443	47,142	47,142	17,443	47,142	47,142	7,843	21,196	21,196
	2	3,032	8,196	55,338	3,032	8,196	55,338	3,459	9,348	30,545
	3	2,131	5,760	61,098	2,131	5,760	61,098	3,423	9,252	39,797
	4	1,643	4,441	65,539	1,643	4,441	65,539	3,413	9,224	49,021
	5	1,322	3,573	69,112	1,322	3,573	69,112	3,249	8,782	57,803
	6	1,219	3,296	72,408	1,219	3,296	72,408	2,734	7,389	65,191
	7	1,086	2,394	74,801	1,086	2,394	74,801	2,431	6,571	71,762
	8	1,044	2,282	77,083	1,044	2,282	77,083	1,969	5,321	77,083

**ANEXO F****Análisis Factorial CAME Estudio 5****KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,911
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2051,096
	gl	55
	Sig.	,000

**Comunalidades**

	Inicial	Extracción
LP2 Me entristecería tener que dejar ME	1,000	,681
LP4 Mi compromiso con ME es a largo plazo	1,000	,875
LP6 Deseo continuar trabajando en ME por mucho tiempo	1,000	,899
LP7 Me siento parte de ME y en el futuro quiero seguir así	1,000	,905
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con ME	1,000	,852
AP3 Me siento emocionalmente unido a ME	1,000	,907
AP5 Siento cariño por la marca ME	1,000	,874
AP7 Siento los colores de ME	1,000	,895
ID3 Siento que cualquier problema de ME, es también mi problema	1,000	,851
ID5 Los éxitos de ME son mis éxitos	1,000	,892
ID6 Siento los proyectos de ME como míos	1,000	,897

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Varianza total explicada**

Compo nente	Autoval ores iniciales	Sumas de las saturaci ones al cuadra do de la extracci ón	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación							
			% de la varianz a	% acumul ado	Total	% de la varianz a	% acumul ado	Total	% de la varianz a	% acumulado
1	7,617	69,248	69,248	7,617	69,248	69,248	3,412	31,021	31,021	
2	1,052	9,566	78,814	1,052	9,566	78,814	3,336	30,325	61,346	
3	,860	7,817	86,631	,860	7,817	86,631	2,781	25,284	86,631	

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,932	,932	4

**Matriz de correlaciones inter-elementos**

	LP2 Me entristecería tener que dejar ME	LP4 Mi compromiso con ME es a largo plazo	LP6 Deseo continuar trabajando en ME por mucho tiempo	LP7 Me siento parte de ME y en el futuro quiero seguir así
LP2 Me entristecería tener que dejar ME	1,000	,672	,660	,674
LP4 Mi compromiso con ME es a largo plazo	,672	1,000	,862	,843
LP6 Deseo continuar trabajando en ME por mucho tiempo	,660	,862	1,000	,930
LP7 Me siento parte de ME y en el futuro quiero seguir así	,674	,843	,930	1,000

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
LP2 Me entristecería tener que dejar ME	15,24	27,794	,698	,492	,955
LP4 Mi compromiso con ME es a largo plazo	15,27	23,684	,867	,769	,903
LP6 Deseo continuar trabajando en ME por mucho tiempo	15,19	24,328	,906	,887	,891
LP7 Me siento parte de ME y en el futuro quiero seguir así	15,32	24,018	,901	,876	,891

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,953	,953	4

**Matriz de correlaciones inter-elementos**

	AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con ME	AP3 Me siento emocionalmente unido a ME	AP5 Siento cariño por la marca ME	AP7 Siento los colores de ME
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con ME	1,000	,907	,765	,788
AP3 Me siento emocionalmente unido a ME	,907	1,000	,820	,842
AP5 Siento cariño por la marca ME	,765	,820	1,000	,898
AP7 Siento los colores de ME	,788	,842	,898	1,000

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
AP1 He llegado a crear fuertes lazos de afecto con ME	14,77	20,853	,865	,825	,945
AP3 Me siento emocionalmente unido a ME	14,88	20,442	,916	,869	,930
AP5 Siento cariño por la marca ME	14,71	21,670	,873	,820	,943
AP7 Siento los colores de ME	14,93	21,139	,893	,840	,937

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,932	,932	3

**Matriz de correlaciones inter-elementos**

	ID3 Siento que cualquier problema de ME, es también mi problema	ID5 Los éxitos de ME son mis éxitos	ID6 Siento los proyectos de ME como míos
ID3 Siento que cualquier problema de ME, es también mi problema	1,000	,802	,797
ID5 Los éxitos de ME son mis éxitos	,802	1,000	,863
ID6 Siento los proyectos de ME como míos	,797	,863	1,000

**Estadísticos total-elemento**

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
ID3 Siento que cualquier problema de ME, es también mi problema	9,82	8,861	,828	,686	,926
ID5 Los éxitos de ME son mis éxitos	9,80	9,026	,878	,780	,887
ID6 Siento los proyectos de ME como míos	9,68	8,820	,873	,775	,890

## Análisis Confirmatorio CAME Estudio 5

### Cargas Factoriales Estandarizadas

		Estimate
CAMELP2	<--- Compromiso_LP	,870
CAMELP7	<--- Compromiso_LP	,954
CAMELP4	<--- Compromiso_LP	,934
CAMEID3	<--- IDENTIDAD MARCA-YO	,868
CAMEID5	<--- IDENTIDAD MARCA-YO	,943
CAMEID6	<--- IDENTIDAD MARCA-YO	,923
CAMELP6	<--- Compromiso_LP	,971
CAMEAP3	<--- APEGO	,972
CAMEAP7	<--- APEGO	,865
CAMEAP1	<--- APEGO	,930
CAMEAP5	<--- APEGO	,843

### Resumen del Ajuste del Modelo

#### CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	26	60,720	40	,019	1,518
Saturated model	66	,000	0		
Independence model	11	2247,134	55	,000	40,857

#### RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,099	,941	,902	,570
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,679	,184	,021	,153

#### Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,973	,963	,991	,987	,991
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

#### Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,727	,708	,720
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

**NCP**

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	20,720	3,607	45,782
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2192,134	2040,766	2350,846

**FMIN**

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,379	,129	,023	,286
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	14,045	13,701	12,755	14,693

**RMSEA**

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,057	,024	,085	,326
Independence model	,499	,482	,517	,000

**AIC**

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	112,720	116,936	192,836	218,836
Saturated model	132,000	142,703	335,373	401,373
Independence model	2269,134	2270,918	2303,029	2314,029

**ECVI**

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,704	,598	,861	,731
Saturated model	,825	,825	,825	,892
Independence model	14,182	13,236	15,174	14,193

**ANEXO G****CUESTIONARIO ESTUDIO 2**

Como profesionales, cuando trabajamos para una empresa, todos sentimos distintos grados de compromiso con ella. A lo largo del cuestionario te vamos a presentar una serie de afirmaciones sobre tu nivel de compromiso con la marca del empleador. Para ello en aquellas frases en la que aparece **(nombre empresa)** deberás sustituirla por el nombre de la marca del empleador en la que trabajas.

**MARCAR CON UN X DE LA SIGUIENTE FORMA:**

Absolutamente en	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de
					<b>X</b>	

Ahora te pedimos que nos indiques tu grado de acuerdo o desacuerdo con las frases mostradas a continuación puntuándolas de 1 (absolutamente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
Los objetivos de (Nombre empresa) son mis objetivos.							
Siento, de verdad, que cualquier problema de (Nombre empresa), es también mi problema.							
Siempre me esfuerzo para dar el máximo con (Nombre empresa).							
Mi compromiso con (Nombre empresa) hace que a veces renuncie a otras facetas de mi vida.							
Quiero seguir comprometido con (nombre de la empresa).							
Para mí trabajar en (Nombre empresa) es más que una forma de ganarme la vida.							
He llegado a crear fuertes lazos de afecto con (Nombre empresa).							
Renunciaría a un aumento del 15% de mi retribución por seguir perteneciendo a (Nombre empresa).							
Para mí (Nombre empresa) es la mejor marca para trabajar.							
Siento cariño por (Nombre empresa).							

	1	2	3	4	5	6	7
No puedo imaginarme trabajando fuera de (Nombre empresa).							
Me siento orgulloso de trabajar en (Nombre empresa).							

Pertenecer a (Nombre empresa) me aporta seguridad.							
Me siento realizado trabajando para (Nombre empresa).							
Comparto plenamente los valores de (Nombre empresa).							
Me siento emocionalmente unido a (Nombre empresa).							
Mi compromiso con (Nombre empresa) ha ido aumentando con el tiempo.							
No me importa invertir más tiempo en mi trabajo en beneficio de (Nombre empresa).							
El esfuerzo que me exige (Nombre empresa) no reduce mi compromiso.							
Estoy comprometido con (Nombre empresa).							

	1	2	3	4	5	6	7
Me gusta ser identificado como parte de (Nombre empresa).							
El compromiso con (Nombre empresa) exige de mi tenacidad.							
En los momentos complicados hay que ser tenaz para seguir comprometido.							
Me siento implicado con (Nombre empresa).							
No dudaría en recomendar (Nombre empresa) a un amigo que estuviera buscando							
Disfruto hablando de mi trabajo en (Nombre empresa).							
Me gustaría desarrollar toda mi carrera profesional en (Nombre empresa).							
Me siento parte de (Nombre empresa) y en el futuro quiero seguir así.							
Me lo paso bien trabajando en (Nombre empresa).							

	1	2	3	4	5	6	7
Me gusta ser identificado como parte de (Nombre empresa).							
Si aceptase una oferta de otra marca, sentiría que estoy traicionando a (Nombre empresa).							
Tengo un fuerte sentimiento de arraigo a la marca.							

(Nombre empresa) se merece su excelente reputación.							
Me siento importante porque (Nombre empresa) cuenta conmigo.							
Me divierto trabajando en (Nombre empresa).							
(Nombre empresa) y yo tenemos objetivos comunes.							
Deseo hacer un buen trabajo para (Nombre empresa).							
No me siento emocionalmente unido a (Nombre empresa).							
(Nombre empresa) ha pasado a formar parte de las cosas buenas de mi vida.							

	1	2	3	4	5	6	7
Realmente no me preocupa el futuro de (Nombre empresa).							
No me gusta oír hablar mal de (Nombre empresa) a mis compañeros.							
Con (Nombre empresa) siento que formo parte de un gran proyecto.							
Deseo realmente continuar trabajando en (Nombre empresa) por mucho tiempo.							
Trabajar para (Nombre empresa) requiere persistencia.							
Me costaría mucho romper mi relación con (Nombre empresa).							
(Nombre empresa) es atractivo/a para mí.							
Me entristecería tener que dejar (Nombre empresa).							
Me gusta sentirme parte de (Nombre empresa).							

	1	2	3	4	5	6	7
Soy fiel a (Nombre empresa).							
Me siento comprometido con (Nombre empresa).							
Espero que mi experiencia en (Nombre empresa) me abra camino para trabajar en (Nombre empresa) y yo nos movemos en la misma dirección.							

Pertenecer a (Nombre empresa) me diferencia del resto de empleados del sector.							
Disfruto trabajando en (Nombre empresa).							
Los éxitos de (Nombre empresa) son mis éxitos.							
(Nombre empresa) y yo crecemos juntos aportándonos valor mutuamente.							
Pertenecer a (Nombre empresa) me aporta tranquilidad.							

	1	2	3	4	5	6	7
Siento que (Nombre empresa) me cuida.							
Me gusta sentirme parte de (Nombre empresa).							
Deseo contribuir a que (Nombre empresa) crezca.							
Siento los colores de (Nombre empresa).							
Tengo que ser tenaz para seguir comprometido.							
Mi compromiso con (Nombre empresa) es a largo plazo.							
Siento una gran satisfacción de trabajar en (Nombre empresa).							
No me importaría irme a trabajar a marcas de la competencia.							
Siento los proyectos de (Nombre empresa) como míos.							

	1	2	3	4	5	6	7
Celebro los éxitos de (Nombre empresa).							
(Nombre empresa) me inspira a superarme cada día.							
El compromiso entre (Nombre empresa) y yo es recíproco.							
Tiendo a hablar mal de (Nombre empresa) con la gente de fuera.							
Me siento orgulloso de (Nombre empresa).							
Me gusta formar parte de la familia X.							
Siento que con mi trabajo contribuyo al liderazgo de (Nombre empresa).							

No me gusta (Nombre empresa).							
Me gustaría más trabajar para otras empresas.							
Haré lo que esté en mi mano para apoyar nuestra marca.							

	1	2	3	4	5	6	7
Si oigo hablar mal de (Nombre empresa), salgo en su defensa.							
Creo en (Nombre empresa).							
Al inicio de la relación yo puse más que (Nombre empresa) en la balanza del							
Los colores de (Nombre empresa) son mis colores.							
Soy capaz de encajar adversidades en la relación entre X y yo, sin que eso haga que (Nombre empresa) es importante para mí							
Me afectan los problemas de (Nombre empresa).							
(Nombre empresa) significa mucho para mí.							
Mis amigos me envidian por trabajar en (Nombre empresa).							

### DATOS DE CLASIFICACIÓN

<b>Sexo</b>	Hombre		Mujer	
-------------	--------	--	-------	--

### Edad

Menos de 25 años	
Entre 26 y 30 años	
Entre 31 y 35 años	
Entre 36 y 40 años	

Entre 41 y 45 años	
Entre 46 y 50 años	
Más de 50 años	

### **Antigüedad**

Menos de 2 años	
De 2 a 10 años	
Más de 10 años	

### **COMPAÑÍA:**

Número de empleados:	
(1) Menos de 50 (pequeña)	
(2) Entre 50 y 250 (mediana)	
(3) Más de 250 (grande)	
Ámbito :	
(4) Nacional	
(5) Multinacional	

### **¿Cuántas personas tienes a tu cargo?**

Ninguna	
Entre 1 y 5 personas	
Entre 5 y 10 personas	
Más de 10 personas	

## ANEXO H

### CUESTIONARIO ESTUDIO 3

Como profesionales, cuando trabajamos para una empresa, todos sentimos distintos grados de compromiso con ella. A lo largo del cuestionario te vamos a presentar una serie de afirmaciones sobre tu nivel de compromiso con la marca del empleador. Para ello en aquellas frases en la que aparece **(nombre empresa)** deberás sustituirla por el nombre de la marca del empleador en la que trabajas.

**MARCAR CON UN X DE LA SIGUIENTE FORMA:**

Absolutamente en	Muy en desacue	En desacue	Indifere nte	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalment e de
					<b>X</b>	

Ahora te pedimos que nos indiques tu grado de acuerdo o desacuerdo con las frases mostradas a continuación puntuándolas de 1 (absolutamente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M. E.							
No me gusta M. E.							
Siento cariño por M. E.							
Me siento emocionalmente unido a M. E.							
Me siento comprometido con M. E.							
No me siento emocionalmente unido a M. E.							
Siento los colores de M. E.							
Me siento orgulloso de M. E.							
Me siento importante porque M. E. cuenta conmigo.							
Para mi trabajar en M. E. es más que una forma ganarme la vida.							

	1	2	3	4	5	6	7
Me gustaría más trabajar para otras empresas.							
Siento una gran satisfacción de trabajar en M. E.							

M. E. ha pasado a formar parte de las cosas buenas de mi vida.							
Me divierto trabajando en M. E.							
Disfruto trabajando en M. E.							
M. E. es atractivo para mí.							
Creo en M. E.							
M. E. se merece su excelente reputación.							
M. E. significa mucho para mí.							
M. E. es importante para mí.							

	1	2	3	4	5	6	7
Me lo paso bien trabajando en M. E.							
Los objetivos de M. E. son mis objetivos.							
Siento que cualquier problema de M. E. es también mi problema.							
Me afectan los problemas de M. E..							
Los éxitos de M. E. son mis éxitos.							
Siento los proyectos de M. E. como míos.							
Los colores de M. E. son mis colores.							
M. E. y yo crecemos juntos aportándonos valor mutuamente.							
Comparto los valores de M. E.							

	1	2	3	4	5	6	7
Me siento implicado con M. E							
Pertenecer a M. E. me aporta seguridad.							
Pertenecer a M. E. me aporta tranquilidad..							
Me gusta ser identificado como parte de M. E.							

Tengo un fuerte sentimiento de arraigo a M. E.							
Con M. E. siento que formo parte de un gran proyecto.							
Me gusta sentirme parte de M. E.							
Pertenecer a M. E. me diferencia del resto de empleados del sector.							
Deseo contribuir a que M. E. crezca.							

	1	2	3	4	5	6	7
Celebro los éxitos de M. E.							
M. E. me inspira a superarme cada día.							
Siento que con mi trabajo contribuyo al liderazgo de M. E.							
No me gusta oír hablar mal de M. E. a mis compañeros.							
Si oigo hablar mal de M. E. salgo en su defensa.							
Tiendo a hablar bien de M. E. con la gente de fuera.							
No dudaría en recomendar M. E. a un amigo que estuviera buscando trabajo.							
Quiero seguir comprometido con M. E.							
Me entristecería tener que dejar M. E.							

	1	2	3	4	5	6	7
Soy fiel a M. E.							
Mi compromiso con M. E. es a largo plazo.							
Realmente no me preocupa el futuro de M. E.							
Deseo realmente continuar trabajando en M. E. por mucho tiempo.							
Me siento parte de M. E. y en el futuro quiero seguir así.							
El esfuerzo que me exige M. E. no reduce mi compromiso.							

El compromiso con M. E. exige de mi tenacidad.							
Trabajar para M. E. requiere persistencia							
Soy constante en mi compromiso con M. E.							
Haré lo que esté en mi mano para apoyar nuestra marca.							

### DATOS DE CLASIFICACIÓN

<b>Sexo</b>	Hombre		Mujer	
-------------	--------	--	-------	--

#### Edad

Menos de 25 años	
Entre 26 y 30 años	
Entre 31 y 35 años	
Entre 36 y 40 años	
Entre 41 y 45 años	
Entre 46 y 50 años	
Más de 50 años	

#### Antigüedad

Menos de 2 años	
De 2 a 10 años	
Más de 10 años	

#### Trabajo en

Oficinas centrales	
--------------------	--

Red	
-----	--

**¿Cuántas personas tienes a tu cargo?**

Ninguna	
Entre 1 y 5 personas	
Entre 5 y 10 personas	
Más de 10 personas	

**ANEXO I****CUESTIONARIO ESTUDIO 4**

Como profesionales, cuando trabajamos para una empresa, todos sentimos distintos grados de compromiso con ella. A lo largo del cuestionario te vamos a presentar una serie de afirmaciones sobre tu nivel de compromiso con la marca del empleador. Para ello en aquellas frases en la que aparece **(nombre empresa)** deberás sustituirla por el nombre de la marca del empleador en la que trabajas.

**MARCAR CON UN X DE LA SIGUIENTE FORMA:**

Absolutamente en	Muy en desacue	En desacue	Indifere nte	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalment e de
					<b>X</b>	

Ahora te pedimos que nos indiques tu grado de acuerdo o desacuerdo con las frases mostradas a continuación puntuándolas de 1 (absolutamente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo)

	1	2	3	4	5	6	7
Me gustaría terminar mi carrera en M.E.							
Siento los problemas de M.E. casi como si fueran míos.							
Me costaría sentir tanto apego a otra empresa como el que tengo a M.E.							
En M.E. me siento como en familia.							
M.E. tiene un significado especial para mi.							
Me siento emocionalmente unido a M.E..							
Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia M.E.							
Seguiré trabajando en M.E. mientras no tenga mejores opciones.							

	1	2	3	4	5	6	7
Ahora mismo, permanecer en M.E. es una cuestión de necesidad más que de deseo.							
En este momento no tengo alternativas para dejar M.E.							
Continuo trabajando en M.E. porque abandonarla me supondría un elevado							
Siento que debo ser fiel a M.E..							

Dejar M.E. sería desleal.							
Sigo trabajando en M.E. porque para mí es como una obligación moral.							
Me sentiría mal por dejar M.E. ante una oferta de trabajo mejor.							

	1	2	3	4	5	6	7
Me siento parte de M.E. y en el futuro quiero seguir así.							
Mi compromiso con M.E. es a largo plazo.							
Deseo continuar trabajando en M.E. por mucho tiempo.							
Me entristecería tener que dejar M.E.							
Siento los colores de M.E.							
Siento cariño por la marca M.E.							
He llegado a crear fuertes lazos de afecto con M.E.							
Me siento emocionalmente unido a M.E.							

	1	2	3	4	5	6	7
Me divierto mucho haciendo mi trabajo en M.E.							
Disfruto trabajando en M.E.							
Me siento bien trabajando en M.E.							
Los éxitos de M.E. son mis éxitos.							
Siento que cualquier problema de M.E. es también mi problema.							
Siento los proyectos de M.E. como míos.							
Estoy muy motivado por trabajar en M.E.							
Me gusta mi trabajo.							
Mi trabajo me llena.							
El trabajo me motiva tanto como lo que recibo por él.							
Estoy satisfecho con la remuneración que recibo							
Mis condiciones laborales son satisfactorias							
Estoy satisfecho en mi trabajo.							

La relación con mis compañeros me resulta satisfactoria							
---	--	--	--	--	--	--	--

### DATOS DE CLASIFICACIÓN

<b>Sexo</b>	Hombre		Mujer	
-------------	--------	--	-------	--

#### Edad

Menos de 25 años	
Entre 26 y 30 años	
Entre 31 y 35 años	
Entre 36 y 40 años	
Entre 41 y 45 años	
Entre 46 y 50 años	
Más de 50 años	

#### Antigüedad

Menos de 2 años	
De 2 a 10 años	
Más de 10 años	

#### Trabajo en

Oficinas centrales	
Red	

#### ¿Cuántas personas tienes a tu cargo?

Ninguna	
Entre 1 y 5 personas	
Entre 5 y 10 personas	
Más de 10 personas	

## ANEXO J

### CUESTIONARIO UTILIZADO EN ESTUDIO 5

Como profesionales, cuando trabajamos para una empresa, todos sentimos distintos grados de compromiso con ella. A lo largo de este breve cuestionario te vamos a presentar una serie de afirmaciones sobre tu nivel de compromiso con la marca del empleador para la que trabajas. Para ello, al responder debes **pensar en qué grado estás de acuerdo con el sentimiento que se plantea en cada afirmación según la siguiente escala.**

**MARCAR CON UNA X:**

Absolutamente en	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
					<b>X</b>	

**Ahora te pedimos que nos indiques tu grado de acuerdo o desacuerdo con las frases mostradas a continuación puntuándolas de 1 (absolutamente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo)**

Importante: No es necesario cambiar las siglas ME por las reales de la compañía donde trabajas, solo es una referencia. El cuestionario es absolutamente confidencial.

	1	2	3	4	5	6	7
Me entristecería tener que dejar ME							
Mi compromiso con ME es a largo plazo							
Deseo continuar trabajando en ME por mucho tiempo							
Me siento parte de ME y en el futuro quiero seguir así							
He llegado a crear fuertes lazos de afecto con ME							
Me siento emocionalmente unido a ME							
Siento cariño por la marca ME							
Siento los colores del ME							
Siento que cualquier problema de ME, es también mi problema							
Los éxitos de ME son mis éxitos							
Siento los proyectos de ME como míos							



Por favor, rellena los siguientes datos también:

**SEXO:**

(1) HOMBRE	
(2) MUJER	

**EDAD:**

(1) Menos de 25 años	
(2) De 26 a 30 años	
(3) De 31 a 35 años	
(4) De 36 a 40 años	
(5) De 41 a 45 años	
(6) De 46 a 50 años	
(7) Más de 50 años	

**ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA:**

(1) Menos de 2 años	
(2) De 2 a 5 años	
(3) De 6 a 10 años	
(4) Más de 10 años	

**PERSONAS AL CARGO:**

(1) Ninguna	
(2) De 1 a 5 personas	
(3) De 6 a 10 personas	
(4) Más de 10 personas	

**COMPAÑÍA:**

Número de empleados:	
(6) Menos de 50 (pequeña)	
(7) Entre 50 y 250 (mediana)	
(8) Más de 250 (grande)	
Ámbito :	
(9) Nacional	
(10) Multinacional	

**SECTOR AL QUE PERTENECE LA COMPAÑÍA:**

(1) Aseguradoras	
(2) Consultoría	
(3) Turismo y Hostelería	
(4) Comunicación	
(5) Banca	
(6) Automoción	
(7) Gran consumo	
(8) Telecomunicaciones	
(9) Energía	
(10) Infraestructuras y construcción	
(11) Sanidad y farmacéutico	
(12) Servicios	
(13) Distribución	
(14) Otros	

**Muchas gracias por tu colaboración.**