
Francisco Fernández Beltrán
<https://orcid.org/0000-0002-0168-3777>
fbeltran@uji.es
Universitat Jaume I

Guillermo Bosovsky
<https://orcid.org/0000-0001-7324-3933>
gbosovsky@doxa.es
Universidad Católica de Murcia

Almudena Rodríguez-Tarodo
<https://orcid.org/0000-0003-2924-6234>
almudena.rodriguez.tarodo@gmail.com
le University

Recibido
26 de octubre de 2022
Aprobado
15 de mayo de 2023

© 2023
Communication & Society
ISSN 0214-0039
E ISSN 2386-7876
www.communication-society.com

2023 – Vol. 36(4)
pp. 51-65

Cómo citar este artículo:
Fernández Beltrán, F., Bosovsky, G.
& Rodríguez-Tarodo, A. (2023).
Estrategias de employer branding
con trabajadores temporales:
posibilidades y obstáculos para su
integración como embajadores de
marca. *Communication & Society*,
36(4), 51-65.
doi.org/10.15581/003.36.4.51-65

Estrategias de *employer branding* con trabajadores temporales: posibilidades y obstáculos para su integración como embajadores de marca

Resumen

El trabajo analiza las percepciones y experiencias de los empleados temporales respecto a las empresas de trabajo temporal que los contratan y respecto a las empresas en las que prestan sus servicios. Se analiza el nivel de su posible integración en las estrategias de *employer branding* de ambos tipos de empresa. Para ello, se han estudiado las causas de su satisfacción o insatisfacción con las compañías y se ha analizado el eNPS (employer Net Promoter Score) del trabajador temporal para determinar en qué medida puede actuar como embajador de la marca de las empresas. Este análisis se ha llevado a cabo a partir de dos investigaciones realizadas entre trabajadores de la misma empresa de trabajo temporal antes y después de la pandemia de la Covid-19, lo que nos ha permitido contar con una serie de valores para determinar tendencias y, al mismo tiempo, conocer el impacto en este tipo de trabajadores de una circunstancia tan dramática y global como la reciente pandemia que empezó en 2020. A partir de ello hemos obtenido una serie de conclusiones sobre cómo optimizar la integración de este tipo de trabajadores en las empresas, a través de la mejora de la comunicación interna y el fortalecimiento de la cultura corporativa, para favorecer así su papel como embajadores de la marca de las compañías en las que desarrollan su labor.

Palabras clave

Employer branding, eNPS, embajador de marca, comunicación interna, cultura corporativa, experiencia de empleado.

1. Introducción

1.1. El “*employer branding*” en los trabajadores temporales

Las empresas son, cada vez más, las personas que las integran. En el actual entorno productivo, en el que el intercambio de activos es tremendamente fácil y rápido, de manera que cualquier empresa puede acceder a muchos de los mismos recursos que su competencia, la verdadera fuerza diferenciadora entre las corporaciones se encuentra en sus elementos intangibles. Entre ellos destacan los empleados, un factor estratégico que representa la fuerza de una marca para alcanzar los resultados esperados (Kumar & Anand, 2012).

En este contexto, el *employer branding* se convierte en un elemento crítico para el éxito de la marca y, por consiguiente, para el de la propia empresa (Goom, 2008; Kucherov *et al.*, 2022; Sarabdeen *et al.*, 2022), aunque todavía con una escasa aplicación en las compañías españolas (Marín Pérez, 2019). Dada la estrecha relación del vínculo de los empleados o *employee engagement* con el *employer branding* (Suomi, 2019), las empresas han de orientar su relación con sus trabajadores para conseguir que estos no solo presten el mejor servicio posible, sino que además se conviertan en embajadores de la marca (Gillis, 2011; Helms, 2020).

La gestión de la experiencia de empleado como recurso para la promoción de la marca resulta especialmente importante en aquellas áreas en las que hay un mayor contacto o relación con los públicos de la empresa, como pueden ser los clientes. Estos puestos presentan una alta rotación y, en muchos casos, se cubren a través de empleados cedidos por empresas de trabajo temporal (ETTs). Según los últimos datos publicados por el Ministerio de Trabajo y Economía Social, correspondientes a noviembre de 2022, el número de personas contratadas a través de ETTs en España es de 774.326, lo que constituye el 3,78 % del total de los asalariados. Este tipo de intermediación laboral representó el 3,5 % del empleo en 2020. Estas cifras suponen más de un 50 % de la media de la Unión Europea, en la que el 2,1 % de sus trabajadores lo hacen a través de una ETT, según los datos publicados por Eurostat correspondientes a 2021.

El trabajo temporal es un fenómeno necesario en el mercado de trabajo. Muchas empresas necesitan trabajadores temporales por razones de estacionalidad, para cubrir unas bajas, o porque tienen un contrato para el desarrollo de un proyecto concreto en un tiempo determinado. Así pues, este tipo de contratos se han desarrollado especialmente a través de las denominadas ‘Empresas de Trabajo Temporal’ (ETT), que garantizan el cumplimiento de la legalidad en los contratos de trabajos temporales y, por otro lado, resuelven la necesidad de buscar y preseleccionar candidatos según los perfiles requeridos en cada caso. Las ETT se configuran como un vehículo de contacto entre los trabajadores disponibles y las empresas que los necesitan. Existe, así, una doble pertenencia del empleado: con la ETT que lo contrata y con la empresa en la que va a trabajar.

El peso singular de las ETTs dentro del mercado de trabajo español nos ha motivado a estudiar la predisposición que los trabajadores temporales tienen para recomendar, o no, a la ETT que los ha contratado, así como para recomendar, o no, a la empresa en la que prestan sus servicios. Es decir, evaluar en qué medida estos trabajadores temporales pueden actuar como embajadores de las respectivas marcas, para lo que nos hemos basado en la aplicación del eNPS (Net Promoter Score de empleados), y hemos analizado los motivos para su recomendación o no recomendación.

1.2. Del NPS del cliente al del empleado

El Net Promoter Score (NPS) es uno de los indicadores más extendidos en el ámbito empresarial para medir la lealtad de los clientes y, por tanto, la capacidad de crecimiento de las compañías, ya que permite anticipar el nivel de las ventas futuras (Reichheld, 2003; Kaplan, 2016). El concepto de NPS (Reichheld, 2003) se basa en analizar la respuesta de los clientes de una empresa a la pregunta: “¿Qué probabilidad hay de que recomiendes la compañía X a un amigo o colega?”.

La importancia creciente del NPS en el ámbito empresarial es tal que muchas de las principales empresas multinacionales, como Apple, General Electric o Delta Airlines, entre otras, han situado este indicador como el más importante de sus métricas de *marketing*, con tal significación que incluso condiciona la remuneración de los empleados y se comunica a los inversores como un dato sustancial sobre el funcionamiento actual y futuro de la compañía (Safdar & Pacheco, 2019). Pese a su amplio desarrollo en el mundo de los negocios, solo cinco artículos académicos, incluido el estudio original de Reichheld de 2003, han estudiado las relaciones directas entre el valor de NPS y el crecimiento de las ventas, y a excepción del

primero ninguno ha demostrado una correlación directa entre ambas variables. Sin embargo, la última investigación en este campo, llevada a cabo entre marcas de ropa deportiva en Estados Unidos, sí evidencia que el NPS puede ser un indicador válido para predecir el crecimiento futuro de las ventas de una compañía y atribuye a divergencias metodológicas la falta de evidencias académicas anteriores. Investigaciones recientes (Raassens & Haans, 2017) han demostrado que existe una correlación clara entre aquellos clientes con puntuaciones de promotor y el boca-oreja electrónico (eWOM, por sus siglas en inglés).

Por su parte, el eNPS (employer Net Promoter Score) es la traslación de la metodología del NPS al ámbito de los empleados, de modo que se convierte en una métrica para evaluar uno de los aspectos relevantes de la experiencia de empleados: hasta qué punto se sienten positivamente vinculados como para ser embajadores de la marca de la empresa empleadora.

1.3. *La experiencia del empleado y el “employer branding”*

La experiencia (virtual o física) que los empleados viven y perciben en su día a día en el trabajo condiciona su desempeño, su compromiso, su fidelidad, su servicio al cliente y los resultados de la empresa. De esta forma, el *employer branding* se convierte en una palanca para que los trabajadores sean portadores de los valores y de la promesa de la marca hacia los clientes, ante los empleados potenciales y ante el entorno social (Aaker & Joachimsthaler, 2001; De la Guardia, 2014; Helms, 2020), de manera que se conviertan en verdaderos embajadores de la marca (Gillis, 2011). Pero ello requiere una satisfacción plena del trabajador, de manera que actúe como embajador de la marca desde la experiencia y el convencimiento (Vallaster & De Chernatony, 2006; Botella-Carrubi *et al.*, 2021).

Comprender en qué consiste la “experiencia del empleado” (EX), cómo impacta y cómo activarla, es clave para atraer y comprometer al mejor talento, mejorar la experiencia del cliente, cumplir con los objetivos del negocio y promover embajadores de marca entre los propios empleados. La atención a cada momento decisivo del empleado en su recorrido dentro de la organización (*Employee Journey*) va a forjar la EX y va a configurar una percepción hacia su marca de empleador (*Employer Brand*) que impulse la recomendación de la organización como mejor lugar para trabajar (eNPS). En definitiva, la EX está determinada por la suma de interacciones, vivencias y emociones de un profesional con su organización desde que es candidato hasta su incorporación, desarrollo de carrera y salida (Rodríguez-Tarodo, Recuero & Blasco, 2018).

La EX se asocia positivamente con el desempeño del empleado, con el esfuerzo que está dispuesto a hacer y con su intención de permanecer o abandonar la organización, según un estudio de IBM y the Globoforce Workhuman and Analytics and Research Institute. En general, el trabajo realizado por Durai y King (2018) confirma una relación positiva entre la experiencia de los empleados y su compromiso con la compañía que los ha contratado.

Las organizaciones que se encuentran entre el 25 % superior de EX obtienen un 3X en ROA (retorno en activos) y un 2X en ROS (Retorno en ventas), tal y como demuestra el análisis del estudio de IBM Globalforce 2016 Worktrends survey. Las organizaciones con mejores experiencias del empleado multiplican por 4 sus beneficios medios (*averages profit*), por 2 sus ingresos medios (*averages revenue*), y tienen un 40 % menos de rotación y 24 % menos de empleados (*headcount*). Los precios de sus acciones también superaron al S&P 500 y al Nasdaq, según concluye Jacob Morgan (2017).

Las empresas con mejor EX (baja complejidad, claras normas de comportamiento y de colaboración, creatividad y empoderamiento) fueron dos veces más innovadoras y un 25 % más rentables que sus competidores (Dery & Sebastian, 2017).

Asimismo, existe una correlación entre el compromiso de los empleados y el éxito en la experiencia del cliente. Yohn (2016) afirma que, si una empresa atiende a la experiencia de sus empleados con el mismo nivel de disciplina e intención con que lo hace con la experiencia del cliente, los empleados están más satisfechos, las empresas disfrutan de una mayor retención

de empleados, y el servicio al cliente mejora. Así, cada mejora de 1 estrella en una calificación de 0 a 5 por parte de un empleado se asocia con un aumento de 1,3 puntos en la satisfacción del cliente sobre 100. Mantener una fuerza laboral satisfecha, especialmente entre aquella cuyas funciones están orientadas al cliente, debe considerarse un requisito previo para brindar un buen servicio al cliente (Zhao & Chamberlain, 2019).

Los empleados tienen un papel fundamental en la experiencia de los clientes porque ellos son los auténticos creadores de esa experiencia; no es posible una experiencia de cliente excepcional con una pobre experiencia de empleado (Díaz-Vilavella & Calleja, 2018). Para ofrecer esta experiencia del empleado es clave escuchar y entender cuáles son los momentos críticos de su vida profesional y personal, sus intereses y aspiraciones y los motivos de satisfacción e insatisfacción. Se podrá entonces diseñar una estrategia de marca del empleador y comunicar de forma segmentada la oferta de valor al empleado (EVP).

Una buena marca de empleador (*employer brand*) se consigue al cumplir la promesa hecha a los empleados, ofreciéndoles una gran experiencia profesional y personal (Rodríguez-Tarodo, Recuero & Blasco, 2018, p. 39).

Y, como señala Mosley (2016, p. 237), “para poder cumplir tu promesa de marca de empleador, tu comunicación y la gestión del talento, han de estar alineadas e integradas”.

2. Objetivos

A partir del contexto anterior, esta investigación se ha desarrollado con los siguientes objetivos:

- Analizar en qué medida los empleados temporales se sienten identificados o no con la ETT que los ha contratado y con empresa en la que desarrollan su labor y, por tanto, en qué medida las recomendarían.
- Conocer cuáles son los principales motivos que fundamentan el eNPS; es decir, en qué se basa su voluntad de recomendación o no. Por tanto, se trata de identificar qué aspectos de la experiencia del empleado tienen más importancia en su relación con la empresa en la que desarrollan su labor y en la ETT que los contrata.
- Conocer el impacto de la pandemia en las expectativas laborales de este tipo de empleados temporales.

De esta manera, conoceremos las posibilidades y los obstáculos a los que se tienen que enfrentar las empresas a la hora de gestionar la relación con sus trabajadores temporales como embajadores de la marca y, a partir de ahí, poder plantear posibles estrategias de *employer branding* para este tipo de empleados.

3. Metodología

Se ha utilizado una metodología cuantitativa mediante una encuesta en línea en España a trabajadores temporales que han sido contratados a través de una ETT. Esta encuesta se ha realizado en dos procesos de medición, en 2019 y en 2021, lo que nos ha permitido hacer un estudio evolutivo. Además, se han podido comparar resultados según perfiles de los entrevistados (en este caso, género, edades, y si son trabajadores en activo o de baja).

La muestra total ha sido de 2.053 personas, con un margen de error muestral de $\pm 2,2$ % para un intervalo de confianza de 95,5 %.

Esta muestra total ha sido dividida en dos submuestras: una de ellas de trabajadores temporales en activo contratados por la ETT, y la otra de trabajadores temporales que están de baja, pero que han prestado servicios en una o más empresas durante los últimos 12 meses contratados por la ETT.

La submuestra de trabajadores temporales en activo ha sido de 967 personas (margen de error muestral: $\pm 3,2$ % para un intervalo de confianza de 95,5 %) y la submuestra de trabajadores temporales de baja ha sido de 1.086 personas (margen de error muestral: ± 3 % para un intervalo de confianza de 95,5 %).

Las Tablas 1, 2 y 3 del Anexo muestran la distribución de la muestra por rangos de edad, género y por áreas geográficas de los participantes.

Se ha utilizado un cuestionario estructurado, con preguntas abiertas y cerradas, en una secuencia de tres bloques:

Bloque 1

Respecto a la ETT y a la empresa usuaria del servicio se aplicó un eNPS. el eNPS (employer Net Promoter Score) es la traslación de la metodología del NPS (que se aplica a clientes) al ámbito de los empleados, de manera que se convierte en una métrica para evaluar uno de los aspectos relevantes de la experiencia de empleados: hasta qué punto se sienten positivamente vinculados como para ser embajadores de la empresa que los emplea.

Para calcular el eNPS se pregunta a los encuestados hasta qué punto, en una escala de 0 a 10, recomendarían a un amigo trabajar en la respectiva empresa. La forma de calcular los resultados del NPS (aplicado a clientes) y del eNPS (aplicado a empleados) es un estándar generalizado a nivel mundial: se define como “promotores” a los que al responder sobre su predisposición a recomendar la marca puntúan 9 o 10, “pasivos” o “neutros” a los que puntúan 7 u 8, y “detractores” a los que puntúan entre 0 y 6.

Para calcular el eNPS, al porcentaje de promotores se resta el porcentaje de detractores y se obtiene una cifra única, el puntaje del nivel de predisposición a recomendar. Este porcentaje permite realizar comparaciones entre distintas empresas o analizar cambios evolutivos de una misma empresa entre dos o más mediciones. Esto último se ha utilizado en la presente investigación, comparando los resultados de la medición de 2019 con los de la medición de 2021. Además, se han podido comparar resultados según perfiles de los entrevistados (en este caso, género, edades, y si son trabajadores en activo o de baja).

Bloque 2

A diferencia de la simple pregunta cerrada de los eNPS utilizados de manera habitual, en esta encuesta se ha introducido un recurso metodológico adicional, que ha permitido atender de manera adecuada al objetivo de conocer los principales motivos en los que se basa la predisposición de los empleados a recomendar o no la ETT y la empresa en la que prestan sus servicios, e identificar qué aspectos de la experiencia del empleado tienen más importancia en su relación con la empresa en la que desarrollan su labor y con la ETT. Para añadir este plus de análisis se utilizó una pregunta abierta complementaria a la cerrada del eNPS. A los “promotores” de la marca empleadora y/o de la marca usuaria (puntuaron 9 o 10 su nivel de predisposición a recomendar trabajar allí) se les formuló una pregunta abierta: “¿Por qué lo recomendarías con este nivel de seguridad?”. Y a los “detractores” una pregunta abierta: “¿Por qué tu nivel de recomendación no es más alto?”.

Las respuestas a estas preguntas abiertas han sido codificadas y analizadas cuantitativamente, lo que ha permitido elaborar los correspondientes gráficos a fin de identificar claramente el peso respectivo de los motivos de recomendación o no recomendación en cada uno de los casos.

Bloque 3

Por último, en el cuestionario se han incluido tres preguntas cerradas sobre la influencia de la pandemia sobre las oportunidades laborales de los entrevistados.

El trabajo de campo de esta encuesta fue realizado entre julio y septiembre de 2021. Los resultados han sido analizados en sí mismos y en comparación con los de la misma encuesta realizada antes del inicio de la pandemia, concretamente en abril de 2019.

4. Resultados

4.1. Resultados del eNPS respecto a la ETT

Los resultados del trabajo han mostrado que, en términos globales, el eNPS referido a la ETT ha sido del 20,3 % en 2021, frente al 12 % en 2019. Se advierte una ligera superioridad en el eNPS de los hombres (22,4 %) frente al de las mujeres (Gráfico 1 del Anexo), al tiempo que se observa cómo este indicador aumenta a medida que lo hace también el rango de edad, al pasar del 9,3 % en los menores de 30 años al 30,9 % en los mayores de 50 años (Gráfico 2 del Anexo).

Cuando analizamos los resultados en los trabajadores temporales que en ese momento están en activo, el eNPS aumenta hasta situarse en el 36,3 % en 2021 y en el 19,1 % en 2019, mientras que entre la población que ya no está trabajando en el momento de la encuesta este indicador se sitúa en el 6,1 % en 2021 y en el 4,1 % en 2019. Así pues, hay casi 30 puntos de diferencia entre el eNPS de los trabajadores en activo comparado con el de aquellos que están de baja (Gráfico 3 del Anexo).

Para verificar si las diferencias entre las submuestras son significativas, utilizaremos las medias de las puntuaciones sobre el nivel de recomendación de la ETT en una escala entre 0 y 10.

La media de recomendación en 2019 era 7,20 y la de 2021 ha sido 7,40 (Tabla 4 del Anexo).

El resultado de la prueba T-Student de muestras independientes indica que con una significancia p (2 colas) = 0.036 (menor a 0.05) se rechaza la hipótesis nula, por lo que la diferencia entre 2019 y 2021 es estadísticamente significativa (Tabla 5 del Anexo).

Para utilizar la prueba T-Student respecto a las edades en la encuesta de 2021, se han agrupado en dos tramos, dividiendo la muestra total mediante la mediana: menores de 38 años y desde 38 años. Las medias de recomendación de la ETT han sido 7,09 y 7,70 respectivamente. La significancia p (2 colas) resulta menor a 0.05 por lo que la diferencia es estadísticamente significativa.

En cuanto a las respuestas según el género de los encuestados, la media de recomendación de la ETT por parte de los hombres ha sido 7,39 y la media por parte de las mujeres 7,41. La significancia p es 0,90, es decir, mayor que 0,05, por lo que la diferencia en este caso no es significativa.

Finalmente, atendiendo a la situación laboral de los trabajadores, las medias de recomendación respecto a la ETT son 8,14 en el caso de los que están en activo y 6,74 en los que están de baja. La significancia p (2 colas) es menor de 0.05. Por lo tanto, la diferencia en el nivel de recomendación a la ETT entre ambos grupos es estadísticamente significativa.

En opinión de los promotores (aquellos que puntúan la ETT con 9 o 10), los motivos que más pesan a la hora de recomendar a la empresa son los relacionados con la comunicación, el trato y el ambiente laboral (44,6 %), mientras que los que tienen menos importancia son las condiciones laborales (6,3 %), que entendemos que no son un elemento diferenciador entre las distintas ETTs, sino que representan un estándar sectorial o legal. Esta valoración, que se muestra de manera más pormenorizada en el Gráfico 3, no varía apenas entre los trabajadores en activo y aquellos que ya han causado baja. Asimismo, tampoco se aprecian diferencias significativas entre los resultados obtenidos en 2019 y en 2021, lo que indica que los aspectos relacionados con la comunicación interna son un factor permanente y estable para lograr una valoración positiva de la marca del empleador (Gráfico I).

Gráfico I. Opinión de los “promotores” (puntuación 9 o 10). ¿Por qué recomendarían la Empresa de Trabajo Temporal con este nivel de seguridad? (Trabajadores temporales en activo + baja).



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la valoración de los detractores, aquellos que han puntuado a la ETT entre 0 y 6 puntos, la mayoría de las críticas están relacionadas con aspectos como la ética, la seguridad o los derechos laborales (41,3 %), seguidas por las vinculadas con la comunicación y el ambiente laboral (35 %). De nuevo, los aspectos que menos influyen son los relativos a las condiciones laborales (Gráfico II).

Gráfico II. Opinión de los “detractores” (puntuación 0 o 6). ¿Por qué motivos su nivel de recomendación de la ETT no es más alto? (Trabajadores temporales en activo + baja).



Fuente: elaboración propia.

En el colectivo de detractores se observan algunas variaciones significativas entre los trabajadores temporales en activo y los que ya no lo están, pues los primeros le dan más importancia en sus críticas a los aspectos del trato y la comunicación, mientras que los segundos lo hacen más a los derechos laborales, la ética y la seguridad. Entre las encuestas realizadas antes y después de la pandemia de la Covid-19 se pueden ver algunas puntuaciones diferentes, pero que no varían en cuanto a los elementos que más se valoran en cada caso.

Al agrupar las motivaciones de promotores y detractores, podemos observar claramente cómo la mayoría están relacionadas con el trato, la comunicación y el ambiente laboral, mientras que las menos significativas son las condiciones laborales (Gráfico 4 del Anexo).

4.2. Resultados del eNPS respecto a las empresas en las que desarrollan su actividad

En el caso del eNPS referido a la empresa en la que se trabaja o se ha trabajado, vemos que es muy bajo, del 6 % en el 2021 y del 3,7 % en 2019, con una ligera mejoría entre los hombres (8,8 %) frente a las mujeres (4,1 %) y con posiciones más críticas entre la población más joven, sobre todo entre los 30 y los 39 años, con un -1,1 %, mientras que entre la franja de 40 a 49 años se sitúa en el 10,9 % y en el 12,8 % para los mayores de 50 años (gráficos 5 y 6 del anexo).

Entre los trabajadores temporales en activo, el eNPS se sitúa en el 24,8 % en 2021 frente al 14,1 % en 2019, mientras que en los trabajadores temporales que se encuentran de baja en el momento de la encuesta este indicador se sitúa en el -8,1 % en 2019 y en el -10,8 % en 2021 (Gráfico 7 del Anexo).

De nuevo hay una diferencia sustancial entre el eNPS de los trabajadores temporales que están en activo y los que están de baja en el momento de la encuesta (Gráfico 8 del Anexo).

También se han utilizado, en la escala de 0 a 10, las medias del nivel de predisposición a recomendar a las empresas en las que los trabajadores temporales están prestando (o han estado prestando) sus servicios, para verificar si las diferencias entre las submuestras son significativas.

En cuanto al año de la medición, la media de recomendación en 2019 había sido 6,85 y en 2021 es 6,94. En la prueba T-Student para comparar las medias de estas dos submuestras, la significancia fue 0,381. Por lo tanto, al ser mayor a 0,05, la diferencia de las medias entre ambas mediciones no es significativa (Tabla 6 del Anexo).

Las medias del nivel de predisposición a recomendar según las edades han sido, en la encuesta de 2021, 6,69 en los menores de 38 años y 7,19 en los que tienen 38 o más años. En la prueba T, la significancia p es 0,000. Es menor que 0,05 y, por lo tanto, en este caso la diferencia sí es significativa.

La media de recomendación de las mujeres es 6,93, y la de los hombres es 6,95. En la prueba T, la significancia p es 0,916, es decir, la diferencia de nivel de recomendación según el género de los trabajadores no es significativa.

Teniendo en cuenta la situación laboral actual de los trabajadores, la media de recomendación de los que están en activo es 7,83, y la de los que están de baja es 6,14. En la prueba T-Student, la significancia p es 0,000. Hay, por lo tanto, una diferencia significativa en la predisposición de ambos grupos a recomendar a la empresa en la que prestan o han estado prestando sus servicios.

Para los promotores, los motivos que más pesan a la hora de recomendar a la empresa en la que desarrollan su actividad son los relacionados con la comunicación, el trato y el ambiente laboral (43,3 %), mientras que los motivos que tienen menos peso son los relacionados con la gestión, la eficacia y la profesionalidad de la empresa (17,4 %). Esta valoración, que se muestra de manera más pormenorizada en el Gráfico III, no varía apenas entre los trabajadores en activo y aquellos que ya han causado baja. Asimismo, tampoco se aprecian diferencias significativas entre los resultados obtenidos en 2019 y en 2021.

Gráfico III. Opinan los promotores (puntuán 9 o 10). ¿Por qué recomendarían esa empresa usuaria del servicio de trabajo temporal con este nivel de seguridad? (Trabajadores temporales en activo + baja).



Fuente: elaboración propia.

Por lo que respecta a los detractores, la mayoría de sus críticas están en relación con las condiciones laborales (34,6%), seguidos por los relativos a la gestión, la eficacia y la profesionalidad de la empresa (Gráfico IV).

Gráfico IV. Opinan los detractores (puntuán 0 o 6). ¿Por qué motivos su nivel de recomendación de esa empresa usuaria del trabajo temporal no es más alto? (Trabajadores temporales en activo + baja).



Fuente: elaboración propia.

En el colectivo de detractores se observan algunas variaciones significativas entre los trabajadores temporales en activo y los que ya no lo están, pues los primeros le dan más importancia en sus críticas a los aspectos de los derechos laborales, la ética y la seguridad, mientras que los segundos lo hacen a las condiciones laborales. Entre las encuestas realizadas antes y después de la pandemia de la Covid-19, se pueden ver algunas puntuaciones que varían los elementos que tienen más importancia en cada caso.

Cuando agrupamos las motivaciones de promotores (sus elogios) y detractores (sus críticas), podemos observar claramente cómo la mayoría están relacionadas con el trato, la honestidad y el ambiente laboral, como se ve en el Gráfico 9 del Anexo.

Por último, si comparamos los eNPS obtenidos en las ETTs y en las empresas en las que se desarrolla la actividad, podemos observar cómo bajan claramente en el segundo caso, tanto entre la población en activo como entre aquella que ya no lo está (Gráfico V).

Gráfico V. Resultados comparativos de todos los eNPS.



Fuente: elaboración propia.

5. Discusión y conclusiones

La investigación que hemos llevado a cabo nos ha permitido comprobar el papel fundamental que tienen los aspectos relacionados con el trato, la empatía y el compromiso con las personas, y el desarrollo de un clima laboral adecuado, con un buen ambiente de compañerismo, para lograr una valoración positiva por parte de los trabajadores y así reforzar la marca del empleador. En este sentido, la metodología del eNPS nos ha permitido conocer la valoración que hacen los trabajadores temporales tanto de las empresas que los contratan (las ETTs) como de aquellas en las que prestan sus servicios y en las que, en muchas ocasiones, son el principal punto de contacto entre la marca y sus públicos. Los resultados obtenidos representan una novedad importante en las investigaciones sobre *employer branding* realizadas hasta la fecha (Theurer *et al.*, 2018), tanto por el uso de una metodología no empleada hasta ahora en el estudio de los trabajadores temporales, la del eNPS, como por el refuerzo de los elementos vinculados con la gestión de la comunicación en la construcción de los vínculos emocionales con la marca del empleador.

Nuestra investigación ha demostrado que la dualidad de la relación laboral del trabajador temporal se manifiesta también en un diferente nivel de implicación y valoración de las empresas con las que se relacionan –la que lo contrata y aquella en la que lleva a cabo su actividad–, siempre en favor de la primera frente a la segunda. En ambos casos, el sentimiento

de pertenencia por parte de los trabajadores temporales es muy precario, lo que hace muy difícil llegar a construir *engagement* entre estos trabajadores y las marcas y, por tanto, que puedan transformarse en verdaderos “embajadores de la marca”. Como hemos expuesto, este es un punto esencialmente crítico para todo tipo de empresas, ya que sin un adecuado compromiso afectivo de todos los trabajadores hacia la marca es imposible que esta logre una buena reputación (Helm, 2011).

Por ello, proponemos una estrategia de *employer branding* específica para los trabajadores temporales, que deben ejecutar las empresas contratantes, para favorecer una mayor identificación de este tipo de empleados con las compañías en las que prestan sus servicios. Así, a las prácticas habituales para crear una marca atractiva como empleador, basadas en la atracción del talento y en la retención y el compromiso de los trabajadores (Fernández Lores, 2014; Rodríguez-Tarodo *et al.*, 2018), proponemos una serie de actuaciones basadas en las particularidades del trabajador temporal que ha puesto de manifiesto nuestra investigación y que se deberían desarrollar en tres etapas, coincidentes con la llegada a la empresa, su tiempo de permanencia y su salida.

En el momento de incorporarse, proponemos un programa de acogida específico para el trabajador temporal, que puede tomar como punto de partida el que tenga la compañía para sus propios empleados pero que, además, incorpore unas sesiones específicas de formación y comunicación que le ayuden a interiorizar la cultura de la empresa y a alcanzar una mayor identificación con ella. Este aspecto viene a reforzar las conclusiones sobre la importancia que tiene el acompañamiento en los procesos de formación del personal que ya expuso Clardy (2005) cuando analizó su impacto en la reputación corporativa.

Mientras el trabajador temporal desarrolla su labor en la empresa contratante, es necesario también que se ponga en marcha un programa de compromiso que incluya acciones de comunicación interna específicas para este tipo de empleados, y un programa de carrera profesional que permita acercar sus condiciones laborales a las del resto de empleados.

Por último, y dada la profunda desvinculación que se produce al dejar de trabajar en la compañía, es preciso establecer un programa *alumni* específico para los trabajadores temporales, de manera que el vínculo con la empresa no desaparezca al finalizar la relación laboral. Este punto es especialmente trascendental en el caso de los trabajadores de ETT, como hemos visto, ya que la media de recomendación entre los trabajadores que siguen en la empresa y aquellos que ya no lo están es de un punto y medio a favor de los primeros. Por tanto, las empresas deben establecer programas de contacto y relación con aquellos trabajadores temporales que dejan de mantener un vínculo laboral con la marca. Para ello, se pueden arbitrar desde ventajas comerciales a acciones de comunicación permanente a través de un boletín electrónico específico, por ejemplo, hasta otros instrumentos de vinculación como la comunicación preferente de ofertas de trabajo. Nuestra investigación ha demostrado que la vinculación se pierde definitivamente en cuanto el trabajador temporal deja de estar en activo. Por tanto, su pérdida de condición laboral lleva aparejado un riesgo reputacional importante para las marcas en las que han trabajado. Así, hemos visto claramente cómo el eNPS de las empresas usuarias de los servicios de la ETT se inclina hacia el de los promotores cuando los trabajadores están en activo, mientras que entre los que están de baja predominan los detractores. En las empresas usuarias del servicio, una vez que el trabajador temporal terminó su función el vínculo queda roto: ya no son potenciales embajadores de la marca, e incluso pueden convertirse en detractores de esta.

En muchas empresas la estrategia de *employer branding* no solo se orienta hacia los empleados actuales, sino también hacia los exempleados, que suponen un colectivo con una amplia experiencia con la marca y, por tanto, con gran capacidad de impactar en la reputación de esta. Como hemos comprobado, esta circunstancia no se aplica ni en el caso de las ETT, ni en el de las empresas en las que desarrollan su labor estos trabajadores temporales, lo que podría solucionarse con ese programa *alumni* para los trabajadores temporales.

Frente a otros estudios que sitúan el desarrollo profesional y el salario como los elementos principales para lograr el compromiso afectivo de los trabajadores (Botella-Carrubi *et al.*, 2019), nuestro trabajo ha demostrado que los motivos principales de alta recomendación (tanto de la ETT como de las empresas usuarias de sus servicios) y, por tanto, de un mayor compromiso afectivo, se concentran en aspectos relacionados con la calidad del trato, la empatía, el respeto, la amabilidad y un ambiente agradable de relaciones entre compañeros, es decir, aquellos que pueden ser gestionables a través de la cultura interna, la gestión de los vínculos y la comunicación interna.

En cambio, los motivos principales de los detractores son, en el caso de la ETT, la poca o errónea información sobre las condiciones laborales o la falta de comunicación sobre los despidos, el incumplimiento de las condiciones pactadas, los engaños, las injusticias, los incumplimientos de la legalidad, y el no sentirse bien atendidos ante las incidencias, las consultas o las peticiones. Y en el caso de las empresas usuarias de los servicios de los trabajadores temporales, los principales motivos de los detractores de las marcas son las malas condiciones laborales, los incumplimientos, ilegalidades o injusticias, la falta de eficacia y profesionalidad de la empresa, su mala organización. Son factores más estructurales, que dependen de hechos objetivos, aunque hay un motivo de gran insatisfacción y resentimiento, del que se queja un importante número de los trabajadores temporales, es que se les despida sin preaviso y sin que se les informe sobre los motivos de sus bajas; en este caso no se trata de factores objetivos, sino del ámbito de la gestión de los vínculos, la calidad del trato y la comunicación.

Por todo ello, podemos concluir que las ETTs, por un lado, y las empresas usuarias de sus servicios, por otro, deben poner sus esfuerzos en mejorar las relaciones personales, el trato y la comunicación interna con este tipo de trabajadores temporales para poder incorporarlos, en alguna medida, en sus respectivas estrategias de *employer branding*. Asimismo, la cultura corporativa, la gestión de los vínculos y la comunicación interna se configuran como elementos esenciales para potenciar el número de promotores, y por tanto de embajadores de la marca, tanto en el caso de la ETT como en el de las empresas que contratan sus servicios. Y para esto último tienen fundamental importancia el área de gestión de personas y la figura del dircom como principal gestor de los valores intangibles de las empresas.

El valor de la comunicación interna para lograr la implicación de los trabajadores y, por tanto, como herramienta clave de la gestión de la marca es un concepto plenamente consolidado (Capriotti, 1999; Villafañe, 1999, 2006; Welch, 2007; Fernández-Beltrán, 2011), pero hasta la fecha no se había comparado con el de otros elementos sustantivos de la relación del trabajador con la marca (Theurer *et al.*, 2018). Así, los resultados de esta investigación demuestran que invertir esfuerzos en la comunicación interna y en la creación de un buen ambiente laboral es lo que produce resultados más altos en el objetivo de que el mayor número posible de empleados temporales lleguen a ser embajadores de la marca, por encima incluso del peso que tienen las condiciones laborales objetivas.

Referencias

- 2º Barómetro Experiencia del Empleado en España (BEX 2022): El sonido de las empresas que escuchan. Ie University HR Center y en Evolución (Red profesional de RR. HH.).
- Barros-Arrieta, D. & García-Calí, E. (2021). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *Journal Brand Management*, 28, 133-151. <https://www.doi.org/10.1057/s41262-020-00219-1>
- Blasco-López, M.^a F., Rodríguez-Tarodo, A. & Fernández-Lores, S. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. Universia Business Review*, 44, 34-53.
- Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R. & Jabaloyes-Vivas, J. M. (2021). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational

- commitment. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 1836-1849.
<https://www.doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>
- Brown, M. I. (2020). Comparing the validity of net promoter and benchmark scoring to other commonly used employee engagement metrics. *Human Resource Development Quarterly*, 37(4), 355-370. <https://www.doi.org/10.1002/hrdq.21392>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Clardy, A. (2005). Reputation, goodwill, and loss: entering the employee training audit equation. *Human Resource Development Review*, 4(3), 279-304.
<https://www.doi.org/10.1177/1534484305278243>
- De la Guardia, C. (2014). Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al *internal branding*: propuesta de un modelo teórico. Doctoral dissertation. Universitat Autònoma de Barcelona. Retrieved from <https://ddd.uab.cat/record/130261>
- Dery, K. & Sebastian, I. M. (2017). Building business value with employee experience. *MIT Sloan CISR Research Briefing*, 17(6), 3.
- Díaz-Villabella, E. M. & Calleja, R. (2018). *Employee experience*: un viaje con los zapatos de nuestros empleados. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, 130, 52-58.
- Durai, T. & King, R. (2018). Employee Experience and its Influence on Employee Engagement. With reference to Innovative Tech Companies in Chennai. *Shanlax International Journal of Management*, 5, 276-280.
- Erickson, R. (2018). Deloitte Consulting LLP. Understanding Employee Experience. *Onboarding*, 8.
- Fernández-Beltrán, F. (2011). *Comunicación interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- Fernández Lores, S. (2014). 18 años de “*Employer Branding*”: hacia una definición más precisa. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 10, 32-51.
<https://www.doi.org/10.7263/adresic-010-02>
- Fisher, N. I. & Kordupleski, R. E. (2019). Good and bad market research: A critical review of Net Promoter Score. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 35(1), 138-151.
- Gillis, T. L. (Ed.) (2011). *The IABC handbook of organizational communications*. San Francisco: Joseey Bass.
- Goom, S., MacLavery, N., McQuillan, P. & Hugh Oddie, H. (2008). Internal Branding. A Human Resources Perspective. *Canadian Marketing Association*. Retrieved from <http://www.brand-matters.com/downloads/InternalBrandingHR08.pdf>
- Helm, S. (2011). Employees’ awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663. <https://www.doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.001>
- IBM (2016). *Globoforce Employee Experience Index Study, 2016*. Retrieved from <http://www.globoforce.com/wp-content/uploads/2017/09/The-Employee-Experience-Index-Around-the-Globe.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (2022). *Encuesta de Población Activa (EPA). Variables de submuestra. Año 2021*. Retrieved from https://www.ine.es/prensa/epa_2021_s.pdf
- Joachimsthaler, E. A. & Aaker, D. A. (2001). Aufbau von Marken im Zeitalter der Post-Massenmedien. *Moderne Markenführung*, 539-563. https://www.doi.org/10.1007/978-3-663-10829-0_22
- Kaplan, J. (2016). The inventor of customer satisfaction surveys is sick of them, too. *Bloomberg News*, May, 5.
- Kucherov, D. G., Tsybova, V. S., Lisovskaia, A. Y. & Alkanova, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151, 126-137.
<https://www.doi.org/10.1080/09585192.2022.2063065>

- Kumar, A. & Anand, G. (2019). Employee Branding: A Tool for Academic Brand Image Creation. *Unnayan: International Bulletin of Management and Economics*, *X*, 176-188.
- Marín-Pérez, B. (2019). Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana À punt. *Profesional de la Información*, *28*(5). <https://www.doi.org/10.3145/epi.2019.sep.15>
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture they Can Celebrate*, Wiley.
- Mosley, R. (2016). Universum: Measuring employer brand performance. *Employer Brand Management: Arbeitgebermarken aufbauen und steuern*, 235-246. https://www.doi.org/10.1007/978-3-658-06938-4_11
- Parida, A. (2020). Employee experience framework and its impact on employee journey mapping. *Psychology and Education Journal*, *57*(9), 4769-4781.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, *20*, 136-141. <https://www.doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Raassens, N. & Haans, H. (2017). NPS and online WOM: Investigating the relationship between customers' promoter scores and eWOM behavior. *Journal of Service Research*, *20*(3), 322-334. <https://www.doi.org/10.1177/1094670517696965>
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, *81*(12), 46-54.
- Rodríguez-Tarodo, A., Recuero Virto, N. & Blasco López, M. F. (2018). *"Employer branding": atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Madrid: Pearson Educación.
- Safdar, K. & Pacheco, I. (2019). The dubious management fad sweeping corporate America. *Retrieved March*, 20.
- Sarabdeen, J., Balasubramanian, S., Lindsay, V., Chanchaichujit, J. & Sreejith, S. (2023). Employer branding: Confirmation of a measurement model and its implication for managing the workforce. *Journal of General Management*, *48*(2), 153-170. <https://www.doi.org/10.1177/03063070221079574>
- Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M. et al. (2021). Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin? *Corporate Reputation Review*, *24*, 48-63. <https://www.doi.org/10.1057/s41299-019-00090-0>
- 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://www.doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Vallaster, C. & De Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, *40*, 761-784. <https://www.doi.org/10.1108/03090560610669982>
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2006). *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson Educación.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, *12*(2), 177-198.
- Yohn, D. L. (2016). Design your employee experience as thoughtfully as you design your customer experience. *Harvard Business Review*, *6*.
- Zhao, D. & Chamberlain, A. (2019). Happy employees, satisfied customers: the link between glassdoor reviews & customer satisfaction. *Glassdoor Economic*.

Anexo

Los gráficos y las tablas citadas están disponibles en el repositorio Figshare con el siguiente doi: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.23896554.v2>