



El branding interno como antecedente de la autoestima basada en la organización: Un estudio en una cadena de restaurantes

Internal branding as an antecedent of organization based self-esteem: A study in a chain of restaurants

Enrique Martín Murillo Othón*

RESUMEN

Objetivo: analizar si los procesos de branding interno de una empresa de servicios fortalecen la autoestima basada en la organización de los colaboradores, y si ésta a su vez influye positivamente en su motivación y desempeño de marca.

Método: se estimó un modelo de ecuaciones estructurales con la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales y se utilizó una muestra de 248 cuestionarios recolectados en una cadena de restaurantes de comida casual en la Ciudad de México.

Resultados: el ajuste con los valores de la marca y la participación de los empleados tuvieron impactos positivos y significativos en la autoestima, que a su vez impactó positiva y significativamente la motivación a favor de la marca y el desempeño de marca.

Limitaciones: la muestra proviene de una sola organización que contrata solamente personal femenino, lo que limita la generalidad de los resultados.

Principales hallazgos: la autoestima basada en la organización contribuye al cumplimiento de la promesa de marca por los empleados de servicios, revelándose, así como una variable que merece la atención de la gerencia. Sorprendentemente, este importante constructo no ha sido utilizado antes en investigaciones publicadas en Latinoamérica.

ABSTRACT

Purpose: To analyze whether the internal branding processes of a service company enhance employees' Organization Based Self-Esteem (OBSE), and whether self-esteem in turn positively influences employees' pro-brand motivation and brand performance.

Methodology: A model of structural equations was estimated using the technique of Partial Least Squares and a sample of 248 collected questionnaires in a chain of casual food restaurants in Mexico City were used.

Results: Adjustment with brand values and employee participation had a positive and significant impact on self-esteem, which in turn had a positive and significant impacts on pro-brand motivation and brand performance.

Limitations: The sample comes from a single organization that hires only female staff only, which limits the generality of results.

Findings: Organization based self-esteem contributes to the delivery of the brand promise by service employees, revealing itself as a variable that deserves the attention of management. Surprisingly, this important construct has not been utilized before in research published in Latin America.

*Universidad Panamericana



Recibido: 20 de junio de 2019;
aceptado: 6 de noviembre de 2019.



Palabras clave:
branding interno, autoestima basada en la organización, promesa de marca, empleados de servicio.



Keywords:
Internal branding, organization based self-esteem, brand promise, service employees.



Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación. CC-BY-NC-ND

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de servicios prestigiosas han dado siempre una gran importancia a la capacitación y motivación de sus empleados, para que sepan y estén dispuestos a cumplir la promesa de marca a sus clientes. Algunos ejemplos sobresalientes son la aerolínea Singapore Airlines (Chong, 2007), Hoteles Ritz Carlton (Yeung, 2006) y, más recientemente, la telefónica estadounidense T-Mobile (Dixon, 2018). Hoy en día, cuando la mayoría de las empresas de servicios operan en mercados altamente competidos, una marca fuerte, traducida consistentemente en una experiencia del cliente diferenciada, puede generar lealtad y recomendaciones entre los clientes y convertirse así en fuente de ventaja competitiva (Barney, 2014; O'Neill y Carlbäck, 2011).

Las empresas de servicios se sirven de la publicidad en medios tradicionales y digitales, así como de otras iniciativas promocionales, para generar expectativas y hacer promesas de marca a los consumidores (Brodie, Whittome y Brush, 2009). Sin embargo, como los servicios que ofrecen se componen de beneficios y/o experiencias intangibles (Berry, 2000), los clientes basan sus juicios y veredictos de marca, en buena parte, en las conductas de los empleados de contacto (Grace y O'Cass, 2005; Morhart, Herzog y Tomczak, 2009; Sirianni *et al.*, 2013).

Esto explica el esfuerzo sistemático de muchas organizaciones por fomentar entre sus empleados actitudes y conductas alineadas con la marca, lo que les permitirá ofrecer a los clientes una experiencia de servicio en consonancia con las promesas hechas mediante la publicidad. La meta de este esfuerzo sistemático es convertir a los colaboradores en auténticos “embajadores de marca” (Jacobs, 2003; Murillo, 2016).

El estudio científico de este proceso organizacional es el foco principal de la literatura sobre branding interno, el cual “describe las actividades emprendidas por una organización para garantizar que los empleados promulguen y cumplan la promesa de marca, la cual refleja los valores de marca profesados que determinan las expectativas de los clientes” (Punjaisri y Wilson, 2011, p. 1523). Esta corriente de investigación, también conocida como gestión interna de marca, ha identificado varios antecedentes próximos de las conductas alineadas con la marca; entre ellos, el compromiso con la marca (Bur-

mann, Zeplin y Riley, 2009), la comprensión de la marca (King y So, 2015; Piehler *et al.*, 2016), la identificación con la marca (Punjaisri, Evanschitzky y Wilson, 2009) y el ajuste con los valores de la marca (Xiong y King, 2015). También como fruto de estos estudios se han identificado las principales prácticas que las empresas despliegan para impulsar estos antecedentes. Entre ellas figuran el reclutamiento y la capacitación orientados a la marca (Punjaisri y Wilson 2011; Hurrell y Scholarios, 2014; King y So, 2015), las comunicaciones internas orientadas a la marca (Burmman *et al.*, 2009; Baker *et al.*, 2014), y el liderazgo orientado a la marca (Burmman *et al.*, 2009; Morhart, Herzog y Tomczak, 2009).

Entre los múltiples beneficios generados por el branding interno, una vertiente muy poco explorada es su impacto positivo en variables que caen fuera del ámbito del marketing, como la satisfacción laboral o la intención de permanencia del colaborador. Algunos estudios recientes han reportado que el branding interno influye positivamente en la satisfacción laboral (Porricelli *et al.*, 2014), el *engagement* (Itam y Singh, 2017) y la intención de permanencia (Du Preez, Bendixen y Abratt, 2017), variables que tradicionalmente han sido investigadas en y desde la literatura de gestión de recursos humanos y comportamiento organizacional.

Para avanzar en esta dirección aún incipiente, y documentar beneficios adicionales que el branding interno puede traer a las organizaciones de servicios, el presente estudio se enfoca en la relación entre el branding interno y la Autoestima Basada en la Organización (OBSE, por sus siglas en inglés), un constructo que tiene una importancia capital para la satisfacción, compromiso y bienestar subjetivo y psicológico de los empleados (Bowling *et al.*, 2010; Pierce, Gardner y Crowley, 2016). En concreto, el objetivo de esta investigación fue examinar el efecto que tienen los procesos de branding interno en la OBSE, así como el efecto de la OBSE sobre los objetivos de marketing tradicionales del branding interno, la motivación a favor de la marca y el desempeño de marca.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La autoestima es uno de los fenómenos más estudiados de la psicología social y una clave importante para explicar la conducta individual. Rosenberg (1965) la define como el conjunto de pensamientos y sentimientos de un individuo sobre su propio valor e importancia, es decir, una actitud global positiva o negativa hacia uno mismo. La mayoría de los autores consideran que la autoestima es un fenómeno multifacético y jerárquico. Por ejemplo, Simpson y Boyle (1975) identifican tres niveles de generalidad en constructos que miden la autoestima: autoestima global, referida a la evaluación general que hace el individuo de su propio valor como persona; autoestima específica de rol, que se refiere a autoevaluaciones sobre los diversos roles que el individuo asume (padre o madre, cónyuge, estudiante, etc.) y autoestima específica de tarea, que se refiere a la competencia desplegada por el individuo en una tarea que desempeña. Además, los individuos ubican diferencialmente estas diversas autoevaluaciones en su jerarquía personal de valores (Rosenberg *et al.*, 1995), siendo la autoestima global un resumen de la autovaloración del individuo en los diversos ámbitos en que se desenvuelve.

Entre estos ámbitos, el que se refiere al trabajo y el contexto organizacional tiene una gran importancia para muchos individuos. Apoyados en esto, Pierce *et al.* (1989) propusieron el constructo de OBSE, que definieron como el grado en que el empleado “se considera a sí mismo como importante, significativo, efectivo y valioso dentro de su organización empleadora” (p. 625). Así, la OBSE formaría parte de la autoestima global del individuo, específicamente la parte que está enraizada, y en esa medida supeditada, a la organización.

Antecedente inmediato de la OBSE son las señales transmitidas a los empleados por diversas estructuras organizativas que implican evaluaciones positivas o negativas de su competencia y confiabilidad (Pierce y Gardner, 2004). Por ejemplo, los entornos de trabajo altamente estructurados y controlados transmiten a los empleados una señal de que son incapaces de autogestión y autorregulación en sus roles. En contraste, los entornos de trabajo complejos, no estructurados y no rutinarios, requieren una mayor participación y autorregulación de los empleados, transmitiendo así la señal de que son capaces y confiables en sus roles organizacionales.

Por lo tanto, en la medida en que el sistema social en el trabajo ofrezca más autodirección y mayores oportunidades de participación y autorregulación, los empleados desarrollarán niveles más altos de OBSE (Bowling *et al.*, 2010).

De este modo, el nivel de OBSE que desarrollen los colaboradores depende en buena parte de las acciones u omisiones de la gerencia, particularmente en la etapa en que se consideran nuevas contrataciones, que es cuando sus percepciones de autoestima como miembros de la organización aún están conformándose (Pierce y Gardner, 2004).

Numerosos estudios en las literaturas de gestión de recursos humanos y comportamiento organizacional han encontrado que la OBSE está relacionada con resultados importantes para las organizaciones, como la motivación intrínseca, la identificación organizacional, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, las conductas de ciudadanía organizacional y el desempeño (Pierce y Gardner, 2004; Bowling *et al.* 2010).

Adicionalmente, la OBSE genera importantes beneficios para el colaborador. En el contexto de la Teoría de Demandas y Recursos Laborales (Bakker y Demerouti, 2013), la OBSE se ha considerado como un recurso personal que ayuda al empleado a enfrentar las demandas psicológicas de su trabajo (Xanthopoulou *et al.*, 2007; Huang, Wang y You, 2016). También se ha encontrado, mediante estudios de diario, que en los días en que los empleados tienen un mayor sentido de OBSE experimentan niveles más altos de engagement (Xanthopoulou *et al.*, 2009). Se ha demostrado además un vínculo entre la OBSE y el bienestar del empleado. En concreto, Pierce *et al.* (2016) publicaron un estudio en el que detectaron una relación positiva entre la OBSE y el bienestar subjetivo y psicológico, así como una relación negativa entre la OBSE y la depresión. Este impacto positivo en el bienestar psicológico tiene una relevancia especial en la industria restaurantera, escenario de esta investigación, por sus elevados niveles de trabajo emocional con su concomitante estrés (Pienaar y Willemse, 2008).

Todo lo anterior sugiere que confirmar y ampliar estudios previos (Murillo y King, 2019) que documentan una relación entre los procesos de branding interno y la OBSE de los colaboradores es un resultado útil y relevante, por sus implicaciones para las organizaciones de servicios.

Por otro lado, en la revisión de literatura practica-

da para esta investigación se descubrió que la OBSE, y en particular la escala validada por Pierce *et al.* (1989), ha estado prácticamente ausente de la literatura científica iberoamericana. Concretamente, se encontró un estudio practicado en España que demostró un efecto atenuante de la OBSE sobre la resistencia al cambio organizacional entre los empleados (García-Cabrera, Álamo-Vera y García-Barba, 2011). En México, sendos estudios de autoestima y habilidades emprendedoras en universitarios (Núñez, Mercado y Madrigal, 2014) y estudiantes de bachillerato (Núñez, 2015), hacen referencia al constructo de OBSE de Pierce *et al.* (1989), pero utilizan en su cuestionario escalas de autoestima global (Coopersmith, 1967; Rosenberg, 1979), lo que es perfectamente congruente con su orientación a estudiantes, más que empleados organizacionales. Por último, se encontraron algunas referencias a Pierce *et al.* (1989) en trabajos de tesis no publicados, pero ninguno de ellos utiliza la escala de OBSE (p. e., Corso de Zúñiga, 2013).

Las investigaciones previas señalan que el antecedente más importante de la OBSE son las señales organizacionales percibidas por los colaboradores que implican evaluaciones positivas de su competencia y confiabilidad (Pierce y Gardner, 2004; Bowling *et al.*, 2010). Dentro de la literatura de branding interno, un constructo que por su misma naturaleza transmite señales en ese sentido es la participación de los empleados (*employee involvement*), que ha sido definida como “la medida en que el empleado percibe que tiene la oportunidad de participar en iniciativas organizacionales” (King y Grace, 2010, p. 949). El constructo tiene su origen en los principios del marketing interno que sugieren que la satisfacción de los empleados puede mejorarse con prácticas de empoderamiento y participación (Gounaris, 2008). Además, la participación de los empleados ha sido vinculada con una mayor calidad en el servicio y mayor compromiso organizacional (Conduit y Mavondo, 2001). Cuando la gerencia fomenta elevados niveles de participación de los empleados está transmitiendo una señal clara, que los considera miembros valiosos y confiables de la organización. Esto, a su vez, tendrá como efecto un fortalecimiento de su OBSE. Por lo tanto, se postula como primera hipótesis del estudio:

H1 La participación de los empleados influye positivamente en la OBSE

Otra señal organizacional que potencialmente puede conformar las percepciones de los empleados sobre sí mismos es la marca de servicio, y más concretamente los valores de la marca. Estos valores son elegidos deliberadamente por la empresa, que suele otorgarles una gran prominencia en sus comunicaciones de marketing tanto internas como externas. Las investigaciones de branding interno han mostrado que la afinidad entre los valores de la marca y los valores personales de los empleados facilita y fortalece las conductas alineadas con la marca (p. e., Xiong y King, 2015). Además, dicha afinidad influye potencialmente en la OBSE de los colaboradores, como se explica a continuación.

Dentro de la literatura de branding interno, el constructo de ajuste con los valores de la marca ha sido definido como el grado en que los empleados perciben una congruencia entre sus valores personales y los valores de la marca (Yaniv y Farkas, 2005; Harris y De Chernatony, 2001). Históricamente, las empresas de servicios sobresalientes han buscado que sus empleados tengan, o adquieran, un elevado nivel de ajuste con los valores de la marca, principalmente mediante una exigente selección y capacitación (Chong, 2007; Yeung, 2006; Hurrell y Scholarios, 2014). Las investigaciones han confirmado la eficacia de esta práctica, al detectar asociaciones positivas entre el ajuste con los valores de la marca y la identificación organizacional, la orientación al cliente, las conductas ciudadanas de marca, y las conductas de construcción de marca (Löhndorf y Diamantopoulos, 2014; Xiong y King, 2015; Chiang *et al.*, 2018).

Además de los citados beneficios, el ajuste con los valores de la marca puede impactar positivamente la OBSE de los empleados. En las empresas fuertemente enfocadas en su marca, la selección, la capacitación, las comunicaciones internas, y las conductas de los líderes les recuerdan constantemente a los empleados los valores de la marca, recalcando su importancia. En la medida en que el ajuste con los valores de la marca del colaborador sea elevado, estas señales organizacionales fortalecerán su propia OBSE porque los valores de la marca que refuerzan y enaltecen coinciden con sus valores personales. En vista de lo anterior, se propone como hipótesis:

H2 El ajuste con los valores de la marca del empleado influye positivamente en su OBSE

En párrafos anteriores se han mencionado múltiples beneficios organizacionales que genera la OBSE, incluyendo la motivación intrínseca, el compromiso y las conductas ciudadanas (Bowling *et al.*, 2010). En el contexto de este estudio, se examinará la potencial relación entre la OBSE y la motivación a favor de la marca, definida como el deseo del colaborador de hacer un esfuerzo discrecional para beneficiar la marca de su organización (Xiong y King, 2015, p. 60).

Existen dos marcos teóricos que podrían fundamentar esta relación (Murillo y King, 2019). Tanto la teoría de la autoconsistencia (Korman, 1970) como la teoría del autoengrandecimiento (Dipboye, 1977; Korman, 2001) predicen una relación positiva entre la OBSE del colaborador y su desempeño, aunque cada teoría aplica una lógica distinta. La autoconsistencia postula que los individuos desean mantener su autoestima actual, y que tenderán a actuar de una manera que sea consistente con esa autoimagen. Por lo tanto, los empleados con elevada OBSE se comportarán de manera productiva (p. e., exhibiendo conductas ciudadanas) porque esto es consistente con sus sentimientos de ser competentes y valorados en la organización. Por el contrario, los empleados con bajo nivel de OBSE tenderán a frenar su propio esfuerzo porque el hacer menores contribuciones a la organización es consistente con sus opiniones negativas.

Por su parte, la teoría del autoengrandecimiento parte de la premisa de que todos los individuos, independientemente de su baja o alta autoestima, tienen una necesidad básica de engrandecer o al menos mantener su nivel de autoestima. Por lo tanto, para los empleados con OBSE alta, la motivación de autoengrandecimiento los llevará a desempeñarse mejor y exhibir conductas ciudadanas porque los resultados positivos aumentarán su autoestima. Por el contrario, para los empleados con baja OBSE, la motivación de autoprotección los llevará a frenar deliberadamente su esfuerzo para evitar una mayor erosión de su autoestima. Su falta de esfuerzo deliberada se convierte en la explicación tolerable de su bajo rendimiento, que para ellos es un resultado preferible a tener que reconocer su falta de capacidad (Korman, 2001).

Esta doble argumentación teórica ha tenido confirmación empírica. En su artículo seminal para validar la escala de OBSE, Pierce *et al.* (1989) reporta estudios múltiples para construir la red nomológica que relaciona

la OBSE con resultados como la satisfacción laboral, el desempeño, la motivación intrínseca, el compromiso organizacional y las conductas de ciudadanía organizacional. En las tres muestras que incluyeron la motivación intrínseca como variable dependiente, se encontró una relación positiva significativa (Pierce *et al.*, 1989, p. 639-640). Estudios posteriores replicaron este resultado (Hui y Lee, 2000).

Tomando en cuenta lo anterior, se postulan como hipótesis una asociación positiva entre la OBSE y la motivación a favor de la marca (i. e., el deseo del colaborador de beneficiar la marca) así como el desempeño de marca (i. e., el esfuerzo del colaborador para ofrecerle al cliente una experiencia de marca superior).

H3 La OBSE influye positivamente en la motivación a favor de la marca

H4 La OBSE influye positivamente en el desempeño de marca

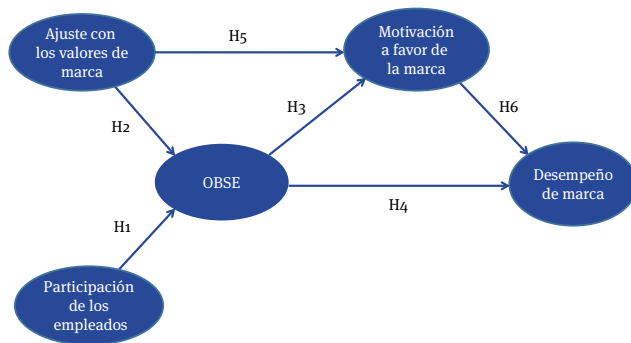
Por último, existen motivos para postular una relación positiva entre el ajuste con los valores de la marca y la motivación a favor de la marca. Del mismo modo que los consumidores compran artículos de marca para reforzar su imagen de sí mismos, es probable que los empleados cuyos valores personales coinciden con los valores de la marca perciban que trabajar en esa organización refuerza su imagen (Xiong y King, 2015). Por lo tanto, estarán motivados para contribuir personalmente al éxito de la marca, que consideran que incorpora sus propios valores personales. Esta motivación a favor de la marca generará conductas discrecionales de apoyo a la marca, lo que ha tenido soporte empírico en estudios previos (Xiong y King, 2015). Por lo tanto, se plantean las dos últimas hipótesis:

H5 El ajuste con los valores de la marca influye positivamente en la motivación a favor de la marca

H6 La motivación a favor de la marca influye positivamente en el desempeño de marca

El modelo conceptual completo se muestra en la figura 1.

Figura 1. Modelo conceptual



Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA

Muestra y recolección de datos

Para la investigación de campo se buscó una organización de servicios con una marca fuerte, con procesos de branding interno, aunque sin usar necesariamente este apelativo, y de tamaño suficiente para garantizar una muestra adecuada. Para ello se contactó a los propietarios de una cadena de restaurantes de comida casual en la Ciudad de México que destaca por su fuerte cultura de marca y énfasis en la capacitación. Cuenta con nueve sucursales, un almacén de producción y distribución, y tiene una nómina de cuatrocientos empleados. Contrata casi exclusivamente personal femenino, y ofrece capacitación y oportunidades de crecimiento para fomentar la retención. La mayoría de las empleadas provienen de un nivel socioeconómico medio o medio-bajo y no han completado la educación media. Esta empresa fue clasificada recientemente como mejor lugar para trabajar por una revista de negocios.

Una vez explicados los objetivos del estudio, los propietarios brindaron todo su apoyo. Comprenden bien la importancia de las empleadas de contacto para la experiencia del cliente, y mencionaron expresamente el desarrollo de su autoestima como un tema importante en la capacitación. El marcado énfasis en su cultura y promesa de marca los ha llevado a institucionalizar prácticas de branding interno, como el reclutamiento y selección basados en los valores de la marca, la capacitación centrada en la marca y el liderazgo orientado a la marca de las gerentes de tienda.

El autor asistió a un taller de inducción y pudo cons-

tatar un esfuerzo de capacitación superior a la norma para un restaurante de comida casual. Las nuevas contrataciones pasan por un taller de inducción de dos días donde se pone énfasis en los valores de la marca. Para las empleadas de contacto, el segundo día se explica con gran detalle la experiencia del cliente, y su relación con los valores de la marca. Después de la inducción, las nuevas empleadas comienzan a trabajar en los restaurantes junto a empleadas más experimentadas, aunque continúan recibiendo capacitación en el puesto.

La encuesta se llevó a cabo en todas las sucursales entre noviembre 2016 y marzo 2017, contando con la valiosa ayuda del personal de recursos humanos. La encuesta se realizó mediante una plataforma profesional en línea (Qualtrics) para facilitar su distribución, así como el correcto despliegue del cuestionario en teléfonos celulares, que fue el modo de respuesta por el que optó la mayoría. Dado el interés de la gerencia en el estudio, se pidió a todas las empleadas que participaran, haciendo énfasis en la confidencialidad (solo resultados agregados se compartieron con la gerencia). El cuestionario aplicado en esta primera encuesta midió todas las variables independientes (i. e., la participación de los empleados, el ajuste con los valores de la marca, la OBSE y la motivación de la marca). Dos meses después se practicó una segunda encuesta para medir la variable dependiente (desempeño de marca), utilizando un cuestionario de seguimiento muy breve, en papel. Este rezago en la medición de la variable dependiente es uno de los procedimientos recomendados para evitar el sesgo de método común (Podsakoff *et al.*, 2003), además de proporcionar una base más sólida para la inferencia causal que los datos de corte transversal (Mathieu y Taylor, 2006). Usando el código de identificación de las empleadas, fue posible cotejar 248 cuestionarios válidos de restaurante (no se incluyeron empleados de almacén). Dentro de la muestra, 101 cuestionarios corresponden a empleadas de contacto, principalmente meseras, y 147 a empleadas de cocina/limpieza.

Medición de constructos

Todos los constructos fueron medidos utilizando escalas previamente publicadas y validadas. La OBSE se midió con la escala de 10 reactivos introducida por Pierce *et al.* (1989); la participación de los empleados con la escala de

5 reactivos introducida por King y Grace (2010); el ajuste con los valores de la marca y la motivación a favor de la marca con las escalas de 3 y 4 reactivos utilizadas por Xiong y King (2015). Para medir el desempeño de marca de utilizó la escala de tres reactivos de comportamiento consistente con la marca propuesta por King y So (2015).

Todas las escalas de branding interno están publicadas en inglés, por lo que se tradujeron al español siguiendo un enfoque de equipo (Harkness, 2003). Dos traductores profesionales, trabajaron de forma independiente, elaboraron la primera versión en español de los reactivos, y tuvieron una reunión con el autor, que es bilingüe, en la cual se generó una versión de consenso. Otro investigador bilingüe de marketing, ajeno al proyecto, realizó la traducción inversa de la versión de consenso (Brislin, 1970), y se reunió después con el autor para resolver las discrepancias, que fueron menores, llegando así a la versión final. La traducción de la escala de OBSE se tomó con mínimas adaptaciones de la versión en español del conocido libro de comportamiento organizacional de Kreitner y Kinicki (1997, p. 91). Una vez que se integró el cuestionario completo en español, la gerente general y la de recursos humanos, de la empresa, revisaron la redacción final de todos los reactivos para cerciorarse de que las empleadas no tuvieran dificultades con ninguna pregunta. Todos los reactivos fueron evaluados con una escala de medición tipo Likert de siete puntos que abarcan desde “En fuerte desacuerdo” hasta “En fuerte acuerdo”. En el anexo 1 se recoge la redacción definitiva de todas las escalas.

RESULTADOS

Diagnósticos de fiabilidad y validez

Como eventualmente se corrieron modelos por separado para las submuestras de empleadas de contacto y cocina/limpieza, se consideró que el tamaño de muestra sería insuficiente para ajustar un modelo de ecuaciones estructurales con base en la covarianza (*CB-SEM*). Además, el análisis de curtosis y asimetría encontró que los datos recolectados no cumplen con el supuesto de normalidad multivariable. Por ello se decidió utilizar la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS, por sus siglas en inglés) para la estimación del

modelo estructural (Hair *et al.*, 2012).

Complementariamente a la medición con rezago de la variable dependiente, se realizó una prueba de Harman de factor único para examinar la posibilidad de sesgo de método común. Para ello se corrió un análisis factorial exploratorio de todos los reactivos, restringido a un solo factor, con método de extracción de factorización de eje principal y solución no rotada. El factor único extraído explicó 40.4 % de la covarianza de los reactivos. Por tanto, no se encontró un factor único que explicara más del 50 % de la covarianza, lo que habría indicado un problema de varianza de método común.

Para la estimación del modelo estructural se utilizó el programa SmartPLS versión 3.2.7 (Ringle, Wende y Becker, 2015). Siguiendo las recomendaciones de Hair *et al.* (2017) se evaluó en una primera etapa la calidad del modelo de medida o modelo externo, lo cual implica examinar la fiabilidad, validez convergente y validez discriminante de los indicadores y las escalas con que fue medido cada constructo.

En la tabla 1 se muestran las cargas factoriales de los reactivos, las Alfa de Cronbach y las fiabilidades compuestas. Todos los reactivos tienen cargas aceptables, y tanto las Alfa de Cronbach como las fiabilidades compuestas de las escalas están por encima del valor recomendado de 0.70, lo que indica una buena consistencia interna (Bagozzi y Yi, 1988). Sin embargo, al examinar los factores de inflación de varianza (VIF) de los indicadores, se detectaron niveles muy altos para tres de los ítems en la escala de OBSE, concretamente OSE2, OSE3 y OSE6 (VIF entre 9.47 y 11.53), lo que indica un problema de colinealidad. Siguiendo la recomendación de Hair *et al.* (2017), y tomando en cuenta que el constructo OBSE se mide con un número amplio de indicadores, se descartaron los ítems problemáticos uno por uno, comenzando con el VIF más alto, hasta que todos los VIF alcanzaron niveles satisfactorios. Esto no se considera una amenaza a la validez de constructo, ya que estudios anteriores han utilizado versiones reducidas de la escala OBSE sin efectos negativos (Pierce y Gardner, 2004).

Tabla 1. Carga factorial de los indicadores, Alfa de Cronbach y Fiabilidad compuesta

Escala	Carga factorial de los indicadores	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Ajuste con los valores de la marca (BRFIT)		0.823	0.894
FIT1	0.846		
FIT2	0.881		
FIT3	0.850		
Participación de los empleados (INVOLV)		0.873	0.908
INV1	0.776		
INV2	0.791		
INV3	0.810		
INV4	0.885		
INV5	0.810		
Autoestima basada en la organización (OBSE)		0.901	0.922
OSE1	0.762		
OSE4	0.853		
OSE5	0.801		
OSE7	0.829		
OSE8	0.788		
OSE9	0.745		
OSE10	0.763		
Motivación a favor de la marca (BRMOTIV)		0.914	0.939
BRMOT1	0.858		
BRMOT2	0.895		
BRMOT3	0.918		
BRMOT4	0.894		
Desempeño de marca (BRPERF)		0.746	0.853
BRPERF1	0.866		
BRPERF2	0.822		
BRPERF3	0.903		

Fuente: elaboración propia.

La validez discriminante se evaluó con dos criterios, el clásico de Fornell y Larcker (1981) y el propuesto recientemente por Henseler, Rindler y Sarstedt (2015) mediante el indicador HTMT (Hetero-Trait Mono-Trait). En la tabla 2 se muestra la varianza promedio extraída (AVE), la raíz cuadrada de la misma (en negritas en la diagonal principal), y las correlaciones entre los constructos. Todos los valores de AVE se encuentran por encima del criterio de corte de 0.50, lo que indica que existe adecuada validez convergente (Bagozzi y Yi, 1988). Adicionalmente, de acuerdo con criterio de Fornell y Larcker (1981), cada uno de los elementos en la diagonal principal es mayor que

los elementos en la respectiva fila y columna, lo que indica que la validez discriminante es adecuada (Hulland, 1999; Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009).

Tabla 2. Varianza promedio extraída y correlaciones entre los constructos

Constructo	AVE	BRFIT	BRMOTIV	BRPERF	INVOLV	OBSE
BRFIT	0.739	0.859				
BRMOTIV	0.795	0.685	0.892			
BRPERF	0.660	0.404	0.393	0.812		
INVOLV	0.665	0.429	0.465	0.256	0.815	
OBSE	0.628	0.512	0.536	0.413	0.738	0.792

Fuente: elaboración propia.

El indicador HTMT se muestra en la tabla 3; su valor de corte recomendado es 0.85 (Henseler *et al.*, 2015), y se puede comprobar que todos los valores quedaron por debajo de ese nivel, por lo que se considera adecuada la validez discriminante.

Tabla 3. Indicador HTMT

	BRFIT	BRMOTIV	BRPERF	INVOLV	OBSE
BRFIT					
BRMOTIV	0.780				
BRPERF	0.512	0.466			
INVOLV	0.508	0.521	0.306		
OBSE	0.591	0.588	0.489	0.818	

Fuente: elaboración propia.

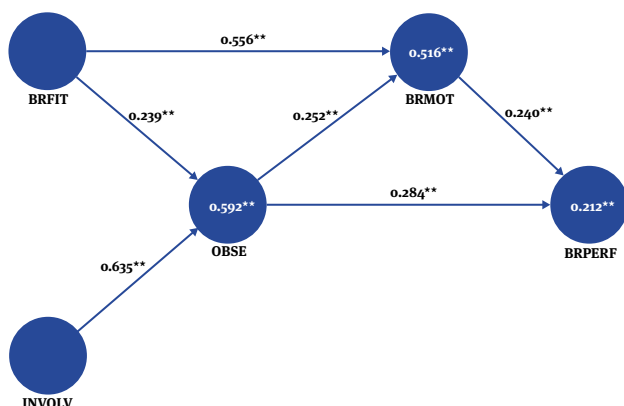
En esta etapa de comprobación de la calidad del modelo de medición o modelo externo, los resultados señalaron adecuada fiabilidad de los indicadores, fiabilidad de consistencia interna de las escalas, validez convergente y validez discriminante, por lo que se puede pasar a la segunda etapa de estimación del modelo interno o estructural.

Estimación del modelo estructural

La figura 2 muestra la estimación del modelo estructural. Como se puede observar, todos los coeficientes de trayectoria hipotetizados tuvieron los signos esperados y fueron estadísticamente significativos. Dado que la técnica de PLS no asume ninguna distribución en los

datos, los valores t para los coeficientes de trayectoria se calculan mediante un procedimiento de *bootstrapping*. En este caso se corrió el procedimiento utilizando los parámetros más conservadores que recomienda SmartPLS, a saber: 5 000 muestras, sin cambio de signo. Los estadísticos t se muestran en la tabla 4 con sus correspondientes valores p; todos los coeficientes de trayectoria son significativos al nivel de 1 %. De este modo, el modelo estructural estimado brinda sustento robusto a las seis hipótesis planteadas.

Figura 2. Modelo econométrico estimado



Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Estadísticos t estimados e hipótesis con soporte

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values	Hipótesis
BRFIT → BRMOTIV	0.556	0.078	7.124	0.000	H5 ✓
BRFIT → OBSE	0.239	0.070	3.414	0.001	H2 ✓
BRMOTIV → BRPERF	0.240	0.079	3.027	0.002	H6 ✓
INVOLV → OBSE	0.635	0.062	10.191	0.000	H1 ✓
OBSE → BRMOTIV	0.252	0.070	3.611	0.000	H3 ✓
OBSE → BRPERF	0.284	0.077	3.699	0.000	H4 ✓

Fuente: elaboración propia.

Aunque no se especificó ninguna hipótesis al respecto, se consideró de interés para los objetivos del estudio examinar si los efectos estimados eran distintos para las empleadas de contacto, quienes reciben una capacitación más intensiva relacionada con la experiencia del cliente. Por tanto, se dividió la muestra total de 248 en empleadas de contacto (n = 101) y empleadas de cocina/limpieza (n = 147), y se estimó el modelo por separado para cada submuestra. Los resultados comparativos de los tres modelos se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Resultado de la estimación para empleadas de contacto y de cocina/limpieza

	Modelo 1 Todas las empleadas n = 248	Modelo 2 Empleadas de contacto n = 101	Modelo 3 Empleadas de cocina/limpieza n = 147
INVOLV → OBSE	0.635 (10.191)	0.682 (7.825)	0.628 (6.938)
BRFIT → OBSE	0.239 (3.414)	0.202 (2.070)	0.244 (2.517)
R² (OBSE)	0.592	0.632	0.583
OBSE → BRMOTIV	0.252 (3.611)	0.252 (1.990)	0.263 (3.400)
BRFIT → BRMOTIV	0.556 (7.124)	0.590 (4.011)	0.545 (7.208)
R² (BRMOTIV)	0.516	0.564	0.512
OBSE → BRPERF	0.284 (3.699)	0.429 (3.068)	0.215 (2.120)
BRMOTIV → BRPERF	0.240 (3.027)	0.263 (1.999)	0.217 (2.126)
R² (BRPERF)	0.212	0.378	0.143

Fuente: elaboración propia.

El resultado de la comparación entre las dos submuestras fue el siguiente. Para las empleadas de contacto, todas las relaciones hipotetizadas siguieron siendo significativas, y la varianza explicada del desempeño de marca aumenta sustancialmente (R² = 0.378). Esto se atribuye al hecho de que el personal de contacto, como meseras y anfitrionas, reciben una capacitación más intensiva que el personal de cocina, con el objeto de apuntalar su papel en la construcción de la experiencia de cliente y el cumplimiento de la promesa de marca. Para la submuestra de cocina/limpieza, las relaciones también son significativas, aunque la varianza explicada del desempeño de marca es bastante menor (R² = 0.143).

Tomando en cuenta los objetivos del estudio, es importante recalcar que los antecedentes de la OBSE (participación de los empleados y ajuste con los valores de la marca) tienen la misma importancia para los dos grupos de empleadas, como se puede ver comparando la magnitud de los coeficientes de trayectoria y su significancia. También son similares las consecuencias de la OBSE en las dos submuestras, salvo en el coeficiente de trayectoria hacia el desempeño de marca, donde las empleadas de contacto muestran un impacto mayor (0.429 vs 0.215). Para averiguar si esta diferencia en los coeficientes es estadísticamente significativa se corrió un Análisis Multi-Grupos (MGA, por sus siglas en inglés) en el programa SmartPLS, el cual contrasta las

dos submuestras y calcula intervalos de confianza para todos los parámetros estimados, usando nuevamente el procedimiento de *bootstrapping*. Este análisis complementario encontró que no hay diferencia significativa en los coeficientes de desempeño de marca ($p = 0.106$), ni en ningún otro parámetro estimado, con excepción de la R^2 del desempeño de marca (0.378 vs 0.143) donde la diferencia sí fue significativa ($p = 0.035$).

CONCLUSIONES

Este estudio extiende resultados previos (Murillo y King, 2019), al documentar un nuevo y robusto antecedente de la OBSE, concretamente la participación de los empleados. Los resultados del modelo muestran que existe una relación positiva entre las variables de branding interno de ajuste con los valores de la marca y participación de los empleados, y la OBSE, y que ésta a su vez impacta positivamente la motivación a favor de la marca y el desempeño de marca. Esto no sólo extiende el impacto del branding interno hacia una variable que, como la OBSE, rebasa el ámbito tradicional del marketing, sino que confirma la hipótesis de que la OBSE contribuye activamente a un mejor cumplimiento de la promesa de marca en las organizaciones de servicios, y que por ello merece la atención de la gerencia de marketing, y no sólo la de recursos humanos. Además, el análisis multigrupo practicado con PLS encontró que la varianza explicada del desempeño de marca es sensiblemente mayor para las empleadas de contacto, lo que justifica una mayor atención por parte de la gerencia, así como una capacitación diferenciada, para los colaboradores inmediatamente responsables de la experiencia del cliente. Este estudio se distingue por ser una de las primeras investigaciones de branding interno practicadas en México (cf. Murillo y King, 2019), y hasta donde el autor ha podido comprobar, la primera investigación publicada en Latinoamérica que analiza el papel que juega la OBSE en una organización de servicios.

El hallazgo de que el ajuste con los valores de la marca se relaciona positivamente con la OBSE tiene implicaciones importantes. Partiendo de la base de que una marca de servicios pretende ofrecer una experiencia del cliente diferenciada, ésta no puede ser construida eficazmente tan sólo con empleados dedicados y res-

ponsables, al margen de su personalidad y valores individuales. En la medida en que la marca es distintiva y diferenciada, con un conjunto particular de valores, los empleados que naturalmente comparten esos valores representarán de manera más auténtica la experiencia del cliente deseada (Xiong y King, 2015). Más aún, los colaboradores se sienten especialmente satisfechos al cumplir la promesa de marca a los clientes, porque ésta se construye sobre valores con los que personalmente se sienten identificados.

Los argumentos tradicionales para mejorar la afinidad de valores entre el empleado y la organización se orientan principalmente hacia una mejora en la calidad del servicio (p. e., Tepeci y Bartlett, 2002), pero los resultados de este estudio muestran que la OBSE y el bienestar psicológico del colaborador también están en juego, y de una manera constructiva. Un elevado ajuste con los valores de la marca puede significar una mejora tanto en la vida personal como laboral de los colaboradores, porque al celebrar los valores de la marca, los programas de branding interno también fortalecen la OBSE de los empleados, y por tanto su bienestar subjetivo y psicológico (Pierce *et al.*, 2016).

Este impacto positivo de la OBSE en el bienestar de los colaboradores es muy relevante en el contexto laboral actual, en el que prácticas ampliamente difundidas en el sector servicios, como la automatización y la subcontratación, representan una amenaza tanto para la OBSE como para el bienestar de los empleados (Sverke y Hellgren, 2002; Kokkinou y Cranage, 2013; Zoghbi-Manrique-de-Lara, Ting-Ding, Guerra-Báez, 2016). Enfrentando una intensa competencia, muchas organizaciones adoptan estas medidas buscando reducir costos, aumentar la eficiencia y mejorar las utilidades. Sin embargo, estas prácticas acarrearán consecuencias negativas para los empleados, como las percepciones de inseguridad laboral y el aumento de conductas disfuncionales (Zoghbi-Manrique-de-Lara *et al.*, 2016).

La percepción de inseguridad laboral es un potente generador de estrés (Martínez, De Cuyper y De Witte, 2010), y numerosos estudios han demostrado que tiene un impacto negativo en la salud y bienestar de los colaboradores (Sverke y Hellgren, 2002; Juárez-García, 2007; Uribe y García, 2013). Las prácticas de subcontratación también pueden ser percibidas como una violación del contrato psicológico, sobre todo cuando la organización

ofreció inicialmente un contrato psicológico relacional, con una perspectiva de carrera de largo plazo y fundado en la lealtad y confianza entre las partes (Robinson, Kraatz y Rousseau, 1994; Salazar *et al.*, 2019). Las investigaciones han mostrado que la percepción de cumplimiento del contrato psicológico relacional influye positivamente en la OBSE de los colaboradores (Hughes y Palmer, 2007; Gardner *et al.*, 2015), por lo que una reducción percibida en el cumplimiento del contrato, o una abierta violación, afectaría negativamente la OBSE. Lo cual, de acuerdo a los resultados del modelo estimado, tendrá un impacto negativo en la motivación y desempeño de marca del colaborador.

Entre las implicaciones gerenciales que sugieren estos resultados, cabe destacar que los gerentes de recursos humanos, actuando concertadamente con los gerentes de marketing, deberían poner en práctica la contratación y selección basada en los valores de la marca. Un proceso de selección que asegure elevados niveles de ajuste con los valores de la marca para todos los colaboradores se traducirá en un desempeño del servicio que está profundamente alineado con la marca, lo que genera satisfacción entre los clientes y los empleados. Además, esta prestación del servicio prometido se lleva a cabo con relativamente poco esfuerzo, porque brota naturalmente de los valores personales de los colaboradores.

Además de contratar empleados que comparten los valores de la marca, la gerencia de la organización debería también involucrarlos e invitarlos a contribuir con ideas, opiniones y con su participación activa en iniciativas organizacionales. Este involucrar a los colaboradores, que aquí se ha modelado con el constructo de participación de los empleados, les comunica que la organización los tiene en alta estima y confía en ellos, lo que fortalece su OBSE. De hecho, los resultados del modelo muestran que la participación de los empleados tiene un efecto robusto en la OBSE, con un coeficiente de trayectoria de 0.636.

Entre las limitaciones del estudio cabe señalar su diseño transversal y el uso de medidas auto reportadas, lo que introduce el riesgo de varianza de método común. A este respecto, la medición con rezago del desempeño de marca procuró aplicar una de las correcciones de procedimiento recomendadas (Podsakoff *et al.*, 2003), sin embargo, se alienta a las futuras investigaciones a buscar una medida más próxima al desempeño objetivo de la

marca, como podrían ser las evaluaciones de los clientes o el reporte de un cliente incógnito (*mystery shopper*). Otra limitación es el uso de una muestra completamente femenina, lo que obedece no al diseño muestral sino a un rasgo de la cultura organizacional de la cadena de restaurantes que hizo posible la investigación. También debe señalarse como limitación el que la compañía experimenta la elevada rotación que es típica de la industria restaurantera (Hinkin y Tracey, 2000). Sin embargo, el meta-análisis más amplio publicado a la fecha (Bowling *et al.*, 2010, p. 614) reportó que “el género y la antigüedad no están significativamente relacionados con la OBSE”. En vista de que dicho meta-análisis resume estadísticamente el resultado de múltiples investigaciones previas sobre la OBSE, se consideró que estas limitaciones del presente estudio no representan una amenaza seria a la validez de los resultados. Sin embargo, no se puede olvidar que los resultados no son generalizables por ser fruto de una muestra proveniente de una sola organización.

Aun así, la cadena de restaurantes investigada, con su sólida cultura de marca y su compromiso visible con las prácticas del branding interno, proporcionó un entorno adecuado para investigar la OBSE y sus efectos benéficos sobre individuos y empresa. Esta experiencia positiva, aunque limitada a una sola organización, invita a ofrecer algunas recomendaciones a una audiencia más amplia que desea mejorar el desempeño organizacional mediante el fortalecimiento de su marca. Este estudio contribuye incrementalmente a la literatura al demostrar un impacto positivo de los procesos de branding interno sobre la OBSE de los colaboradores, así como un impacto positivo de la OBSE sobre la motivación y el desempeño de marca.

El estudio documenta además que estos indudables beneficios no están reservados a organizaciones con grandes departamentos de marketing y recursos humanos. Esta investigación concuerda con otras que han mostrado cómo los gerentes de pequeñas y medianas empresas buscan deliberadamente contratar colaboradores que compartan los valores de su marca para que así puedan cumplir más fácilmente la promesa de marca y convertirse en “embajadores de marca” (p. e., Hurrell y Scholarios, 2014). Se demuestra así la capacidad que tienen las pequeñas y medianas empresas para construir una diferencia competitiva eficaz, a través de una esmerada selección y capacitación de su personal de servicio.

REFERENCIAS

- Bagozzi, R. P., y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T., y Mullins, R. (2014). The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(6), 642-657.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115. Recuperado de <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Barney, J. B. (2014). How marketing scholars might help address issues in resource-based theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 24-26.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0092070300281012>
- Bowling, N. A., Eschleman, K. J., Wang, Q., Kirkendall, C., y Alarcon, G. (2010). A meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 601-626. Recuperado de <https://doi.org/10.1348/096317909X454382>
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Brodie, R. J., Whittome, J. R., y Brush, G. J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345-355.
- Burmann, C., Zeplin, S., y Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/bm.2008.6>
- Chiang, H. H., Han, T. S., y McConville, D. (2018). The attitudinal and behavioral impact of brand-centered human resource management: Employee and customer effects. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 939-960. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0103>
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212.
- Conduit, J., y Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)
- Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem*. San Francisco: Freeman.
- Curso de Zúñiga, S. M. (2013). *Personalidad resistente, autoevaluaciones básicas y capital psicológico en el modelo de demandas y recursos*. (Tesis doctoral). Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de <https://repositorio.uam.es/handle/10486/13024>
- Dipboye, R. L. (1977). A critical review of Korman's self-consistency theory of work motivation and occupational choice. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(1), 108-126. Recuperado [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90021-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90021-6)
- Dixon, M. (2018). Reinventing Customer Service. *Harvard Business Review*, 96(6), 82-90.
- Du Preez, R., Bendixen, M., y Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251-261. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2016-1325>
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- García-Cabrera, A. M., Álamo-Vera, F. R., y García-Barba, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 231-246.
- Gardner, D. G., Huang, G. H., Niu, X., Pierce, J. L., y Lee, C. (2015). Organization-Based Self-Esteem, Psychological Contract Fulfillment, and Perceived Employment Opportunities: A Test of Self-Regulatory

- Theory. *Human Resource Management*, 54(6), 933-953. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/hrm.21648>
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09564230810875039>
- Grace, D., y O'Cass, A. (2005). Service branding: consumer verdicts on service brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(2), 125-139. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.05.002>
- Hair, J.F.G., Hult, T.M., Ringle, C.M., y Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., y Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433.
- Harkness, J. A. (2003). Questionnaire translation. En J. A. Harkness, F. van de Vijver, & P. P. Mohler (Eds.), *Cross-cultural Survey Methods* (pp. 35-56). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Harris, F., y De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 441-456. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Henseler, J., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hinkin, T. R., y Tracey, J. B. (2000). The Cost of turnover. Putting a price on the learning curve. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 14-21. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(00\)80013-0](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(00)80013-0)
- Huang, J., Wang, Y., y You, X. (2016). The Job Demands-Resources Model and Job Burnout: The Mediating Role of Personal Resources. *Current Psychology*, 35(4), 562-569. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9321-2>
- Hughes, L. W., y Palmer, D. K. (2007). An Investigation of the Effects of Psychological Contract and Organization-Based Self-Esteem on Organizational Commitment in a Sample of Permanent and Contingent Workers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(2), 143-156.
- Hui, C., y Lee, C. (2000). Moderating Effects of Organization-Based Self-Esteem on Organizational Uncertainty: Employee Response Relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215-232. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920630002600203>
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hurrell, S. A., y Scholarios, D. (2014). "The People Make the Brand": Reducing Social Skills Gaps Through Person-Brand Fit and Human Resource Management Practices. *Journal of Service Research*, 17(1), 54-67.
- Itam, U., y Singh, S. (2017). Examining the Mediation Effect of Employee Engagement on Internal Brand Practices and Outcome Variables in the Organized Retail Sector. *International Business Management*, 11(3), 673-682.
- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22-26.
- Juárez-García, A. (2007). Factores psicosociales laborales relacionados con la tensión arterial y síntomas cardiovasculares en personal de enfermería en México. *Salud Pública de México*, 49(2), 109-117.
- King, C., y Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7-8), 938-971. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
- King, C., y So, K. K. F. (2015). Enhancing Hotel Employees' Brand Understanding and Brand-Building Behavior in China. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 492-516. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1096348013491602>
- Kokkinou, A., y Cranage, D. A. (2013). Using self-service technology to reduce customer waiting times. In

- ternational Journal of Hospitality Management*, 33, 435-445. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.11.003>
- Korman, A. K. (1970). Toward an hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54(1), 31-41.
- Korman, A. K. (2001). Self-enhancement and self-protection: Toward a theory of work motivation. En M. Erez, U. Kleinbeck, y H. Thierry (Eds.), *Work motivation in the context of a globalizing economy* (pp. 121-130). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kreitner, R., y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones (3ª ed.)*. Madrid: McGraw-Hill.
- Löhndorf, B., y Diamantopoulos, A. (2014). Internal Branding: Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1094670514522098>
- Martínez, G., De Cuyper, N., y De Witte, H. (2010). Review of the job insecurity literature: The case of Latin America. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 28(2), 194-204.
- Mathieu, J. E., y Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1031-1056. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/job.406>
- Morhart, F. M., Herzog, W., y Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142. Recuperado de <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.122>
- Murillo, E. (2016). Branding Interno: Desarrollando Embajadores de Marca. *Dirección Estratégica*, 57. Recuperado de http://www.academia.edu/download/55865707/Murillo_2016_Direccion_Estrategica.pdf
- Murillo, E., y King, C. (2019). Why do employees respond to Hospitality Talent Management? An examination of a Latin American restaurant chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4021-4042. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0871>
- Núñez, M. A. (2015). Autoestima y habilidades emprendedoras en estudiantes de nivel medio superior. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 18(1), 358-379. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/48206/43336>
- Núñez, M. A., Mercado, P., y Madrigal, B. E. (2014). Autoestima y habilidades emprendedoras en estudiantes de ciencias económico-administrativas de la Universidad de Guadalajara-México. *Comunicación*, 5(2), 13-24.
- O'Neill, J. W., y Carlback, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 515-521. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.08.003>
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., y Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9-10), 1575-1601.
- Pienaar, J., y Willemse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29(6), 1053-1063. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.006>
- Pierce, J. L., y Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., y Crowley, C. (2016). Organization-based self-esteem and well-being: Empirical examination of a spillover effect. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 181-199. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1028377>
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., y Dunham, R. B. (1989). Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R., y Bendixen, M.

- (2014). Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 745-752. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.06.002>
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., y Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09564230910952780>
- Punjaisri, K., y Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9-10), 1521-1537. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03090561111151871>
- Ringle, C. M., Wende, S., y Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS GmbH.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., y Rousseau, D. M. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosenberg, M. (1979). *Conceiving the self*. Nueva York: Basic Book.
- Rosenberg, M., Schooler, C., Schoenbach, C., y Rosenberg, F. (1995). Global Self-Esteem and Specific Self-Esteem: Different Concepts, Different Outcomes. *American Sociological Review*, 60(1), 141-156.
- Salazar, P., Melgar, J., Máynez, A. I., y Cavazos, J. (2019). Relación del contrato psicológico con la intención de compartir conocimiento tácito y transferencia intraorganizacional. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 7(19), 37-50. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2018.19.66407>
- Simpson, C. K., y Boyle, D. (1975). Esteem Construct Generality and Academic Performance. *Educational and Psychological Measurement*, 35(4), 897-904.
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., y Mandel, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108-123. Recuperado de <https://doi.org/10.1509/jm.11.0485>
- Sverke, M., y Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23-42.
- Tepeci, M., y Bartlett, A. B. (2002). The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.
- Uribe, J. F., y García, A. (2013). La Escala de Desgaste Ocupacional (EDO) y sus propiedades psicométricas con trabajadores en precariedad laboral de la Ciudad de México. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 32(2), 38-55.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., y Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200.
- Xiong, L., y King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 58-69. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.009>
- Yaniv, E., y Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 5(4), 447-461.
- Yeung, A. (2006). Setting people up for success: How the Portman Ritz-Carlton hotel gets the best from its people. *Human Resource Management*, 45(2), 267-275.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P., Ting-Ding, J. M., y Guerra-Báez, R. (2017). Indispensable, Expendable, or Irrelevant? Effects of Job Insecurity on the Employee Reactions to Perceived Outsourcing in the Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(1), 69-80.

NOTAS DE AUTOR

^a Profesor-Investigador de Tiempo Completo en la Universidad Panamericana, Facultad de Empresariales, campus Ciudad de México. Estudió su maestría y doctorado en Administración en la Universidad de Bradford (Reino Unido). Su principal línea de investigación es la gestión interna de marca en organizaciones de servicios. Correo electrónico: emurillo@up.edu.mx

Últimas publicaciones:

- King, C., Murillo, E., Wei, W., Madera, J., Tews, M. J., Israeli, A. A., y Kong, L. (2019). Towards a shared understanding of the service experience—a hospitality stakeholder approach. *Journal of Service Management*, 30(3), 410-428.

Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0375>

- Murillo, E., y King, C. (2019). Examining the drivers of employee brand understanding: a longitudinal study. *Journal of Product & Brand Management*, 28(7), 893-907. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2018-2007>
- Murillo, E., y King, C. (2019). Why do employees respond to hospitality talent management? An examination of a Latin American restaurant chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(10), 4021-4042. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0871>

ANEXOS

Anexo 1. Reactivos utilizados para medir los constructos

BRFIT: Ajuste con los valores de la marca

BRFIT1 Mis valores personales son parecidos a los que representa la marca de mi restaurante (Xiong y King, 2015)

BRFIT2 La razón por la que prefiero la marca de mi restaurante a otras marcas es por aquello que representa, sus valores

BRFIT3 Lo que representa la marca de mi restaurante es importante para mí

OBSE: Autoestima basada en la organización (Pierce *et al.*, 1989, trad. Kreitner y Knicki, 1997)

OSE1 ¿Aquí me toman en serio?

OSE2 Yo cuento aquí

OSE3 Soy importante aquí

OSE4 Se confía en mí aquí

OSE5 Puedo hacer la diferencia aquí

OSE6 Se tiene fe en mí aquí

OSE7 Soy valiosa aquí

OSE8 Soy útil aquí

OSE9 Soy eficiente aquí

OSE10 Soy cooperativa aquí

BRPERF: Desempeño de marca (King y So, 2015)

BRPERF1 Mis conductas son congruentes con lo que [MARCA] promete a los clientes

BRPERF2 Ante cualquier situación tomo en cuenta cómo mi comportamiento afectará a [MARCA]

BRPERF3 Siempre me interesa aprender más sobre [MARCA] y lo que significa para mí en el papel que desempeño

BRMOTIV: Motivación a favor de la marca (Xiong y King, 2015)

Pregunta inicial: ¿Por qué te sientes motivada para trabajar?

BRMOT1 Porque quiero ayudar a la marca de mi restaurante mediante mi trabajo

BRMOT2 Por el interés que tengo en beneficiar a la marca de mi restaurante mediante mi trabajo

BRMOT3 Porque quiero tener un impacto positivo en la marca de mi restaurante

BRMOT4 Porque para mí es importante hacer el bien a la marca de mi restaurante por medio de mi trabajo