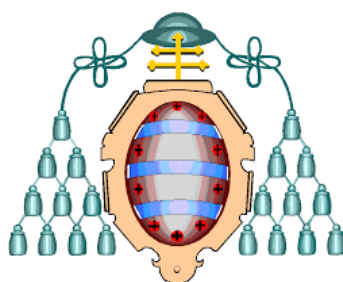


UNIVERSIDAD DE OVIEDO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



GRADO EN PSICOLOGÍA

CURSO 2021-2022

**LA ESTRATEGIA DE “EMPLOYER BRANDING” Y
SU INFLUENCIA EN EL ÁMBITO PSICOSOCIAL**

Trabajo empírico

Laura Cuervo Magadán

Oviedo, 2022

Resumen

Objetivo- El principal objetivo de este proyecto ha consistido en analizar las estrategias de “employer branding”. Se ha estudiado el papel de estas estrategias dentro de las empresas y, más específicamente, dentro de la gestión de los recursos humanos. Así mismo, en este estudio se han analizado las partes que componen este tipo de estrategias, investigando tres conceptos relevantes en este objeto de estudio pertenecientes al ámbito psicológico como son: el valor social, el compromiso y la absorción.

Método- Se han encuestado a 85 empleados de diversas empresas que cumplen con la condición de usar estrategias de “employer branding”. Se utilizaron para ello la escala de atractivo de empleado (EmpAt) y la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht.

Resultados- Los resultados nos indican la importancia que tiene para los trabajadores que su empresa cumpla con el valor social. Además, nos muestran que, a pesar de existir compromiso y concentración en la tarea por parte de los trabajadores, son dos variables a mejorar.

Keywords- marca de empleador, valor social, compromiso, absorción.

Abstract

Objective- The main objective of this project has been to analyze the strategies of “employer branding”. The role of these strategies within companies and, more specifically, within the management of human resources has been studied. Likewise, in this study the parts that make up this type of strategy have been analyzed, investigating three relevant concepts in this object of study belonging to the psychological field, such as: social value, commitment and absorption.

Method- 85 employees from various companies that meet the condition of using employee branding strategies have been surveyed. The EmpAt scale and the Utrecht Work Commitment Scale are used for this.

Results- The results indicate the importance for the workers that their company complies with the social value. In addition, they show us that, despite the existence of commitment and concentration on the task on the part of the workers, they are two variables to improve.

Keywords- “Employer branding”, social value, engagement, absorption.

Índice

1. Introducción.....	4
1.1. ¿Qué es el “employer branding”?	4
1.2. “Employer branding” y Recursos Humanos.....	6
1.3. Variables del “employer branding”	7
2. Método.....	10
2.1. Objeto general.....	10
2.2. Objetivos específicos e hipótesis.....	11
2.3. Procedimiento.....	11
2.4. Participantes.....	12
2.5. Instrumentos.....	12
2.6. Análisis de datos.....	14
3. Resultados.....	15
4. Discusión.....	18
5. Conclusiones.....	19
6. Bibliografía.....	22
7. Anexo 1. Batería utilizada para el trabajo de fin de grado.....	27
8. Anexo 2. Tabla resumen de artículos seleccionados para el proyecto.....	32

1. Introducción

1.1 ¿Qué es el “employer branding”?

El término 'marca de empleador' fue conceptualizado por primera vez por Ambler y Barrow en 1996. Estos autores lo definieron como «un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos derivados del empleo e identificados con la compañía empleadora» que, no sólo determina la identidad de la empresa como empleadora, sino que, además, comprende todo el sistema de valores de la misma, así como sus políticas y comportamientos dirigidos a la atracción, motivación y retención de sus empleados actuales y potenciales.

Varios conceptos diferentes del campo de la psicología, como reputación, atractivo, imagen y valor de marca (Berthon et al., 2005), se utilizan para describir lo que enfatizan las personas que están en busca de empleo cuando consideran solicitar el puesto de un trabajo.

Algunos de los elementos clave del proceso de “employer branding” son la transmisión de valores y ventajas de la compañía a sus empleados, transmisión que se realiza a través de mecanismos de comunicación interna, así como la mejora en el sentimiento de pertenencia a la marca del empleador (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014). Además, la marca del empleador tiene dos dimensiones: la primera es una fuente de atracción para los nuevos empleados y la segunda es una fuente de motivación para que los titulares permanezcan con el empleado a largo plazo. (Theurer et al., 2018; Deepa and Baral, 2019) Nosotros nos centraremos en la dimensión que se basa en la atracción por parte de los empleados, también llamada marca de empleador externa.

En el año 2005 Berthon et al., clasificó los componentes de la marca del empleador en cinco valores ofrecidos por la empresa empleadora que son apreciados por los empleados potenciales y existentes. Estos fueron estudiados con posterioridad por múltiples autores. Kucherov y Zavyalova (2012) dividieron los atributos de la marca empleadora en cuatro grupos: económico, psicológico, funcional y organizacional. Cada uno de los cuales corresponde a los diferentes componentes del atractivo del empleador. Los cinco valores de los que hablamos son: valor de interés y valor social en relación a

los beneficios psicológicos, valor de desarrollo y valor de aplicación para los beneficios funcionales y valor económico para los beneficios económicos. Nosotros nos hemos quedado con las siguientes definiciones:

Valor de interés: El grado en que un empleado se siente atraído por un empleador que ofrece un entorno de trabajo emocionante y desafiante, tiene prácticas de trabajo novedosas y hace uso de la creatividad de sus empleados para producir productos y servicios innovadores y de alta calidad. (Biswas y Suar, 2013)

Valor social: El valor social se refiere a la gratificación que los empleados obtienen al trabajar con otros, al tipo de cultura que sigue la organización y que se enfoca en las personas, el hecho de tener compañeros talentosos y la existencia de un enfoque de equipo para la resolución de problemas (Kietzmann, Dabirian y Pachen, 2019)

Valor de desarrollo: el conjunto de oportunidades de crecimiento profesional lateral o vertical y oportunidades de desarrollo profesional que te puede llegar a aportar tu empresa. (Kietzmann, Dabirian y Pachen, 2019)

Valor de aplicación: el grado en que una persona se siente atraída por un empleo que brinda oportunidades para aplicar lo aprendido y enseñar a otros, en un entorno orientado al cliente y humanitario. (Kietzmann, Dabirian y Pachen, 2019)

Valor económico: el grado en que una persona se siente atraída por un empleo que ofrece un salario superior al promedio, un paquete de compensación general atractivo, seguridad laboral y oportunidades de promoción. (Biswas y Suar, 2013).

Sharma y Prasad, en 2018, definen de forma más general el concepto de “employer branding” diciendo que esta abarca la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, los sistemas y los valores organizacionales. Pero nosotros nos vamos a quedar con la siguiente definición más completa y actual:

La marca de empleador es una estrategia efectiva para obtener una ventaja en mercados laborales cada vez más competitivos. Trabajando desde una visión basada en recursos humanos, la marca de empleador se basa en el supuesto de que el capital humano aporta valor a la empresa y que la gestión hábil del capital humano puede conducir a una ventaja competitiva sostenida. La reputación de una organización como lugar de trabajo se conoce como una "marca de empleador", y la marca de empleador abarca los esfuerzos de una empresa para comunicar al personal actual y potencial que es un lugar deseable para trabajar (Kietzmann, Dabirian y Pachen, 2019)

1.2. “Employer branding” y Recursos Humanos

El “employer branding” o marca del empleador se basa en la visión de los recursos y la teoría de los recursos humanos, y se centra en desarrollar la imagen de las organizaciones como empleadores potenciales (Backhaus y Tikoo, 2004).

Desde hace poco más de una década, se argumenta que la marca del empleador se ha convertido en una adición importante al conjunto de herramientas de un profesional de recursos humanos (Barrow, 2007; CIPD, 2007; Martin, 2008). El papel clave de RR.HH. en la marca del empleador es crear conciencia sobre la marca del empleador, desde la reputación de la empresa hasta la experiencia rutinaria en el lugar de trabajo (SHRM, 2008). La suposición es que cuando las organizaciones aclaran y gestionan cuidadosamente su "experiencia laboral", esto ayuda a crear valor e influencia de su propia marca. (Martin R. Edwards, 2009).

Los tres principales beneficios de fortalecer la marca de empleador organizacional, identificados en estudios realizados por Hewitt Associates, son: mayor atracción, retención y compromiso. Una marca de empleador fuerte asociada con un nivel de atracción más fuerte y niveles de compromiso de los empleados más altos que el promedio contribuirá en última instancia a mejores resultados financieros.

Recientemente también se ha demostrado que el capital psicológico (o simplemente PsyCap), concepto que desarrollaremos en el próximo capítulo, que consiste en los recursos psicológicos de esperanza, eficacia, resiliencia y optimismo, está relacionado

con el desarrollo de recursos humanos (DRH) y al desempeño de la administración (Avey et al., 2011)

En el artículo de Anne-Mette Sivertzen & co de 2013 sobre el “employer branding” y el uso de redes sociales se encuentra una relación positiva significativa entre el valor psicológico y la reputación corporativa. Este hallazgo indica que los empleados potenciales, que creen que se sentirán mejor consigo mismos y más seguros de sí mismos si trabajan en una organización específica, también tienen más probabilidades de pensar en solicitar un trabajo en la organización. Esto se suma a la relevancia de los factores más psicológicos del trabajo como importantes para atraer y retener empleados. Las empresas con una buena marca de empleador pueden obtener beneficios financieros de los determinantes sociopsicológicos del compromiso y el desempeño laboral de los empleados. Construyen una confianza hacia el empleador y el sentido de orgullo de pertenecer a la organización. Es la clave para el éxito competitivo en la economía actual basada en el conocimiento y el trasfondo para la idoneidad de una cultura organizacional efectiva (Figurska y Matuska, 2013). Es probable que el éxito en la guerra por el talento lo alcancen aquellos empleadores que sean capaces de crear efectivamente la imagen de un buen lugar de trabajo al comunicar sus propias fortalezas dentro y fuera de la organización. Sin embargo, para alcanzar esos objetivos, deben tratar la marca de empleador como parte central de su estrategia de gestión de recursos humanos y como una parte importante de su estrategia comercial general. (Figurska y Matuska, 2013).

Teniendo en cuenta la marca del empleador como una estrategia importante de recursos humanos (HR), una investigación realizada en 2018 propone que la marca del empleador como un fenómeno crucial que ayuda a las organizaciones a retener a los mejores talentos al reducir su intención de rotación. (Kashyap, Verma, 2018)

1.3. Variables del “employer branding”.

Según L. Griffin y T. Clarke, los factores que parecen ser críticos para una marca de empleador exitosa son (Griffin & Clarke, 2008):

a) Definición: para tener éxito con la marca del empleador, una empresa primero debe comprender qué significa y cuál es su marca actual y aspiracional.

b) Ejecución: incluye actividades tales como: desarrollar un plan, asegurar recursos y trabajar el plan.

c) Compromiso: la marca de la empresa está presente entre los empleados actuales, cuando informan que la empresa es un gran lugar para trabajar, están reclutando empleados para la organización.

d) Logro: es necesario dar una respuesta a la pregunta de si la marca del empleador vale la pena en lo que respecta a la organización concreta.

De esta clasificación el concepto que más nos interesa es el de compromiso. El compromiso, es un estado motivacional positivo en donde los recursos laborales como la demandas en el trabajo interfieren en el desarrollo del mismo. Es importante resaltar también que el compromiso además del componente psicológico individual, tiene también una naturaleza interindividual, ya que este estado se puede contagiar integrándose y compartiéndose entre los miembros del grupo, dando lugar al “engagement” colectivo. (Salanova y Schaufeli, 2009).

Se puede observar en investigaciones recientes la importancia del compromiso. (por ejemplo, Akhir et al., 2018; Madu et al., 2019) De acuerdo con la revisión literaria, la mayoría de las veces, el compromiso de los empleados se considera como resultado de varios antecedentes, tales como organizaciones de alto desempeño, apoyo por parte de los compañeros de trabajo, satisfacción laboral, oportunidades de crecimiento profesional, un lugar de trabajo socialmente proactivo, un entorno más propicio y pronto. También ha sido identificado como un predictor de una variedad de resultados, como el desempeño realizado, la retención de empleados y la intención facturación. La síntesis crítica ayuda a comprender el hecho de que los antecedentes antes mencionados del compromiso de los empleados son esencialmente antecedentes y factores de la marca empleadora; por eso, la marca empleadora es uno de los principales antecedentes del compromiso (Raheem Ahmed & co, 2022)

El compromiso laboral se considera uno de los conceptos más importantes en el dominio del comportamiento organizacional positivo (Bakker y Demerouti, 2008). Además, el número de estudios sobre el compromiso de los empleados ha aumentado rápidamente en las últimas dos décadas (Bakker & Albrecht, 2018)

Un concepto ya mencionado anteriormente, el capital psicológico (PsyCap), ha demostrado tener relación con el compromiso en las empresas por parte de los trabajadores. Los componentes requeridos para el desarrollo del capital psicológico corresponden a los aspectos de la marca empleadora. Por lo tanto, los empleados con altos niveles de capital psicológico tenderán a atribuir importancia a la marca del empleador, que puede ser un instrumento importante para desarrollar sus habilidades y capacidades psicológicas y, en última instancia, su compromiso en la organización. Al mismo tiempo, tener un mayor nivel de capital psicológico podría generar una percepción favorable de marca empleadora. (Müceldili et al., 2021) PsyCap podría intervenir en la relación entre amplios factores contextuales y de liderazgo, como la autenticidad liderazgo (Avey, Wernsing, & Luthans, 2008) y resultados individuales, tales como el comportamiento de ciudadanía organizacional y desempeño laboral (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008; Norman, Avey, Nimnicht y Pigeon, 2010). En el estudio de Marieta du Plessis y Adre B.Boshoff de 2018 se propuso que PsyCap podría ser un mecanismo a través del cual los individuos adaptan sus respuestas para alcanzar niveles más altos de compromiso en el trabajo, afirmándose tal hipótesis. Por lo tanto, para las organizaciones que intentan mejorar los niveles de compromiso laboral de los empleados y disminuir la dependencia de la intervención del liderazgo, el desarrollo del capital psicológico puede resultar útil.

Antes de adentrarnos en los objetivos de este proyecto, hablaremos de las variables que estudiaremos, ya mencionadas con anterioridad. Estas son: el valor social, el compromiso y la abosrción.

Berton et al. (2005) definen el “Valor social” como “el valor que mide la medida en que un empleador proporciona un entorno de trabajo lleno de diversión y felicidad, buenas relaciones entre compañeros y un ambiente de equipo”. En el artículo reciente de Kashyap y Verma (2018), se encontró que era un predictor significativo para la

intención de rotación de los empleados de las empresas indias pertenecientes al sector de la informática. Y en el estudio de Dabirian, Paschen y Kietzman de 2019 se define el "valor social" como un factor importante para los empleados de TI actuales y anteriores.

El compromiso y dedicación se refiere a la fuerte participación en el trabajo que tiene uno y que implica experimentar una serie de emociones positivas como una sensación de inspiración, significado, orgullo, entusiasmo y desafío. El estudio de Tsaur, Hsu y Lin de 2019 verificó que la satisfacción laboral tiene un impacto positivo en el compromiso. Los resultados de este estudio concordaron con investigaciones anteriores (Huang et al., 2016) Además, esta investigación confirmó que la diversión en el lugar de trabajo, algo que hemos visto como perteneciente al valor social de las estrategias de "employer branding" con anterioridad, tiene un efecto positivo significativo en el compromiso laboral. Cuando los empleados tienen un mayor capital psicológico, tendrán una mayor actitud de compromiso con el trabajo.

Y por último, el nivel de absorción se identifica con un componente cognitivo. Guarda relación con la concentración que la persona alcanza en el entorno laboral, de tal forma que el trabajador puede llegar a perder la noción del tiempo, provocando dificultades para desconectar de la tarea, debido a los sentimientos de satisfacción y concentración vividos con el trabajo. (Llorens y Vera, 2010). Aclarada la diferencia con el término de compromiso, nos gustaría comprobar si la aplicación de estrategias de "employer branding" son eficaces hasta el punto de provocar esa pérdida de la noción del tiempo que definieron Llorens y Vera.

2. Método

2.1. Objeto general

El objetivo de este trabajo es realizar una investigación descriptiva a través de un cuestionario que evalúe las estrategias de "employer branding" que se aplican en diversas empresas con sedes en el Principado de Asturias, así como la valoración del compromiso que existe por parte de los trabajadores en estas. De esta manera hemos desarrollado tres hipótesis en base a lo encontrado en anteriores investigaciones sobre este tópico.

2.2 Objetivos específicos e hipótesis.

- **Objetivo específico 1:** estudiar el nivel de importancia que los trabajadores dan al factor social en sus empresas.
 - **Hipótesis 1:** el valor psico-social dentro de la marca del empleador es un área muy importante para los trabajadores.
- **Objetivo específico 2:** estudiar el efecto que posee utilizar estrategias de “employer branding” en el compromiso que tienen los trabajadores con sus respectivas empresas.
 - **Hipótesis 2:** la aplicación de estrategias de marca de empleador en una empresa correlaciona positivamente con el nivel de compromiso de los trabajadores en la misma.
- **Objetivo específico 3:** estudiar la relación que existe entre la aplicación de estrategias de “employer branding” en una empresa y la satisfacción/ concentración que pueda llegar a sentir el trabajador en la misma.
 - **Hipótesis 3:** las estrategias de marca del empleador correlacionan positivamente en el nivel de absorción que tengan sus empleados.

2.3. Procedimiento

El método de investigación fue cuantitativo y se utilizó una encuesta para recolectar los datos empíricos.

La muestra para el estudio fue seleccionada a través de un muestreo intencional. Los requisitos que se establecieron para participar en el estudio fueron acceso a Internet, ya que los cuestionarios fueron repartidos a través de un enlace con acceso a un documento creado en el Google Forms, y pertenencia a una empresa que contase con la aplicación de estrategias de “employer branding”. Se incluyeron empleados de diversas empresas pertenecientes al Principado de Asturias. Después del proceso de recolección de datos, se registraron las respuestas.

2.4. Participantes

Los participantes fueron un total de 85 trabajadores. Con un porcentaje 42,4% de mujeres y un porcentaje 54,1% de hombres. El 32,9% son jóvenes de entre 18 y 25 años, el 24,7% son adultos de entre 25 y 34, el 10,6% adultos de entre 35 y 44 años y el 23,5% adultos de entre 55 y 65 años. El resto de porcentaje son adultos de entre 35 y 55 años. El mayor porcentaje de participantes han cursado estudios de formación profesional o equivalente, seguido por aquellos participantes con estudios universitarios y post-universitarios y, por último, participantes con estudios secundarios. Mas de la mitad ocupan el puesto de operario/a en su empresa. Y la empresa que más se repite es la Real Compañía Asturiana de Zinc.

2.5. Instrumentos

El atractivo del empleador se ha medido utilizando la escala EmpAt (anexo1.1.). La escala fue desarrollada por Berthon et al. (2005) y derivado de las dimensiones de Ambler y Barrow (1996) para los beneficios psicológicos, funcionales y económicos. Esta escala consta de 25 ítems que constituyen cinco dimensiones:

1. Valor de interés (p. ej.: “2. Que la organización produzca productos y servicios innovadores.” “8. Que la organización valore y haga uso de mi creatividad”).

2. Valor social, (p. ej.: 16. Tener una buena relación con tus compañeros. 17. Compañeros solidarios y positivos.

3. Valor económico, (p. ej.: “13. Un atractivo paquete de compensación global”, “12. Un salario base por encima del promedio.”).

4. Valor de desarrollo, (p. ej.: “19. Sentirte bien contigo mismo como resultado de trabajar para una organización en particular.”, “18. Reconocimiento/aprecio por parte de la dirección.”).

5. Valor de aplicación, (p. ej.: “5. Oportunidad de enseñar a otros lo que has aprendido.”, “9. Que la organización este orientada al cliente.”).

La escala EmpAt (anexo1.1.) se utilizó inicialmente como una herramienta para evaluar el atractivo externo de la marca empleadora. Pero en 2019 las autoras Benraïss-Noailles

y Viot demostraron que esta herramienta también es adecuada para la retención de talento y fortalecieron la validez de esta escala integrando el bienestar y la lealtad de los trabajadores.

Para valorar la variable de compromiso en los trabajadores utilizamos la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht (anexo 1.2.). Desde su introducción en 1999, se han realizado diversos estudios de validación del UWES que revelan su relación con el burnout y la adicción al trabajo, identifica posibles causas y consecuencias del engagement y remarca el papel que juega el engagement en procesos más complejos relacionados con la salud y bienestar de los trabajadores. (Wilmar Schaufeli y Arnold Bakker, 2003)

Cuenta con 17 ítems. Todos los ítems se puntúan en una escala de tipo Likert con cinco puntos que van desde 1 (nunca) a 5 (a menudo). La escala incluye tres subdimensiones: vigor (seis ítems; p. ej., “En mi trabajo, soy muy resiliente, mentalmente”), dedicación (cinco ítems; p. ej., “Estoy orgulloso del trabajo que hago”) y absorción (seis ítems; por ejemplo, “Es difícil despegarme de mi trabajo”).

Los trabajadores/as que obtienen puntuaciones altas en vigor generalmente tienen mucho entusiasmo, resistencia y energía cuando trabajan, mientras aquellos que obtienen puntuaciones bajas, tienen menos entusiasmo, energía y resistencia cuando trabajan.

Los trabajadores/as que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Son personas que en general se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Los/as que presentan puntuaciones bajas, no se identifican con su trabajo porque no consideran su experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo.

Los trabajadores/as que presentan altos niveles en absorción, están normalmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Como consecuencia, se olvidan de todo alrededor y el tiempo en su puesto de trabajo les resulta más corto y ameno. Los/as que

presentan bajos niveles en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre.

Nosotros utilizamos la versión para empleados para este proyecto, pero también se encuentra disponible una versión para estudiantes en holandés y español. Además, se desarrolló una versión corta de 9 ítems, la cual muestra características psicométricas positivas y similares a la versión más larga de 15 ítems. En conjunto, parece que con el UWES tenemos un indicador válido y confiable que puede ser utilizado para una investigación como la nuestra sobre “engagement” en el trabajo.

2.6. Análisis de datos

En este proyecto hemos diseñado tres variables en relación a las tres hipótesis planteadas a partir de los datos obtenidos de los cuestionarios. Estas variables son:

- Valor social → compuesta por cuatro ítems de la escala EmpAt (anexo 1.1.) (“un ambiente de trabajo agradable”, “tener una buena relación con sus superiores”, “tener una buena relación con tus compañeros”, “compañeros solidarios y positivos”)
- Compromiso → compuesta por cinco ítems de la escala de compromiso laboral de Utrecht (anexo 1.2.) (“Mi trabajo me inspira”, “Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar”, “Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente”, “Estoy orgulloso del trabajo que hago”, “Estoy inmerso en mi trabajo”)
- Absorción: compuesta por seis ítems de la escala de compromiso laboral de Utrecht (anexo 1.2.) (“Puedo seguir trabajando durante períodos muy largos a la vez”, “Para mí, mi trabajo es un reto”, “Me dejo llevar cuando estoy trabajando”, “En mi trabajo, soy muy resiliente, mentalmente”, “Es difícil despegarme de mi trabajo”, “En mi trabajo siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien”)

Con el objetivo de conocer el comportamiento y la distribución de las variables dentro de la muestra y facilitar la interpretación de los resultados de las pruebas realizamos un análisis descriptivo de los datos obtenidos en las pruebas aplicadas. Para comprobar que los datos obtenidos cumplieran con los requisitos de un estudio de tipo paramétrico y verificar que tendían a la normalidad, se utilizaron las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

Por último, para comprobar la consistencia interna de estas variables realizamos el análisis de la fiabilidad con el Alfa de Cronbach.

Para todos los análisis estadísticos realizados se utilizamos el programa estadístico de SPSS versión 21.

3. Resultados

Para empezar, se realizó un análisis descriptivo con el objetivo de alcanzar una visión panorámica sobre los datos demográficos, dando como resultado los datos ya mencionados con anterioridad en el apartado de participantes.

Luego, continuamos creando las variables de valor social, compromiso y absorción. Contamos con que las empresas de los/las participantes son empresas que conocen y aplican estrategias de “employer branding”, esto se ha comprobado observando como se publicitan para atraer nuevos empleados en sus páginas web oficiales. Por lo tanto, solo debemos analizar la media estadística de las variables.

Si observamos la tabla 1, vemos que en valor social la media es de 15’14, si observamos el valor máximo es de 16 y este nos indica que a todos los ítems se respondió con la opción de “muy importante”. Por lo tanto, podemos decir que para los trabajadores el valor social es muy importante ya que la diferencia de puntuaciones entre la media y el máximo es de 0,86, una diferencia baja.

En la variable de compromiso, el máximo estadístico es de 20 y la media de las puntuaciones obtenidas de los 85 participantes es de 13,78, es decir, hay una diferencia de 6,22 puntos. No consideramos que sea una puntuación muy baja pero sí nos indica que existe una falta de compromiso por parte de los trabajadores. Lo ideal sería que las media se acercase al estadístico máximo, esto significaría que los trabajadores de estas empresas están comprometidos al 100%.

En la variable de absorción la diferencia entre el máximo estadístico y la media es de 7,5 puntos, de nuevo una diferencia considerable, alejada del ideal.

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de las variables creadas.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. estándar	Asimetría	Curtosis		
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error estándar	Estadístico	Error estándar
V.social	85	9,00	16,00	15,1412	1,46509	-2,158	,261	4,801	,517
Compromiso	85	6,00	20,00	13,7765	2,88418	-,033	,261	-,183	,517
Absorción	84	9,00	24,00	16,5000	3,15274	-,007	,263	-,463	,520
N válido (por lista)	84								

Para valorar la consistencia interna de cada variable creada sacamos el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados son de 0,836 para el valor social (tabla 2), 0,737 para compromiso (tabla 3) y 0,713 para absorción (tabla 4). Todas son mayores de 0,7 por lo que podemos afirmar que las variables están formadas por ítems consistentes entre sí.

Tabla 2

Estadísticas de fiabilidad de la variable “valor social”

Alfa de Cronbach	N de elementos
,836	4

Tabla 3*Estadísticas de fiabilidad de la variable “compromiso”*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,737	5

Tabla 4*Estadísticas de fiabilidad de la variable “absorción”*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,713	6

A continuación, comprobamos que las variables se distribuyen de forma normal (tabla 5). Podemos observar que la única variable que presenta una distribución normal es la variable de compromiso. En cambio, las otras dos, valor social y absorción rechazan la hipótesis nula, es decir, su distribución no es normal.

Tabla 5*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

		Valor social	Compromiso	Absorción
	N	85	85	84
Parámetros normales^{a,b}	Media	15,141 2	13,7765	16,5000
	Desv. estándar	1,4650 9	2,88418	3,15274
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,333	,088	,099
	Positivo	,279	,077	,099
	Negativo	-,333	-,088	-,080
	Estadístico de prueba	,333	,088	,099
	Sig. asin. (bilateral)^c	<,001	,139	,042

	Sig.		,000	,100	,043
Sig. Monte Carlo (bilateral)^d	Intervalo de confianza al 99%	Límite inferior	,000	,092	,038
		Límite superior	,000	,108	,048

4. Discusión

El objetivo principal de este proyecto era realizar una investigación sobre el nivel de influencia que tienen las estrategias de “employer branding” sobre los trabajadores, centrándonos en la variable de compromiso. Para ello, utilizamos las escalas de EmpAt (anexo1.1.) y la escala de Utrecht (anexo1.2.), que nos permiten comprobar las hipótesis propuestas al inicio del estudio.

El primer objetivo específico era estudiar el nivel de importancia que los trabajadores dan al factor social en sus empresas. Tras realizar los análisis se observó que, los trabajadores que participaron en el estudio, consideran muy importante el valor social dentro de las empresas en las que trabajan. El valor social como hemos visto es un tributo psicológico según Kucherov y Zavyalova y en estas empresas debería ser explotado para poder aumentar su reputación y retención, es decir, la marca de empleador. Concordando así con la autora Anne-Mette Sivertzen (2013) que, en su estudio, en el cual confirmó la relevancia de los factores más psicológicos del trabajo como importantes para atraer y retener empleados y con la idea de Múceldili (2021) plasmada en su artículo de que los empleados con altos niveles de capital psicológico tenderán a atribuir importancia a la marca del empleador.

El segundo objetivo específico era estudiar el efecto que tiene utilizar estrategias de “employer branding” en el compromiso que tienen los trabajadores con sus respectivas empresas. Los valores fueron altos, aunque no llegaron a su puntuación máxima. La investigación del autor Huang de 2016 que confirmó que la diversión en el lugar de trabajo, algo que hemos visto como perteneciente al valor social de las estrategias de “employer branding” con anterioridad, tiene un efecto positivo significativo en el compromiso laboral queda reflejada en nuestros resultados. Más específicamente, se puede corroborar al observar el ítem “un ambiente de trabajo

agradable” de la variable compromiso donde el 85’9% de los/las participantes respondieron que estaban totalmente de acuerdo con respecto a su experiencia laboral.

El tercer objetivo específico era estudiar la relación que existe entre la aplicación de estrategias de “employer branding” en una empresa y la satisfacción/ concentración que pueda llegar a sentir el trabajador en la misma. Los resultados nos dan a entender que sí existe este sentimiento de satisfacción y concentración del que nos hablan LLons y Vera en 2010, aunque al igual que con el compromiso no se llega a la puntuación máxima. Un ítem que baja considerablemente la media de la variable “absorción” es “es difícil despegarme del trabajo” que recoge el 79’8% de las respuestas entorno a las opciones de “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”.

Se podría decir que nuestras hipótesis, aunque con un sesgo subjetivo, pueden ser aprobadas. Queda evidenciado que el valor social es un factor muy importante para los empleados. Con respecto al compromiso y la absorción, sí son existentes en estas empresas que aplican estrategias de “employer branding”, aunque pueden mejorar.

5. Conclusiones

Hemos podido confirmar, que el valor social es una parte fundamental y de gran importancia para los empleados a la hora de trabajar en una empresa. Así corroboramos nuestra primera hipótesis, que el valor psico-social dentro de la marca del empleador es un área muy importante para los trabajadores. El componente psicológico ya mencionado con anterioridad por varios autores es muy importante y las empresas deberían trabajar sus estrategias de “employer branding” entorno a este valor ya que como hemos visto, los factores más psicológicos del trabajo son importantes para atraer y retener empleados. Los empleados con altos niveles de capital psicológico (PsyCap) aportan importancia a la marca del empleador y a su vez esta es importante para desarrollar las habilidades y capacidades psicológicas de los empleados. Estos resultados sugieren que las empresas deberían destacar esta propuesta de valor en las actividades del desarrollo de la marca externa.

En referencia al compromiso, podemos decir que es algo presente en los trabajadores que participaron en este estudio, cuyas empresas aplican o dicen aplicar estrategias de “employer branding”. Es decir, nuestra segunda hipótesis puede ser aceptada, ya recalcamos con anterioridad en el apartado de resultados, el especial protagonismo al ambiente de trabajo. Aunque no tenemos que dormirnos en este concepto y se debe recordar que una marca de empleado fuerte asociada con un nivel de atracción fuerte y niveles de compromiso de los empleados más altos que el promedio contribuirá en a mejores resultados financieros (Mosley, 2009). Sin dejar de lado la psicología, cabe recordar que la variable de compromiso tiene un componente interindividual, además del individual, que hace que se contagie entre los trabajadores. Aunque para ello, se debería trabajar en primera instancia en el valor social, que engloba las relaciones entre compañeros de trabajo.

Para la variable de absorción, como hemos visto está presente en los trabajadores de este tipo de empresa. Aunque puede ser interpretado de otra manera, en nuestro proyecto nos referimos a esta variable como algo “positivo”, es decir, siguiendo la definición de Vera y Llorens, la absorción la tratamos como un nivel de satisfacción y concentración que te hace evadirte del resto de cosas. Podemos afirmar que se produce el fenómeno declarado en nuestra tercera hipótesis, que no es más que la presencia de un claro nivel de absorción por parte de los trabajadores en empresas que cuentan con estrategias de “employer branding”. Este concepto de absorción también comparte características con el compromiso como el propósito de estar involucrado de manera satisfactoria con el puesto de trabajo. Es la variable cuya media presenta mayor distancia con el máximo yes por ello que las empresas deberían centrarse más en aspecto que como ya hemos dicho va ligado al compromiso.

Podemos observar que todas las variables tienen relación entre sí y comparten puntos clave como pueden ser las relaciones entre compañeros, la productividad de la empresa o el placer de trabajar para una empresa. En general, estas tres variables creadas son fundamentales para el desarrollo de las estrategias de la marca de empleo en el área psicosocial. Como hemos podido observar en nuestra muestra, no están potenciadas al máximo a pesar de la realidad de este tipo de estrategias en las empresas estudiadas. Ha

quedado claro que el beneficio económico de las empresas va de la mano del bienestar psicológico de sus empleados. Como si de una cadena se tratase, el fomentar el valor social de las estrategias de “employer branding” da lugar a un mayor compromiso por parte de sus empleados y este a su vez se va a ver reflejado en el nivel de absorción de los mismos.

Consideramos así, el valor social, como un buen punto de partida para mejorar las estrategias aplicadas de “employer branding” y conseguir el compromiso y dedicación máximos por parte de sus empleados.

6. Bibliografia.

- Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem E, A. R., Parmar, V., & Md Salleh, N. Z. (2022). The Relationship Between Internal “employer branding” and Talent Retention: A Theoretical Investigation for the Development of a Conceptual Framework. *Frontiers in Psychology, 13*, 859614. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859614>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International, 23*(1), 33-47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Biswas, M., & Suar, D. (2013). Which Employees’ Values Matter Most in the Creation of “employer branding”? *Journal of Marketing Development and Competitiveness, 7*, 93-102.
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). “employer branding”: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional, 21*(1), 82-89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>
- Du Plessis, M., & Boshoff, A. B. (2018). The role of psychological capital in the relationship between authentic leadership and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management, 16*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.1007>
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of “employer branding” and OB theory. *Personnel Review, 39*(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Figurska, I., & Matuska, E. (s. f.). “employer branding” as a human resources management strategy. *Human Resources Management, 17*.

- Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of “employer branding” and turnover intentions. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 282-295.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1134>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and “employer branding”: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for “employer branding”? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560880>
- Öster, H., & Jonze, J. (2013). “employer branding” in Human Resource Management: The Importance of Recruiting and Retaining Employees. *Undefined*.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Employer-Branding-in-Human-Resource-Management-%3A-of-%C3%96ster-Jonze/4ddcfd5ecd8affd5c4e1b029eebfa8e7b7cb131e>
- Rastogi, M., & Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: The role of positive intrinsic work engagement. *Personnel Review*, 47(3), 651-674.
<https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0065>
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Maurya, K. (2013, enero 6). *Leadership and “employer branding”: Where do employee engagement and psychological attachment stand?*
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). “employer branding”: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Sousa, J. M. de, & Porto, J. B. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(61), 211-220.
<https://doi.org/10.1590/1982-43272561201509>
- Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and “employer branding” on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>

- Tsaur, S.-H., Hsu, F.-S., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 131-140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.016>
- Blasco-López, M^a Francisca, & Rodríguez-Tarodo, Almudena, & Fernández-Lores, Susana (2014). “employer branding”: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44),34-53. ISSN: 1698-5117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43332746002>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996a). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996b). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching “employer branding”. *Career Development International*, 9, 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Benraïss-Noailles, L., & Viot, C. (2021). Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty. *Journal of Business Research*, 126, 605-613. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.002>
- Bonilla, H. V., Murguía, C. R., & de, N. (s. f.-a). *Traducción: Módulo de Atención Integral de la Comisaría General de Prevención y Reinserción Social del Estado de Jalisco*. 52.
- Bonilla, H. V., Murguía, C. R., & de, N. (s. f.-b). *Traducción: Módulo de Atención Integral de la Comisaría General de Prevención y Reinserción Social del Estado de Jalisco*. 52.
- Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors—James B. Avey, Tara S. Wernsing, Fred Luthans, 2008.* (s. f.). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0021886307311470>
- Collins, C. J., & 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*. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/75078>
- Dabirian, A., Paschen, J., & Kietzmann, J. (2019). “employer branding”: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. *IT Professional*, 21, 82-89. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.2876980>

- Figurska, I., & Matuska, E. (s. f.). “employer branding” as a human resources management strategy. *Human Resources Management*, 17.
- Khan, A. (s. f.). *Personnel Review An integrative review of “employer branding” and OB theory Article information*.
https://www.academia.edu/31825753/Personnel_Review_An_integrative_review_of_employer_branding_and_OB_theory_Article_information
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104. <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>
- Mücelandili, B., Tatar, B., & Erdil, P. D. O. (2021). Retaining the Best Talents: The Impact of “employer branding” and Psychological Capital. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(63), 1414-1429. <https://doi.org/10.19168/jyasar.831993>
- Rajagopalan, D., & Baral, R. (2019). Importance-performance analysis as a tool to guide “employer branding” strategies in the IT-BPM industry. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6, 77-95. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2018-0024>
- SHRM Research Institute. (2022, enero 6). SHRM. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/default.aspx>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). “employer branding”: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Yumpu.com. (s. f.). “employer branding” A no-nonsense approach—CIPD. Yumpu.Com. <https://www.yumpu.com/en/document/view/12414104/employer-branding-a-no-nonsense-approach-cipd>
- Akhir, R. M., Ahmad, S. N. B., Ahmad, H., & Hashim, N. A. (2018). Staying or Leaving? The Influence of Employees’ Engagement towards Turnover Decision Among Employees of A Semi-Government Organization in Malaysia. *American Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 55-62. <https://doi.org/10.20448/801.31.55.62>
- “employer branding” the performance driver no business can ignore by shoulders of giants—[PDF Document]. (s. f.). Vdocuments.Mx. Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://vdocuments.mx/employer-branding-the-performance-driver-no-business-can-ignore-by-shoulders-of-giants.html>

Hewitt Associates, Inc. - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Hewitt Associates, Inc. (s. f.). Recuperado 27 de junio de 2022, de <https://www.referenceforbusiness.com/history2/46/Hewitt-Associates-Inc.html>

Huang, Y.-H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied Ergonomics*, 55, 248-257.
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.10.007>

Anexo 1. Batería utilizada para el trabajo de fin de grado sobre el “employer branding”

Desde la Universidad de Oviedo se esta realizando un estudio para Trabajo de Fin de Grado sobre las estrategias de “employer branding” en las empresas y el compromiso de sus empleados.

El presente cuestionario no es un examen de respuestas buenas o malas, correctas o erróneas, sino una herramienta de investigación, de modo que todos los puntos de vista expresados en él serán válidos e interesantes. La información recogida será procesada con herramientas informáticas y analizada de manera global, respetando la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de las personas participantes.

Se agradece de antemano tu disposición a responder el cuestionario, el tiempo y la atención que le vas a dedicar, así como la valiosa información que vas a proporcionar.

Por favor, lee las instrucciones que se te vayan ofreciendo y procura responder a todas las preguntas. Antes de comenzar, indica que aceptas participar de manera voluntaria en este estudio marcando la siguiente casilla:

He sido informado de los objetivos y metodología de este estudio, y acepto voluntariamente participar en el mismo.

Anexo 1.1. Escala sobre el atractivo de empleado (EmpAt)

BLOQUE 1

Cuestionario sobre el atractivo de empleado de Berthon, Ewing y Hah (2005):

El propósito de este primer bloque de preguntas es saber el nivel de importancia que atribuyen los empleados de una empresa/organización a los factores enumerados que se muestran a continuación.

Opciones de respuesta:

1. Para nada importante
2. Un poco importante
3. Bastante importante
4. Muy importante

Factores	Item	Inglés	Español
1	1	The organisation produces high-quality products and services	La organización produce productos y servicios de alta calidad.
	2	The organisation produces innovative products and services	La organización produce productos y servicios innovadores

	3	Humanitarian organisation – gives back to society	Organización humanitaria: que retribuya a la sociedad
	4	Opportunity to apply what was learned at a tertiary institution	Oportunidad de aplicar lo aprendido en una institución terciaria
	5	Opportunity to teach others what you have learned	Oportunidad de enseñar a otros lo que has aprendido.
2	6	Working in an exciting environment	Trabajar en un ambiente emocionante.
	7	Innovative employer – novel work practices/forwardthinking	Que sea un trabajo innovador: prácticas de trabajo novedosas/con visión de futuro
	8	The organisation both values and makes use of your creativity	Que la organización valora y hace uso de mi creatividad
	9	The organisation is customer-orientated	Que la organización este orientada al cliente
3	10	An ethical organization	Una organización ética
	11	Strong and clear company culture	Cultura empresarial fuerte y clara
4	13	An above average basic salary	Un salario base por encima del promedio
	14	An attractive overall compensation package	Un atractivo paquete de compensación global
5	15	A fun working environment	Un ambiente de trabajo agradable.
	16	Having a good relationship with your superiors	Tener una buena relación con tus superiores.
	17	Having a good relationship with your colleagues	Tener una buena relación con tus compañeros.
	18	Supportive and encouraging colleagues ...	Compañeros solidarios y positivos.
6	19	Recognition/appreciation from management	Reconocimiento/aprecio por parte de la dirección.
	20	Feeling good about yourself as a result of working for a particular organisation	Sentirte bien contigo mismo como resultado de trabajar para una organización en particular.
	21	Feeling More Self-Confident as a Result of Working for a Particular Organization	Sentirte más seguro de tí mismo como resultado de trabajar para una organización en particular.

	22	Acceptance and belonging.	Tener un sentimiento de aceptación y pertenencia
7	23	A springboard for future employment	Que signifique un trampolín para el futuro laboral
	24	Good promotion opportunities within the organisation	Que hay buenas oportunidades de promoción dentro de la organización.
8	25	Gaining career-enhancing experience	Que sirva para adquirir experiencia para mejorar la carrera laboral.
	26	Job security within the organisation	Seguridad laboral dentro de la organización.
	27	Hands on Experience Interdepartmental Experience	Experiencia práctica en diferentes departamentos.

Factor 1: Application value- valor de aplicación.

Factor 2: Interest value- valor de interés.

Factor 3: Ethical value- valor ético.

Factor 4: Economic value- valor económico.

Factor 5: Social value- valor social.

Factor 6: Psychological value- valor psicológico.

Factor 7: Career opportunities- oportunidades laborales.

Factor 8: Development value- valor de desarrollo.

Anexo1.2. Escala de Compromiso Laboral de Utrecht.

BLOQUE 2

Cuestionario de compromiso en el trabajo de Utrecht:

En esta segunda parte del cuestionario nos gustaría saber el nivel de compromiso que tiene usted con respecto a su empresa.

Por favor, responde a todas las preguntas marcando con una x la opción que más se ajuste a su opinión.

Opciones de respuesta:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

Item	Inglés	Español
1	At my work, I feel bursting with energy.	En mi trabajo, me siento lleno de energía.

2	I find the work that I do full of meaning and purpose.	Encuentro el trabajo que hago lleno de significado y propósito.
3	Time flies when I'm working.	El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
4	At my job, I feel strong and vigorous.	En mi trabajo, me siento fuerte y activo.
5	I am enthusiastic about my job.	Estoy entusiasmado con mi trabajo.
6	When I am working, I forget everything else around me.	Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea.
7	My job inspires me.	Mi trabajo me inspira.
8	When I get up in the morning, I feel like going to work.	Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar.
9	I feel happy when I am working intensely.	Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente.
10	I am proud on the work that I do.	Estoy orgulloso del trabajo que hago.
11	I am immersed in my work.	Estoy inmerso en mi trabajo.
12	I can continue working for very long periods at a time.	Puedo seguir trabajando durante períodos muy largos a la vez.
13	To me, my job is challenging.	Para mí, mi trabajo es un reto.
14	I get carried away when I'm working.	Me dejo llevar cuando estoy trabajando.
15	At my job, I am very resilient, mentally.	En mi trabajo, soy muy resiliente, mentalmente.
16	It is difficult to detach myself from my job.	Es difícil despegarme de mi trabajo.
17	At my work I always persevere, even when things do not go well.	En mi trabajo siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien.

Subdimensiones:

1. **Energía:** se refiere a niveles más altos de energía y resiliencia mental mientras se trabaja durante las situaciones difíciles.1,

2. **Dedicación**: fuerte participación en el trabajo que tiene uno y que implica experimentar una serie de emociones positivas como una sensación de inspiración, significado, orgullo, entusiasmo y desafío
3. **Absorción**: el grado en que uno se siente completamente concentrado y felizmente absorto en su trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente y tiene dificultades para despegarse del trabajo.

Anexo 2. Tabla resumen de artículos seleccionados para el proyecto.

REFERENCIA	OBJETIVO	MUESTRA	VARIABLES	INSTRUMENTOS	METODOLOGÍA	RESULTADOS	CONCLUSIONES
Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. <i>Personnel Review</i> , 39(1), 5-23. https://doi.org/10.1108/00483481011012809	El propósito de este artículo es revisar la literatura existente relacionada con el campo emergente de la marca de empleador, con miras a agregar una visión desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos.	Ideas principales: Cuando las actividades de marca del empleador incluyan información relevante sobre la imagen o la identidad vinculada a las percepciones de los empleados sobre las características distintivas y duraderas centrales de la organización, deberían resultar niveles más altos de compromiso e identificación de los empleados. Las organizaciones que proporcionen un contenido de contrato psicológico único y atractivo (transaccional, relacional o ideológico) tendrán una marca de empleo distintiva. Los aspectos de la oferta de empleo de la organización presentados a los empleadores potenciales ayudarán a formar las expectativas de los empleados sobre lo que la organización está obligada a proporcionar a los empleados. Las expectativas de los empleados sobre lo que la organización está obligada a proporcionar a los empleados y el grado en que realmente satisface estas expectativas formarán la base central de la experiencia laboral de una organización. Las expectativas de la organización sobre lo que los empleados están obligados a hacer en sus trabajos ayudarán a contribuir a los aspectos únicos de la experiencia laboral de una organización. Las organizaciones con un alto grado de características de personalidad simbólica tendrán un mayor énfasis en el contenido del contrato psicológico relacional e ideológico que conforman las características de la experiencia de empleo con su marca de empleo.					
Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. <i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i> , 3(1), 407-440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501	Primero, definen lo que es el concepto de marca del empleador y la distinguen de construcciones similares como la reputación y la identidad. Al parecer, en la literatura se ha utilizado dos conceptualizaciones de imágenes: una perspectiva elementalista (por ejemplo, distinción entre atributos organizacionales simbólicos e instrumentales) y una perspectiva holística (es decir, calificaciones generales del atractivo organizacional). En segundo lugar, se discuten los efectos de las imágenes organizacionales favorables, incluidos mejores resultados de reclutamiento, más diferenciación, vínculos emocionales más fuertes y retornos financieros. En tercer lugar, se revisan los antecedentes y la formación de la imagen con un enfoque en las fuentes organizacionales (p. ej., reclutadores) y no organizacionales [p. ej., el boca a boca (WOM)]. Cuarto, se hablan de los mecanismos mediadores teóricos responsables de los efectos de imagen y los moderadores de las relaciones imagen-resultado. Finalmente, abordan las implicaciones prácticas en la forma de gestión de la marca del empleador y brindamos sugerencias para futuras investigaciones.						
Graeme Martin, Paul J. Gollan & Kerry Grigg (2011): Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM, The International Journal of Human Resource Management, 22:17, 3618-3637	Este documento continúa estableciendo una definición y un modelo de marca de empleador y cómo se articula potencialmente con el gobierno corporativo, la innovación y la reputación organizacional, discutiendo y analizando los "problemas perversos" que resultan de las lógicas a veces contradictorias que sustentan la innovación y reputaciones corporativas y SHRM en las empresas multinacionales y se evalúa el potencial de la marca del empleador como una contribución al tercer enfoque de SHRM, la estrategia de recursos humanos en acción, como una forma de resolver tres problemas particularmente complicados en las empresas multinacionales.						
Figuersaka, I., & Matuska, E. (2013). Employer Branding as a human resources management strategy. <i>Human Resources Management & Ergonomics</i> , VII, 35-51.	El objetivo principal del siguiente artículo es presentar cuestiones asociadas a la marca empleadora (EB) en el contexto de la gestión estratégica de recursos humanos. En la primera parte, se discuten temas tales como: definiciones de marca empleadora, marca empleadora interna y externa, razones para el desarrollo de la marca empleadora, factores de éxito de la marca empleadora y beneficios de la marca empleadora. Otra parte de este artículo se centra en los vínculos entre los determinantes de la marca del empleador y los procesos de recursos humanos, toca el tema de los dilemas de las métricas de la marca del empleador y se concentra en los resultados de encuestas globales recientes que indican el papel creciente de la marca del empleador en las estrategias de gestión de las empresas. La parte final realiza conclusiones que vinculan la consideración teórica y los resultados de la investigación dirigida a la marca empleadora como una estrategia recomendada para la gestión moderna de recursos humanos.						
Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. <i>Journal of Product & Brand Management</i> , 22(7), 473-483. https://doi.org/10.1108/10610821311311111	El objetivo de este estudio es investigar en qué factores deben centrarse los empleadores en sus estrategias de marca de empleador. Se investiga como las dimensiones para atraer al	Estudiantes de ingeniería noruegos a través de una encuesta basada en la web sobre tres conocidas empresas de ingeniería noruegas.	Employer attractiveness ("factores para atraer el talento"), Corporate reputation (reputación corporativa) Intención de solicitar por un	Los factores para atraer el talento fueron medidos con la escala de atracción del empleador (EmpAt) La reputación corporativa se midió utilizando una escala desarrollada por Turban et al. (1998). Utilizando una escala de Likert de cinco puntos que van desde	Se preguntó a estudiantes de ingeniería noruegos a través de una encuesta basada en la web sobre tres empresas de ingeniería noruegas muy conocidas. Los estudiantes son aptos para la presente investigación ya que son	El valor psicológico está ligado tanto directa como indirectamente a las intenciones de postularse a un puesto de trabajo, haciendo de la reputación corporativa un mediador en la relación. Las otras dimensiones de la escala EmpAt solo están indirectamente vinculadas a las intenciones de solicitar un trabajo y estos efectos son bastante pequeños. Este hallazgo indica que los empleados potenciales, que creen que se sentirán mejor consigo mismos y más seguros de sí mismos si trabajan en una organización específica, también tienen más probabilidades de pensar en	El enfoque en las campañas de EMPLOYER BRANDING y el reclutamiento debe centrarse en factores no monetarios y evitar centrarse, por ejemplo, en la compensación como un elemento clave para la organización. En particular, el presente estudio subraya la importancia de los

0.1108/jpbm-09-2013-0393	empleado y cómo el uso de las redes sociales en el proceso de contratación influye en la reputación corporativa y la intención de solicitar un puesto de trabajo.		<p>puesto de trabajo</p> <p>Redes sociales</p> <p>Variables de control: sexo, edad, lugar de residencia, resultados académicos y experiencia laboral.</p>	<p>1 (nada exacto) a 5 (muy exacto).</p> <p>La intención de solicitar un trabajo se midió utilizando la escala de intención de solicitar un trabajo de Highhouse, et al. (2003), p. "Aceptaría una oferta de trabajo de esta empresa". Se midieron cinco ítems utilizando una escala de Likert de cinco puntos que van desde 1 (nada exacto) a 5 (muy exacto).</p> <p>Las redes sociales se midieron utilizando una escala desarrollada por Collins y Stevens (2002). Como la escala originalmente estaba pensada para su uso en el marketing general de organizaciones y ofertas de trabajo, la modificamos para adaptarla al uso de las redes sociales en la marca del empleador. Un elemento de muestra es "He visto anuncios de empleos en esta organización en las</p>	<p>buscadores de empleo en un futuro cercano y, por lo tanto, empleados potenciales para las empresas en cuestión.</p>	<p>solicitar un trabajo en la organización. Este hallazgo se suma a la relevancia de los factores más psicológicos del trabajo como importantes para atraer y retener empleados.</p>	<p>valores psicológicos y los valores de innovación. Esto implica oportunidades de innovación, sentimiento de confianza y autoestima y, en general, crecimiento, aprendizaje y la oportunidad de utilizar las propias habilidades y conocimientos. Estos factores son importantes para construir una reputación positiva de la empresa, lo que mejorará las intenciones de solicitar un puesto de trabajo entre los empleados potenciales.</p>
				<p>redes sociales". Se midieron cuatro indicadores utilizando una escala de Likert de cinco puntos que van desde 1 (nada exacto) a 5 (muy exacto).</p>			
Kashyap, V., & Verma, N. (2018). Linking dimensions of employer branding and turnover intentions. <i>International Journal of Organizational Analysis</i> , 26(2), 282-295. https://doi.org/10.1108/ijoa-03-2017-1134	Explorar el impacto de dimensiones del employer branding , es decir, valor social, valor de interés, valor económico, valor de desarrollo y valor de aplicación en las intenciones de rotación de los empleados que trabajan en organización es del sector de TI de la India.	Se contactó a 1500 empleados y finalmente se consideraron 380 respuestas utilizables. La muestra estuvo compuesta por 84,2 por ciento de hombres y 15,8 por ciento de mujeres; mayoría de los encuestados de la categoría de edad de menos de 25 años (29,5 por ciento) y entre 26 a 30 años (26,1%). Los encuestados trabajaban en	Valor social, valor de interés, valor económico, valor de desarrollo y valor de aplicación.	Escala de marca de empleador desarrollada por Berthon , et al. (2005) se utiliza para la encuesta. Un total de 25 elementos representan cinco dimensiones de la marca del empleador, es decir, valor social, valor de interés, valor económico, valor de desarrollo y valor de aplicación. Escala de intenciones de rotación desarrollada por Cammann , et al. (1979)	Se utilizó un cuestionario estructurado para medir la percepción de los empleados con respecto a las dimensiones de la marca del empleador y las intenciones de rotación. Las hipótesis se han probado mediante análisis de regresión múltiple.	El valor social y valor de desarrollo se encontró que eran predictores significativos de las intenciones de rotación de los empleados. Los superiores y los compañeros de trabajo son importantes predictores de la decisión de los empleados de permanecer en una organización. Las relaciones positivas de superior a subordinado tienen un impacto destacado en los resultados relacionados con el trabajo individual, como el compromiso organizacional, lo que conduce a un menor ausentismo y rotación. Los factores relacionados con el trabajo, como las oportunidades de ascenso, son un aspecto intangible (Zhao et al., 2007) que se traduce en la reducción de las intenciones de rotación de los empleados. La falta de colaboración y el favoritismo de los gerentes conduce a una mayor intención de rotación. Los resultados reflejan que los empleados no tenían valor de interés y valor de aplicación como una consideración importante para permanecer o dejar una organización.	Para fortalecer a las empresas de TI como excelentes lugares para trabajar y quedarse, los empleadores deben impulsar el enfoque progresista y el espíritu de equipo. Tales consideraciones contribuirían a la retención exitosa de talento en las empresas de IT.

		diferentes niveles jerárquicos en organizaciones con un 34,2 por ciento en el nivel junior, el 53,7 por ciento en el nivel medio y el 12,1 por ciento en el nivel senior. La mayoría de los encuestados (49.5 por ciento) reportó menos de 5 años de experiencia.					
Biswas, M., & Suar, D. (2015). Which Employees' Values Matter Most in the Creation of Employer Branding? <i>Journal of Marketing Development and Competitiveness</i> , 7 (1) 2013, 93-102.	El estudio explora si hay valores estadísticamente significativos de los empleados que afectan la marca del empleador y, si los hay, cuáles afectan más	413 empleados, donde 244 eran empleados actuales de la empresa y 169 posibles futuros empleados de una industria de fabricación auxiliar de automóviles	Valor social, valor de interés, valor económico, valor de desarrollo y valor de aplicación.	La técnica de muestreo probabilístico y un cuestionario con 25 afirmaciones de escala tipo Likert (sin importancia para mí-con mucha importancia para mí)	Con base a la teoría Grounded (Glaser y Strauss 1967, Strauss y Corbin 1994) El cuestionario autoadministrado utilizó principalmente escalas Likert de cinco ítems para medir todos los constructos hipotéticos. Durante un período de unos cuatro meses, se	Las relaciones significativas con la variable dependiente marca empleadora son: valor social la matriz de correlación sugiere que existe apoyo para las cinco hipótesis: H1, H2, H3, H4 y H5. Además, las hipótesis se probaron mediante el uso de un análisis de varianza de one-way (ANOVA oneway). La prioridad debe enfocarse en orden descendente: valor social, valor de interés, valor de desarrollo, valor económico y valor de aplicación.	El valor social debe cuidarse con suma importancia ya que está altamente relacionado con el proceso de marca empleadora. La cuarta posición del valor económico también respalda un dicho importante: "El dinero no lo es todo en la vida". El factor dinero no es tan importante para que un individuo elija un trabajo.
					distribuyeron y recopilaron un total de 500 cuestionarios. Fueron válidos 413.		
Sousa, J. M. D., & Porto, J. B. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. <i>Psicología (Belo Horizonte)</i> , 25(61), 211-220. https://doi.org/10.1590/1982-43272561201509	El objetivo es conocer hasta qué punto, basándose en las teorías de vitaminas de Warr y la teoría de los valores de Schwartz, el ajuste de los valores persona-organización afecta a la felicidad laboral.	Los participantes fueron 497 empleados de una organización militar brasileña, con 145 casos válidos	Valores organizacionales: Maestría, armonía, igualdad, autonomía y jerarquía. Valores individuales: Poder, benevolencia, estimulación y seguridad	Escala de Valores Organizacionales (Porto et al., 2014), que contiene 40 principios (ejemplos de ítems: novedad, obediencia a las reglas de la organización, protección del medio ambiente) cuyo grado de importancia para la organización se evaluó en una escala de once puntos, que van de cero (nada importante) a 10 (extremadamente importante). Se utilizó la Escala de Valores del Trabajo Revisada - R-WVS (Porto & Elati, 2010), compuesta por 38 ítems (36 del instrumento original y 2 ítems adicionales para subsanar las deficiencias señaladas por los autores). Ejemplo de ítem: "Para mí es	Los cuestionarios se aplicaron en centros de formación de empleados de una organización militar en Brasilia de mayo a septiembre de 2012. En la primera fase se aplicaron cuestionarios que miden felicidad laboral, valores laborales y datos demográficos. Un par de semanas más tarde se aplicó la escala de valores organizacionales y datos demográficos.	Efecto Directo de los OVs (valores organizacionales) sobre la Felicidad en el Trabajo. Se afirma la hipótesis 1 que decía que existe un grado máximo en el que se mejora la felicidad en el trabajo y que, después de este punto, se mantiene estable o cae, lo que brinda apoyo empírico al modelo de Warr (2007). También los valores individuales aunque puedan discrepar de los organizacionales esta asociado con altos niveles de felicidad en el trabajo.	La autonomía es probablemente el antecedente más importante de la felicidad del trabajo. Esto se obtiene cuando existen oportunidades por parte de las empresas. Además, esta influye en el resto de componentes ambientales de la teoría de vitaminas de Warr. Si los valores organizacionales y los individuales coinciden la felicidad en el trabajo es mayor.

				importante tener prestigio". Escala de Bienestar en el Trabajo - WBWS (Paschoal & Tamayo, 2008), que contiene 30 ítems que evalúan emociones y estados de ánimo positivos y negativos (ítem ejemplos: feliz, preocupado, orgulloso), así como experiencias de logro (ítem ejemplo: I avanzar hacia las metas que me he propuesto), basado en una escala de Likert de cinco puntos.			
Rastogi, M., & Chaudhary, R. (2018). Job crafting and work-family enrichment: the role of positive intrinsic work engagement. <i>Personnel Review</i> , 47(3), 651-674. https://doi.org/10.1108/pr-03-2017-0065	Se intenta revelar los mecanismos psicológicos subyacentes a través de los cuales los comportamientos a la hora de realizar un trabajo de los empleados conducen al enriquecimiento del trabajo y la familia y se propone el compromiso	496 empleados que trabajan en diversas organizaciones de la India	Elaboración de trabajos. El compromiso laboral. El enriquecimiento o familiar-laboral.	La elaboración de trabajos se midió con la escala original de elaboración de trabajos (JCS) de Tims et al. (2012). El compromiso laboral se midió utilizando la Escala de Compromiso Laboral de Utrecht de diecisiete ítems (Schaufeli et al., 2002). El enriquecimiento del trabajo y la familia se evaluó utilizando la dirección del trabajo	Los datos se recopilaban a través de cuestionarios autoadministrados en los que los empleados de estas organizaciones proporcionaron datos sobre cada una de las variables principales.	Los resultados mostraron que el aumento de los recursos laborales estructurales y sociales, el aumento de las demandas laborales desafiantes y la disminución de las demandas laborales obstaculizadoras determinan una variación adecuada en el compromiso laboral. El estudio también confirmó empíricamente el papel del compromiso laboral como predictor del enriquecimiento trabajo-familia	Las dificultades en el trabajo se correlacionan negativamente con el compromiso en este. Se respalda el argumento de que al evitar obstaculizar las demandas laborales (ambigüedad de roles, insuficiencia de recursos, roles ambiguos) para adaptarse mejor a sus capacidades, los empleados podrán rejuvenecerse al restablecer sus recursos laborales.
	laboral como un mediador entre la elaboración del trabajo y el enriquecimiento del trabajo y la familia utilizando argumentos de la teoría de recursos de demanda de trabajo (JD-R) (Bakker y Demerouti, 2007) y ampliar y construir teoría (Fredrickson, 2001).			y la familia de nueve ítems de la escala de enriquecimiento (Carlson et al., 2006).			Estos recursos reunidos como resultado de la elaboración de trabajos mejorarán los niveles de compromiso laboral de los empleados al permitirles redirigir sus energías a las tareas laborales. Este compromiso en el trabajo, a su vez, creará más recursos como la esperanza, la resiliencia, la autoeficacia y el optimismo, lo que dará como resultado una espiral ascendente de recursos.
Sahu, S., Maurya, K. K., & Pathardikar, A. (2014). Leadership and employer branding: where do employee engagement and psychological attachment stand? <i>Tenth AIMS International Conference on Management</i> , 87-98.	Se intenta comprobar diferentes hipótesis: El estilo de liderazgo transformacional exhibido por los líderes afectará la marca del empleador. Los líderes transformacionales	150 ejecutivos de nivel medio de diez organizaciones en el sector de tecnología de la información (TI) en la India.	El liderazgo transformacional, el compromiso de los empleados, la marca empleadora y el apego psicológico	Una encuesta en versión electrónica. Usando AMOS, se ejecutó el análisis factorial confirmatorio (CFA) para determinar la distinción de las diferentes construcciones utilizadas en el estudio.	En el estudio cuatro variables a saber; Se tomaron el liderazgo transformacional, el compromiso de los empleados, la marca empleadora y el apego psicológico para conocer la interacción entre ellos. Las respuestas a estas variables se recogieron en una	Este estudio muestra que la marca del empleador crea una conexión emocional de lealtad a la marca con sus empleados. Este atractivo hacia la marca y el apego emocional está impulsado por los valores que se derivan de la experiencia laboral total evaluada en la medida de la marca del empleador a través del valor de interés, el valor social, el valor económico, el valor de desarrollo y el valor de aplicación (Barrow y Mosley, 2005; Berthon et al., 2005; Caldwell et al., 1990).	Los resultados de este estudio sugieren la importancia del liderazgo transformacional en la creación de imagen de marca. Muestra que los empleados altamente comprometidos aumentan el valor de la marca de empleador. Los hallazgos establecen el impacto de la marca empleadora en

	<p>influirán en el apego psicológico de los empleados. El alto nivel de compromiso de los empleados influirá en la marca del empleador. El valor de la marca del empleador influirá en el apego psicológico de los empleados. Especialmente, una mayor marca de empleador aumentará el vínculo del empleado con la organización.</p>				<p>escala de cinco puntos que van desde 1 = Totalmente en desacuerdo hasta 5 = Totalmente de acuerdo.</p>		<p>el apego psicológico de los empleados</p>
<p>Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological</p>	<p>El propósito de este artículo es investigar un modelo de mediación dinámica que plantea el compromiso laboral como el mediador</p>	<p>420 empleados de una empresa de comunicación</p>	<p>PsyCap, compromiso en el trabajo y desempeño de la labor de los empleados.</p>	<p>PsyCap se midió con la versión italiana del Cuestionario PsyCap de 24 ítems (PCQ-24; Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007) de Alessandri, Borgogni, Consiglio y Mitidieri (2014). Este instrumento se divide en 4</p>	<p>Se usó un modelo de invariancia de medida, modelo de cambio de tendencia (LC) y modelo multivariado de cambio de tendencia.</p>	<p>El análisis de modelos de ecuaciones estructurales encontró que tanto los niveles absolutos como los aumentos en PsyCap, predijeron aumentos posteriores en el compromiso laboral que, a su vez, predijeron aumentos en el desempeño laboral. Además, el papel mediador de los cambios en el compromiso laboral entre el PsyCap anterior y el cambio de desempeño se confirmó con el tiempo.</p>	<p>Hay una asociación significativa (y positiva) entre aumentos en PsyCap, y aumentos en el compromiso laboral. Este resultado apoya la tesis de que el desarrollo del compromiso en el trabajo depende, al</p>
<p>capital on work engagement and job performance. <i>Career Development International</i>, 23(1), 33–47. https://doi.org/10.1108/cdi-11-2016-0210</p>	<p>de la relación longitudinal entre PsyCap y el desempeño laboral.</p>			<p>subescalas: Esperanza, resiliencia, optimismo y eficacia. El compromiso con el trabajo se midió mediante la escala corta de compromiso con el trabajo de Utrecht (Schaufeli et al., 2006), que tiene tres subescalas: vigor, dedicación y absorción. Los supervisores calificaron el desempeño de sus empleados a través del sistema de evaluación de desempeño establecido por la empresa. Este instrumento había sido desarrollado por el departamento de recursos humanos de la organización como una medida general y unidimensional de desempeño. Las respuestas se dieron en una escala tipo Likert de seis puntos (1 -muy en desacuerdo; 6 - muy de acuerdo).</p>			<p>menos hasta cierto punto, del desarrollo de PsyCap, a lo largo del tiempo. A su vez, también podría decirse que la mejora en el desempeño laboral puede depender de cierta medida del desarrollo del compromiso, y a través de este compromiso en el trabajo, de los niveles absolutos y del desarrollo de PsyCap.</p>

<p>Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. <i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i>, 1(1), 389-411. https://doi.org/10.1146/annurcv-orgpsych-031413-091235</p>	<p>Es una revisión bibliográfica. El objetivo central de este artículo es proporcionar una revisión crítica de dos conceptos centrales en el campo de la psicología organizacional y el comportamiento organizacional: burnout y work engagement (compromiso en el trabajo). Se habla tanto de los antecedentes del burnout y el compromiso en el trabajo, como de las consecuencias. También hablan del modelo teórico JD-R (teoría de demandas laborales y recursos)</p> <p>Esta revisión muestra que el agotamiento y el compromiso laboral son conceptos importantes porque predicen resultados significativos para los empleados individuales y para las organizaciones en general. Mientras que el agotamiento parece ser causado por las altas demandas laborales y, en menor medida, por los bajos recursos laborales, el compromiso laboral parece ser causado por los recursos laborales. Las características individuales, como la personalidad y los recursos personales, también están relacionadas con el agotamiento y el compromiso laboral, pero de manera opuesta.</p>
---	--

LEYENDA:

- Artículos que son de revisión bibliográfica donde se habla del employer branding y su implicación en el área de recursos humanos.
- Artículos empíricos que tratan el concepto de employer branding.
- Artículos empíricos que tratan el concepto de compromiso dentro de las empresas