

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE LA MARCA EMPLEADORA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Alexandra Ramos Cortijo

Código 20132439

Asesor

Luis Esaine Suárez

Lima – Perú
Marzo de 2021



**RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER
BRAND PERCEPTION AND
ORGANIZACIONAL COMMITMENT**

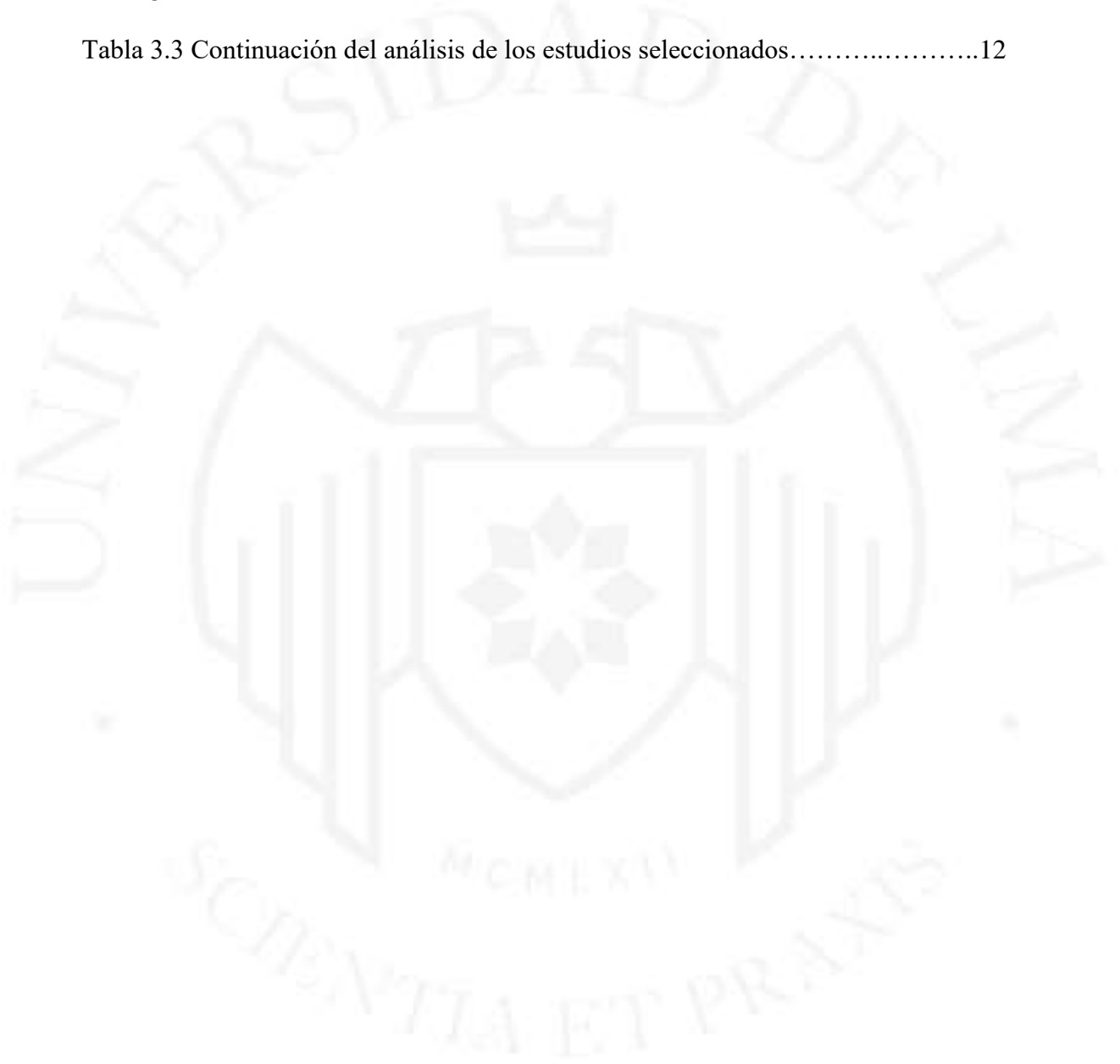


TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO II: MÉTODO.....	08
2.1 Criterios de elegibilidad.....	08
2.1.1 Criterios de inclusión.....	08
2.1.2 Criterios de exclusión.....	09
2.2 Estrategia de Búsqueda.....	09
CAPÍTULO III: RESULTADOS.....	11
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....	18
CONCLUSIONES.....	25
REFERENCIAS.....	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Análisis de los estudios seleccionados.....	11
Tabla 3.2 Continuación del análisis de los estudios seleccionados.....	11
Tabla 3.3 Continuación del análisis de los estudios seleccionados.....	12



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Diagrama de flujo de selección de artículos científicos para el proceso de reporte de revisión aplicada.....	10
---	----



RESUMEN

En la actualidad las organizaciones han visto la necesidad de implementar estrategias para atraer y retener el talento humano, como consecuencia de la presencia de alta rotación, baja productividad, insatisfacción laboral y bajos niveles de compromiso organizacional. Este último, descrito como la identificación e involucramiento emocional de una persona con una empresa, resulta primordial al momento de fidelizar una marca empleadora. La percepción sobre la marca empleadora, vista como el conjunto de beneficios emocionales y funcionales, tendría un rol clave sobre el compromiso de los colaboradores. El presente trabajo tuvo como objetivo identificar si existe relación entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional, mediante la revisión de siete estudios científicos, tomando en consideración criterios de inclusión y exclusión en la búsqueda de estos. El análisis dio como resultado que los colaboradores con percepciones positivas sobre la marca empleadora de una organización se sentían más comprometidos con esta. Sin embargo, se tomó en consideración para la discusión aspectos como los hallazgos principales, los instrumentos de evaluación, el diseño, la muestra, y el idioma de los estudios. Se concluyó la existencia de una relación significativa positiva entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional.

Palabras clave: percepción marca empleadora, compromiso organizacional, engagement, retención laboral.

ABSTRACT

At present, organizations have seen the need to implement to attract and retain human talent, as a consequence of the presence of high turnover, low productivity, job dissatisfaction and low levels of organizational commitment. This one, described as the identification and emotional involvement of a person with a company, is essential when building loyalty to an employer brand. The perception of the employer brand, seen as the set of emotional and functional benefits, should play a key role in employee engagement. The present work aimed to identify if there is a relationship between the perception of the employer brand and organizational commitment, by reviewing seven scientific studies, taking into consideration inclusion and exclusion criteria in the search for these. The analysis showed that employees with positive perceptions of an organization's employer brand felt more committed to it. However, aspects such as the main findings, the evaluation instruments, the design, the sample, and the language of the studies were taken into consideration for the discussion. The existence of a significant positive relationship between the perception of the employer brand and the organizational commitment was concluded.

Key Words: employer brand perception, organizational commitment, engagement, job retention.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las organizaciones han visto la necesidad de poder ejecutar estrategias que resulten efectivas para atraer y retener el talento humano. La urgencia de esta situación se evidencia en un estudio que indica que, de 37.000 empleadores en 42 países del mundo, más del 40% reportó escasez de talento y alta rotación de su personal durante el 2019 (ManpowerGroup, 2020). Actualmente las personas se encuentran buscando no solo una compensación monetaria idónea al momento de indagar dónde laborar, principalmente buscan identificarse con una empresa donde se sientan orgullosos de pertenecer, y que además les brinden las oportunidades de crecimiento profesional adecuadas (Alves et al., 2020).

Para Latinoamérica, el panorama es aún más gris. Esta región muestra la brecha más grande a nivel mundial entre las personas que se encuentran buscando trabajo, y aquel talento que las organizaciones buscan. Mientras que Chile se encuentra en el puesto 34 de los países con mayor capacidad para atraer, desarrollar y retener talento, el Perú se encuentra en el puesto 83, de un total de 118 países incluidos en este reporte (Sheen, 2018). Esto evidenciaría que las personas no se encuentran percibiendo los valores, políticas, sistemas y/o prácticas que las empresas ofrecen como “atractivas” y, por ende, predomina una falta de compromiso e identificación con estas (Alves et al., 2020).

La ausencia de una propuesta de valor, por parte de las organizaciones, para atraer y retener a su talento se ve reflejada bajo la premisa de que no se ha focalizado la atención necesaria en implementar una marca empleadora que genere concordancia entre las expectativas de las personas, y los beneficios que ofrece dicha organización (Villani, 2017). En otras palabras, las empresas no han tomado en consideración la importancia que tiene la percepción de los potenciales colaboradores hacia lo que identifica a una organización, y cómo esta percepción influye sobre la decisión al momento de seleccionar un empleo. Asimismo, los altos niveles de rotación observados en las últimas décadas corresponderían al bajo nivel de compromiso que presentan los colaboradores hacia la empresa en la cual laboran, al no sentirse satisfechos ni identificados con estas. Todo esto contribuye a que una organización sea percibida o no como un buen lugar para laborar (Bussin & Mouton, 2019).

Desde inicios de la globalización, se ha intentado encontrar las causas principales de la presencia de bajos niveles de compromiso por parte de los empleados hacia las organizaciones. Sin embargo, un factor en común resaltado en investigaciones es el déficit en el desarrollo de una marca empleadora que sea percibida como atractiva y se encuentre alineada con los valores del potencial colaborador. Elementos como beneficios monetarios, reputación de la empresa, beneficios sociales, entre otros, son percibidos de distinta manera por cada generación. Por esta razón, resulta vital desarrollar una marca empleadora acorde a cada generación, para lo cual se debe investigar qué perciben ellos como atractivo o beneficioso, según sus necesidades (Álvarez, 2013),

En este sentido, se puede indicar que una de las principales causas del bajo nivel de compromiso se manifiesta en que los colaboradores no poseen sentimientos positivos hacia la organización, al no percibirla como "una familia". El colaborador desarrolla estos sentimientos positivos en respuesta a la manera cómo es tratado desde el contacto inicial en el proceso de reclutamiento y selección, hasta su desarrollo dentro de la empresa, por lo cual el compromiso organizacional resulta una variable constante en el tiempo (Alves et al., 2020).

Por otro lado, Recursos Humanos adquiere como desafío administrar el talento que ingresa a la organización, asegurándose que el proceso de incorporación sea exitoso. El problema radica en que en Latinoamérica las empresas no han centrado sus recursos en implementar una estrategia de marca empleadora, en primer lugar, debido a la falta de concientización acerca de su importancia y el efecto que tiene sobre la percepción de la empresa; y, en segundo lugar, por la falta de un presupuesto asignado a la activación de la marca. En muchas ocasiones, las empresas no pueden justificar la dedicación de recursos para mejorar su marca empleadora, puesto que no han considerado todos los beneficios que podrían obtener de esta (Dalvi, 2021).

Una organización cuyas políticas y beneficios no sean percibidos como satisfactorios para los potenciales colaboradores, tendrá entre sus problemas predominantes: una alta rotación, un bajo desempeño de los empleados, y un débil sistema de atracción del talento (Tanwar & Prasad, 2016). A nivel individual, los colaboradores que no se sientan comprometidos con la organización a la que pertenecen desarrollarán sentimientos negativos de pertenencia, ocasionando un rompimiento en la identificación con la organización. Asimismo, dentro de los efectos negativos, se tiene

una baja productividad laboral, una mayor probabilidad de rotación temprana, además de insatisfacción laboral que pueda crear conflictos entre los colaboradores de una misma empresa (Dalvi, 2021).

A nivel global, las empresas de hoy en día se encuentran compitiendo entre sí para atraer el mejor talento nacional y/o internacional. Compiten constantemente por ser percibidas como la “mejor empresa para laborar”. Esto involucra que, al no contar con una buena marca empleadora, deban gastar mayores recursos económicos para ser percibidos como atractivos para los potenciales candidatos. En un estudio de LinkedIn, una empresa latinoamericana, con 10.0000 empleados gastó más de 7.6 millones de dólares en salarios adicionales para poder atraer el talento en su empresa. Teniendo en cuenta este estudio, si se contara con una buena marca empleadora las organizaciones podrían ahorrarse hasta un 33% de su presupuesto (Kicheva, 2019). Otro aspecto importante, es la reputación de la empresa. A mayores comentarios positivos, mayor atractivo tendrán sobre las personas, ocasionando un mayor interés por pertenecer a la organización (Collins, 2007).

En resumen, las organizaciones que no desarrollan colaboradores comprometidos se ven perjudicadas en tres aspectos importantes: en el proceso de reclutamiento, en la retención del personal, y en el desempeño del colaborador. El proceso de reclutamiento suele ser costoso, y una fuerte marca empleadora podría contribuir a la reducción de este costo. Asimismo, la probabilidad de una alta rotación en el personal ocasionaría fuertes pérdidas económicas traducidas en gastos en nuevas contrataciones, capacitaciones, etc. Por último, el desempeño del actual colaborador podría verse disminuido conforme vaya percibiendo que otras empresas en el mercado ofrecen mejores beneficios, resultando ser más llamativas y con mayores probabilidades de crecimiento profesional. Por estas razones, resulta beneficioso para las organizaciones que se encuentran en este contexto competitivo, ser percibidas como atractivas para el colaborador, para lo cual es necesario implementar estrategias que fortalezcan su marca empleadora (Dalvi, 2021).

Para que un individuo se sienta comprometido e identificado con una organización, la percepción que este tenga sobre la empresa resulta imprescindible. En este contexto, la percepción que tenga una persona sobre una organización es concebida como aquel en el que los estímulos o beneficios que ofrece esta organización afectan de manera positiva los sentimientos de la persona, favoreciendo la identificación de los

valores personales con los valores de la empresa. Según Álvarez (2013), la percepción es el proceso mediante el cual una persona brinda significados a su situación actual y el ambiente. Aplicado en el contexto organizacional, el proceso perceptivo hace mención a la forma cómo las personas organizan, interpretan y procesan los estímulos percibidos mediante la experiencia psicológica de la marca empleadora.

Tanwar y Prasad (2016), Kicheva (2019), Bussin y Mouton (2019), y Dalvi (2021) coinciden en que Ambler y Barrow (1996) fueron los pioneros en brindar una definición de marca empleadora ajustada al plano psicológico. Es así como, fue definida como el conjunto de percepciones que tienen las personas sobre el paquete de beneficios psicológicos, económicos y funcionales que brinda una organización a sus empleados. En otras palabras, es lo que distingue a una organización de las demás, y engloba el listado de beneficios por las cuales una persona decide trabajar en cierta organización. Estos beneficios pueden ser percibidos como “satisfactorios” para algunos, mientras que para otros no serían suficientes. La creación de esta propuesta de valor diferenciada permite atraer potenciales candidatos en el proceso de selección, además de servir como fuente de retención y/o fidelidad con los empleados actuales, siendo así, pieza clave para el compromiso de estos últimos (Gavilán et al., 2013, p.52). De esta manera, la marca empleadora se construye a partir de lo que las personas perciben como beneficios atractivos en la empresa.

Por otro lado, el compromiso organizacional, es descrito como la identificación de una persona y su involucramiento emocional con una organización, caracterizada por el fuerte deseo de mantenerse dentro de esta. De esta manera, se percibe como el grado de lealtad que posee un colaborador hacia la empresa en la cual labora. Este vínculo emocional del colaborador a la empresa permite que establezca relaciones afectivas basadas en experiencias positivas vividas durante el proceso de incorporación a la empresa, por lo cual se sentirán más identificados y con mayor predisposición a esforzarse por el logro de las metas organizacionales (Acuña & Ventura, 2016).

En cuanto al marco teórico de nuestra primera variable, la psicología de la percepción estudia las imágenes mentales que se forman a través de la experiencia, siendo resultado de un proceso de selección e interpretación de sensaciones y emociones. Todas las personas realizan un proceso perceptivo, en el cual seleccionan, organizan e interpretan los estímulos. Cuando la percepción se recibe de acuerdo con nuestros

intereses, se denomina percepción selectiva. Esto quiere decir que, cada persona percibe los mensajes o estímulos según sus actitudes, intereses, valores y necesidades (Alguacil, 2017).

En el ámbito laboral, la percepción sobre la marca empleadora es selectiva, puesto que es una percepción de símbolos, emociones, sentimientos e ideas atribuidas a una organización. Este constructo abarca desde la construcción de una propuesta de valor diferenciadora, hasta las acciones específicas para la atracción y retención del talento. Recursos Humanos, personaje responsable de la definición y aplicación de esta estrategia, debe tener en consideración las dimensiones en las cuales se puede representar (Bussin & Mouton, 2019).

La primera, la dimensión sensorial, se refiere al conjunto de estímulos sensoriales representados en un espacio físico donde se realiza la labor diaria. Incluye los colores, sonidos, olores que caracterizan a la empresa, brindando un bienestar sensorial y estético. Por otro lado, se tiene la dimensión intelectual, referente a los valores con los cuales el colaborador se siente cercano e identificado, permitiéndole así la interiorización de estos. Estos valores son los que permitirán ser fuente de compromiso, identificación y lealtad de los empleados con la marca. Por último, la dimensión emocional, involucra la vivencia y experiencia del colaborador en la organización, es decir, el disfrute que el colaborador siente al trabajar (Tanwar & Prasad, 2016). Es así como la experiencia de “pasarla bien” trabajando puede ser considerada como un antecedente o propulsor del compromiso afectivo.

Las dimensiones en las cuales se expresa la marca empleadora están fuertemente ligadas con la percepción que tiene el colaborador hacia cada elemento. Respecto a la dimensión sensorial, el colaborador que perciba el espacio físico como atractivo, desarrollará mayor afinidad con el ambiente donde labora, mejorando a su vez su rendimiento. Asimismo, en cuanto a la dimensión intelectual, el colaborador que perciba que los valores de la empresa se alinean a sus valores personales, se sentirá identificado con el conjunto de normas establecidas. Por último, la dimensión emocional parte exclusivamente de que, si el colaborador percibe el acto de trabajar como satisfactorio logrará un mayor disfrute (Dalvi, 2021).

Por otro lado, en cuanto al marco teórico de nuestra segunda variable, Villani (2017), Davies et al. (2018), Kicheva (2019), y Alves et al. (2020) sostienen que tal como

señalan Morgan & Hunt (1994) en su Teoría del Compromiso y la Confianza, el compromiso organizacional es el factor central del éxito en las relaciones que la organización establece con sus empleados actuales y potenciales. Este compromiso se caracteriza por dos elementos cruciales. En primer lugar, se habla de la orientación a largo plazo, es decir, el deseo de un colaborador de mantener la relación laboral con su empleador. En segundo lugar, se señala la buena disposición para invertir, es decir, la disposición que tiene un colaborador para realizar sacrificios a corto plazo (por ejemplo, el rechazo de otras alternativas laborales atractivas). Ambos elementos suponen la intención de una persona de mantenerse fielmente en una organización, debido a la confianza otorgada a ella.

Diversos escritos sobre compromiso organizacional (Acuña & Ventura, 2016; Kicheva, 2019) señalan que en la teoría de Meyer y Allen (1991) se consideró el compromiso organizacional como una variable tridimensional, cuyos componentes eran: el de continuación, el normativo, y el afectivo. El primero de ellos, se refiere a los trabajadores actuales en la organización, y abarca la serie de razones que hacen que el colaborador sienta que debe continuar en la empresa (tiempo invertido, costo financiero de cambiarse de empleo, etc.). Por otro lado, el compromiso normativo se refiere al sentimiento de obligación del colaborador hacia la empresa, y al seguimiento de reglas definidas dentro de esta. Por último, y el más importante, es el compromiso afectivo, el cual se define como el sentimiento de unión emocional que posee el colaborador hacia el empleador, siendo un elemento actitudinal y de afinidad (Acuña & Ventura, 2016).

Respecto al compromiso afectivo, se refiere al apego afectivo que experimenta el colaborador hacia su empleador, expresándose en el fuerte deseo de mantener la relación laboral a lo largo del tiempo. Esta identificación es la que permite que el colaborador se encuentre motivado por su labor, traducándose en resultados positivos para la organización. Los estudios en las últimas décadas señalan que este componente estaría fuertemente relacionado con la efectividad de una marca empleadora que resulte llamativa para el usuario (Dalvi, 2021).

Asimismo, existen variables que condicionan el nivel de compromiso de las personas en una organización. Estas se encuentran divididas en: variables relacionadas con el individuo, relacionadas con el trabajo, y por último relacionadas con las experiencias y apreciaciones del ámbito laboral. Dentro de la primera categoría se

encuentran variables como la edad, el género, el nivel educativo y variables demográficas. En la segunda categoría, se tiene la autonomía en el trabajo, la participación en toma de decisiones, la variedad de tareas realizadas, las relaciones con el líder, etc. Por último, en la categoría relacionada con la experiencia del colaborador se tiene: el clima de trabajo, los valores éticos, el tamaño de la organización, los beneficios que otorgan, etc. Esta última categoría supone que las organizaciones con una buena percepción en el mercado laboral desarrollan vínculos afectivos más fuertes con sus empleados (Guerrero, 2019).

Por todas las razones expuestas anteriormente, se ha visto esencial indagar más sobre cómo las percepciones de las personas sobre la marca empleadora de cada empresa afectan en el compromiso organizacional hacia estas. De esta manera, el objetivo de este estudio es identificar si existe relación entre la percepción sobre la marca empleadora y el compromiso organizacional, mediante la revisión de los estudios previos efectuados en este ámbito. Asimismo, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué relación existe entre la percepción sobre la marca empleadora y el compromiso organizacional?

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Criterios de elegibilidad

2.1.1 Criterios de inclusión

Fueron seleccionados los estudios que cumplieron con los siguientes criterios de inclusión: a) estudios cuantitativos: debido a que el propósito de este reporte es analizar la relación que existe entre las variables “percepción de marca empleadora” y “compromiso organizacional”. Con este método, se logrará así predecir los fenómenos investigados y buscar relaciones causales entre estos. Los datos obtenidos desde esta perspectiva podrán ser sometidos a diversos análisis estadísticos, ser generalizados más allá de la muestra utilizada, y facilitará el seguimiento de los datos a lo largo del tiempo.

Un segundo criterio de inclusión son los b) estudios con diseños experimentales y cuasi experimentales: estos permiten contar con una población de características determinadas, como es en este caso: personas que se encuentren en búsqueda de oportunidades laborales o que se encuentren laborando en una organización. Asimismo, un tercer criterio incluido es el de c) estudios empíricos que relacionen percepción de marca empleadora con compromiso organizacional: de esta manera, se desea obtener información sobre la relación existente entre ambas variables.

Por último, se seleccionó el criterio de d) estudios escritos en castellano o inglés: el término “compromiso organizacional” se encuentra estudiado con mayor relevancia bajo el término “engagement”, encontrando así un mayor número de investigaciones sobre este fenómeno. Asimismo, el término “marca empleadora” se encuentra estudiado bajo la denominación “employer branding”, localizando mayores investigaciones no solo en Latinoamérica (donde recién se está poniendo mayor énfasis en estos fenómenos), sino también en Europa.

2.1.2 Criterios de exclusión

Como criterios de exclusión, además del incumplimiento de los criterios de inclusión señalados, se tuvo en cuenta que a) no sean estudios cualitativos: la utilidad de las revisiones narrativas es discutible, por lo cual nos centraremos en las que tienen como objetivo de estudio la investigación original de tipo cuantitativo, que nos podrá brindar datos estadísticos (Pino et al., 2014). Asimismo, se tuvo en cuenta que b) no sean trabajos publicados en formato de comunicación a congreso, resumen, actas no publicadas, libros, tesis o manuales: este trabajo al no ser una revisión bibliográfica, se desea superar las limitaciones de las revisiones narrativas, por el alto grado de subjetividad con el que estas se realizan. Por esta razón, la inclusión exclusiva de artículos científicos brindará datos exactos que contarán con elementos como: muestra, tipo de muestreo, método de recolección de datos, método de análisis de datos, entre otros (Pino et al., 2014).

Por último, se seleccionó como criterio de exclusión c) estudios sin datos concluyentes: debido a que el objetivo de la revisión sistemática es el análisis e integración del conocimiento científico sobre una determinada pregunta de investigación, estudios inconclusos no permitirían minimizar sesgos ni posibilitaría la replicación de los resultados de la revisión a demás investigadores.

2.2 Estrategia de búsqueda

La búsqueda se realizó entre diciembre de 2020 y febrero de 2021, en las bases de datos electrónicas Scopus, Dialnet y Proquest, y se utilizaron las siguientes palabras clave: marca empleadora, compromiso organizacional, engagement, employer branding, retención, y selección. Dichas palabras fueron combinadas como sigue: marca empleadora/selección/compromiso organizacional; marca empleadora/retención/compromiso organizacional; engagement/selección/compromiso organizacional; employer branding/engagement/selección, y employer branding/retención/ engagement.

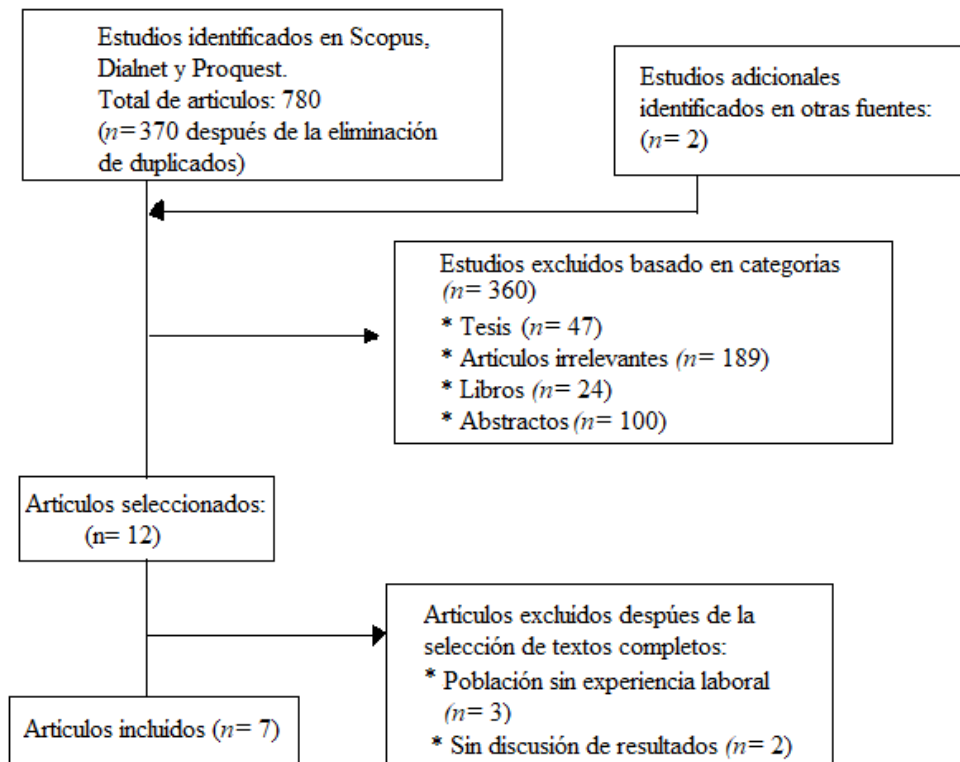
Asimismo, se procedió a realizar la búsqueda en las bases de datos mencionadas, bajo la combinación de las palabras claves con los operadores booleanos: marca empleadora AND compromiso organizacional, marca empleadora AND retención, marca empleadora AND selección, compromiso organizacional AND retención, compromiso

organizacional AND selección, engagement AND employer branding, engagement AND marca empleadora, employer branding AND compromiso organizacional.

El proceso de búsqueda sistemática se realizó en base a los lineamientos de la guía PRISMA (Urrutia & Bonfil, 2010), dando como resultado un total de 780 referencias, que nos permitió seleccionar 7 artículos que cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión. En la Figura 2.1 se muestra el diagrama de flujo en el que aparece sintetizado el proceso de selección de los trabajos analizados.

Figura 2.1

Diagrama de flujo de selección de artículos científicos para el proceso de reporte de revisión aplicada



CAPÍTULO III: RESULTADOS

En las siguientes tablas presentaremos los datos más significativos que obtuvimos de los artículos científicos considerados para este reporte de revisión aplicada, con la finalidad de su posterior análisis.

Tabla 3.1

Análisis de los estudios seleccionados

Autor	Año	Título	Idioma	N
Gavilán, Avelló y Fernández	2013	Employer Branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo	Español	181
Biswas y Suar	2014	Antecedents and Consequences of Employer Branding	Inglés	347
Fernández, Gavilán, Avelló y Blasco	2015	Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale	Inglés	495
Davies, Mete y Whelan	2018	When employer brand image aids employee satisfaction and engagement	Inglés	300
Bussin y Mouton	2019	Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations	Inglés	254
Kicheva	2019	Enhancing Organizational Attractiveness for Young Talents Through Employer Branding	Inglés	181
Alves, Santos, Reis, Martinho, Martinho, Sampaio, Sousa & Yong-oliveira	2020	Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees	Inglés	172

Tabla 3.2

Continuación del análisis de los estudios seleccionados

Autor	Participantes	Diseño del estudio	Instrumentos de evaluación de las variables
Gavilán, Avelló y Fernández	Hombres y mujeres entre los 25 y 59 años, de empresas de distintos sectores (banca, seguros, educación y asesoría) de Madrid.	Experimental	Compromiso organizacional: Escala ACEB (Affective Commitment to Employer Brand) de Fernández (2012). Percepción marca empleadora: Escala WOLF de Bakker (2008).
Biswas y Suar	Hombres y mujeres de empresas de servicios y manufacturas de India.	Experimental	Compromiso organizacional: Escala AOC de Meyer y Allen (1991).

(Continuación)

Autor	Participantes	Diseño del estudio	Instrumentos de evaluación de las variables
Fernández, Gavilán, Avelló y Blasco	Hombres y mujeres de compañías privadas y diversos sectores de Madrid.	Experimental	Percepción marca empleadora: Escala de Personalidad de Marca Corporativa de Davies (2004). Compromiso organizacional: Escala ACEB (Afective Commitment to Employer Brand) de Fernández (2012). Percepción marca empleadora: Escala WOLF de Bakker (2008).
Davies, Mete y Whelan	Hombres y mujeres de empresas privadas de Inglaterra.	Experimental	Compromiso organizacional: Escala ISA de Engagement de Soane, Truss, Alfes, Rees y Gatenby (2012). Percepción marca empleadora: Escala de Personalidad de Marca Corporativa de Davies (2004).
Bussin y Mouton	Hombres y mujeres entre los 29 y 50 años, de empresas aseguradoras de Sudáfrica.	Experimental	Compromiso organizacional: Escala AOC de Meyer y Allen (1991). Percepción marca empleadora: Escala de Marca Empleadora de Tanwar y Prasad (2016).
Kicheva	Personas graduadas recientemente (hace 2 años máximo) de una universidad en Bulgaria.	Experimental	Compromiso organizacional: Escala AOC de Meyer y Allen (1991). Escala de Personalidad de Marca Corporativa de Davies (2004).
Alves, Santos, Reis, Martinho, Martinho, Sampaio, Sousa & Yong-oliveira,	Hombres y mujeres entre los 19 y 55 años, de empresas de distintos sectores de Portugal.	Experimental	Compromiso organizacional: Escala AOC de Meyer y Allen (1991). Percepción marca empleadora: Escala de Marca Empleadora de Tanwar y Prasad (2016).

Tabla 3.3

Continuación del análisis de los estudios seleccionados

Autor	Relación entre percepción de marca empleadora y compromiso organizacional	Hallazgos principales
Gavilán, Avelló y Fernández	La percepción de la marca empleadora tiene un impacto positivo sobre el compromiso organizacional de los colaboradores.	Empresas que se enfoquen en generar una experiencia positiva de marca empleadora lograrán que sus empleados desarrollen un compromiso afectivo hacia esta. La percepción que los empleados tengan acerca de la marca empleadora de sus compañías afecta la identificación con esta, logrando así mayor satisfacción.

(Continuación)

Autor	Relación entre percepción de marca empleadora y compromiso organizacional	Hallazgos principales
Biswas y Suar	La percepción sobre la marca empleadora impacta positivamente sobre el compromiso de los empleados hacia la organización.	La marca empleadora se refleja en las puntuaciones más altas sobre la equidad de marca del empleador, lealtad de la marca del empleador y compromiso de los empleados, y atracción y retención de talento. La percepción de la marca empleadora depende de las variables sociodemográficas de las personas.
Fernández, Gavilán, Avelló y Blasco	La percepción positiva de la marca empleadora tiene una relación positiva con el compromiso organizacional.	Empleados con una experiencia intelectual positiva de la marca empleadora mostrarán mayores niveles de compromiso con esa marca. Una experiencia positiva de la marca empleadora resultar ser importante en el desarrollo de un compromiso afectivo hacia esa marca.
Davies, Mete y Whelan	Cuanto más positivas sean las percepciones de los empleados sobre la imagen de su empleador, mayor será su compromiso.	Mejorar la percepción que tienen los trabajadores sobre la marca empleadora contribuye positivamente al compromiso que tengan hacia la organización. Los efectos de, las opiniones de los empleados sobre la imagen de su empleador, en su compromiso están mediados por su satisfacción.
Bussin y Mouton	Las percepciones sobre la marca empleadora están correlacionadas positivamente con lo satisfechos y comprometidos que están los empleados con sus empresas.	Las variables demográficas no afectaron la percepción que las personas tenían sobre la marca empleadora. A medida que las percepciones de los empleados sobre la marca empleadora sean positivas, su voluntad de trabajar por un menor salario y beneficios aumenta.
Kicheva	La percepción que tengan los futuros postulantes sobre la marca empleadora de una empresa se relaciona positivamente con el deseo de permanecer en esta a lo largo del tiempo.	Como razón para elegir la organización, el 62,4% de los encuestados indica la "fuerte marca empleadora" de la empresa. Los jóvenes prefieren trabajar para una gran organización conocida por su marca de empleador.
Alves, Santos, Reis, Martinho, Martinho, Sampaio, Sousa & Yong-oliveira,	Las dimensiones de la percepción de la marca empleadora tienen una correlación positiva con el componente afectivo del compromiso organizacional.	Cuanto mayor sea la percepción del compromiso organizacional de los empleados, mayor será la percepción de las estrategias de marca empleadora. El compromiso afectivo se puede lograr cuando el empleado percibe a su empleador como fuente de apoyo, además de cuando se identifica con los valores de la organización

Respecto al análisis de los siete artículos seleccionados, podemos destacar los siguientes aspectos:

Los artículos analizados se publicaron entre los años 2013 y 2020. En cuanto al idioma, los trabajos se encuentran publicados en inglés, a excepción de Gavilán et al. (2013) que se encuentra publicado en español.

En todos los estudios, a excepción del de Kicheva (2019), los participantes están compuestos por hombres y mujeres, entre las edades de 19 y 59 años, que además se encuentran laborando activamente en una organización. Los participantes del estudio de Kicheva (2019) son personas recién graduadas de la universidad, por lo cual abarca una población más joven. Sin embargo, en todos los trabajos los sectores laborales a los que pertenecen los participantes son diversos (manufactura, seguros, banca, etc.) para garantizar así la variabilidad de la muestra. Asimismo, con una muestra de 495, Fernández et al. (2015) presenta el estudio con la muestra más alta de todos; mientras que la muestra más baja es de 172, presente en el estudio de Alves et al. (2020).

Por otro lado, todos los trabajos presentan diseños experimentales, en el cual la muestra se ha conseguida de forma aleatoria. Asimismo, el propósito de estos estudios fue analizar las relaciones existentes entre las variables estudiadas.

En cuanto a la evaluación de la percepción de la marca empleadora, los artículos analizados muestran diversas escalas utilizadas. Investigaciones como las de Gavilán et al. (2013) y Fernández et al. (2015) utilizan la Escala WOLF de Bakker (2008). Esta escala investiga la influencia de algunos recursos y demandas laborales, sobre la base del Modelo de Demandas-Recursos de Empleo. En otras palabras, permite estudiar la experiencia interior del colaborador que surge durante las actividades propuestas dentro de la marca empleadora como el reclutamiento, inducción, capacitación, entre otras. Por otro lado, tres estudios como los de Biswas y Suar (2014), Davies et al. (2018), y Kicheva (2019) utilizan la Escala de Personalidad de Marca Corporativa de Davies et al. (2004), la cual evalúa la marca empleadora como el conjunto de percepciones razonadas o emocionales que poseen los colaboradores hacia la organización donde laboran. Por último, los estudios de Bussin y Mouton (2019), y Alves et al. (2020) utilizan la escala de Marca Empleadora de Tanwar y Prasad (2016), la cual explora la relación entre la marca empleadora y las motivaciones de una persona para permanecer en una organización.

De la misma manera, en cuanto a la medición del compromiso organizacional encontramos diversidad de escalas utilizadas. Alves et al. (2020), Bussin y Mouton (2019), y Biswas y Suar (2014) utilizan la Escala AOC de Meyer y Allen (1991). Esta escala mide el compromiso organizacional como un constructo multidimensional, compuesto por tres dimensiones: compromiso afectivo, compromiso normativo, y compromiso de continuidad. Por otro lado, los estudios de Gavilán et al. (2013), y Fernández et al. (2015) utilizan la Escala ACEB (Affective Commitment to Employer Brand), escala que fue creada por Fernández (2012), la cual tiene como objetivo evaluar la manera cómo la experiencia positiva con la marca empleadora resulta primordial para que el empleado desarrolle un compromiso afectivo con la organización. Por último, el estudio de Davies et al. (2018) utiliza la Escala ISA de Engagement de Soane et al. (2012), la cual mide las dimensiones del compromiso organizacional, como el compromiso intelectual, el compromiso social, y el compromiso emocional.

De forma más concreta, pasamos a indicar los datos fundamentales de cada uno de los 7 estudios seleccionados.

El estudio de Gavilán et al. (2013) señala la relevancia que tiene la experiencia del colaborador como antecedente del compromiso afectivo con la organización. Este estudio contribuye a identificar la relación entre ambas variables, dado que incorpora un concepto tridimensional de percepción de marca empleadora. En este trabajo se analizó el impacto de la marca empleadora sobre el compromiso afectivo con una organización, en un grupo de trabajadores de empresas de distintos sectores. Los resultados del estudio mostraron el impacto positivo que tiene una percepción positiva de la marca empleadora sobre el compromiso afectivo, logrando así que los empleados deseen permanecer en sus empresas actuales. Asimismo, los resultados también mostraron que las empresas actualmente se encuentran priorizando la experiencia emocional de sus colaboradores, con el propósito de que estos se sientan identificados con los valores, reconociéndolos como propios.

Biswas y Suar (2014) también consideraron la percepción de la marca empleadora como un constructo tridimensional, pero con una variante. Para ellos, la percepción de la marca empleadora posee tres elementos: la equidad de la marca, la lealtad a la marca, y el compromiso a esta. Los resultados de este estudio apuntan a la misma dirección. Se demostró que la percepción de la marca empleadora impacta positivamente sobre el

compromiso de los empleados hacia la organización, razón por la cual las organizaciones deben centrar sus recursos en mejorar su marca empleadora. En este estudio, los participantes mostraron el deseo de permanecer en su organización debido a las estrategias implementadas para fortalecer la imagen sobre la marca.

Fernández et al. (2015) llevan a cabo el desarrollo de una nueva escala para evaluar el compromiso organizacional hacia la marca empleadora de una organización. Ellos resaltaron la idea de que es importante distinguir entre entusiasmo con la marca, apego emocional y orientaciones a largo plazo al analizar el vínculo emocional del colaborador con su percepción hacia la marca empleadora. Los resultados de este estudio permiten identificar acciones para incrementar el nivel de compromiso de un empleado hacia su organización, debido a que se identificó que los participantes mostraban mayor apego emocional hacia las empresas que habían centrado sus esfuerzos en generar una percepción positiva sobre su marca.

Davies et al. (2018) llevan a cabo un estudio con hombres y mujeres de empresas de Inglaterra, donde ponen de manifiesto que la satisfacción de un colaborador hacia la marca empleadora influye en el compromiso que tengan hacia la empresa en la cual laboran. Este estudio además señala que la edad y el género son variables que influyen de distinta manera sobre la imagen de la marca empleadora y el compromiso organizacional. Los resultados de este estudio señalan además que, algunos elementos del compromiso organizacional como la confianza y la satisfacción laboral influyen directamente sobre el nivel de percepción de un individuo, siendo determinante para establecer una percepción positiva o negativa sobre una organización.

Bussin y Mouton (2019) analizan la relación entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional, y añaden una tercera variable de estudio al analizar también el impacto de la percepción de la marca empleadora sobre la retención del personal. Los resultados de este estudio señalan que los empleados con percepciones positivas sobre su organización se encontraban más satisfechos con sus empleadores, y por ende, los empleados con percepciones negativas sobre su organización se encontraban menos satisfechos con sus empleadores. De esta manera, se concluye que las compañías que centren sus estrategias en mejorar la percepción de los colaboradores sobre la marca empleadora tienen mayor probabilidad de retener a sus empleados.

Kicheva (2019) es un estudio que se centra en personas recién graduadas de la universidad, que se encuentran en su primera experiencia laboral. El estudio presenta como resultados que las personas jóvenes prefieren trabajar en empresas percibidas con fuertes marcas empleadoras, como se observa en el 62.4% de la muestra que indicó sentir preferencia por empresas con una marca empleadora establecida. Asimismo, el estudio señala que la creación y aplicación de una marca empleadora adecuada genera mayor atracción de los jóvenes hacia las organizaciones. Mediante el uso de esta marca empleadora, las organizaciones pueden crear una imagen deseable y transmitirla a los potenciales candidatos, con la finalidad de atraer empleados talentosos y motivarlos a comprometerse con la empresa.

Por último, Alves et al. (2020) analizaron la relación de la percepción de la marca empleadora con el compromiso organizacional. Como resultados, se obtuvo la correlación positiva entre ambas variables, resaltando el componente afectivo del compromiso organizacional. Este componente permite ser un predictor de la percepción que una persona tenga sobre la marca empleadora, es decir, cuanto más positiva sea la percepción del compromiso de los empleados, más positiva será la percepción de la marca empleadora de esa organización. Este estudio, al ser el más reciente, abarca la totalidad sobre las implicancias que tiene la percepción de la marca empleadora en las personas sobre sus intenciones de permanecer laborando en una misma organización a lo largo del tiempo.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

Los estudios analizados indican la relación existente entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional, evidenciándose así que la percepción sobre la marca empleadora impacta positivamente sobre el compromiso de los empleados hacia la organización. Alves et al. (2020) brindan un alcance más específico sobre estos resultados, al señalar que las dimensiones de la percepción de la marca empleadora tienen una correlación positiva con el componente afectivo del compromiso organizacional. Esto debido a que, como señala Dalvi (2021), un colaborador que haya pasado por un proceso sensorial, intelectual y emocional positivo al momento de incorporarse a una organización tendrá mayor predisposición para brindar esfuerzos hacia la consecución común de metas. Esto último se traduce en el aumento del compromiso afectivo que se tenga hacia la empresa, considerándose como una familia, más que un simple lugar de trabajo.

El aumento de este compromiso afectivo hacia la empresa permite traer una serie de beneficios a las organizaciones, entre las cuales se tiene una menor probabilidad de rotación temprana, así como el aumento de la productividad y eficacia de los colaboradores al desarrollar sus funciones. A su vez, se traduciría en una disminución de costos para las empresas, al tener que gastar menos en capacitar a nuevos colaboradores (en caso de rotación temprana). Por esto, el implementar una estrategia de marca empleadora permitiría que las organizaciones se vean beneficiadas a nivel global, aumentando su reputación en el mercado laboral, así como sus ganancias.

Por la misma línea, Fernández et al. (2015) señalan que una percepción positiva de marca empleadora sería un factor importante para que los colaboradores desarrollen un compromiso afectivo hacia la organización. De esta manera, los siete estudios presentes en este reporte consideran que las organizaciones que se esfuerzan por brindar experiencias positivas a sus colaboradores desde el primer día serían más propensas a desarrollar colaboradores comprometidos que se identifican con los valores de la empresa. Esto va de la mano con lo destacado por Villani (2017), quien advierte que ello beneficiaría a las empresas en temas de productividad, ahorro de costos, menor

probabilidad de rotación temprana, entre otros. La similitud en las conclusiones de los estudios permite verificar que la relación positiva entre ambas variables ocurre sin importar el país del estudio, puesto que la marca empleadora siempre ejerce una fuerza indiscutible en el éxito de una organización.

Asimismo, los resultados de los estudios enfocan la importancia de implementar estrategias de manejo del talento, que sean capaces de retener y comprometer al talento profesional, incrementando así el lazo afectivo con la organización. Biswas y Suar (2014), Davies et al. (2018), Bussin y Mouton (2019), y Alves et al. (2020) afirman que el manejo de la marca empleadora es una estrategia efectiva para los procesos de selección y retención del talento, debido a su impacto sobre las expectativas de los colaboradores como la remuneración, sistema de beneficios, etc. De igual manera, Gavilán et al. (2013) y Kicheva (2019) coincide en que, al generar percepciones positivas de la marca empleadora, las organizaciones pueden crear la imagen deseada de empleo y transmitirla a los candidatos con la finalidad de atraer y comprometer al talento para que permanezcan en la organización a largo plazo. Esto va de la mano con lo señalado por Villani (2017) respecto a la importancia del compromiso organizacional como factor clave para el éxito de una organización, tomando en consideración dos elementos importantes que predicen el éxito: la orientación a largo plazo y la buena disposición del colaborador por invertir. Por esta razón, organizaciones con imágenes positivas frente al mundo laboral tendrán mayores probabilidades de éxito en fidelizar su marca.

Respecto a lo anterior, las organizaciones actuales deberían enfocar sus recursos en establecer prácticas de marca empleadora que permitan fidelizar a sus potenciales y actuales colaboradores. Prácticas como la implementación de redes sociales donde se enfatice la satisfacción de los colaboradores, así como los beneficios, premios, o reconocimientos que la organización posee, resultan beneficiosas para lograr un mayor alcance en la población Millennial. Asimismo, la ejecución de charlas empresariales enfocadas en presentar a la empresa junto con sus beneficios, demuestran tener un éxito en las organizaciones. Sheen (2018) sitúa de ejemplo en el contexto peruano a la empresa Arca Continental-Lindley, mediante su práctica “Saborea el Éxito”. Esta propuesta de valor reúne en cuatro pilares las expectativas y deseos de sus colaboradores. En el pilar “Aprendes” se enfatiza las oportunidades que brindan a los colaboradores para conocer sobre diversas áreas del negocio, mediante el programa Trainee. En el pilar “Creces”, se

brindan oportunidades de crecimiento interno, mientras que en el pilar “Disfrutas” se ofrecen experiencias de bienestar y disfrute personal. Por último, el pilar “Trasciendes” se enfoca en reconocer a sus colaboradores por el cumplimiento de objetivos. Modelos como este deberían ser implementados por las organizaciones actuales, para así capturar el interés y compromiso de sus colaboradores.

Si bien la mayoría de los estudios concuerdan en que las variables sociodemográficas tienen un impacto relevante sobre la percepción de la marca empleadora, Bussin y Mouton (2019) difieren en esto. Ellos señalan que variables como la edad, el género, el sector de la organización, no generan un impacto significativo sobre el compromiso organizacional y la percepción de la marca empleadora. Una razón clave puede ser que utilizaron una muestra compuesta solo de trabajadores de empresas aseguradoras de Sudáfrica, con lo cual al no haber presencia de distintos sectores, se consideró una muestra con intereses similares, por lo que terminaron percibiendo la marca empleadora de la misma forma.

Aunque la mayoría de los estudios están compuestos por una muestra de edades que van desde los 19 hasta 59 años, el estudio de Kicheva (2019) es el único estudio que contiene una muestra de jóvenes universitarios con edades entre los 18 y 27 años, siendo la población más joven de las investigaciones. Si bien esto podría traer como limitación la poca aplicabilidad del estudio en poblaciones con mayor edad, el aporte se encuentra en la conclusión de que las organizaciones con características joviales serán percibidas como más atractivas para las generaciones más jóvenes, permitiéndoles así captar talento con el cual podrán ir formando profesionales. Los encuestados en este estudio reflejan ver su trabajo como una sucesión de pasos en el camino hacia el desarrollo personal y profesional, en lugar de como un destino final. Esto va de la mano con lo afirmado por Acuña y Ventura (2016), quienes comentan que son los Millennials quienes representan un mayor reto para las empresas, puesto que el nivel de exigencia en cuanto a los beneficios que solicitan es mayor. Si se compara con el contexto actual, según una encuesta realizada en el 2016, el 82% de los trabajadores activos de esta generación en el Perú dejarían sus empleos actuales por buscar otros con mayores beneficios emocionales (Sheen, 2018).

Respecto a los instrumentos de evaluación, la mayor parte de los estudios de compromiso organizacional utilizan la Escala AOC de Meyer y Allen (1991). Esto se

puede entender debido a la predominancia presente de la teoría de Meyer y Allen en los últimos años, así como su definición tridimensional. Esta escala toma en consideración las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad. Es así como abarca una mayor cantidad de aspectos que permiten analizar el compromiso organizacional desde diferentes ángulos. El uso de este modelo lo consideramos como adecuado, debido que permite tener una noción más específica sobre las variables que afectan el compromiso de un colaborador hacia la organización. Sin embargo, el instrumento más reciente y que brinda información específica sobre las variables estudiadas es la Escala ACEB de Fernández (2012), utilizada en los estudios de Gavilán et al. (2013), y Fernández et al. (2015). Esta escala al evaluar el efecto que tiene la percepción positiva de la marca empleadora sobre el compromiso afectivo nos permite identificar con mayor medida cómo las variables interactúan entre sí, logrando confirmar que existe relación significativa entre ambas variables.

En cuanto a los cuestionarios utilizados de los estudios de la percepción de marca empleadora, tres de ellos hacen uso de la Escala de Personalidad de Marca Corporativa de Davies (2004). Esta destaca por ser la escala que emplea palabras para reflejar la personalidad de una persona, así como palabras para describir una marca empleadora. La escala se basa en el modelo de personalidad humana conocido como los “Big Five”, tomando en consideración las cinco dimensiones para abordar la percepción de la marca empleadora. La idea de “personalizar” a una organización permite percibirla como un “persona”, facilitando la comprensión de sus características. Sin embargo, los demás estudios se inclinaron más por utilizar escalas más recientes como la Escala Wolf de Bakker (2008), y la Escala de Marca Empleadora de Tanwar y Prasad (2016). La incorporación de escalas recientes respondería a la necesidad de tomar en consideración que el mundo organizacional es volátil puesto que se encuentra cambiando constantemente por las necesidades de las personas, por lo cual el uso de escalas actuales permitiría un mayor acercamiento e identificación con el contexto actual.

Si bien el número de investigaciones sobre la relación entre la percepción de marca empleadora y el compromiso organizacional es escaso, en la última década se ha ido brindando mayor importancia a estos dos aspectos en el ámbito organizacional. Los artículos seleccionados fueron publicados entre los años 2013 y 2020, puesto que no se encontraron estudios significativos más antiguos. Una razón clave puede ser que, como

menciona Dalvi (2021), recién en la última década las empresas han ido tomando consciencia de la importancia de contar con una buena marca empleadora para fidelizar a sus colaboradores. En años anteriores, la atención se focalizaba solo en el aspecto remunerativo; sin embargo, las personas últimamente están considerando como más relevante al momento de decidir por un trabajo el salario emocional. Por esta razón, las investigaciones de años anteriores estaban más enfocadas en el impacto del salario remunerativo sobre la fidelidad del colaborador.

Asimismo, cabe destacar como limitación, el bajo número de investigaciones sobre esta temática en Latinoamérica, siendo Europa y Norteamérica los continentes con mayor número de estudios. Por esta razón, los estudios analizados en el presente reporte son en su mayoría estudios en inglés. Como señala Alves et al. 2020, la ausencia de una propuesta de valor de las organizaciones en Latinoamérica se debe a factores como la nula concientización sobre los efectos positivos que esta trae a la organización y, por ende, la menor prevalencia de empresas que implementen estudios y estrategias que impacten en las características que les permitirían ser percibidos como un buen lugar para trabajar. Es recién en los últimos años que Latinoamérica ha ido desarrollando reportes que expongan el impacto de los beneficios emocionales y psicológicos sobre la productividad laboral, y sin embargo, aún estos estudios no son suficientes para abordar toda la temática.

Por otro lado, el tamaño de la muestra en los estudios analizados hace que sea recomendable realizar investigaciones con mayor número de muestra, con el propósito de poder generalizar los resultados a distintas poblaciones. Estudios con muestras grandes aumentan las posibilidades de que sean más representativas de la población, brindando mayor certeza de que las personas incluidas cumplen con los criterios necesarios para ser relevantes en el estudio, y se reducen los posibles sesgos. Sin embargo, un factor en común de los estudios fue el diseño de investigación, el cual al ser experimental permitió contar con un muestreo aleatorio simple. De esta manera, se pudo contrarrestar significativamente el problema del tamaño de la muestra, debido a que este diseño permitió producir muestras representativas acordes a las poblaciones objetivo. De igual manera, al ser todos experimentales, permitió que haya mayor control sobre las variables que se estudiaron, pudiendo identificar así relaciones de causa-efecto entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional. Igualmente, los

resultados permitieron ser replicados, pudiendo servir de guía para la redacción de este estudio. Sin embargo, cabe discutir que las muestras pudieron presentar características significativamente diferentes de las poblaciones objetivo debido al error de muestreo, por lo cual se recomendaría incorporar también estudios con diseños no experimentales, ya sean longitudinales o transversales que permitan estudiar cómo evolucionan las variables o las relaciones entre ellas a lo largo del tiempo (Pino et al., 2014).

Los resultados de nuestra revisión nos permiten plantear algunas recomendaciones para futuras investigaciones en este campo. Los estudios sobre la relación entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional deben ir más allá, puesto que para incrementar el nivel de compromiso en los colaboradores es necesario estudiar todos los procesos involucrados en esta dinámica, como los procesos de selección, de inducción, de capacitación y desarrollo, entre otros. Por esta y más razones, resulta imprescindible enfocar la atención en la relación existente del compromiso organizacional y estos procesos.

Por otro lado, hoy en día en Latinoamérica muy pocas empresas son conscientes de la importancia que la percepción positiva de la marca empleadora tiene sobre los colaboradores. El diseño de estrategias de creación de marca empleadora, la medición del valor de esta y la aplicación de programas que beneficien a la marca empleadora sería el primer paso para poder consolidar la imagen de una empresa, con el objetivo no solo de atraer talento joven, sino también de mantener interesado al talento existente en la organización (Kicheva, 2019). Resultaría interesante realizar estudios en Latinoamérica, que permitan ver el efecto de la cultura latinoamericana en la percepción de la marca empleadora, así como su efecto en el grado de compromiso organizacional.

De la mano con lo señalado anteriormente, los esfuerzos de los psicólogos del ámbito organizacional deberían ir enfocados hacia la creación de instrumentos de evaluación que abarquen todas las dimensiones de la percepción de la marca empleadora, con el objetivo de que las empresas sean capaces de diagnosticar el estado de la relación entre sus empleados y la marca empleadora. De igual forma, estos instrumentos permitirían ser un indicador eficaz de la relación entre la gestión de recursos humanos y la marca empleadora.

De esta manera, el presente reporte de revisión aplicada permite que las organizaciones puedan tomar consciencia de la importancia de aplicar políticas

empresariales y de intervención centrándose en la implementación de una marca empleadora acorde a las expectativas de sus colaboradores. Asimismo, permite que las organizaciones centren sus esfuerzos en fortalecer la unión significativa con el colaborador, puesto que este último influye en los resultados del negocio. En el Perú, en los últimos años recién se está incentivando la implementación de estrategias de marca empleadora, por lo cual este reporte permite confirmar su relevancia en el desarrollo de una organización competitiva.



CONCLUSIONES

Mediante el análisis de los siete artículos científicos presentados, se logró la consecución del objetivo del presente reporte de revisión aplicada acerca de la existencia o no de una relación entre la percepción de la marca empleadora y el compromiso organizacional. Asimismo, se alcanzó a responder la pregunta de investigación acerca del tipo de relación existente entre ambas variables estudiadas. Como consecuencia de lo señalado anteriormente, se presentan las siguientes conclusiones:

- En base a los artículos científicos analizados, se concluye que existe relación significativa positiva entre la percepción sobre la marca empleadora y el compromiso organizacional de potenciales y actuales colaboradores de una organización.
- La percepción sobre la marca empleadora influye positivamente sobre el compromiso organizacional de potenciales y actuales colaboradores de una organización. En otras palabras, la percepción positiva sobre la marca empleadora de una organización genera altos niveles de compromiso organizacional de los potenciales y actuales colaboradores, impactando positivamente en aspectos como la productividad, rotación del personal, desempeño, entre otros.

REFERENCIAS

- Acuña, Y., & Ventura, C. (2016). *Propuesta de mejora del nivel de compromiso de los trabajadores en la empresa "Cerámicos Lambayeque"* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/710>
- Alguacil, M. (2017). *Análisis de la percepción de marca y su relación con el rendimiento percibido en servicios deportivos: comparación entre público y privado* [Tesis de licenciatura, Universidad de Valencia]. Repositorio Institucional de la Universidad de Valencia. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=157048>
- Álvarez, G. (2013). La Percepción de La Organización: Clave para la Comprensión del Comportamiento del Individuo en La Organización. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 0(26), 29-48. <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/1009>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Sampaio, M. C., Sousa, M., & Yong-oliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees [Gestión estratégica del talento: el impacto de la marca del empleador en el compromiso afectivo de los empleados]. *Sustainability*, 12(23), 1-21. <http://doi.org/10.3390/su12239993>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand [La marca empleadora]. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-200. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Bakker, A. (2008). The Work-Related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of the WOLF [El inventario de flujo relacionado con el trabajo: construcción y validación inicial del WOLF]. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 400-414. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2007.11.007>
- Biswas, M., & Suar, D. (2014). Antecedents and consequences of employer branding [Antecedentes y consecuencias de la marca empleadora]. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Bussin, M., & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations [Eficacia de la marca empleadora en la retención del personal y las expectativas de compensación]. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Collins, C. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors [Los efectos interactivos de las prácticas de contratación y el conocimiento del

- producto, sobre el conocimiento y comportamiento de los postulantes]. *The Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180–190. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.180>
- Dalvi, D. (2021). Employer brand equity and its impact on the application intent of the prospective employees [Valor de marca del empleador y su impacto en la intención de solicitud de los posibles empleados]. *International Journal of Business Intelligence Research*, 12(1), 1-25. <http://doi.org/10.4018/IJBIR.20210101.oa1>
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R. V. & Roper, S. (2004). A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation [Una escala de carácter corporativo para evaluar las opiniones de los empleados y clientes sobre la reputación de la organización]. *Corporate Reputation Review* 7 (2), 125-146. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540216>
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement [Cuando la imagen de la marca empleadora ayuda a la satisfacción y el compromiso de los empleados]. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(1), 67-80. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
- Fernández, S. (2012). *Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador: Diseño de una herramienta para su medición* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional de la Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/17832/>
- Fernández, S., Gavilán, D., Avelló, M., & Blasco, F. (2015). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale [Compromiso afectivo con la marca empleadora: Desarrollo y validación de una escala]. *Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
- Gavilán, D., Avelló, M., & Fernández, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*, 7(7), 58-75. <http://doi.org/10.7263/ADR.004.01.4>
- Guerrero, P. (2019). *Compromiso organizacional basado en el modelo de Meyer y Allen en los colaboradores de un banco chiclayano* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio Institucional de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1635/3/TL_GuerreroMaldonadoPedro.pdf
- Kicheva, T. (2019). Enhancing organizational attractiveness for young talents through employer branding [Mejorar el atractivo organizacional para los jóvenes talentos a través de la marca empleadora]. *Creative Business for Smart and Sustainable Growth*, 10(1), 193-195. <https://doi.org/10.1109/CREBUS.2019.8840085>

- ManpowerGroup. (2020). *Closing the Skills Gap: What Workers Want*.
<https://web.manpowergroup.ca/hubfs/Campaign%20or%20Program-Specific%20Assets/MPG%20-%20Talent%20Shortage/manpowergroup-2020-canada-talent-shortage-report.pdf?hsLang=en-ca>
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment [Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional]. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
<https://doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i12/2464>
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing [La teoría compromiso-confianza del marketing relacional]. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Pino, R., Frías, A., & Palomino, P. (2014). La revisión sistemática cuantitativa en enfermería. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 7(1), 24-39.
https://www.researchgate.net/publication/263523642_La_revision_sistematica_cuantitativa_en_enfermeria
- Sheen, R. (2018). *El employer brand en el Perú: Oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Fondo Editorial.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10176/Sheen_employer_brand.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Soane, E., Truss, K., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale [Desarrollo y aplicación de una nueva medida de compromiso de los empleados: la escala de compromiso de ISA]. *Human Resource Development International*, 15(1), 529-547.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention [Explorando la relación entre la marca del empleador y la retención de empleados]. *Global Business Review*, 17(3), 186-206. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Urrutia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507-511. <https://doi.org/10.1016/j.medcli.2010.01.2015>
- Villani, P. (2017). *La marca empleador como estrategia de atracción y retención de talento* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima.
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6050/Villani_Leyva_Paulo_Sebasti%3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y