

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
PERÚ FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA  
DIRECCIÓN**



**PUCP**

**El Social Selling como una estrategia de branding para el atractivo de  
la marca en talento potencial para una empresa tecnológica  
multinacional. Caso de estudio: “Social Ambassador” IBM**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Empresarial presentada por:

LEON MARQUEZ, Diana Isabel

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en  
Gestión Social presentada por:

PAREDES ENRIQUEZ, Fiorella Lisseth

Asesoradas por: Mgtr. Rosa Amparo Guimaray Ribeyro

Lima, agosto del 2021

La tesis

**El Social Selling como estrategia de branding para el atractivo de la marca en talento potencial para una empresa tecnológica multinacional. Caso de estudio: “Social Ambassador” IBM.**

ha sido aprobada por:

---

Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo

[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Rosa Amparo Guimaray Ribeyro

[Asesora Jurado]

---

Mgtr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich

[Tercer Lector]

A mi mamita Eva y mi abuelito que desde el cielo me cuidan y sacan lo mejor de mí. A mi hermano, por siempre cuidarme y ser mi modelo a seguir. A la persona que me cantaba “*Can't smile without you*”, por siempre engreírme y motivarme, esto es para ti. A mi compañera de tesis y hermana de la vida con la que comparto grandes momentos como este. Finalmente, a mi mamá, por siempre acompañarme, darme las mejores oportunidades y brindarme su amor incondicional todo el tiempo, esto por ti, mami, gracias.

**Diana León Márquez**

A mi hermana de toda la vida que a pesar de todos los inconvenientes que se me cruzaron en el camino siguió apoyándome en todo momento. A mis abuelos que siempre me impulsaron a ser mejor persona y me cuidan desde el cielo. Finalmente quisiera agradecer a mi hermana Natalie y a mis padres porque a pesar de tener carreras tan diferentes en muchos aspectos, estuvieron para apoyarme, escuchar y aprender de lo que ahora es mi carrera.

**Fiorella Paredes Enriquez**



A nuestra asesora querida Rosa Guimaray Ribeyro, por su paciencia y motivación durante todo el proceso de la presente investigación. Más que una asesora se volvió como nuestra madre y apoyo incondicional en los diferentes retos personales que se presentaron durante este proceso.

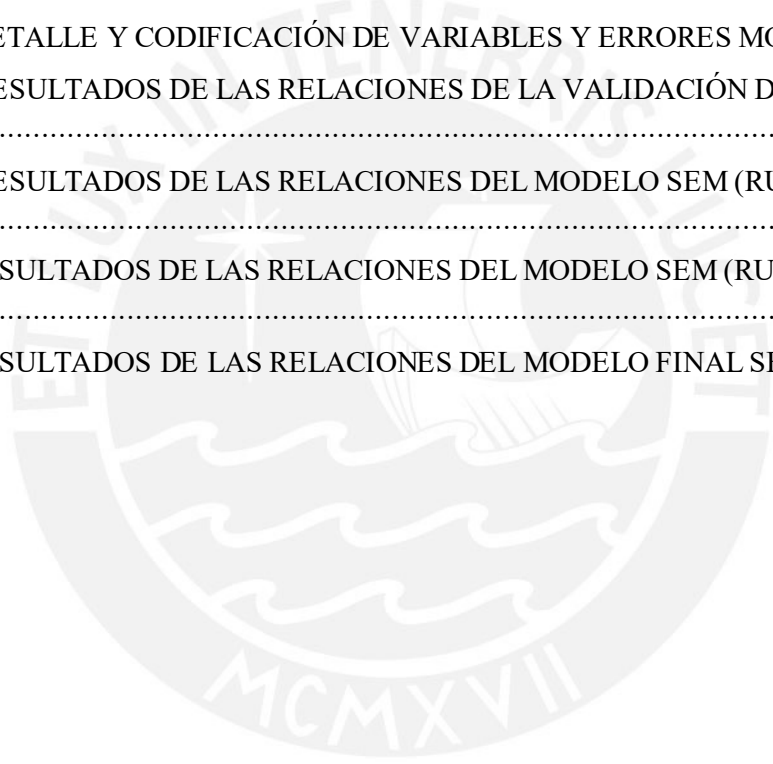
Un agradecimiento especial a los profesores Milos Lau y Ana María Beingolea que nos apoyaron en la metodología y marco teórico para la elaboración de esta tesis. Finalmente, un agradecimiento a la empresa IBM por el apoyo durante la investigación.



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	8
2.1. Pregunta General.....	8
2.2. Preguntas específicas .....	8
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	8
3.1. Objetivo General.....	8
3.2. Objetivos Específicos.....	8
4. HIPÓTESIS.....	8
4.1. Hipótesis General.....	8
4.2. Hipótesis Específicas .....	9
5. JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD.....	9
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1. SECUENCIA METODOLÓGICA.....	11
2. ENFOQUE, ALCANCE Y DISEÑO METODOLÓGICO .....	12
2.1. Enfoque .....	13
2.2. Alcance .....	13
2.3. Diseño metodológico .....	14
3. SELECCIÓN MUESTRAL/ UNIDAD DE ANÁLISIS .....	14
3.1. Delimitación de la muestra.....	14
3.2. Método de selección y tamaño de la muestra.....	16
4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	17
4.1. Herramienta cuantitativa.....	17
4.2. Herramienta cualitativa.....	20
5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS .....	21
5.1. Modelo de ecuaciones estructurales.....	21
6. EVALUACIÓN DE LA VALIDEZ Y CONFIABILIDAD .....	23
7. ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
CAPÍTULO 3: RESULTADOS Y HALLAZGOS.....	25
1. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA.....	25
1.1. Características generales de la muestra.....	26
1.2. Análisis de los principales componentes.....	28

2.RESULTADOS DE LA MODELACIÓN DE ECUACIONES ESTRUCTURALES (SEM).....	30
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	41
1.CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
2.RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
REFERENCIAS .....	44
ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	49
ANEXO B: INICIO DE APLICACIÓN EN CAMPO.....	50
ANEXO C: GUÍA DE ENTREVISTA- TALENT ACQUISITION.....	51
ANEXO D: CUESTIONARIO APLICADO EN LA INVESTIGACIÓN.....	52
ANEXO E: RESULTADOS DE LOS FACTORES.....	62
ANEXO F: DETALLE Y CODIFICACIÓN DE VARIABLES Y ERRORES MODELO EM	65
ANEXO G: RESULTADOS DE LAS RELACIONES DE LA VALIDACIÓN DEL MODELO SEM.....	67
ANEXO H: RESULTADOS DE LAS RELACIONES DEL MODELO SEM (RUTA IBMADV. NO).....	68
ANEXO I: RESULTADOS DE LAS RELACIONES DEL MODELO SEM (RUTA IBMADV. NO- SI).....	69
ANEXO J: RESULTADOS DE LAS RELACIONES DEL MODELO FINAL SEM.....	70



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pilares del Social Selling .....	5
Figura 2: Secuencia Metodológica.....	12
Figura 3: Modelo SEM.....	22
Figura 4: Modelo de Investigación.....	23
Figura 5: Distribución por universidades .....	26
Figura 6: Distribución por carreras .....	27
Figura 7: Posicionamiento de IBM según carreras.....	27
Figura 8: Orden de prioridad según empresas tecnológicas.....	30
Figura 9: Validación de Modelo.....	31
Figura 10: Modelo SEM (IBMAdv. NO).....	34
Figura 11: Modelo SEM (IBMAdv. NO- SI).....	36
Figura 12: Modelo final SEM.....	38



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Traducción de factores de investigación.....	18
Tabla 2: Estadística de fiabilidad (Capacidad de la marca percibida).....	23
Tabla 3: Estadística de fiabilidad (Percepción de la marca como empleador).....	24
Tabla 4: Estadística de fiabilidad (Atractivo de la marca como empleador).....	24
Tabla 5: Resultados del modelo base SEM.....	32
Tabla 6: Resultados del modelo SEM (IBMAdv. NO).....	35
Tabla 7: Indicadores de Ajuste (IBMAdv. NO).....	35
Tabla 8: Resultados del modelo SEM (IBMAdv. NO-SI).....	37
Tabla 9: Indicadores de Ajuste (IBMAdv. NO- SI).....	37
Tabla 10: Resultados modelo final SEM.....	39
Tabla 11: Indicadores de Ajustes (Modelo Final SEM).....	39





## LISTA DE ABREVIATURAS

AM	Atractivo de la Marca como Empleador.
B2B	Business to Business
CM	Capacidad de la Marca Percibida.
CV	Curriculum Vitae
PM	Percepción de la Marca como Empleador.
RRHH	Recursos Humanos
TI	Tecnologías de la Información.
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación



## RESUMEN

La investigación se centra en conocer la relación entre el área de marketing y recursos humanos. Se enfoca en la estrategia de *Social Selling* y cómo repercute en la marca empleadora. La metodología propuesta por Rosengren y Bondesson (2015) se emplea a la organización multinacional IBM, Perú. La muestra, tiene 3 pilares: perfil abierto a la diversidad e inclusión, innovación y línea de carrera.

Es relevante realizarla dado que el *Social Selling* es una estrategia que por primera vez se desarrolla dentro del marketing de IBM y de LinkedIn, Asimismo, se considera relevante porque se logra demostrar el posicionamiento de su marca empleadora.

La metodología se basa en un enfoque cuantitativo con el apoyo de encuestas, a través de ellas se analiza el efecto de la iniciativa por IBM en el atractivo de la marca en potencial talento y así se analiza la incidencia en el área de recursos humanos. Los objetivos toman 3 factores que permiten medir el *Employer Branding*: la capacidad de la marca percibida, la percepción de la marca como empleador y el atractivo de la marca como empleador. Cabe mencionar que las técnicas de análisis se dan a través de la modelación de ecuaciones estructurales (SEM).

**Palabras clave:** *Employer Branding, Social Selling, Social Media Branding.*

# INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se ha optado por el tema del *Social Selling* como estrategia de branding para el atractivo de la marca en potenciales profesionales. Para ello, se ha considerado como objeto de estudio a la empresa que brinda servicios de tecnologías de la información y consultoría: IBM. La investigación se fundamenta en conocer el efecto que una estrategia B2B, actualmente empleada por la empresa, tiene en el atractivo de la marca como empleador. En efecto, al ser una estrategia de branding que se emplea en un contexto de *social media*, a través de la plataforma de LinkedIn, se denota que también afecta a la percepción de la marca y la capacidad de la marca percibida. En ese sentido, esta investigación está centrada en el *Social Selling* y los componentes del *Employer Branding*.

Para lograr ello, se establecen tres objetivos específicos que en conjunto forman la base que guía la investigación. En primer lugar, se profundiza en conocer la estrategia de branding “*Social Selling*” empleada por IBM, ello con la finalidad de determinar el propósito de la estrategia y cómo está compuesta. Seguido de ello, se enfatiza en determinar el perfil del talento potencial para IBM y su comportamiento ante la estrategia de *Social Selling* denominada “*Social Ambassador*”, producto de ello, se reconocerá el público al que atrae IBM. Finalmente, se enfatiza en identificar la relación entre la estrategia de *Social Selling* y la atracción de talento potencial.

La estructura del presente estudio está compuesta por cuatro capítulos. En el primer capítulo, además de mostrar el tema, el objetivo general y los objetivos específicos, la hipótesis general y las hipótesis específicas, se contextualiza la investigación por medio del planteamiento del problema. En este último, se describe y fundamenta el contexto y la teoría para la elaboración del presente estudio. Adicional a ello, se expone la justificación de la investigación. En el segundo capítulo, se detalla la metodología a emplear para el presente documento, junto con el enfoque, alcance y diseño metodológico. En él se definen las herramientas cuantitativas para la recopilación de la información, así como también la estrategia de análisis.

Posteriormente, en el capítulo 3, se muestran los hallazgos y resultados de la metodología empleada al perfil de la muestra descrita: estadística descriptiva y modelo de ecuaciones estructurales. Por último, a partir de lo presentado a lo largo de los 3 capítulos, se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, para ello se emplea la información y la data obtenida tanto del planteamiento del problema como en la metodología.

# CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El primer capítulo de la investigación comprende el tema elegido seguido del planteamiento del problema, en donde se ha determinado la necesidad de las empresas tecnológicas de captar talento potencial hoy en día y la oportunidad de determinar si es que las estrategias de branding empleadas en LinkedIn tienen un efecto en el atractivo de la marca como empleador. Seguido de ello, se presentan las preguntas de investigación y los objetivos, tanto generales como específicos. Finalmente, se detalla la justificación y viabilidad.

## 1. Planteamiento del problema

“El mercado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se ha convertido en uno de los pilares fundamentales de cualquier economía desarrollada” (Fernández, 2013). A nivel mundial, esto se demuestra por medio de las innovaciones realizadas en tecnologías biométricas, *cloud computing*, *big data*, entre otros; que han permitido revolucionar y acelerar el progreso económico de varios sectores en simultáneo (Treviño, 2019). Esto nos confirma que las empresas que conforman el sector tecnológico mundial representan un sector atractivo de investigación y desarrollo (Rojas, 2012). Por ende, la productividad de las empresas y la potencialización de la economía se da a través de la implementación y el desarrollo de este tipo de tecnologías (Sánchez, 2019).

En el Perú, el sector que adopta a las empresas tecnológicas se le denomina sector de tecnologías de la información y comunicación (TIC). Dentro de este, no solo se encuentran empresas cuyos servicios se orientan a servicios de TI, software y hardware, sino que también se consideran las empresas dedicadas a las telecomunicaciones. De acuerdo con Javier Fernández, este sector ha sido impulsado en mayor proporción por las empresas dedicadas a las telecomunicaciones (2013). Sin embargo, para el 2020, se demuestra lo contrario.

Para el año 2017, fueron las empresas orientadas a los servicios de software y hardware las que facturaron alrededor de 2000 millones de dólares, proporcionalmente igual a las empresas de telecomunicaciones (De la Vega, 2017). Esto demuestra que en el Perú existe un panorama tecnológico en crecimiento, caracterizado por la inversión en nuevos proyectos e innovaciones que se desarrollan en nuestro país, y la diversidad de iniciativas y procesos cada vez más tecnológicos dentro de las organizaciones en el Perú (Wandelt, 2019).

Asimismo, la aparición del COVID-19 ha generado que más organizaciones de diferentes sectores y tamaños se vean en la necesidad de impulsar su transformación digital. Es por ello que, actualmente, es necesario que las propias organizaciones tecnológicas como IBM no sólo se enfoquen por la transformación digital de afuera hacia adentro, sino que también, busquen

generarla de adentro hacia afuera, bajo una visión de gestión interna de la organización para que de esta manera sea sostenible en el tiempo (Rodríguez, 2012). Como se percibe previamente, la llegada de la pandemia ha generado nuevas exigencias a las organizaciones que ofrecen servicios de TI. A raíz de este contexto, las empresas tecnológicas requieren de perfiles más específicos para la nueva demanda que surge con el avance de los años, es por ello que este sector debe contar con el talento idóneo y capaz para los nuevos retos que surjan con los años posteriores (Deloitte, 2018).

Debido al auge y demanda hacia los servicios de las organizaciones tecnológicas se volvió de vital importancia que estas cuenten con una apropiada gestión del capital humano a través del área de recursos humanos ya que esta se encarga de los procesos necesarios para la integración, organización, compensación, desarrollo y retención del talento (Chiavenato, 2014). De la misma forma, el valor de la marca para una organización no solo representa a un producto o servicio para los consumidores (Kotler & Armstrong, 2017), sino que también afecta la relación con sus clientes internos dentro de la gestión de recursos humanos, todo ello es debido a que la marca tiene una relación estrecha con la cultura en la que se origina y desarrolla (Alles, 2014). En síntesis, la construcción de una imagen positiva de la marca repercute tanto en el cliente como en el talento humano que se desea atraer, talento actual de la organización, su satisfacción y cultura organizacional. Por lo tanto, contar con una buena gestión y estrategia de la marca sería vital para el éxito de una organización dentro de un contexto altamente competitivo como el presentado previamente.

A partir de ello, se comprende a la marca como un activo intangible para la organización, el cual debe desarrollarse y administrarse de la manera más adecuada y cuidadosa posible (Kotler & Keller, 2016). Las marcas cuentan con elementos tales como nombre, signo, término, símbolo o diseño, los cuales son fundamentales en las relaciones con los clientes debido a que, a través de ellos, se fundamentan tanto las percepciones como los sentimientos que los consumidores presentan ante un producto o servicio (Kotler & Armstrong, 2017). A partir de su importancia para la organización tanto interna como externa, surge el denominado branding, el cual vendría a ser el proceso de construir y gestionar marcas (Kotler & Armstrong, 2017). Este es de carácter integrativo cuyo fin es la construcción de una marca poderosa, capaz de ser ampliamente conocida y asociada en los clientes (Hoyos, 2016). En otras palabras, el objetivo del branding es la creación de relaciones significativas entre las personas y la marca (Kompella, 2014). En vista general, el desarrollo de una estrategia de branding se encuentra netamente desarrollada por el área de marketing, sin embargo, la marca también es la identidad y crea relaciones capaces con su público interno basadas en sentimientos de confianza y seguridad (Ávalos, 2010).

Por lo mencionado, surgen numerosas estrategias de *branding*, sin embargo, con el inicio de la nueva era tecnológica e hiperconectada, las organizaciones deben alinearse a este nuevo contexto para lograr potenciar y mantener esa relación de confianza entre la empresa y el consumidor (Kietzmann, Hermkens, McCarthy y Silvestre, 2011). Toda esta evolución se da a través del *social media* o redes sociales, este es definido como aquel conjunto de aplicaciones en internet que facilitan tanto la creación como el intercambio de contenidos con el consumidor (Kaplan & Haenlein, 2010). Ello implica que las organizaciones y los individuos pueden interactuar de manera directa y eficiente por medio del *social media* (Kaplan & Haenlein 2010 citado en Moore, Raymond y Hopkins 2015). Asimismo, se define como toda aquella plataforma online, o herramienta masiva, que agiliza la interacción, colaboración o generación de contenidos compartidos entre los usuarios (Kim y Ko, 2012 citado en Bilgin, 2018). Es así como se presenta lo característico del *social media*: la bidireccionalidad. Ello supone que las organizaciones tienen la oportunidad de conocer las necesidades del cliente a causa de la constante interacción (Moreno, 2018).

De esta forma, nace el *Social Media Branding*, dentro de un escenario competitivo, el crecimiento y desarrollo de la marca (*branding*) se debe apoyar en el *social media* para reforzar la actividad de los usuarios y su interacción con la marca por medio de experiencias compartidas (Solís, 2012 citado en Stalman, 2014). A través del *social media*, las organizaciones potencian su “*engagement*” (Moreno, 2018); entendido como el compromiso por parte del consumidor hacia la marca (Stalman, 2014). De esta forma las organizaciones impulsan en los consumidores la preferencia por un producto o marca (Bilgin, 2018). Existen numerosas estrategias para realizar *Social Media Branding*, sin embargo, en la presente investigación se profundizará en el *Social Selling*.

Se introduce al *Social Selling* como el arte o la habilidad de vender con facilidad en cualquier entorno social. Estos entornos pueden ser presenciales (*offline*) y/o a través de entornos sociales *online* presentes en las redes sociales como Twitter, Instagram, LinkedIn, etc. (Revilla, 2018, p18). Asimismo, el *Social Selling* también se entiende como “la utilización de los medios sociales (principalmente LinkedIn y Twitter) para crear branding, interactuar con potenciales clientes, generar credibilidad y crear relaciones que, en definitiva, se conviertan en ventas” (Martínez & Diaz-Aroca, 2017). Cabe recalcar que el *Social Selling* es un método *pull* dado que tiene como enfoque “educar al cliente para que tenga un mejor criterio para comprar y sienta que es él quien toma la decisión” (Revilla, 2018, p19).

Figura 1: Pilares del Social Selling



Fuente: Martínez & Díaz- Aroca (2017).

Como se puede observar en la **Figura 1**, presentada por Martínez y Díaz- Aroca, existen 5 pilares del *Social Selling* en los que se basa su metodología comercial. El primer pilar, es la creación de una marca profesional o personal con visibilidad en los medios digitales, esta toma en cuenta los “*keywords*” (palabras clave), la imagen, las plataformas y la presencia en LinkedIn. El segundo pilar, es encontrar a las personas adecuadas en la red a través de un conocimiento de búsqueda a los clientes-objetivo y una adecuada gestión de ellos. El tercer pilar, es conocer mejor a los clientes-objetivo a través de la “escucha activa” en la red. El cuarto pilar, es compartir contenido de valor que despierte el interés y finalmente, el quinto pilar es llevar a cabo una hoja de ruta proactiva.

Una vez comprendida la definición del *Social Selling*, su relación directa con el proceso de ventas de una empresa y el rol que cumplen las redes sociales para su desarrollo es que se explica cómo funciona su metodología dentro la organización multinacional dedicada a servicios de TI, consultoría y software en nuestro país, posicionada en la sociedad peruana como una de las empresas grandes en Lima Metropolitana: IBM.

La iniciativa presentada por la *Social & Digital Strategist Perú*, se denomina Social Ambassador Program Perú, iniciativa local que se enfoca en expandir la marca de IBM a través de su recurso más importante: Los IBMers, el capital humano de la organización. Esta iniciativa busca encontrar potenciales clientes identificando oportunidades desde la red social LinkedIn, empleando embajadores de generación y de amplificación. Los embajadores de generación dotan de contenido al programa, en ellos recae el *know how* (conocimiento práctico) de tecnología que

los clientes B2B de IBM buscan y requieren escuchar, todo a través de publicaciones en sus cuentas personales de LinkedIn por medio de la etiqueta #IBMPeruAmbassador, “#IBMAmbassador o “#IBMPeruadvocate”. Por otro lado, se encuentran los embajadores de amplificación que cumplen con la función de amplificar el contenido del programa en su red de contactos. La diferencia radica en que uno de ellos publica y el otro comparte con el fin de alcanzar una mayor audiencia. Cabe recalcar que se aplica únicamente a través de la plataforma de LinkedIn para el establecimiento de relaciones a largo plazo con sus clientes o potenciales clientes. No obstante, al emplearse en una plataforma caracterizada por la formación de redes de contacto y búsqueda de empleo, podría direccionarse también al atractivo de la marca empleadora y, con ello, hacia la atracción de talento a la empresa.

Dentro de cada organización, especialmente las dedicadas a brindar servicios como IBM Perú, cuentan con tres funciones directivas críticas: marketing, recursos humanos y operaciones. Existe una interdependencia entre cada una de estas áreas funcionales debido a la naturaleza intangible del resultado del servicio y, por ende, es necesario que se realice un enfoque coordinado e integrado entre las áreas mencionadas (Glassman y McAfee, 1992 citado en Rodríguez, 2012). Por tal motivo en la presente investigación se busca conocer el efecto de la estrategia Social Ambassador, que se realiza dentro del área de marketing, en la atracción de talento potencial que vendría a tener relación con el área de recursos humanos. Bajo el preámbulo en mención, lo que se estaría investigando es a la marca como empleador o *Employer branding* enfocándose en el atractivo de la marca o *Employer Attractiveness*.

Las definiciones que se le realizan a la marca empleadora han variado con los años, relacionándola netamente con el marketing interno, finalmente esta se define como la aplicación de los conceptos de marketing estratégico para destacar el posicionamiento de la empresa como empleador. Nace como una de las pocas soluciones a largo plazo para el problema de “escasez de talento” (Rodríguez, 2012, p 89). De esta manera, la estrategia de *Social Selling* empleada en una red como LinkedIn abre un espacio idóneo para la atracción de talento y el *Employer Attractiveness*.

Como evidencia de ello, en recientes investigaciones se ha demostrado que la publicidad realizada por el área de marketing puede contribuir a mejorar el rendimiento de los colaboradores y a fortalecer la marca interna de la organización (Rosengren y Bondesson, 2015). En otras palabras, la marca empleadora.

En dicha investigación de Rosengren y Bondesson, denominada “*Consumer advertising as a signal of employer attractiveness*”, se plantea que la publicidad contribuye al desempeño de



la organización mediante el fortalecimiento de la marca empleadora en el sector de consumo masivo. Ello se explica a partir de que las organizaciones que poseen una marca empleadora sólida pueden atraer una mayor y mejor cantidad de aplicantes, reduciendo de esa forma los costos para los procesos de adquisición de talento y ofreciendo un salario más competitivo. Además, se explica que el atractivo de la marca como empleador suele ser mayor cuando las organizaciones son percibidas como rentables, familiares, socialmente responsables o cuentan con una cartera de productos reconocidos, y esto se alcanza por medio de publicidad dirigida hacia la atracción de talento. No obstante, se determina que la publicidad orientada a la atracción de clientes también influye en cómo es percibida la marca como empleador, llegando a mejorar esta. De esta manera, los autores introducen los componentes a analizar.

El primer componente en analizar es *Perceived brand ability* o la capacidad de la marca percibida. Este componente explica que una persona al percibir una marca como rentable, social o familiar tiene mayor probabilidad de querer trabajar en la compañía. El segundo componente a evaluar es *Perceptions about the brand as an employer* o percepción de la marca como empleador, el cual captura las diferentes percepciones que se tiene de una marca como empleador, en este caso, son percepciones tales como el desarrollo, reputación y diversidad que transmite la marca. Finalmente, está el tercer componente, el cual es el *attractiveness of the brand as an employer* o el atractivo de la marca como empleador. Este se refiere al grado medible de atractivo en general que posee una marca como empleador (Rosengren y Bondesson, 2015). La forma en la que se relacionan estos es que la capacidad de la marca percibida conlleva a la percepción de la marca como empleador y al atractivo de la marca como empleador; así como la percepción de la marca como empleador conlleva al atractivo de la marca como empleador.

Cabe señalar que los ítems propuestos para cada componente por parte de Rosengren y Bondesson han sido adaptados por autores varios en otros estudios: capacidad de la marca percibida (Dahlén, Rosengren y Törn, 2008; Rosengren & Dahlén 2012 citado en Eisen, Langner y Okazaki, 2012; Rosengren & Bondesson, 2015), percepción de la marca como empleador (Berthon et. al. 2005; Schlager, Bodderas, Maas y Luc Cachelin, 2011; Rosengren & Bondesson, 2015) y atractivo de la marca como empleador (Highhouse, Lievens y Sinar, 2003; Rosengren & Bondesson, 2015).

Es debido a esto que, en el presente documento, se emplea el análisis de los tres factores principales de dicha investigación para determinar la relación existente entre el programa de Social Ambassador y la atracción de talento potencial debido a que es una oportunidad para IBM de conocer o mejorar su marca empleadora y en simultáneo su estrategia de marketing. Cabe recalcar que en esta investigación se analiza una estrategia B2B a diferencia del escenario planteado por Bondesson y Rosengren.

## **2. Preguntas de Investigación**

### **2.1. Pregunta General**

¿Cuál es el efecto de la estrategia de *Social Selling* “Social Ambassador” en el atractivo de la marca como empleador para el talento potencial?

### **2.2. Preguntas específicas**

- ¿En qué consiste la estrategia “Social Ambassador” empleada por IBM?
- ¿Cuál es el perfil de los potenciales empleados de IBM y cómo es su comportamiento ante “Social Ambassador”?
- ¿Cuál es la relación entre la estrategia de *Social Selling* y la atracción de talento potencial?

## **3. Objetivos de la Investigación**

### **3.1. Objetivo General**

Conocer el efecto de la estrategia de *Social Selling* en el atractivo de la marca como empleador para el talento potencial.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Conocer la estrategia de branding “*Social Selling*” empleada por IBM.
- Determinar el perfil del talento potencial para IBM y su comportamiento ante la iniciativa de Social Ambassador en LinkedIn.
- Identificar la relación entre la estrategia de *Social Selling* y la atracción de talento potencial.

## **4. Hipótesis**

Con lo presentado previamente en el marco teórico, se evidencia la relación existente entre las estrategias de marketing y recursos humanos que puede emplear una organización para la atracción de talento. En base a ello, las hipótesis son las siguientes.

### **4.1. Hipótesis General**

La estrategia de branding “Social Ambassador” en LinkedIn genera un efecto indirecto en la atracción de talento potencial de IBM.

## 4.2. Hipótesis Específicas

1. **Hipótesis 1:** La estrategia de Branding “Social Ambassador” en LinkedIn conlleva a una mejor percepción de la marca como empleador de IBM.
2. **Hipótesis 2:** La capacidad de la marca percibida de IBM conlleva a una mejor percepción de la marca como empleador.
3. **Hipótesis 3:** El atractivo de la marca como empleador de IBM es una consecuencia de la percepción de la marca como empleador.
4. **Hipótesis 4:** La iniciativa “Social Ambassador” de IBM contribuye al atractivo de la marca como empleador.

A través de las hipótesis presentadas se busca confirmar si el modelo planteado por Rosengren y Bondesson aplicado en sector de consumo masivo aplica y se desarrolla de la misma forma en el sector tecnológico de Lima Metropolitana.

## 5. Justificación y viabilidad

Nuestro aporte académico se sustenta en que se estudiará el efecto de una estrategia de branding orientada a los clientes para el atractivo de la marca en talento potencial para una empresa tecnológica. Es un estudio novedoso. Del mismo modo, para esta investigación se emplea una metodología de análisis de datos innovadora denominada modelo de ecuaciones estructurales, la cual permite determinar las relaciones causales entre las variables elegidas. Ante lo mencionado, la relevancia de nuestra investigación también reside en el hecho de ser pioneros en realizar una investigación de este tipo en una empresa tecnológica multinacional de Lima Metropolitana.

Así, a partir de lo mencionado previamente y tomando en consideración la coyuntura actual que se está viviendo en Perú a raíz de la pandemia; al cumplir con el objetivo de la investigación, la empresa de servicios de TI y software elegida podrá determinar el atractivo de su marca y si es que sus esfuerzos por captar el talento adecuado para su organización son los adecuados y, adicional a ello, permitirá determinar el impacto de su estrategia de *Social Selling*.

La viabilidad de la presente investigación se sustenta por medio del acceso a las diversas fuentes bibliográficas, papers académicos y literatura, tanto en inglés como en español, para las variables que se abordan en el estudio: *Social Selling*, Branding, Marca Empleadora y Atractivo de la marca. Dentro de los autores más destacados para el marco teórico se encuentran Kotler, Keller, Wheeler, Martínez, Bilgin, Alles, entre otros. Asimismo, es viable la investigación debido a que se estudia el branding y una de las estrategias empleadas en el social media branding, solo

que, en este caso, se busca orientar la investigación hacia el efecto en el talento potencial de una empresa tecnológica en Lima Metropolitana. Lo explicado previamente se puede visualizar en el **ANEXO A: Matriz de Consistencia.**



## CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

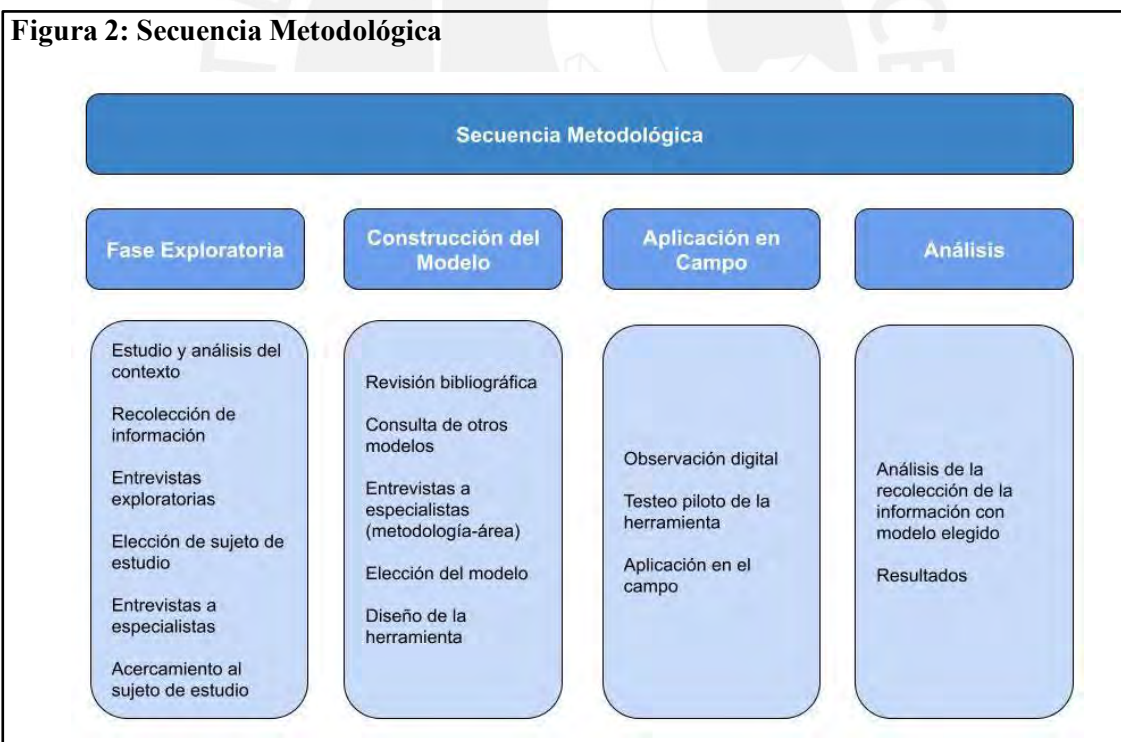
### 1. Secuencia Metodológica

En el presente apartado del capítulo se explicará las fases que se siguieron para la investigación y el cumplimiento de los objetivos planteados. Primero, previo al inicio de las fases, se realiza el análisis del sector tecnológico en Lima Metropolitana, abarcando desde cómo está compuesto actualmente hasta los servicios que se ofrecen al mercado. Asimismo, se revisaron sus perfiles en la plataforma de LinkedIn para conocer la forma en la que se presentan como organización ante el público profesional. La elección de dicha plataforma digital se basa en su carácter profesional y su funcionalidad de generación de redes de contacto profesionales. Es de esta forma que se da pase a la búsqueda bibliográfica de estrategias de marketing y de branding en redes sociales para empresas B2B.

En primer lugar, se entrevistó a una experta en branding y marketing para la revisión y aclaración de los conceptos encontrados de social media branding y marketing de redes sociales, dando pase a la elección del estudio de estrategias de social media branding para empresas B2B. Tras determinada decisión, se procedió con la elección del sujeto de estudio a la empresa multinacional IBM. Dicha elección se basa en el posicionamiento de la marca en el mercado y por la facilidad de acceso a la información. Es así como se inicia la fase exploratoria del estudio. En un primer punto, se entrevistó a personal gerencial de la organización para la comprensión de las estrategias de marketing y de branding que se emplean actualmente, de esta forma se conoció el *Social Selling* en IBM. A raíz de ello, se realizaron entrevistas a especialistas en *Social Selling* y se acudió a eventos virtuales en donde se aclaraba el panorama de la aplicación de este tipo de estrategia en una red social como LinkedIn. En un segundo punto, se realizaron 2 entrevistas a puestos estratégicos de las áreas de marketing y recursos humanos para el conocimiento de la iniciativa de *Social Selling* en IBM. De esta forma se determinó que la estrategia definida por la organización proporcionaba un beneficio adicional orientado a recursos humanos además del beneficio de marketing ya percibido.

La segunda fase fue la etapa de construcción de modelo en donde se parte desde la revisión de literatura, sobre todo de modelos aplicados a estrategia de social media branding. Para la validación del modelo de investigación elegido se entrevistó a docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú para determinar la factibilidad y el alcance de la investigación. De esta forma se determinó que era apropiado un enfoque cuantitativo bajo la metodología de modelamiento de ecuaciones estructurales. Con ello, se procedió con el diseño de la herramienta principal para la recolección de datos: la encuesta.

La tercera fase fue la aplicación en campo de la herramienta elegida, para ello se inició con la observación digital, en otras palabras, se revisó y analizó el comportamiento de IBM Perú en la plataforma de LinkedIn y su interacción con el público. Posterior a ello, se hizo la primera prueba piloto a 15 personas para determinar la funcionalidad de la encuesta y reducir la mayor cantidad de incidencias posibles, así como también se consultó a docentes expertos en metodología para la aprobación del cuestionario final. Por último, tras los arreglos correspondientes, se procedió a la aplicación en campo. Para el acercamiento al público objetivo se utilizaron publicaciones en LinkedIn bajo la descripción del público objetivo previamente definido por medio de una entrevista con personal estratégico de reclutamiento y selección de IBM, los requisitos para la realización del cuestionario y el enlace correspondiente (Ver **ANEXO B:** ). Es de esta forma que se da pase a la cuarta fase: análisis. Tras la recolección de la información se procedió con el análisis de la data recibida mediante los programas IBM SPSS e IBM SPSS Amos hasta conseguir el modelo ajustado. A partir de ello, se pasó a aceptar o rechazar las hipótesis planteadas para la investigación. Esto se puede visualizar en la **Figura 2** a continuación.



## 2. Enfoque, alcance y diseño metodológico

A continuación, se presenta el enfoque elegido para la presente investigación. Con ello, se detalla el alcance en concordancia con los objetivos planteados en el primer capítulo. En última instancia, se procede a explicar el diseño para el desarrollo de la metodología.

## 2.1. Enfoque

En la presente investigación se utiliza un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por las técnicas de recolección y análisis de datos de las variables de interés de una determinada población (Hueso & Cascant, 2012). Adicional a ello, se caracteriza por ser un enfoque estructurado y predeterminado para conocer el qué y el cómo de un fenómeno (Kumar, 2011). En este caso, el enfoque cuantitativo nos permitirá conocer la asociación entre una estrategia de *Social Selling*, llamada “Social Ambassador”, y el atractivo de la marca de IBM como potencial empleador. Del mismo modo, en simultáneo, se realizaron entrevistas a la empresa del caso de estudio. Desde un principio, el planteamiento cualitativo (entrevistas) se utiliza con el propósito de comprender con mayor proximidad la orientación que se le da a la estrategia de *Social Selling* en la plataforma de LinkedIn por parte de la empresa; así como también, se utiliza para conocer a mayor detalle los fundamentos de la estrategia B2B denominada “Social Ambassador”, estrategia de branding que actualmente emplea la organización.

De esta forma, el presente estudio tiene un enfoque predominantemente cuantitativo para conocer cuál es el efecto que existe entre las variables planteadas y cómo se ven relacionadas. El enfoque cualitativo tiene una función complementaria en la investigación. Ello permitirá que se comprenda y sustente con mayor proximidad los resultados obtenidos.

## 2.2. Alcance

Partiendo de lo identificado en el planteamiento del problema, se ha decidido darle a la investigación un alcance de carácter exploratorio correlacional. Desde un principio, las investigaciones que son identificadas como exploratorias son aquellas que tienen como objetivo principal examinar o explorar un tema o problema del cual se desconoce o carece de un análisis previo, “[...] ya sea porque no se han realizado investigaciones específicas al respecto o porque se trata de un fenómeno organizacional relativamente nuevo” (Ponce & Pasco, 2018, p.43; Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Por esta razón, este tipo de alcance permite identificar conceptos o variables promisorias, estableciendo o identificando la posibilidad de relación entre ellas, sugiriendo nuevas líneas de investigación para un futuro (Cazau, 2006 citado en Abreu, 2012; Ponce & Pasco, 2018, p.43). En consecuencia, la presente investigación cumple con lo mencionado previamente debido a que en nuestro país no se ha dado anticipadamente esta iniciativa de analizar una estrategia de *Social Selling* con el atractivo de la marca empleadora de una empresa dedicada a servicios de TI y consultoría. Es un estudio relativamente novedoso que aspira dar cabida a nuevas líneas de investigación debido a que el *Social Selling* es una estrategia de branding que se ha incrementado exponencialmente en los últimos años.

Por otro lado, un alcance correlacional pretende conocer la relación, posible relación, conexión o el grado de asociación que existe entre dos o más variables dentro de un contexto determinado (Hernández et al. 2014) y (Ponce & Pasco, 2018, p.43). “Al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación.” (Hernández et al. 2014). Ello implica que la investigación correlacional tiene como propósito determinar cómo se relacionan los fenómenos de estudio entre sí (Cazau, 2006 como se citó en Abreu 2012). Este alcance permite conocer en nuestra investigación el grado de asociación que tiene la estrategia de *Social Selling* denominada “Social Ambassador” en el atractivo de la marca de IBM como potencial empleador. Se pretende conocer si es que esta asociación llega a ser directa o inversa. Por ende, se afirma que la presente investigación también tiene un alcance correlacional.

### **2.3. Diseño metodológico**

Conforme a lo descrito por Ponce y Pasco (2018), existen distintas formas de clasificar el diseño metodológico de una investigación. Dentro de las estrategias más comunes se señalan el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación- acción. En línea a lo mencionado previamente, el presente estudio pretende emplear la estrategia del estudio de caso. Este se caracteriza por el estudio a profundidad de casos específicos con el propósito de comprender el fenómeno en estudio dentro de su entorno real, ello por medio de diversas fuentes y herramientas de recolección de datos, ya sean cuantitativos o cualitativos, ya que este tipo de estrategia no demanda un método particular para la recopilación o el análisis de datos (Martínez, 2006; Ponce & Pasco, 2018; Shaban, 2009).

En concordancia con lo descrito y de acuerdo con los objetivos planteados, en esta investigación, el caso de estudio a evaluar es la iniciativa de IBM denominada “Social Ambassador”.

## **3. Selección muestral/ unidad de análisis**

### **3.1. Delimitación de la muestra**

Para la delimitación del perfil de la muestra se entrevistó al *Talent Acquisition Partner* de IBM Perú (Ver **ANEXO C: Guía de Entrevista- Talent Acquisition**). La entrevistada en cuestión definió la estrategia que actualmente emplea la empresa para la adquisición y atracción de talento. Dentro de lo descrito, para empezar, se menciona que IBM es una empresa caracterizada por ser diversa e inclusiva, a raíz de ello, hacen un encuadre entre las habilidades técnicas y otro tipo de habilidades con la cultura organizacional de IBM, estas habilidades adicionales varían dependiendo del puesto que se desea ocupar. Se tiene como finalidad que la



carrera del postulante vaya a la par con las habilidades requeridas para el puesto y lo más parecido al sector.

Adicional a ello, se señaló que IBM es una empresa destacable en servicios de TI y consultoría, no obstante, eso no implica que no se busque atraer a otro tipo de perfiles profesionales. Las oportunidades laborales que se colocan en el portal de trabajo de IBM están orientadas a atraer estudiantes de últimos ciclos y profesionales de carreras tales como Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Informática, Ingeniería de Software, o afines, en su mayoría. Por otro lado, también se orientan a carreras tales como Ingeniería Industrial, Administración, Comunicaciones, Diseño Gráfico, entre otras. Todo depende de la unidad de negocio a la que se dirija el puesto. Las cualidades base que busca IBM en un potencial empleado es que cumpla con las características de ser innovador, abierto a la diversidad e inclusión y con predisposición a realizar línea de carrera.

Con lo mencionado previamente, se revisaron las publicaciones realizadas entre los meses de octubre y noviembre del 2020 en el portal de trabajo de IBM, ello con el propósito de determinar el enfoque que tiene la empresa en sus procesos de reclutamiento. Lo analizado en la página web de IBM coincide con lo señalado por la Talent Acquisition Partner, aproximadamente el 60% de las convocatorias realizadas son para perfiles enfocados al área de TI (infraestructura). En otras palabras, el perfil más solicitado se orienta a carreras de Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Informática, Ingeniería de Software y afines. En efecto, en la presente investigación, la orientación del perfil de la muestra parte de las carreras previamente mencionadas debido a la predominancia hacia ellas en las convocatorias revisadas. No obstante, también se consideraron aquellas carreras correspondientes al 40% restante, las cuales son las siguientes: Marketing, Administración, Ingeniería Industrial, Gestión y Comunicaciones.

Tomando en consideración lo mencionado previamente, se procede a analizar las universidades más destacadas para dichas carreras. De acuerdo con IPSOS, en el año 2019, las mejores universidades para las carreras de ingeniería y administración fueron la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) y Universidad César Vallejo (UCV). Asimismo, las universidades con mayor interés por parte de los postulantes fueron las universidades previamente mencionadas y la Universidad de Lima (U, Lima) (2019). Con fines académicos y de conveniencia, la muestra se recolecta principalmente de las siguientes universidades: PUCP, UNMSM, UNI, U. Lima y UPC.

En paralelo, acorde a los objetivos de la investigación, y la definición de *Social Selling*, el requisito con el que debe cumplir el perfil de la muestra es que cuente con un usuario en la

plataforma de LinkedIn ya que es por ese medio que se realizan las publicaciones de la iniciativa “Social Ambassador”.

En pocas palabras, el perfil de la muestra elegido para la presente investigación es el siguiente: estudiantes de últimos ciclos o profesionales de las carreras de Ingeniería Informática, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Software o afines, Marketing, Gestión, Ingeniería Industrial y afines, que cuenten con un perfil abierto a la diversidad e inclusión, innovador y con tendencia a desarrollar línea de carrera. En específico, para fines académicos, el muestreo se realizó en las siguientes universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) y la Universidad de Lima (U. Lima). Como requisito, se debe contar con un usuario en LinkedIn.

### **3.2. Método de selección y tamaño de la muestra**

En la presente investigación se opta por un muestreo no probabilístico y de conveniencia, ello debido a que la selección de las unidades de observación involucradas fue elegida por las propias investigadoras, y el criterio empleado fue la accesibilidad y proximidad hacia los sujetos de estudio (Ponce & Pasco, 2018; Otzen & Manterola, 2017). Cabe señalar que, de acuerdo con Ponce y Pasco, la muestra elegida no tiene como propósito la representación estadística de la población, en realidad, lo que se pretende con este muestreo es brindar una cierta aproximación al fenómeno organizacional que se está investigando (2018): la iniciativa “Social Ambassador”. De acuerdo con lo mencionado previamente, en esta investigación no se conoce con exactitud el número que compone la población de estudiantes de últimos ciclos y profesionales de las carreras que se toman como muestra, lo cual fundamenta la elección de este método de selección.

Para la definición del tamaño de la muestra, se toma como referencia lo mencionado por el autor Rositas (2014) en concordancia con lo descrito por Cervantes (2005), ambos establecen que el tamaño de la muestra se determina en base a la cantidad de ítems por constructo. Tomando un rango entre 5 a 20 sujetos por ítem en el cuestionario. De esta manera, el cuestionario desarrollado para la investigación consta de 25 ítems y se toma a 10 sujetos por cada ítem, por lo que el tamaño óptimo de la muestra sería de 250 encuestas.

Inicialmente los resultados obtenidos dieron un total de 236 encuestas, sin embargo, al tratar la data, solamente 218 fueron válidas. Esta reducción se efectúa dado que las 18 encuestas retiradas no cuentan con los requisitos mínimos para la presente investigación. Este sería, no contar con un perfil de LinkedIn, ser personas con carreras no afines al rubro de IBM y finalmente, se eliminaron aquellas encuestas que no contaban con criterio y lógica en sus respuestas.

#### **4. Técnicas de recolección de información**

En este acápite se detalla la herramienta utilizada principalmente para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Como se mencionó previamente, este estudio es de carácter cuantitativo por lo que la herramienta de recolección de información utilizada fue el cuestionario, el cual se detalla en el siguiente punto.

##### **4.1. Herramienta cuantitativa**

El cuestionario es considerado una técnica versátil que permite, de forma muy variada, la recolección de la información, además, cumple con la cualidad de que puede ser aplicada en distintos sujetos de estudio (Merino & Pintado, 2015). Se trata de un instrumento estandarizado que se emplea durante el trabajo de campo y cuyo fin es permitir una eficiente recolección de datos para que la información extraída sobre la muestra sea relevante, válida y representativa para la población (Meneses & Rodríguez, 2011). Adicional a ello, el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández et. al. 2014) y este debe ser congruente con el planteamiento del problema y las hipótesis de la investigación (Brace 2008 citado en Hernández et. al. 2014).

Dentro del cuestionario, se pueden tener preguntas abiertas o cerradas. En este caso, el cuestionario se basó en preguntas cerradas, algunas de ellas caracterizadas por las categorías definidas a priori para que el encuestado tenga la opción que describa de manera más adecuada su respuesta, y por preguntas multirrespuesta para que se pueda seleccionar más de una opción (Hernández et, al. 2014). Asimismo, se emplearon preguntas cerradas con escalas de Likert de 7 puntos donde: 1= Totalmente en desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Parcialmente en desacuerdo; 4= Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 5= Parcialmente de acuerdo; 6= De acuerdo; y 7= Totalmente de acuerdo. Del mismo modo, se emplearon preguntas con una escala semántica de 7 puntos. La ventaja de emplear este tipo de escalas es que resulta más ágil para realizar el análisis correspondiente y requiere un menor esfuerzo por parte del encuestado al momento de realizar el cuestionario (Hernández et, al. 2014).

Este instrumento fue aplicado en la muestra definida previamente para conocer cuál es el efecto de la iniciativa “Social Ambassador” en la atracción de potenciales empleados, tomando en consideración la capacidad de marca percibida, la percepción de la marca como empleador y el atractivo de la marca como empleador. Cabe señalar que los ítems propuestos para cada factor en el cuestionario de la presente investigación han sido adaptados y traducidos de acuerdo con los autores que los toman en consideración para otros estudios: capacidad de la marca percibida, percepción de la marca como empleador y atractivo de la marca como empleador.

Debido a que los factores y los ítems seleccionados para este estudio se encontraban en inglés, se realizó la traducción de estos para su uso en la encuesta y la muestra. La traducción de los 3 factores y sus respectivos ítems de la herramienta cuantitativa se detallan a continuación en la **Tabla 1**.

**Tabla 1: Traducción de factores de investigación**

Factor	Traducción al español	Nombre y traducción de ítem	Nº	Ítems	Traducción y aplicación al español
<i>Perceived brand ability</i>	Capacidad de la marca percibida	<b><i>Perceived brand ability</i></b> (Capacidad de la marca percibida)	1	<i>X(brand) is smart</i>	IBM es una marca smart.
			2	<i>X(brand) is innovative</i>	IBM es una marca innovadora.
			3	<i>X (brand) is likely to develop valuable products in the future</i>	IBM es probable que desarrolle productos valiosos en el futuro.
			4	<i>X (brand) is good at solving consumers' problems</i>	IBM es buena resolviendo problemas al consumidor.
<i>Perceptions about the brand as an employer</i>	Percepción de la marca como empleador	<b><i>Development value</i></b> (Valor del Desarrollo)	5	<i>Room for creativity</i>	IBM ofrece buenas perspectivas de desarrollo para sus empleados.
			6	<i>Good internal training opportunities</i>	IBM ofrece buenas oportunidades de formación interna.
			7	<i>Good mentoring culture</i>	IBM ofrece una buena cultura de mentoría.
			8	<i>Empowering environment</i>	IBM ofrece un ambiente de empoderamiento.

**Tabla 1: Traducción de factores de investigación (continuación)**

Factor	Traducción al español	Nombre y traducción de Ítem	Nº	Ítems	Traducción y aplicación al español
			9	<i>Good recognition for individual work</i>	IBM ofrece un buen reconocimiento al trabajo individual.
		<b>Reputation Value</b> (Valor de la Reputación)	10	<i>Good brand to have on the resume</i>	IBM es una buena marca para tener en el currículum.
			11	<i>Good reputation of the company amongst friends</i>	IBM tiene una buena reputación como empresa entre mis amigos.
			12	<i>Good quality of products</i>	IBM tiene una buena calidad de productos/servicio.
			13	<i>Well-known products</i>	IBM tiene productos/servicios reconocidos.
			14	<i>Innovative products</i>	IBM tiene productos innovadores.
		<b>Diversity value</b> (Valor de la Diversidad)	15	<i>Good variety of work activities</i>	IBM tiene una buena variedad de actividades laborales.
			16	<i>Challenging tasks</i>	IBM tiene tareas desafiantes.
			17	<i>Interesting tasks</i>	IBM tiene tareas interesantes.
<i>Attractiveness of the brand as an employer</i>	Atractivo de la marca como empleador	<b>Brand Evaluations</b> (Evaluación de la marca)	18	<i>Good-Bad</i>	Evaluación de la marca: Mala - Buena.
			19	<i>Positive-Negative</i>	Evaluación de la marca: Negativa-Positiva.
			20	<i>Favorable-Unfavorable</i>	Evaluación de la marca: Desfavorable-Favorable.

**Tabla 1: Traducción de factores de investigación (continuación)**

Factor	Traducción al español	Nombre y traducción de Ítem	Nº	Ítems	Traducción y aplicación al español
		<b>General attractiveness</b> (Atractivo General)	21	<i>For me, this company would be a good place to work.</i>	Para mí, IBM sería un buen lugar para trabajar.
			22	<i>I would not be interested in this company except as a last resort.</i>	No estaría interesada en IBM a menos que sea mi último recurso.
			23	<i>This company is attractive to me as a place for employment.</i>	IBM es atractiva para mí como un lugar de trabajo.
			24	<i>I am interested in learning more about this company.</i>	Estoy interesado en aprender más de IBM.
			25	<i>A job at this company is very appealing to me.</i>	Un trabajo dentro de IBM es atractivo para mí.

Previo a que se defina la versión final del cuestionario, se realizaron 15 encuestas piloto con la finalidad de validar y detectar posibles errores o dudas entre los encuestados. Luego de ello, se realizaron las correcciones correspondientes para la versión final de la encuesta (Ver **ANEXO D: Cuestionario aplicado en la investigación**) y esta salió a campo. A raíz de la coyuntura por la pandemia, las encuestas se realizaron de manera virtual, a través de correo electrónico y la red social de LinkedIn.

#### 4.2. Herramienta cualitativa

El enfoque de la investigación es principalmente cuantitativo; no obstante, previo a la recolección de la data cuantitativa se realizaron 2 entrevistas a líderes de IBM para comprender las estrategias de marketing y branding, y las estrategias de atracción, reclutamiento y selección del personal. En primera instancia, se realizó una entrevista a la gerenta del área de marketing.

Dicha entrevista tuvo como finalidad conocer el desarrollo de la estrategia actual de marketing y branding de la empresa. En esta etapa se conoció la iniciativa “Social Ambassador”. En segunda instancia, se realizó una entrevista a la *Talent Acquisition Partner* con el objetivo de conocer la estrategia de atracción, principalmente, y las etapas de reclutamiento y selección dentro de IBM.

## 5. Técnicas de análisis

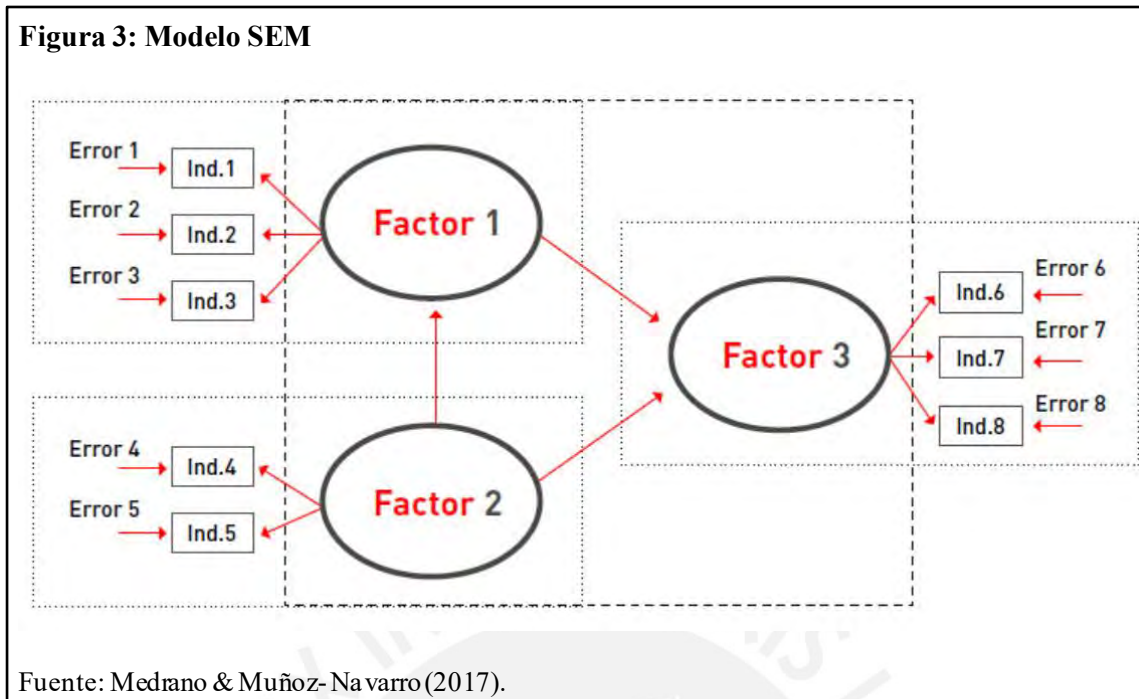
En esta sección de la investigación se detallan las técnicas de análisis cuantitativo que se aplican para el presente estudio. Esta es la modelación de ecuaciones estructurales (SEM).

### 5.1. Modelo de ecuaciones estructurales

La modelación de ecuaciones estructurales (SEM) es “[...] una herramienta estadística multivariada que permite estudiar la relación que hay entre variables latentes y observadas” (Manzano, 2018). Es considerado como una extensión de técnicas multivariadas, incluyendo la regresión múltiple y el análisis factorial (Kahn, 2006 como se citó en Cupani, 2012). Los modelos de ecuaciones estructurales son el resultado de la combinación entre conocimientos teóricos e hipótesis con data empírica, es así como se fundamenta su cualidad de ser mayormente de carácter confirmatorio (Portillo, Hernández, Esteban y Martínez, 2016). Esta herramienta estadística trabaja de la mano con variables observables o medibles y variables latentes (Portillo et. al. 2016). Entiéndase por variables latentes a aquellas variables que no son observadas de manera directa sino de manera parcial (Santiago, 2012). Por ello, al no poder medirse directamente, se mide a través de la selección de indicadores o variables observables que mejor la represente (Cupani, 2012; Manzano, 2018). En consecuencia, este tipo de variable es libre de error de medición (García, 2011). Al emplear este tipo de variables, el SEM fortalece las correlaciones utilizadas y realiza estimaciones más precisas de los coeficientes estructurales (Portillo et. al. 2016).

Los componentes del modelo de ecuaciones estructurales están divididos en dos: el modelo estructural y el modelo de medida. En el caso del primer componente, en el modelo estructural se especifican las relaciones hipotetizadas entre las variables, en otras palabras, se muestra gráficamente las variables latentes y cómo es que se establecen las hipótesis a partir de ellas mediante el empleo de flechas para relacionarlas (Medrano & Muñoz- Navarro, 2017). En segunda instancia, dentro del modelo de medida se detalla la relación existente entre una serie de variables de carácter observable y el constructo hipotéticamente medido (Byrne, 2001 como se citó en Medrano & Muñoz- Navarro, 2017). En la **Figura 3** se ilustra los modelos previamente descritos. El cuadro más grande hace referencia al modelo estructural y los rectángulos pequeños aluden a los modelos de medida.

**Figura 3: Modelo SEM**



Fuente: Medrano & Muñoz-Navarro (2017).

Las ventajas principales de esta herramienta se basan en el análisis de las relaciones de cada subconjunto de variables, lo cual permite una interrelación entre variables de diferentes grupos (Portillo et. al. 2016). Dicho de otra forma, el modelo de ecuaciones estructurales pretende “probar simultáneamente la relación directa, la relación indirecta y total entre las variables, la inclusión de más de una variable dependiente y sus respectivos errores de medición, la correlación entre variables y también entre los errores de medición” (Manzano, 2018).

A raíz de que el objetivo general de la investigación se basa en conocer el efecto que tiene la estrategia de *Social Selling* en el atractivo de la marca como empleador, se ha optado por utilizar este modelo de ecuaciones estructurales (SEM) debido a que permite que se examinen simultáneamente una serie de relaciones de dependencias y tiene la capacidad de estimar y evaluar relaciones entre variables no observables (Cupani, 2012), lo cual va acorde a lo que se analiza en el modelo de investigación.

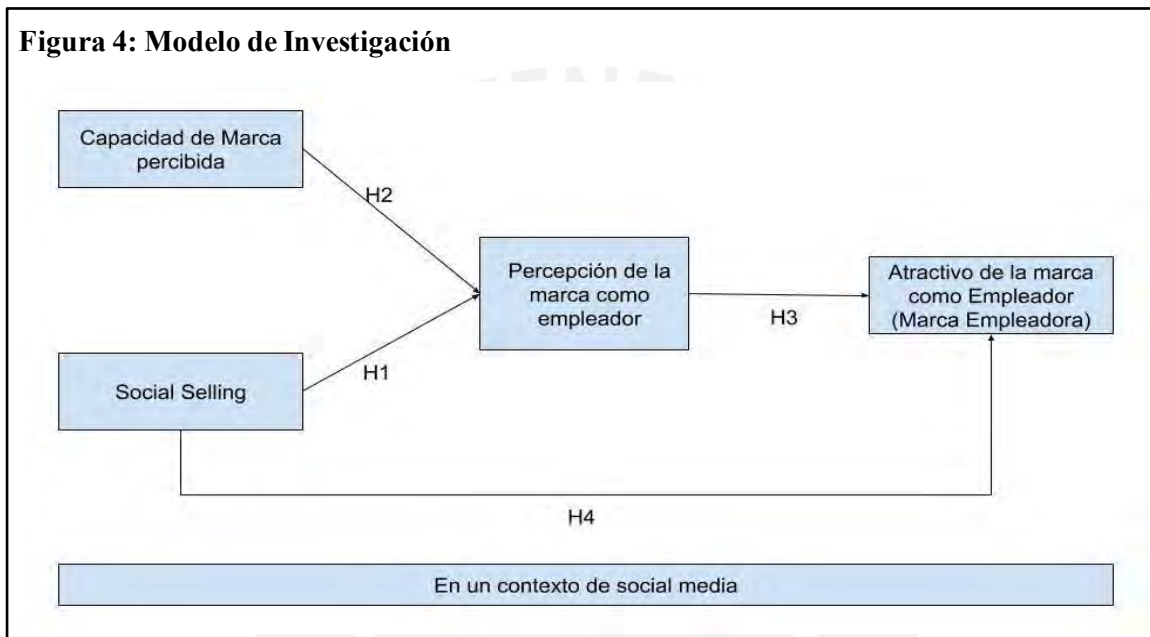
Ahora, para llevar a cabo el procesamiento de los datos y el análisis correspondiente de la información se hace uso de dos herramientas informáticas: IBM SPSS Statistics, el cual es un software que ofrece un análisis estadístico avanzando caracterizado por “una vasta biblioteca de algoritmos de machine learning, análisis de textos, extensibilidad de código abierto, integración de big data e implementación continua en las aplicaciones” (IBM, 2021); e, IBM SPSS Amos 27, el cual es el software principal para realizar el análisis SEM ya que es un “programa de modelización de ecuaciones estructurales (SEM) fácil de usar que prueba las relaciones entre variables observables y latentes (no observables) para probar rápidamente hipótesis y confirmar relaciones” (IBM, s/f citado en Gálvez, Rivera y Zavala, 2018). El primer programa se utiliza



para la configuración y decodificación de la base de datos, mientras que el segundo programa nos permite hacer la modelación de las ecuaciones estructurales.

### 5.1.1 Modelo de Investigación

A continuación, en la **Figura 4** se presenta el modelo de la investigación como resultado de la literatura revisada y la adaptación de esta al presente estudio. Como se puede observar, los 3 factores presentes en la encuesta se encuentran en el modelo, los cuales son capacidad de la marca percibida, percepción de la marca percibida y atractivo de la marca como empleador. Cabe señalar que el modelo se lleva a cabo en un contexto de social media.



## 6. Evaluación de la validez y confiabilidad

Para la evaluación de la validez y confiabilidad del modelo propuesto se presentan distintos índices:

- Alfa de Cronbach: Es un coeficiente que mide la fiabilidad de los ítems que componen los factores en un modelo. Lo ideal es que sea mayor a 0,7. A continuación, se muestra los coeficientes para cada factor. En este caso, todos cumplen con las características de fiabilidad.

**Tabla 2: Estadística de fiabilidad (Capacidad de la marca percibida)**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,888	,890	4

**Tabla 3: Estadística de fiabilidad (Percepción de la marca como empleador)**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,948	,949	13

**Tabla 4: Estadística de fiabilidad (Atractivo de la marca como empleador)**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,872	,907	8

- Índice de ajuste comparativo (CFI): Este coeficiente indica si el modelo se encuentra bien ajustado o no. El intervalo ideal se encuentra entre el 0,8 y cerca de 1.

## 7. Ética de la investigación

La elaboración de esta investigación ha seguido y respetado los parámetros éticos establecidos para la formación de una cultura de honestidad académica y el respeto hacia la propiedad intelectual (Facultad de Gestión y Alta Dirección, 2020). Para el cumplimiento de estos, en el caso de las herramientas de recolección de la información, se ha incorporado el consentimiento informado en donde se garantiza que la información recolectada es de carácter académico y la información será utilizada únicamente para dichos fines. Ello se colocó al inicio de la encuesta con el propósito de mantener informado al encuestado, cumpliendo con la cualidad de ser firmado de manera voluntaria y consciente. Del mismo modo, para la realización de las entrevistas a líderes de IBM se empleó el consentimiento informado y, a su vez, se describieron las cláusulas de confidencialidad y el aseguramiento del almacenamiento seguro de la información. Ello implica que se informó a los entrevistados que se grabarían las entrevistas, se utilizarían para fines académicos y que la persona tenía la libertad de realizarlo de manera voluntaria y consciente. Asimismo, el presente estudio respeta el sistema de referencias para el citado adecuado de las fuentes empleadas. Tomando en consideración el formato correspondiente y la validez y confiabilidad de la fuente consultada.

Es así como en este apartado se presenta la metodología a emplear para comprobar las hipótesis planteadas a partir de la literatura revisada. En el siguiente capítulo se describirán los resultados y hallazgos encontrados tomando como base lo explicado en este capítulo.

## CAPÍTULO 3: RESULTADOS Y HALLAZGOS

En el presente capítulo se abarca los resultados encontrados luego de analizar la data recolectada. Para ello, en un primer punto, se empleará estadística descriptiva como herramienta para analizar los datos de la muestra, de esta forma se profundiza en las características que destacan dentro de la encuesta realizada. Asimismo, se empleará el modelamiento de ecuaciones estructurales para el análisis de los factores de la presente investigación.

Ahora, previo a la presentación de los resultados de la estadística descriptiva y el modelo SEM, es importante destacar los hallazgos de la fase exploratoria realizada como parte de la secuencia metodológica y es que para poder comprender cómo es el comportamiento de IBM Perú en la plataforma de LinkedIn y su interacción con el público a través de su iniciativa *Social Ambassador* se realizó una observación digital. Dicha observación se realizó durante las primeras semanas de Octubre en donde se analizaron, en un primer punto, el contenido de las publicaciones de la iniciativa de Social Selling y, en un segundo punto, las personas que interactuaban con ellas.

Como resultado de ello, el contenido publicado en esta iniciativa se dirige más al público con conocimiento práctico de tecnología que suele ser relevante para los clientes que IBM busca atraer; no obstante, otras publicaciones estaban orientadas a lo que el talento de la organización hacía como parte de IBM en cuanto a charlas, actividades varias de educación, actividades de motivación por la diversidad, en otras. A partir de ello, se concluye que principalmente la iniciativa está centrada en contenido tecnológico dentro de las publicaciones.

Ahora, en cuanto a las personas que interactuaban con las publicaciones, se reflejó una mayor interacción entre las mismas personas de la organización que con personas externas a IBM. Se pudo observar que es el propio talento de IBM el que impulsa e interactúa con las publicaciones del *Social Ambassador*. No solo ello, sino que también se pudo observar que las personas externas a IBM que interactuaban con la publicación eran en su mayoría estudiantes de últimos ciclos y profesionales que buscan activamente trabajo. Con ello, se podía confirmar que nuestro perfil de la encuesta se encontraba bien dirigido. De esta forma, se cerró la fase exploratoria y se empezó con el trabajo de campo, dando pase al análisis de la data.

### **1. Estadística Descriptiva**

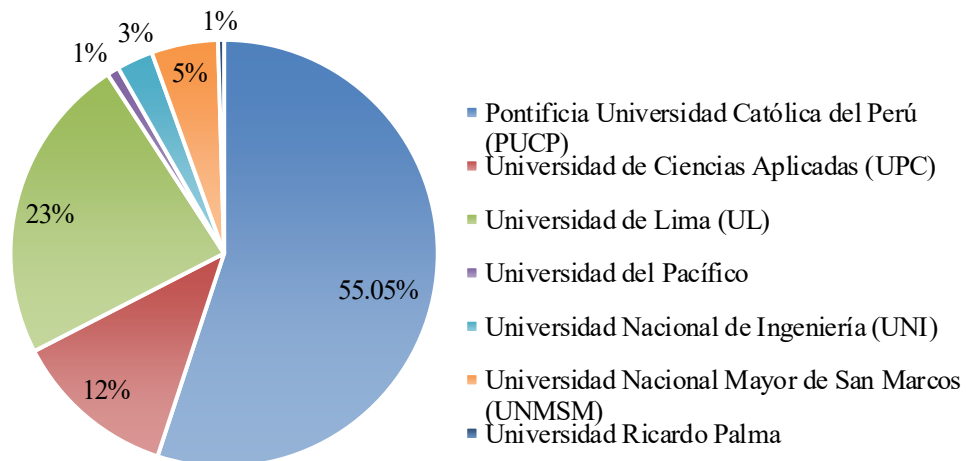
El fin de esta sección es realizar la estadística descriptiva de los resultados para comprender el perfil de la muestra estudiada y examinar la interacción entre las variables de la capacidad de la marca percibida, la percepción de la marca y finalmente el atractivo de la marca empleadora.

### 1.1. Características generales de la muestra

Para comprender el análisis de la investigación, será necesario conocer los filtros empleados para poder determinar la muestra en cuestión. El principal de ellos vendría a ser si la persona se encuentra registrado en la red social LinkedIn y el segundo filtro a tomar en cuenta es el conocimiento de la organización IBM Perú. Asimismo, es relevante ahondar en las características generales de la muestra. Esta se encuentra enfocada en estudiantes de los 2 últimos ciclos de la carrera universitaria y profesionales con un máximo de 3 años de egresados.

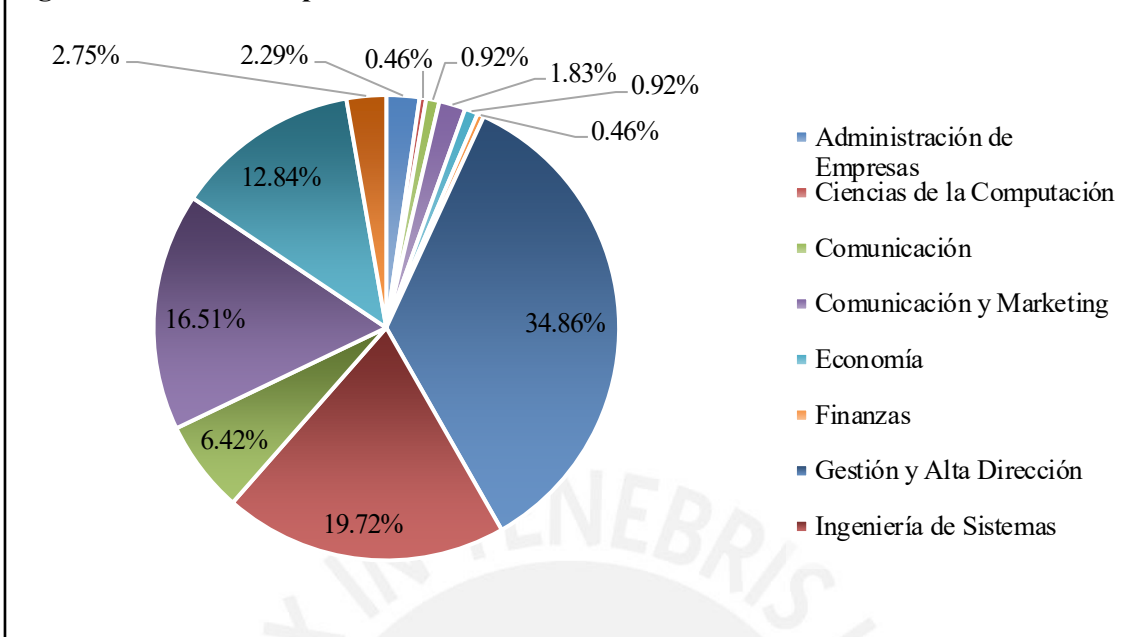
Según los resultados obtenidos, las universidades que tienen mayor concurrencia en nuestra investigación han sido la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) con un porcentaje de 55.05% del total de la muestra, seguido de la Universidad de Lima con un total del 23% de la muestra obtenida, posterior a ello, se encuentra la Universidad de Ciencias Aplicadas con un 12% de la muestra. A continuación, se expone la distribución por universidades explicadas previamente (**Figura 5**).

**Figura 5: Distribución por universidades**



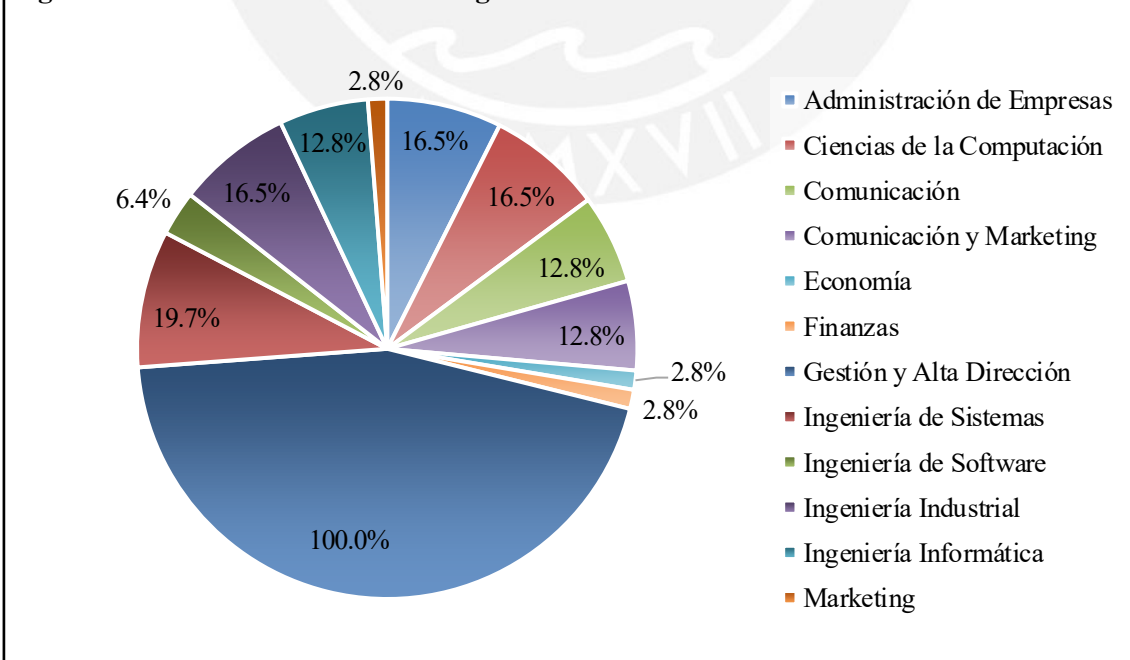
Por otro lado, el perfil en cuanto a la distribución de carreras dentro de las universidades mencionadas se encuentra en primer lugar Gestión y Alta Dirección con un total de 34.86% de la muestra total, seguido de la carrera de Ingeniería de Sistemas con un 19,72% de total de la muestra, y, después, se encuentra en su mayoría, con un total de 35.77% en conjunto, las carreras destinadas a Ingeniería Industrial, Ingeniería de Software e Ingeniería Informática. Todo lo mencionado se puede evidenciar en la **Figura 6** que se encuentra a continuación.

**Figura 6: Distribución por carreras**



Luego de la data analizada previamente sobre el perfil destinado al potencial talento de IBM, se ha obtenido como resultado un mayor posicionamiento dentro de las carreras de Gestión y Alta Dirección, seguido Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Ciencias de la Computación, Ingeniería Informática y, finalmente, Ingeniería de Software. Esto demuestra que el perfil innovador, con deseos de línea de carrera que busca IBM, se encuentra principalmente en alumnos de la carrera de Gestión y Alta Dirección. En la **Figura 7** se observa ello.

**Figura 7: Posicionamiento de IBM según carreras**



## 1.2. Análisis de los principales componentes

Como se ha explicado previamente, la investigación en cuestión ha tomado como principales componentes a la capacidad de la marca percibida, percepción de la marca como empleador y el atractivo de la marca como empleador, es por ello que, a continuación, se presenta la data recolectada basada en dichos componentes. Es de suma importancia mencionar que, dentro de la muestra, 148 personas o el 67.89% del total no había visualizado previamente alguna publicación de #IBMPeruAdvocate, mientras que, solo 70 personas, con un 32.11% del total de la muestra había visualizado dichas publicaciones. Por tal motivo se realizan dos encuestas para cada uno de los casos con la finalidad de analizar una posible variación en cuanto al atractivo de la marca en potencial talento.

En primera instancia, se analiza los resultados del componente “Capacidad de la marca percibida”, este se realiza con una escala de Likert del 1 al 7, siendo 7, totalmente de acuerdo, y 1, totalmente en desacuerdo. Bajo este preámbulo, se analizan las características de IBM. Dentro de los resultados obtenidos, 91 personas estuvieron totalmente de acuerdo en considerar que IBM es una marca SMART, sin embargo, dentro de la escala de Likert, en este ítem, IBM tuvo mayor predominancia en estar únicamente de acuerdo con ser una marca SMART, con un total de 96 personas. El siguiente ítem a tomar en consideración fue: IBM como una marca innovadora, en este ítem existe una notable diferencia dado que predomina con un número de 100 personas que se encuentran de acuerdo con que es una marca innovadora, mas solo 64 personas la perciben como innovadora en su totalidad. El tercer ítem tuvo como resultado predominancia de que IBM desarrolle productos valiosos en el futuro con un total de 84 personas y 79 personas estuvieron totalmente de acuerdo con dicho ítem. Además, se analiza cómo se percibe a IBM resolviendo problemas con el consumidor, ante esto, se obtuvo como resultado que 89 personas están de acuerdo con la afirmación. Finalmente, en cuanto al componente de capacidad percibida sobre IBM se encuentra bien posicionada de manera general, destacando en el ítem de desarrollo de productos valiosos para el futuro.

En segunda instancia se encuentra el componente Percepción de la Marca como Empleador, con 3 principales ítems a tomar en cuenta: Valor del Desarrollo o *Development Value*, Valor de la Reputación o *Reputation Value* y, por último, Valor de la Diversidad o *Diversity Value*. Con respecto al Valor del Desarrollo, se destacaron 5 sub-ítems relacionados al ambiente laboral, estos fueron: IBM ofrece buenas perspectivas de desarrollo para sus empleados, ofrece buenas oportunidades de formación interna, ofrece buena cultura de mentoría, ofrece un ambiente de empoderamiento y, en último lugar, ofrece un reconocimiento al trabajo individual. De la misma manera que el componente anterior, la percepción que se tiene sobre IBM varía entre

totalmente de acuerdo y de acuerdo; sin embargo, la tendencia suele ser mayor en “de acuerdo” y el sub ítem que destaca como mejora para IBM es dar a conocer el buen reconocimiento al trabajo individual que este ofrece a sus colaboradores y de esta forma mejorar la atracción de talento para formar una línea de carrera dentro de la organización.

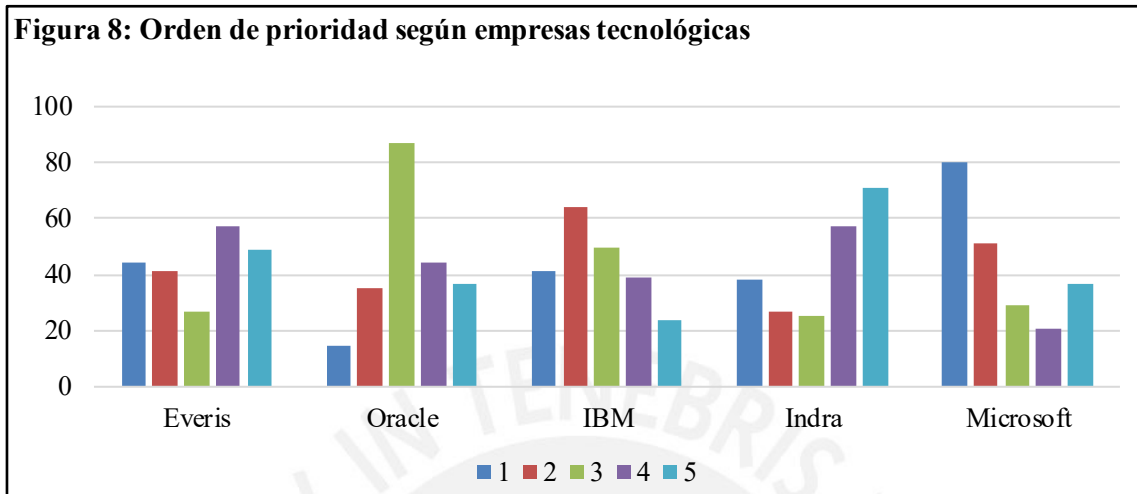
El segundo ítem a tomar en cuenta dentro de la percepción de la marca empleadora es el Valor de la Reputación como marca. Dentro de este se encuentran los sub-ítems: IBM es una buena marca para tener en el CV, IBM tiene una buena reputación como empresa entre mis amigos, IBM tiene una buena calidad de productos/servicios, IBM tiene productos o servicios reconocidos y, por último, IBM cuenta con productos innovadores. Este ítem, a diferencia del anterior, da como resultado que IBM cuenta con una buena reputación dentro de la mente del talento potencial. La única percepción contraria a los demás resultados, de manera mínima, es el reconocimiento hacia la percepción que tiene el potencial talento sobre la calidad de los productos o servicios y el sub ítem de reconocimiento de estos. Esto deja en claro que la marca se encuentra posicionada dentro de la mente del talento potencial más por sus productos o servicios que por su marca empleadora.

El tercer ítem a tomar en cuenta dentro de la percepción como marca empleadora es el Valor de la Diversidad. Esta toma en cuenta los sub-ítems tales como: IBM cuenta con variedad en actividades laborales, IBM tiene tareas desafiantes e IBM cuenta con tareas interesantes. Dentro de los resultados, IBM se encuentra dentro del “de acuerdo” y el “desacuerdo” de los tres sub ítems; sin embargo, a pesar de ser considerada como una empresa con buena reputación, el talento potencial no se encuentra totalmente de acuerdo en el desafío de sus tareas dentro de la organización; principalmente, predomina el estar de acuerdo en tener actividades laborales variadas, tareas desafiantes e interesantes, pero, a pesar de ello, no logra llegar al óptimo para atraer al posible talento.

Finalmente, el último factor sobre la atracción de la marca como empleador, presenta dos ítems, la evaluación de la marca y el atractivo general hacia ella. En primer lugar, se evalúa la opinión hacia la marca, se presenta tres factores con una escala semántica que va del 1, como la más mala, negativa y desfavorable, al 7, como buena, positiva y favorable. El mejor resultado muestra a la marca como favorable, positiva y, finalmente, buena. Adicional a ello, existen pocos casos con baja significancia en la que es considerada negativa y mala.

En último lugar, se encuentra el atractivo de la marca empleadora, dentro de este se presenta 5 sub-ítems: IBM sería un buen lugar para trabajar, no estaría interesado en IBM a menos que sea mi último recurso, IBM es atractivo para mí como lugar de trabajo, Estoy interesado en aprender más sobre IBM y, en último lugar, un trabajo en IBM es atractivo para mí. Entre los 5

sub-ítems, IBM se encuentra entre los principales lugares en los que el talento potencial buscaría trabajar y desempeñarse, sin embargo, aún no logra en ninguno de los sub-ítems destacar al 100% como lugar de trabajo idóneo (**Figura 8**).



En última instancia, luego de demostrar los resultados de los principales factores del Employer branding a través de la atracción de la marca empleador como consecuencia de la observación de la publicación #IBMPERUAmbassador, IBM estaría considerado como tercer lugar de trabajo preferido por los encuestados, destacando entre la posible competencia peruana, Microsoft, seguido de Everis, IBM, Indra y finalmente Oracle.

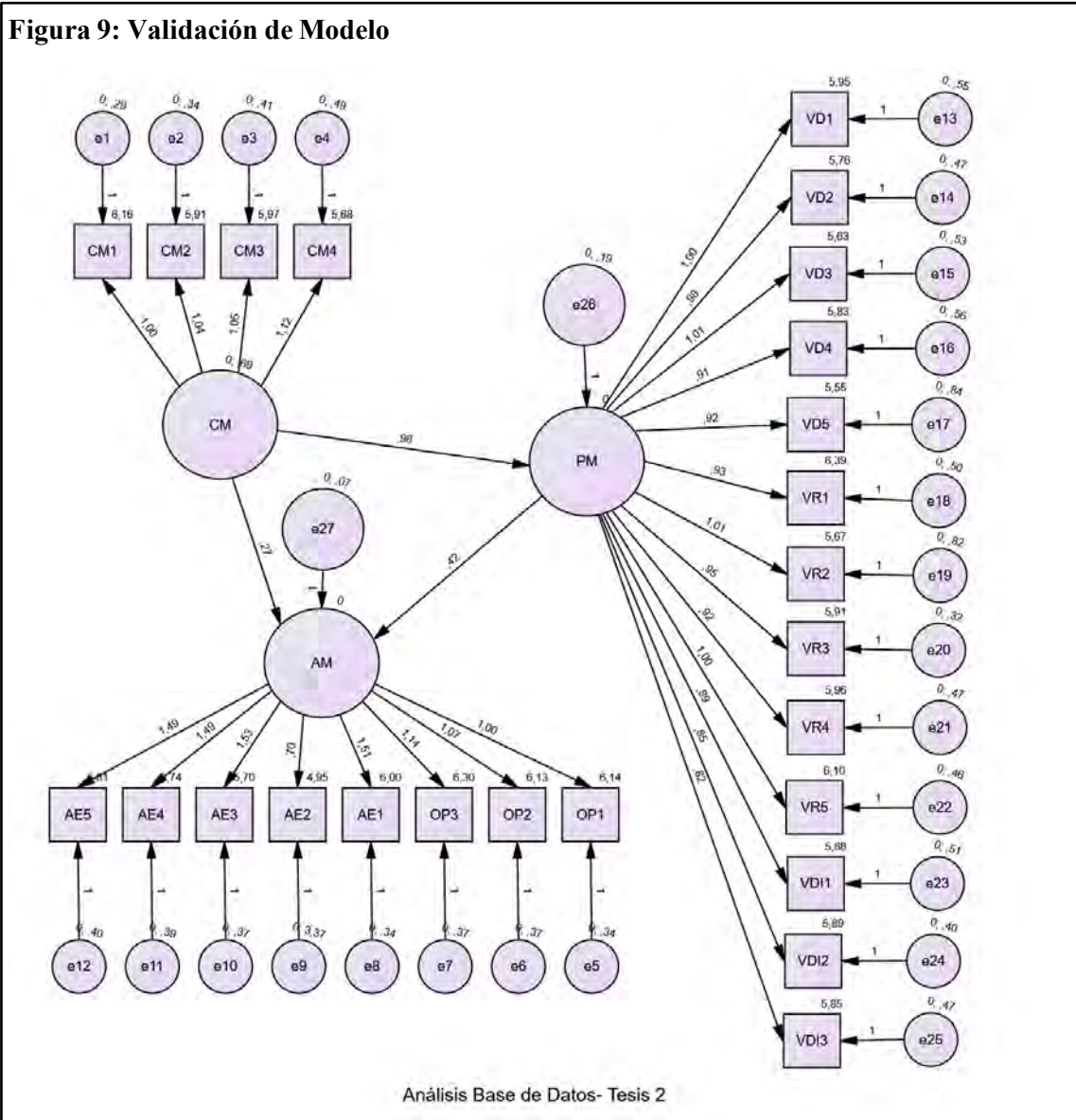
## 2. Resultados de la modelación de ecuaciones estructurales (SEM)

En base a lo descrito anteriormente, en este apartado del capítulo, se exponen y detallan los resultados obtenidos del análisis realizado a las 218 encuestas que cumplen con el perfil elegido de estudiantes de últimos ciclos y profesionales, a partir del modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

De acuerdo con el alcance estipulado en el marco metodológico, la presente investigación es exploratoria- correlacional. Ello implica que, en primer lugar, se debe realizar la validación del modelo como conjunto. Una vez que ello se lleva a cabo, se procede a validar el modelo para el grupo que inicialmente no había visualizado la publicación de la iniciativa “Social Ambassador”. Ello se realiza con el propósito de conocer cuál es la percepción de IBM sin que influya una publicación con el “#IBMPeruadvocate” o “#IBMambassador”. Después de ello, el modelo pasa a ser validado en la muestra total porque ya fue expuesta en su totalidad a una publicación de *Social Selling* de IBM. Finalmente, posterior a las modificaciones realizadas para el ajuste correcto, se presenta el modelo final que se adopta en la presente investigación para validar las hipótesis planteadas y confirmar las posibles relaciones entre los factores de estudio.



En un primer punto, para la validación del modelo como conjunto, se incluyeron todas las variables que conforman los 3 factores a analizar en la investigación: Capacidad de la Marca Percibida (CM), Percepción de la Marca como Empleador (PM) y Atractivo de la Marca como Empleador (AM). De esta forma, en la **Figura 9** se observan las variables latentes y observables con sus respectivos errores para cada una de ellas. Para un mayor detalle revisar el **ANEXO F: Detalle y codificación de variables y errores modelo SEM.**



Como se detalla en la **Figura 9**, se tiene como variables latentes a la Capacidad de la Marca Percibida (CM), la Percepción de la Marca como Empleador (PM) y al Atractivo de la Marca como Empleador (AM). Adicional a ello, en el modelo se evidencia que es la Capacidad de la Marca Percibida la que comunica los otros dos factores restantes. Dichas relaciones son

planteadas en la teoría descrita por los autores Rosengren y Bondesson (2015) y se detallan al inicio de la presente investigación.

Previo al inicio del análisis, se debe señalar que, para fines de la presente investigación, el P Value representa la significancia estadística que será empleada para aceptar o rechazar una hipótesis de las planteadas al inicio. Se considera como válido un P Value o un nivel de significancia menor o igual a 0.05, es decir, un P Value equivalente a un nivel de confianza del 95%. En el caso de que este resulte mayor o igual al establecido (0.05), se considera como un resultado estadísticamente no significativo en la relación de variables. Adicional a ello, se debe aclarar que los tres asteriscos (\*\*\*) que figuran en las tablas de los resultados del análisis SEM equivalen a un valor que es cercano a cero, lo cual implica un nivel de confianza cercano al 99% (Gálvez, Rivera y Zavala, 2018, p. 103).

De este modo, como resultado del primer análisis realizado de relaciones estructurales entre las variables no observables, **Tabla 5**, se observa que los 3 factores y sus relaciones respectivas son significantes en el modelo ya que el resultado de su P Value resulta ser un valor cercano a cero. Además, se puede observar que los coeficientes estimados para estas variables latentes son más altos para las relaciones entre la Capacidad de la Marca Percibida (CM) y la Percepción de Marca como Empleador (PM), y la Percepción de Marca como Empleador (PM) con el Atractivo de la Marca como Empleador (AM). Se puede afirmar que la relación de mayor impacto se da entre la Capacidad de la Marca Percibida (CM) y la Percepción de Marca como Empleador (PM) lo cual se puede interpretar de la siguiente manera: cuando la Capacidad de la Marca Percibida (CM) aumenta en cierto punto, la Percepción de Marca como Empleador (PM) aumenta en 0.983. De la misma manera sucede con la segunda relación de mayor impacto: cuando la Percepción de Marca como Empleador (PM) aumenta en cierto punto, el Atractivo de la Marca como Empleador (AM) aumenta en 0.421. No obstante, si bien la relación entre la Capacidad de la Marca Percibida (CM) y el Atractivo de la Marca como Empleador (AM) es la menor de los coeficientes estimados observados, sigue siendo estadísticamente significativa para el modelo, por lo que se interpretaría de la misma forma: cuando la Capacidad de la Marca Percibida (CM) aumenta en cierto punto, el Atractivo de la Marca como Empleador (AM) aumenta en 0.274.

**Tabla 5: Resultados del modelo base SEM**

Relación	Estimación	S.E.	P Value
PM ← CM	,983	,082	***
AM ← CM	,274	,082	***

AM ← PM	,421	,078	***
---------	------	------	-----

De esta forma, se concreta la validación del modelo base como conjunto, y se afirma que los 3 factores involucrados son estadísticamente significativos para explicar el modelo presentado. Además, en cuanto al análisis de las variables observables para el modelo base, todas resultaron ser significativas para las variables en cuestión, lo cual implica que cada ítem en el modelo base recoge la información necesaria para los 3 factores que componen: logran acertadamente medir las variables no observables (Ver **ANEXO G: Resultados de las relaciones de la validación del modelo SEM**).

Posterior a la validación del modelo base, se procede a validar el modelo para el grupo de encuestados que inicialmente no había visualizado una publicación de la iniciativa “Social Ambassador”. Esto nos permitirá validar la imagen que se tiene de IBM sin la influencia de una publicación con el #IBMPeruAdvocate o #IBM Ambassador. El resultado obtenido en el programa AMOS se observa en la **Figura 10**.

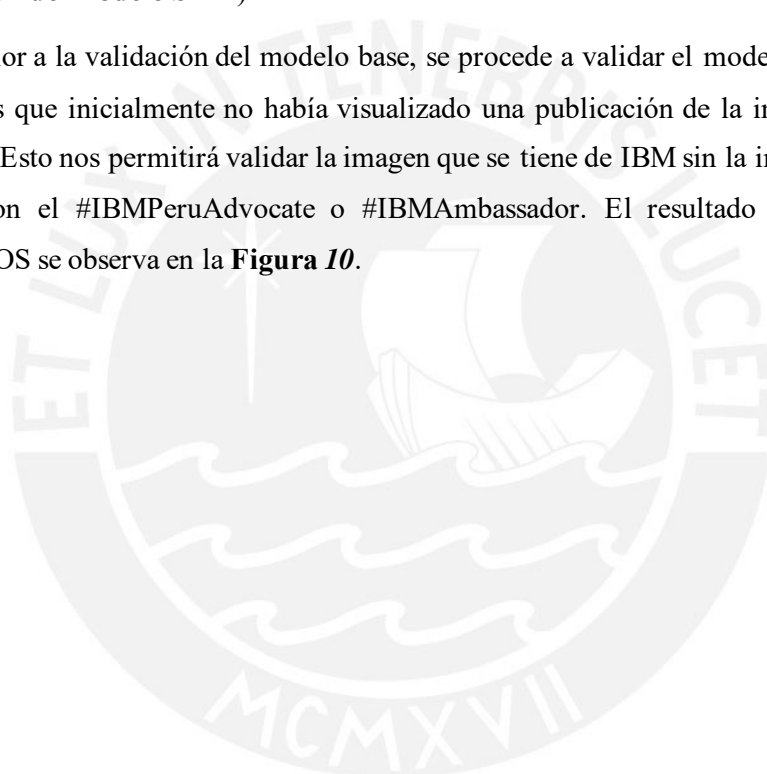
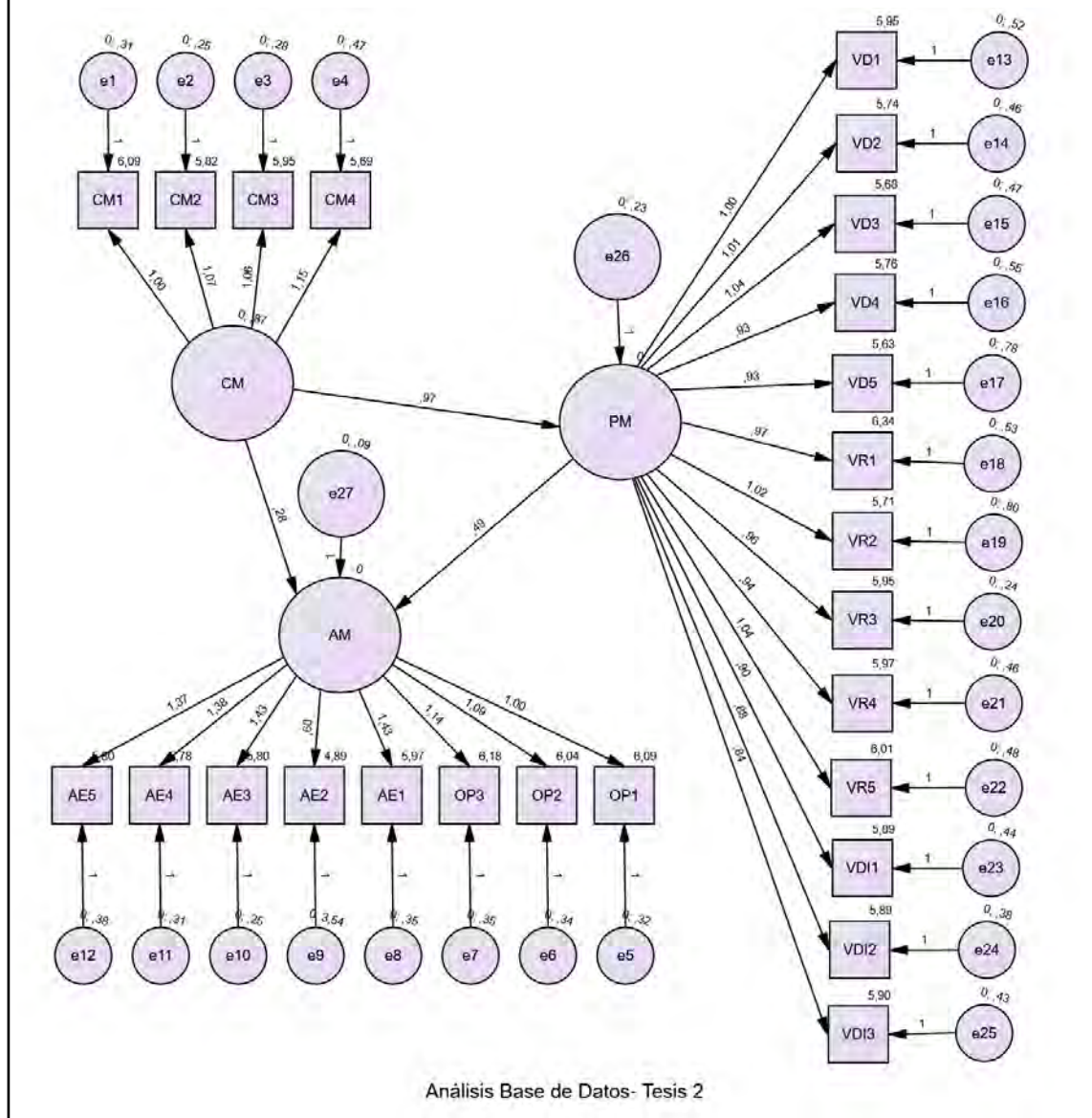


Figura 10: Modelo SEM (IBMAdv. NO)



A primer impacto, se observa que los 3 factores y sus variables observables son estadísticamente significativos en el modelo (Ver ANEXO H: Resultados de las relaciones del modelo SEM (ruta IBMAdv. NO)). Ahora, en contraste con la validación del modelo base (Tabla 5), se observa que las relaciones entre las variables son mayores en este grupo en específico para  $AM \leftarrow CM$  y  $AM \leftarrow PM$  (Tabla 6). Dando lugar a las siguientes interpretaciones: cuando la Percepción de Marca como Empleador (PM) aumenta en cierto punto, el Atractivo de la Marca como Empleador (AM) aumenta en 0.486; y, cuando la Capacidad de la Marca Percibida (CM) aumenta en cierto punto, el Atractivo de la Marca como Empleador (AM) aumenta en 0.282. Ello evidencia a grandes rasgos que sin la necesidad de visualizar una publicación de la iniciativa “Social Ambassador”, de por sí, la marca de IBM ya cuenta con un posicionamiento dentro del

grupo de estudio debido a que las relaciones entre las variables latentes implican que ya se cuenta con un conocimiento e imagen de la marca. Sin embargo, se debe analizar y comprender los indicadores de ajuste para la validez del modelo.

**Tabla 6: Resultados del modelo SEM (IBMAdv. NO)**

Relación	Estimación	S.E.	P Value
PM ← CM	,969	,088	***
AM ← CM	,282	,089	,001
AM ← PM	,486	,087	***

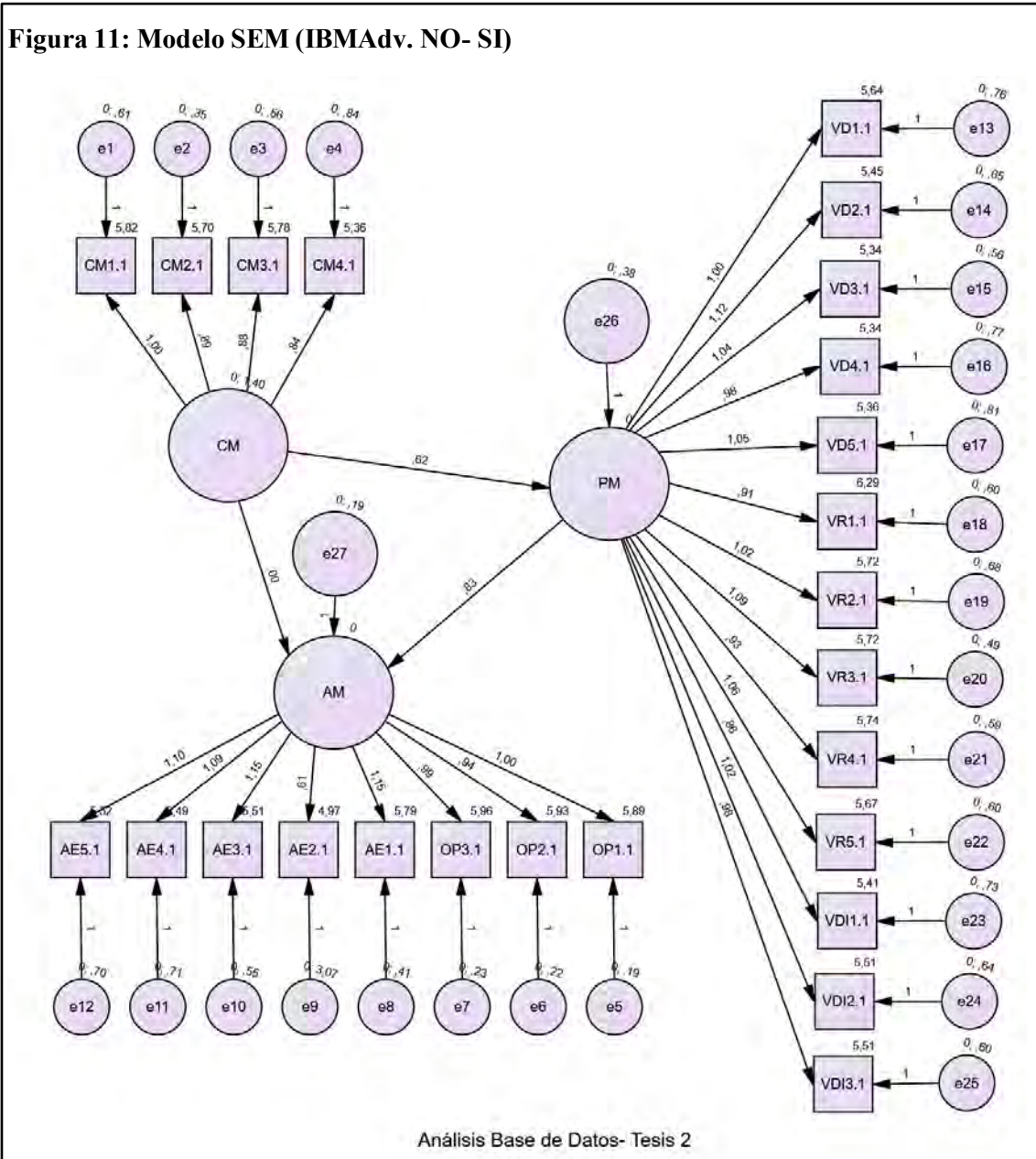
En la **Tabla 7**, se presenta los principales índices de ajuste del modelo para el grupo que inicialmente no visualizó una publicación de *Social Selling* de la iniciativa “Social Ambassador”.

**Tabla 7. Indicadores de Ajuste (IBMAdv. NO)**

Índices estadísticos	Valor
CMIN/df	3.939
RMSEA	0.141
NFI	0.764
CFI	0.811
P	0.00

En primer lugar, la razón CMIN/df es 3.939, lo cual, para que sea un valor válido, se debe encontrar en un rango de 1 a 3 (Carmines & McIver, 1981 citado en Gálvez et. al. 2018). Para este caso en específico, no se cumple con ello. En segundo lugar, el índice de la raíz cuadrada media del error de la aproximación (RMSEA) es 0.141, y si el valor es menor o igual a 0.08 implica que, en el modelo, se estaría indicando un error de aproximación que es válido (Cupani, 2012 citado en Gálvez et. al. 2018). En este caso, es un valor un poco elevado a 0.08 pero no tan lejano de este. En tercer lugar, el índice de ajuste normalizado (NFI) es 0.764, lo cual implica que el modelo tiene un buen ajuste ya que es próximo al 0.9 y este rango es aceptable. En cuarto lugar, el índice de ajuste comparativo (CFI) es 0.811 y resulta ser un valor aceptable debido a que se encuentra próximo a 1. Si bien no se cumple con la condición del CMIN/df, se considera que el modelo es válido ya que cumple con las otras condiciones. En ese sentido, ya que el modelo es válido, se puede afirmar que sin la necesidad de ser expuestos a una publicación de “Social Ambassador”, IBM ya cuenta con una imagen y es de conocimiento en la muestra seleccionada.

Ahora, el modelo debe ser validado en la muestra general ya que la totalidad de esta ya fue expuesta a una publicación de *Social Selling* de la iniciativa “Social Ambassador”. Con los resultados obtenidos en esta validación se podrá determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas. El resultado de la validación del modelo se observa en la **Figura 11**.



A grandes rasgos, a partir de lo que se denota en la **Figura 11**, se puede observar que la Capacidad de la Marca Percibida (CM) ya no cuenta con el mismo grado de relación como se observaba en la validación del modelo base (**Figura 9**). Ello implica que posterior a la visualización de una publicación de “Social Ambassador” no hay una mejora en cuanto a cómo es percibida la capacidad de la marca. Para confirmar ello, primero se verifican los resultados

obtenidos del análisis realizado de relaciones estructurales entre las variables no observables (**Tabla 8**).

**Tabla 8: Resultados del modelo SEM (IBMAdv. NO-SI)**

Relación	Estimación	S.E.	P Value
PM ← CM	,621	,076	***
AM ← PM	,835	,106	***
AM ← CM	-,003	,066	,960

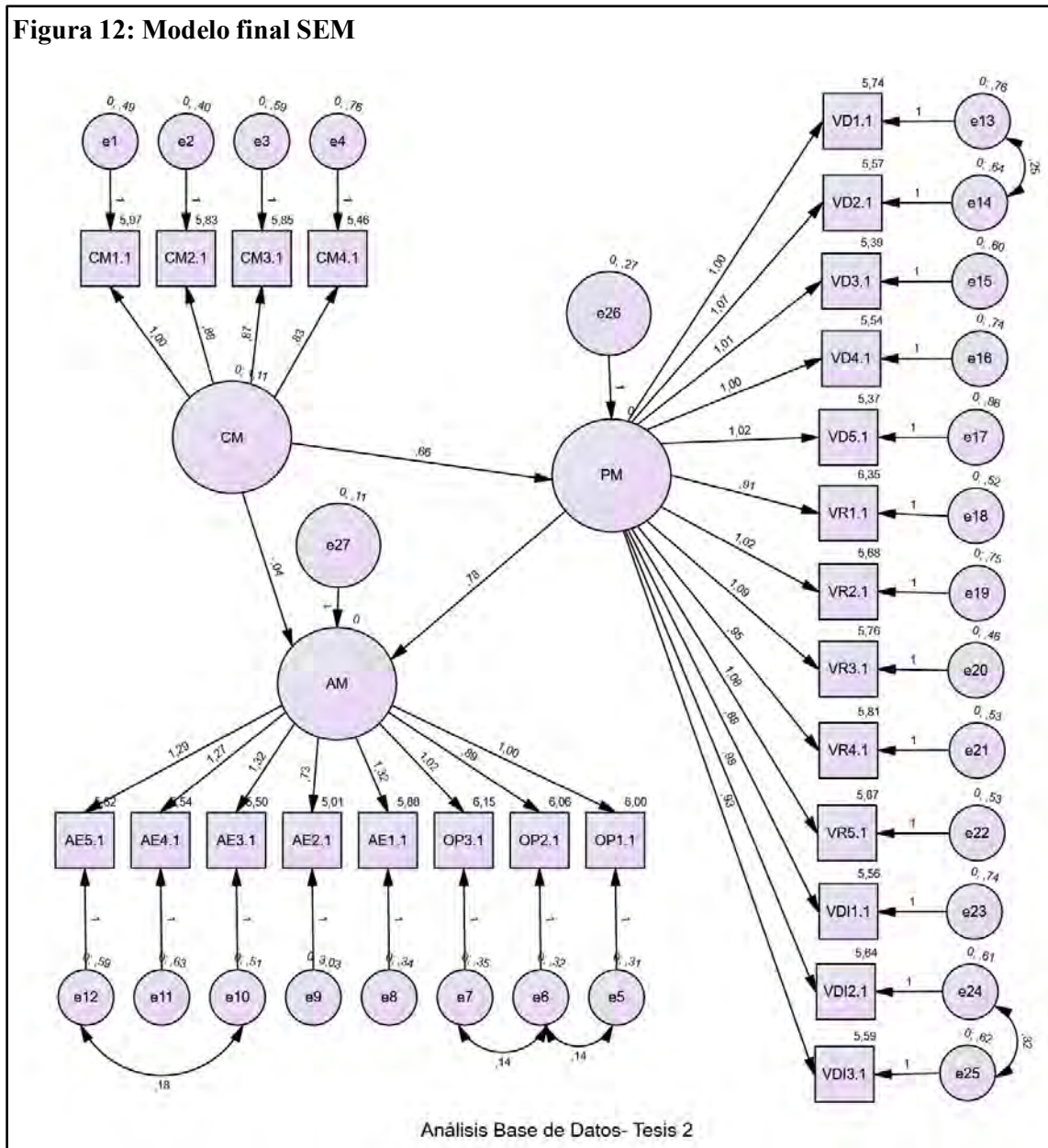
En primer lugar, en los resultados obtenidos (**Tabla 8**) se observa que solo 2 factores son estadísticamente significativos. Sin embargo, se debe analizar si es que el modelo es válido, para ello, se revisan los indicadores de ajuste (**Tabla 9**).

**Tabla 9: Indicadores de Ajuste (IBMAdv. NO- SI)**

Índices estadísticos	Valor
CMIN/df	3.512
RMSEA	0.131
NFI	0.742
CFI	0.799
P	0.00

En un primer punto, se tiene un CMIN/df de 3.512, fuera del rango establecido para ser considerado válido. Como segundo punto, el RMSEA es de 0.131, lo cual, si bien es un valor mayor a 0.08, sigue siendo cercano a ser un valor válido. En un tercer punto, el NFI es 0.742 lo cual implica que el modelo tiene un buen ajuste por su cercanía al 0.9. Finalmente, se tiene un CFI de 0.799 lo cual indica que es un valor aceptable ya que es próximo a 1. De esta forma, se admite la validez del modelo al cumplir con la mayoría de las condiciones en los índices estadísticos, a pesar de que teóricamente no se aplica la teoría para uno de los factores del modelo en el contexto dado. En ese sentido, “[...] es difícil que un modelo tenga un buen ajuste al principio, razón por la cual es posible modificarlo para obtener un mejor ajuste de este” (Arbuckle y Wothke, 2012 citado en Gálvez et. al. 2018). En consecuencia, se procede a mejorar el modelo obtenido, resultando en la **Figura 12**.

**Figura 12: Modelo final SEM**



Posterior a haber realizado las modificaciones correspondientes, los resultados del programa AMOS para el modelo final figuran en la **Tabla 10**. Como se había mencionado previamente, se confirma que la teoría no se aplica para el contexto de IBM debido a que la Capacidad de la Marca Percibida (CM) y el Atractivo de la Marca como Empleador (AM) no son estadísticamente significativos, no guardan relación. A pesar de ello, la estimación resultante para los otros factores se interpretaría de la siguiente manera: cuando la Capacidad de la Marca Percibida (CM) aumenta en cierto punto, la Percepción de Marca como Empleador (PM) aumenta en 0.658. Asimismo, cuando la Percepción de Marca como Empleador (PM) aumenta en cierto punto, el Atractivo de la Marca como Empleador (AM) aumenta en 0.783. Ello demuestra la relación que se encuentra entre la Capacidad de la Marca Percibida (CM) con la Percepción de



Marca como Empleador (PM) y la Percepción de Marca como Empleador (PM) con el Atractivo de la Marca como Empleador (AM).

**Tabla 10: Resultados modelo final SEM**

Relación	Estimación	S.E.	C.R.	P Value
PM ← CM	,658	,068	9,603	***
AM ← PM	,783	,097	8,105	***
AM ← CM	-0,043	,059	-0,72	0,471

Adicional a ello, al analizar los indicadores de ajustes para el modelo final (**Tabla 11**), se tiene un CMIN/df igual a 2.711, lo cual está dentro del rango considerado para ser un valor válido. Asimismo, el RMSEA es 0.089, ello implica que el modelo final tiene un error de aproximación que es válido por estar cerca al 0.08. A su vez, el NFI es 0.834 y ello significa que el modelo tiene un buen ajuste por su cercanía al 0.9. Finalmente, el CFI es 0.888, lo cual implica que es un valor válido por estar cerca de 1. En consecuencia, el modelo final de la presente investigación es válido.

**Tabla 11: Indicadores de Ajustes (Modelo Final SEM)**

Índices estadísticos	Valor
CMIN/df	2.711
RMSEA	0.089
NFI	0.834
CFI	0.888
P	0.00

Tomando como base lo mencionado previamente, una vez que los encuestados fueron expuestos a una publicación con el #IBMPeruAdvocate o #IBM Ambassador se evidenció que una publicación de esta iniciativa no mejora la relación existente entre la Capacidad de la Marca Percibida (CM) y la Percepción de la Marca como Empleador (PM) como se esperaba. Al ya contar con una imagen y conocimiento previo de IBM, la relación entre estos factores, si bien es significativa en el modelo final, evidencia que no conlleva a una mejor Percepción de la Marca como Empleador (PM), sino que, en su defecto, la publicación de *Social Selling* conlleva a una Percepción de la Marca como Empleador (PM), pero en un menor grado que el conocimiento y la imagen de la marca de IBM ya establecida. En ese sentido, se concluye que este tipo de

publicaciones no genera un efecto que incremente en cómo se concibe a la marca de IBM y cómo se percibe esta como empleador.

Del mismo modo, las personas que fueron expuestas a una publicación de la iniciativa “Social Ambassador”, tuvieron una mayor y mejor percepción de la marca como empleador y con ello, se reforzó el atractivo de la marca de IBM como empleador. En efecto, la Percepción de la Marca como Empleador (PM) guarda relación directa y significativa con el Atractivo de la Marca como Empleador, con lo cual se puede concluir que este tipo de publicaciones tienen un efecto en cómo es percibido IBM como empleador debido a que incrementa su percepción al respecto y, como consecuencia, se incrementa el atractivo de la marca para el talento potencial. Generando de esa forma, la atracción de profesionales y una posible postulación a la organización.

No obstante, en el modelo final, la relación entre la Capacidad de la Marca Percibida (CM) y el Atractivo de la Marca como Empleador (AM) no era significativa, lo cual implica que, en el caso de IBM, para la muestra seleccionada, la Capacidad de la Marca Percibida (CM) y el Atractivo de la Marca como Empleador (AM) no guardan relación y no explica la una a la otra. En ese sentido, se demuestra que no se cumple la teoría de Rosengren y Bondesson (2015) para el contexto que se analiza en la presente investigación. En otras palabras, la iniciativa “Social Ambassador” no contribuye ni guarda relación con el atractivo de la marca como empleador de manera directa, rechazando de esa forma la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

En este acápite se han observado los resultados cuantitativos producto de las encuestas a la muestra seleccionada y la metodología aplicada (Estadística descriptiva y SEM). Ello ha permitido comprobar si la teoría coincide con el contexto estudiado en la presente investigación. Es así como, a partir de los resultados obtenidos, en el siguiente capítulo se indican las conclusiones de la investigación, junto con las recomendaciones a la organización del caso de estudio.

## CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente acápite, se plantearán las conclusiones acordes con los objetivos de la investigación y las recomendaciones pertinentes para el área de recursos humanos y marketing de la organización IBM Perú. Finalmente, se mencionará recomendaciones para investigaciones futuras y aspectos a tomar en cuenta.

### 1. Conclusiones de la Investigación

La presente investigación tuvo como objetivo principal conocer el efecto de la estrategia de *Social Selling* empleada en LinkedIn en el atractivo de la marca como empleador en potenciales empleados. Para lograr ello, se plantearon tres objetivos específicos; en un primer punto, conocer la estrategia de branding “*Social Selling*” empleada por IBM; el segundo, determinar el perfil del talento potencial para IBM y su comportamiento ante la iniciativa de Social Ambassador en LinkedIn; y, por último, identificar la relación entre la estrategia de *Social Selling* y la atracción de talento potencial. Para alcanzarlo, en la metodología se plantearon 3 factores en base a lo propuesto en la literatura revisada: Capacidad de la Marca Percibida, Percepción de la Marca como Empleador y Atractivo de la Marca como Empleador.

El primer objetivo a tomar en cuenta parte de la pregunta ¿En qué consiste la estrategia de *Social Selling* empleada por IBM? IBM como organización multinacional se caracteriza por replicar las estrategias de marketing empleadas por IBM regional a nivel local. Sin embargo, IBM Perú optó por aprovechar los medios digitales para reducir la brecha con sus potenciales clientes a través de la campaña presentada en noviembre del año 2019: “Social Ambassador”. El Social Selling se caracteriza por desarrollarse dentro de contextos de redes sociales, en esta oportunidad se emplea LinkedIn como medio y al talento de la organización para generar el contenido y amplificarlo dentro de su red de contactos como también en la plataforma, con el uso de la etiqueta: #IBMPeruAdvocate. De esta forma, se puede concluir que la organización está empleando una estrategia perteneciente al social media branding que no solo crea y fortalece relaciones comerciales estrechas con sus clientes B2B, sino que también repercute en el área de Recursos Humanos, específicamente en la atracción de talento potencial, y en el refuerzo de la cultura organizacional de IBM Perú dado que se realiza a través de LinkedIn, una red social principalmente empleada para la búsqueda de empleo y creación de red de contactos profesional.

Complementando al primer objetivo específico, se plantea determinar el perfil del talento potencial que busca atraer IBM actualmente, crear un contraste con el perfil obtenido de la investigación y determinar cuál es su comportamiento frente la iniciativa Social Ambassador. Según lo mencionado por la actual Talent Acquisition Partner, IBM no solo busca atraer a carreras

afines a los servicios de software y tecnologías de la información, sino que su orientación se fundamenta en atraer el talento más apto para el desarrollo de la organización en sus diversas áreas. A partir de los hallazgos encontrados, en su mayoría, IBM atrae a personas de carreras asociadas al área de ingeniería de sistemas, gestión y de ingeniería industrial; principalmente de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Universidad de Lima y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. De la misma forma, se ha podido observar que las personas que tienen más afinidad a IBM son las estudiantes de los dos últimos ciclos de sus carreras universitarias.

Ahora, su comportamiento ante la iniciativa demuestra que actualmente la empresa de servicios de tecnologías de la información y consultoría ya cuenta con una imagen y un conocimiento de la marca. Entiéndase como conocimiento de la marca a “la capacidad de un potencial comprador para reconocer y recordar una marca como parte de una categoría de producto en particular” (Aaker 1991 citado en Tritama & Tarigan, 2016). Haciendo alusión a un nivel de reconocimiento, aceptación y recuerdo que presenta el consumidor en cualquier momento con respecto a la marca (Percy & Rossiter 1992; Perreault et al. 2013 citado en Bilgin 2018). Y, entiéndase que la imagen de la marca es producto del concepto construido por el consumidor en base a las creaciones y relaciones que establecen con la marca acorde a sus conocimientos y percepciones (Nandan, 2005). Además, de que contiene la información e ideas que tiene un consumidor sobre los diversos productos y sus características (Lee, Lee & Wu, 2011). En este caso, IBM cuenta con estas dos variables establecidas por lo que al estar expuesto a la publicación se incrementa la percepción de la marca como empleador. Esto se justifica a partir del modelo final del SEM ya que los ítems predominantes por cada factor aluden a que IBM es una marca smart, se caracteriza por tener una buena calidad de productos y servicios, es un buen lugar para trabajar y es atractivo como lugar de trabajo.

Continuando con los objetivos específicos, para el tercer objetivo planteado, se concluye que la relación entre la estrategia de *Social Selling* y la atracción de talento potencial se basa en que las publicaciones dentro de esta estrategia conllevan a que se dé una relación directa entre la Capacidad de la Marca Percibida y la Percepción de la Marca como Empleador, al aumentar esta última, se mejora el Atractivo de la Marca como Empleador, y, de esa manera, se logra la atracción de talento potencial. En otras palabras, la iniciativa tiene una relación indirecta con la atracción de talento a la organización.

Como último punto, con relación al objetivo general, se concluye que el efecto de la estrategia de *Social Selling* en el atractivo de la marca como empleador es de carácter incremental siempre y cuando el contenido de la publicación aumente la percepción de la marca como empleador ya que solo de esta forma aumenta el atractivo hacia la marca como empleador.

## 2. Recomendaciones de la Investigación

En cuanto a recomendaciones para la organización, se propone que el área de RRHH trabaje en conjunto con el área de Marketing, para que, de esta forma, se consolide una estrategia que no solo mejore su marca con su cliente externo, sino que también, con el talento potencial y cliente interno o colaborador. Dicho de otra forma, la iniciativa no solo debería ser demostrar lo que hace el talento de IBM para la atracción de clientes, sino que también se debe demostrar lo que hace IBM como organización para su talento interno y con ello atraer talento potencial. Ello permitirá que se mejore su cultura organizacional junto con su marca empleadora. Esta recomendación se basa en los resultados obtenidos, la teoría presentada y que, además, LinkedIn, actualmente, cuenta con la mayor cantidad de profesionales y futuros profesionales junto con un crecimiento orgánico, por lo que direccionar estas publicaciones en esta plataforma pueden mejorar su marca empleadora y con ello generar un mayor beneficio y alcance para la organización que otras redes sociales para el posicionamiento de la marca en el mercado.

De la misma forma, se recomienda netamente al área de recursos humanos que incentive y comunique los beneficios que trae ser parte de esta iniciativa (marca personal). Esto se fundamenta en que los colaboradores son el activo más importante de la organización por lo que al ser el centro de esta iniciativa mejora el sentimiento de pertenencia hacia la empresa y con ello mejora su cultura organizacional. Asimismo, se recomienda tomar en consideración el ítem dentro la variable “percepción de la marca como empleador” con menor grado de relación: “IBM tiene una buena variedad de actividades laborales”, dado que, según Berthon et. al, es de vital importancia potenciarlo debido a que está en relación con aspectos funcionales de la compañía, retos de los colaboradores y determina la satisfacción de los trabajadores (2008).

En cuanto a recomendaciones para futuras investigaciones, se propone que se incluya un análisis mixto en la investigación para realizar una triangulación más exacta sobre la percepción de la marca como empleador, capacidad de la marca percibida y el atractivo de la marca como empleador debido a que ello permitirá que se conozca cómo mejorar la marca empleadora de la organización desde el punto de vista del talento potencial.

## REFERENCIAS

- Aaker, J., Fournier, S. & Brasel, A. (2004). When Good Brands Do Bad. *Journal of Marketing Research, Journal of Consumer Research*, Volumen 31, Número 1, 1- 16. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1086/383419>
- Aaker, D. y Jacobson, R. (2001). The Value Relevance of Brand Attitude in High-Technology Markets. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 485-493. Recuperado de [www.jstor.org/stable/1558613](http://www.jstor.org/stable/1558613)
- Abad, W. (2013). *¿Qué es servicio de TI?* [Video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=2&v=fN6fEclqydY&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=fN6fEclqydY&feature=emb_logo)
- Abreu, J., 2012. Hypothesis, Method & Research Design. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), pp.187-197.
- Alles, M. (2014). *La Marca Recursos Humanos*. España: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012). *Social Media y Recursos Humanos*. España: Ediciones Granica.
- Aste, C. (2018). ¿Cómo encontrar el propósito de marca? Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/07/30/como-encontrar-el-proposito-de-marca/>
- Ávalos, Carlos (2010). *La marca: identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005) Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Bilgin Y. (2018) The Effect of Social Media Marketing Activities On Brand Awareness, Brand Image And Brand Loyalty, *BMIJ*, (2018), 6(1): 128-148 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.229> Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración, octava edición*. México: McGraw Hill Education.
- Cervantes, V.H. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de Cronbach. *Avances en Medición*, 3, 9-28.
- Chen, Chin-Tsu. (2019). The mediating effect of brand identity on brand knowledge and the operational development of universities. *South African Journal of Business Management*, 50(1), 1–11. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.4102/sajbm.v50i1.416>
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 1, 186-199. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Marcos\\_Cupani/publication/274716879\\_Analisis\\_de\\_Ecuaciones\\_Estructurales\\_conceptos\\_etapas\\_de\\_desarrollo\\_y\\_un\\_ejemplo\\_de\\_aplicacion/links/5527c31d0cf2779ab78aa10b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marcos_Cupani/publication/274716879_Analisis_de_Ecuaciones_Estructurales_conceptos_etapas_de_desarrollo_y_un_ejemplo_de_aplicacion/links/5527c31d0cf2779ab78aa10b.pdf)
- Dahlén, M., Rosengren, S. & Törn, F. (2008) Advertising creativity matters. *Journal of Advertising Research*, 48(3), 392.
- De la Vega, M. (21 de abril de 2017) Sector tecnológico en Perú facturará más de US\$ 4,700 millones en 2017. *Andina*. Agencia Peruana de Noticias. Recuperado de

<https://andina.pe/agencia/noticia-sector-tecnologico-peru-facturara-mas-4700-millones-2017-663841.aspx>

- Deloitte (2018) The Rise of the social enterprise. Deloitte Global Human Capital Trends. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano-2018.html>
- Eisend, M., Langner, T. and Okazaki, S. (2012). *Advances in Advertising Research (Vol. III). Current Insights and Future Trends*. Germany:Springer.
- Escobedo Portillo, María Teresa, Hernández Gómez, Jesús Andrés, Estebané Ortega, Virginia, & Martínez Moreno, Guillermina. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & trabajo*, 18(55), 16-22. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000100004>
- Fernández, J. (2013). El Mercado De Las TIC En Perú. Diciembre 2013. [e-book] Lima: España Exportación e Inversiones. Disponible en: <https://portal.mtc.gob.pe/comunicaciones/tic/documentos/mercadodelasticperu.pdf> [Revisado 24 setiembre 2020].
- Fuerst, S. (2010). Global marketing strategy: the case of a born global software firm in Colombia: journal of strategic studies journal of strategic studies. *Revista Ciencias estratégicas*, 18(24). Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/852560419?accountid=28391>
- Gálvez, A., Rivera, J. y Zavala, F. (2018). *Moda desde las cárceles de Lima: El branding de una organización peruana de moda sostenible en la decisión de compra de sus clientes. Estudio de caso de la marca Pietá* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Gavilán, D., & Avelló, M. (2011). Employer Brand Attraction: factores para captar talento. *Investigación y marketing*, (112), 30-38. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/35332/>
- Gavilán, D., Avelló, M., & Fernández, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (7), 58-75. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4261261>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México D.F: McGraw- Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Highhouse, S., Lievens, F. & Sinar, E.F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986–1001.
- Highhouse, S., Thornbury, E.E. & Little, I.S. (2007) Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 134–146.
- Hoyos, M. (2016). *Branding: El Arte de Marcas Corazones*. ECOE Ediciones.
- Hueso, A. and Cascant, J. (2012). *Metodología y técnicas cuantitativas de Investigación*. 1era edición. [PDF] Universitat Politècnica de Valencia. Disponible en:

[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n\\_6060.pdf?sequence](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence)

- IBM (2021). IBM SPSS Software. Consultado en: <https://www.ibm.com/pe-es/analytics/spss-statistics-software>
- Kaplan, Andreas M., y Michael Haenlein (2010), “Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media,” *Business Horizons*, 53 (January/February), 59–68.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de la marca*. Mexico: PrenticeHall.
- Keller, K. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600. doi:10.1086/346254
- Keller, K. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2/3), 139-155.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251.
- Kompella, K. (2014). *The definitive book of branding*. SAGE Publications: India
- Kotler P., Kartajaya H. y Setiawan I. (2017) *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: John Wiley & Sons, INC
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. (14 va. edición) Ciudad de México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kumar, R. (2011). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (3rd ed.). London, England: SAGE Publications.
- Lee, H. M., Lee, C. C. and Wu, C. C. (2011). Brand image strategy affects brand equity after M&A. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1091-1111.
- Manzano, A. (2018). Introducción a los modelos de ecuaciones estructurales. *Investigación en educación médica*, 7(25), 67-72. <https://doi.org/10.1016/j.riem.2017.11.002>
- Martínez, P. (2006). Método de Estudio de Caso: Estrategia Metodológica de la Investigación Científica. *Pensamiento y Gestión* (20), 165-193. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martinez Calduch, D., & Diaz-Aroca, E. (2017). *Social Selling: La Nueva Herramienta de Ventas. ¿Si Tu Cliente Está En Internet, a Qué Esperas?* Altom Service S.A.
- Medrano, L. y Muñoz-Navarro, R. (2017). Aproximação conceitual e prática aos modelos de equações estruturais. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 219-239. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.11.486>
- Meneses, J. and Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. [ebook] Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en:



<http://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario-entrevista/cuestionario-entrevista.pdf>

- Merino, M. y Pintado, T., 2015. Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa. Madrid: ESIC Editorial.
- Moore, Jesse & Raymond, Mary & Hopkins, Christopher. (2015). Social Selling: A Comparison of Social Media Usage Across Process Stage, Markets, and Sales Job Functions. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 23. 1-20. 10.1080/10696679.2015.980163.
- Moreno, M. (2018). *La Enciclopedia del Community Manager*. España: DEUSTO.
- Nandan, S. (2005), "An exploration of the brand identity-brand image linkage: a communications perspective", *Brand Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 264-78.
- Otzen, Tamara, & Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Paniagua, S. (2015). LinkedIn práctico y profesional. RA-MA Editorial. Recuperado de <https://elibro-net.ezproxy.ulima.edu.pe/es/ereader/ulima/106475?page=9>.
- Ponce, M. y Pasco, M. (2018). Guía de Investigación en Gestión. 2nd ed. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Porter, M., y Kramer, M. R. (Diciembre de 2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*. América Latina.
- Quiñones, C. (2015). *Desnudando la mente del consumidor*. Lima: Metrocolor
- Rao, V., Agarwal, M., y Dahlhoff, D. (2004). How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation? *Journal of Marketing*, 68(4). Recuperado de [www.jstor.org/stable/30162021](http://www.jstor.org/stable/30162021)
- Revilla, N. (2018). *Social Selling. El Arte de Vender En Entornos Sociales*. Bubok Publishing S.L.
- Riemann, E. (2012). Brand Valuation – State of the Art. In *Contextual Brand Valuation: From Fundamental Issues and Analysis of the State of the Art to a Systematic Integrated Approach to Brand and Intellectual Property (E)Valuation* (pp. 113-174). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mph. Recuperado de [www.jstor.org/stable/j.ctv941r1m.8](http://www.jstor.org/stable/j.ctv941r1m.8)
- Ries, A. y Jack T. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw- Hill. (original publicado en 1989)
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks. The future beyond brands*. New York: Powerhouse Books.
- Rodríguez, A. (2012). Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador (Tesis doctoral). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=95651>
- Rojas-Jiménez, Keilor. (2012). Inversión en ciencia, tecnología e innovación: Proyectando a Costa Rica.

- Rosengren, S., & Bondesson, N. (2015). Consumer advertising as a signal of employer attractiveness. *International Journal of Advertising*, 33(2), 253–269.
- Rosengren, S. & Dahlen, M. (2012) Creative media choice as a marketing signal. In M. Eisen & T. Langer (eds) *EAA Advances in Advertising Research* (Vol. III). Germany: Springer.
- Rositas, J., (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento (Sample sizes for social science surveys and impact on knowledge generation). *Innovaciones de Negocios*, 11(22), pp.235 – 268.
- Sánchez, J. (24 de diciembre de 2019) Estas son las tendencias a seguir en el 2020. ABC Tecnología. Recuperado de [https://www.abc.es/tecnologia/abci-estas-tendencias-tecnologias-seguir-2020-201912230121\\_noticia.html](https://www.abc.es/tecnologia/abci-estas-tendencias-tecnologias-seguir-2020-201912230121_noticia.html)
- Santiago, O. (2012). *Estructuras con variables latentes como alternativa para modelar la autoselección*. Guanajuato: Centro de Investigación en Matemáticas, A.C.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Cachelin, J.L. (2011) The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497–508.
- Shaban, R. (2009). *Australasian Emergency Nursing Journal*, 12(2), 59–60. doi: 10.1016/j.aenj.2009.01.005
- Stalman, A. (2014). *Brand OFF ON: El branding del futuro*. España: Gestión 2000.
- Treviño, R. (2019). Lo Que Nos Espera En El 2020 En Tecnología. Recuperado de: <https://tec.mx/es/noticias/nacional/investigacion/lo-que-nos-espera-en-el-2020-en-tecnologia>
- Tritama, H. and Tarigan, R., 2016. THE EFFECT OF SOCIAL MEDIA TO THE BRAND AWARENESS OF A PRODUCT OF A COMPANY. *International Journal of Communication & Information Technology (CommIT)*, 10(1), pp.9-14.
- Venegas, A. (2016). Puro Marketing. Recuperado de <https://www.puromarketing.com/3/26311/branding-futuro-hoy-permite-llegar-corazon-consumidores.html>
- Wandelt, A. (2019). Premios Pro-Activo 2019. Entrevista a Antje Wandelt- Cámara Peruano Alemana. [Cinta de audio]. Entrevista de Revista Pro-Activo. Perú. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=HFkbhVYQ4PQ&list=PLFqTV9MT0E6\\_Qk3vhZwX9FO7sgJUH\\_Lza&index=24](https://www.youtube.com/watch?v=HFkbhVYQ4PQ&list=PLFqTV9MT0E6_Qk3vhZwX9FO7sgJUH_Lza&index=24)
- Wheeler, A. A. (2013). *Designing Brand Identity*. New Jersey. Estados Unidos. John Wiley & Sons, Inc.

## ANEXO A: Matriz de Consistencia

Tabla A1: Matriz de Consistencia

OBJETIVO GENERAL	PROBLEMA GENERAL	VARIABLES TEÓRICAS PRINCIPALES	DISEÑO METODOLÓGICO	MUESTRA
Conocer el efecto de la estrategia de Social Selling empleada en LinkedIn en el atractivo de la marca como empleador en talento potencial.	¿Cuál es el efecto de la estrategia de Social Selling “Social Ambassador” empleada en LinkedIn en el atractivo de la marca en talento potencial?	Employer Branding, Social Selling, Social Media Branding	Metodología Cuantitativa	Estudiantes de últimos ciclos o profesionales de las carreras de Ingeniería Informática, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería de Software o a fines, Marketing, Gestión, Ingeniería Industrial y a fines, que cuenten con un perfil abierto a la diversidad e inclusión, innovador y con tendencia a desarrollar línea de carrera. En específico, para fines académicos, el muestreo se realizó en las siguientes universidades: Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) y la Universidad de Lima (U. Lima). Como requisito, se debe contar con un usuario en LinkedIn.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE INVESTIGACIÓN	PROBLEMAS SECUNDARIOS	VARIABLES TEÓRICAS PRINCIPALES	DISEÑO METODOLÓGICO	
Conocer la estrategia de branding “Social Selling” empleada por IBM.	¿En qué consiste la estrategia “Social Ambassador” empleada por IBM?	Social Selling Marca Empleadora	Metodología Cualitativa	
Determinar el perfil del talento potencial para IBM y su comportamiento ante la iniciativa de Social Ambassador en LinkedIn.	¿Cuál es el perfil de los potenciales empleados de IBM y cómo es su comportamiento ante “Social Ambassador”?	Perfil del empleado potencial	Estadística Descriptiva	
Identificar la relación entre la estrategia de Social Selling y la atracción de talento potencial.	¿Cuál es la relación entre la estrategia de Social Selling y la atracción de talento potencial?	Capacidad de la Marca Percibida Percepción de la Marca como Empleador Atractivo de la Marca como Empleador	Metodología Cuantitativa	

## ANEXO B: Inicio de aplicación en campo

Figura B1: Inicio de aplicación en campo



 **Diana León Márquez**  
Project Management Assistant en IBM  
9 meses • 

Estimados, espero que cada uno de ustedes se encuentre bien en esta coyuntura. Actualmente, mi compañera **Fiorella Paredes Enriquez** y yo nos encontramos realizando nuestra tesis para la obtención de la Licenciatura en Gestión. Nuestra investigación tiene como objetivo determinar el efecto el social selling en el atractivo de la marca empleadora.

Si posees un perfil abierto a la diversidad e inclusión, eres innovador y tienes predisposición a realizar línea de carrera, te agradecería mucho que respondas la siguiente encuesta o etiquetas a aquellos que cumplan con estas características.

Adicional a ello, tener en consideración que para realizar la encuesta es necesario que te encuentres en los últimos ciclos de la carrera o seas egresado de las carreras de ingeniería informática, sistemas, software o afines, marketing, ingeniería industrial, gestión y afines.

El tiempo de duración es de 5 aproximadamente. Muchas gracias por tu apoyo.  
Link de la encuesta:

**ESTUDIO SOBRE EL EFECTO DEL SOCIAL SELLING Y LA ATRACCIÓN DEL EMPLEADOR - "SOCIAL AMBASSADOR"**

## **ANEXO C: Guía de Entrevista- Talent Acquisition**

### **PRESENTACIÓN:**

Buenas(os) días/ tardes/ noches, somos Diana León Márquez y Fiorella Paredes Enriquez, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, y actualmente nos encontramos realizando nuestra investigación de tesis acerca del efecto del social Selling en el atractivo de la marca para potenciales empleados. Previo a comenzar, le agradecemos su apoyo y le recordamos que toda información que nos brinde será empleada de manera confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

\*Presentación de consentimiento informado para ser firmado por entrevistado

### **DATOS GENERALES (acerca del entrevistado)**

1. ¿Podría decir su nombre?
2. ¿En qué área de la organización se desempeña?, ¿desde hace cuánto tiempo forma parte de la empresa? Previamente, ¿se ha desempeñado en otro puesto u organización?

### **ESTRATEGIAS EMPLEADAS PARA ATRACCIÓN DE TALENTO**

1. ¿Cuál cree que es el tipo de perfil que más encaja en el sector en el que se encuentra IBM?
2. ¿Cuál es el perfil que más buscan atraer a la empresa?
3. ¿Qué otro tipo de perfiles (carreras) buscan atraer hacia la organización?
4. ¿Cómo definen el perfil ideal para cada puesto? ¿Qué consideraciones se toman en cuenta?
5. Actualmente, ¿Tienen una estrategia principal para la atracción del talento? Adicional a ello ¿Cuentan con otras estrategias para la atracción de talento?
6. ¿Qué medios utiliza para la promoción de las vacantes/ puestos nuevos para la organización? ¿En cuál tienen mayor acogida?
7. ¿Cómo se define su marca empleadora? y ¿Qué estrategias emplean para potenciar su marca empleadora?
8. ¿Cuál considera que es el atractivo de la marca de IBM?
9. ¿Qué atributos caracterizan a IBM como marca empleadora?

**CIERRE:** Antes de finalizar, ¿tiene alguna pregunta o comentario adicional? Muchas gracias por su participación.

## ANEXO D: Cuestionario aplicado en la investigación

### ESTUDIO SOBRE EL EFECTO DEL SOCIAL SELLING Y LA ATRACCIÓN DEL EMPLEADOR - “SOCIAL AMBASSADOR” DE IBM

Estimado(a) colaborador(a), el presente cuestionario forma parte de una investigación académica elaborada por alumnas de la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) que tiene como finalidad conocer la relación entre una estrategia de Social Selling empleada en LinkedIn y la atracción del empleador. El presente estudio se encuentra orientado a estudiantes de los últimos ciclos de la carrera y egresados.

El tiempo aproximado de duración del cuestionario es de 10-15 minutos. Por esta razón, se apreciará su sinceridad en las respuestas. Cabe recalcar que toda la información que proporcione será estrictamente confidencial. Agradeceremos su colaboración y que pueda responder todas las afirmaciones presentes en el cuestionario.

#### Información Personal (Sección 2)

A continuación, se presenta la primera sección del cuestionario en la cual se recogen datos acerca de su información personal con el fin de realizar la estratificación debida.

1. **Sexo:** M  F  Prefiero no indicarlo
2. **Edad (Sólo coloque el número)** \_\_\_\_\_
3. **Universidad (Marque la opción que corresponda):**
  - \_\_\_ Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
  - \_\_\_ Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC)
  - \_\_\_ Universidad de Lima (UL)
  - \_\_\_ Universidad Nacional de Ingeniería (UNI)
  - \_\_\_ Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)
  - \_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_
4. **Carrera (Marque la opción que corresponda):**
  - \_\_\_ Ciencias de la Computación \_\_\_\_\_
  - \_\_\_ Ingeniería Informática \_\_\_\_\_
  - \_\_\_ Ingeniería de Sistemas \_\_\_\_\_
  - \_\_\_ Ingeniería de Software \_\_\_\_\_
  - \_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_
5. **Grado Académico**
  - \_\_\_ Estudiante (últimos 2 ciclos de la carrera)
  - \_\_\_ Bachiller
  - \_\_\_ Licenciado
  - \_\_\_ Titulado
6. **Ocupación (Marque la opción que corresponda):**
  - \_\_\_ Actualmente solo estudio
  - \_\_\_ Actualmente estudio y trabajo
  - \_\_\_ Actualmente solo trabajo

#### Uso de Plataformas Digitales (Sección 3):

En esta sección se recoge información acerca del uso que les da a las plataformas digitales para la búsqueda de empleo. En particular, se hace énfasis en la plataforma de LinkedIn.

1. **¿Qué plataformas utiliza para la búsqueda de empleo? (Puede marcar más de una opción)**
  - \_\_\_ Bolsa de Trabajo de la Universidad
  - \_\_\_ LinkedIn
  - \_\_\_ Página web de la empresa
  - \_\_\_ Plataformas de trabajo (Bumeran, Aptitus, CompuTrabajo, etc.)
  - \_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_
2. **¿Cuenta con un usuario en LinkedIn?**
  - \_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO (Fin de la encuesta)

#### Uso de Plataforma de LinkedIn (Sección 4)

En esta sección se recoge información acerca del uso de la plataforma de LinkedIn.

3. **¿Con qué frecuencia utiliza la plataforma de LinkedIn?**

- Muy frecuente (Todos los días)
- Frecuentemente (4-5 veces por semana)
- Ocasionalmente (3 veces a la semana)
- Raramente (1-2 veces por semana)
- Nunca

**4. ¿Con qué fines utiliza LinkedIn?**

- Búsqueda de empleo
- Creación de red de contactos
- Potenciar marca personal
- Información de empresas
- Artículos y contenido
- Otro: \_\_\_\_\_

**Conocimiento del rubro tecnológico (Sección 5):**

En esta sección se recoge información acerca del conocimiento del sector tecnológico que opera en Lima Metropolitana

**1. ¿Cuáles son las empresas tecnológicas que conoces? (Marcar un mínimo de 1)**

- Oracle
- Everis
- IBM
- Indra
- Microsoft
- Otro: \_\_\_\_\_

**2. Según su prioridad, ordene las empresas en donde le gustaría trabajar (1= Primera prioridad, 5= Última prioridad). Recuerde que no se puede repetir los números.**

- Everis
- IBM
- Everis
- Microsoft
- Indra

**Conocimiento de IBM (Sección 6):**

A continuación, en esta sección se presentará una breve descripción de la empresa y se recogerán datos acerca de ello.

Descripción: IBM es una empresa multinacional estadounidense de tecnología con una gran trayectoria en el mercado peruano. Sus actividades incluyen la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de tecnologías, productos de hardware y software, así como servicios de TI, outsourcing, integración de sistemas, financiamiento y servicios de consultoría de negocio. Con ello, proporciona soluciones para la mejora de los procesos en los negocios de sus clientes. De esta manera, facilita a sus clientes los métodos para hacer frente a los problemas empresariales mediante una adecuada utilización de las tecnologías de la información.

1. Previo a la descripción dada, ¿Conocía antes a IBM?  
 SI (Pasar a sección 7)  NO (Pasar a sección 8)

**Conocimiento de Social Ambassador (Sección 7):**

A continuación, en esta sección se presentará una breve descripción de la iniciativa "Social Ambassador" empleada por IBM en la plataforma de LinkedIn.

Descripción: "Social Ambassador" es una iniciativa local en la plataforma de LinkedIn caracterizada por contener el #IBMPeruadvocate o #IBMAmbassador en artículos, noticias, infografías, eventos, entre otros, relacionadas a tecnología e innovación.

1. ¿Alguna vez ha observado alguna publicación en LinkedIn con "#IBMPeruadvocate" o "#IBMAmbassador"?  
 SI (Pasar a sección 9)  NO (Pasar a la sección 12)

**Conocimiento de Social Ambassador (Sección 8):**

A continuación, en esta sección se presentará una breve descripción de la iniciativa "Social Ambassador" empleada por IBM en la plataforma de LinkedIn.

Descripción: "Social Ambassador" es una iniciativa local en la plataforma de LinkedIn caracterizada por contener el #IBMPeruadvocate o #IBMAmbassador en artículos, noticias, infografías, eventos, entre otros, relacionadas a tecnología e innovación.

2. ¿Alguna vez ha observado alguna publicación en LinkedIn con "#IBMPeruadvocate" o "#IBMAmbassador"?  
 SI (Pasar a la sección 9)  NO (Fin de la encuesta)

**Iniciativa "Social Ambassador"(Sección 9)**

A continuación, te presentamos algunos ejemplos de publicaciones con los hashtags “#IBMPeruAdvocate” y “#IBM Ambassador”, con la finalidad de que reconozcas a qué tipo de publicaciones hacemos referencia. (Pasar a la sección 11)

Imagen 1: #IBM Ambassador



Imagen 2: #IBMPeruAdvocate





**Iniciativa "Social Ambassador"(Sección 10)**

A continuación, te presentamos algunos ejemplos de publicaciones con los hashtags “#IBMPeruAdvocate” y “#IBMAmbassador”, los cuales son los hashtags característicos de esta estrategia. Toma un tiempo para analizarlos. Una vez realizado, pasa a la siguiente sección. **(Pasar a la sección 11)**

Imagen 1: #IBMAmbassador

Este lunes 6 de julio, junto con **Daiana Zagaglia** vamos a facilitar el webinar **Agilidad en el Aula: Colaboración, Adaptación y Mejora**. Si sos docente o simplemente te interesa el tema, te invito a anotarte en el siguiente link: <https://lnkd.in/gRTvdxC>

Gracias **Juguetes Rasti** por brindarnos el espacio para compartir nuestros conocimientos y llevar la **#agilidad** un paso más cerca de nuestra comunidad!  
**Yesica López Gabriel Dimare**  
**#proudbmer #ibmambassador**

WEBINAR COMUNIDAD RASTI

**Rasti** ERE **ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN**

Al vivir lituenses entre sos

**Agilidad en el aula: colaboración, adaptación y mejora**

**Daiana Zagaglia**  
**Valeria Estela**

IBM

**Agilidad en el aula: colaboración, adaptación y mejora**  
 eventbrite.com.ar • 1 min de lectura

Gracias a **Diana Velázquez González** y **María Fernanda Martínez Reyes** por la oportunidad de impartir este taller con los chicos de **Facultad de Estudios Superiores Acatlán** fue muy divertido impartir el taller de IoT **#IBMAmbassador #IBMIoT**

Imagen 2: #IBMPeruAdvocate

No se olviden que mañana tendremos esta charla super interesante con una de las empresas que ya iniciaron su camino de migración hacia la nube, contándonos sobre los retos que encontró y cómo los pudo superar. Los esperamos!

Link de registro: <https://bit.ly/33gdQGe>  
 Día: Martes 6 de octubre  
 Horario:  
 - 8:30 a.m. (Colombia, Ecuador y Perú)  
 - 9:30 a.m. (Bolivia, Venezuela y Paraguay)  
 - 10:30 a.m. (Chile, Argentina y Uruguay)

**#ibmserviceslatam #ibmperuadvocate #cloud**

**IBM**  
**Ayudando a transformar su negocio, hacia una gestión cognitiva en la nube.**  
 Martes 6 de Octubre, 2020  
 8:30 a.m. (Colombia, Ecuador y Perú)  
 9:30 a.m. (Bolivia, Venezuela y Paraguay)  
 10:30 a.m. (Chile, Argentina y Uruguay)

**#IBMServicesLatam**  
 SPEAKERS  
 SPEAKER INVITADO

A medida que su infraestructura de **#TI** se expande a través de múltiples entornos locales y de **#NubePublica**, **IBM #PowerSystems** puede ayudar a reducir la complejidad y crear una arquitectura **#multicloudhibrida** segura que le permita tener éxito en la era moderna.

Conoce más: <https://ibm.co/307IBM1>

**#IBMPowerSystems #IBMSystemsHw #IBMPeruAdvocate #technology**

Unlock the promise of hybrid multicloud with the flexibility and reliability of IBM Power Systems

**Iniciativa "Social Ambassador" de IBM (Sección 11)**

A partir de su conocimiento de la marca de IBM y la estrategia "Social Ambassador", se realizará una serie de afirmaciones en relación con la marca de IBM con el fin de determinar el atractivo de IBM como empleador en el potencial talento. **(Una vez culminado, fin de la encuesta)**

**Capacidad de la marca percibida**

(Toma en consideración que 1=Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo):

	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
IBM es una marca smart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM es una marca innovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM es probable que desarrolle productos valiosos en el futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM es buena resolviendo problemas al consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Percepción de la marca como empleador**

**Valor del desarrollo** (Toma en consideración que 1=Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo):

	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
IBM ofrece buenas perspectivas de desarrollo para sus empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM ofrece buenas oportunidades de formación interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM ofrece una buena cultura de mentoría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM ofrece un ambiente de empoderamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM ofrece un buen reconocimiento al trabajo individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Valor de la reputación** (Toma en consideración que 1=Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo):

	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
IBM es una buena marca para tener en el curriculum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM tiene una buena reputación como empresa entre mis amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM tiene una buena calidad de productos/ servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM tiene productos/servicios reconocidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM tiene productos innovadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Valor de la diversidad** (Toma en consideración que 1=Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo):

	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
IBM tiene una buena variedad de actividades laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM tiene tareas desafiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM tiene tareas interesantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Atracción de la marca como empleador**

¿Cuál es su opinión de IBM?

	1	2	3	4	5	6	7	
Mala								Buena
Negativa								Positiva
Desfavorable								Favorable

Atracción del empleador (Toma en consideración que 1=Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo)

	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
Para mí, IBM sería un buen lugar para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No estaría interesada en IBM a menos que sea mi último recurso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM es atractiva para mí como un lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy interesado en aprender más de IBM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un trabajo dentro de IBM es atractivo para mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Atractivo de la marca de IBM (Sección 12)**

A partir de su conocimiento de la marca de IBM, se realizará una serie de afirmaciones en relación con la marca de IBM con el fin de determinar el atractivo de IBM como empleador en el potencial talento. **(Una vez culminado, pasar a la sección 10)**

*Capacidad de la marca percibida*

(Toma en consideración que 1=Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo):

	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
IBM es una marca smart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM es una marca innovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM es probable que desarrolle productos valiosos en el futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM es buena resolviendo problemas al consumidor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Percepción de la marca como empleador*

**Valor del desarrollo** (Toma en consideración que 1=Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo):

	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
IBM ofrece buenas perspectivas de desarrollo para sus empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM ofrece buenas oportunidades de formación interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM ofrece una buena cultura de mentoría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM ofrece un ambiente de empoderamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM ofrece un buen reconocimiento al trabajo individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Valor de la reputación** (Toma en consideración que 1=Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo):

	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
IBM es una buena marca para tener en el curriculum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM tiene una buena reputación como empresa entre mis amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM tiene una buena calidad de productos/ servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM tiene productos/servicios reconocidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM tiene productos innovadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Valor de la diversidad** (Toma en consideración que 1=Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo):

	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
IBM tiene una buena variedad de actividades laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM tiene tareas desafiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM tiene tareas interesantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Atracción de la marca como empleador*

¿Cuál es su opinión de IBM?

	1	2	3	4	5	6	7	
Mala								Buena
Negativa								Positiva
Desfavorable								Favorable

**Atracción del empleador** (Toma en consideración que 1=Totalmente en desacuerdo y 7= Totalmente de acuerdo)

	1 (Totalmente en desacuerdo)	2	3	4	5	6	7 (Totalmente de acuerdo)
Para mí, IBM sería un buen lugar para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No estaría interesada en IBM a menos que sea mi último recurso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IBM es atractiva para mí como un lugar de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy interesado en aprender más de IBM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un trabajo dentro de IBM es atractivo para mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

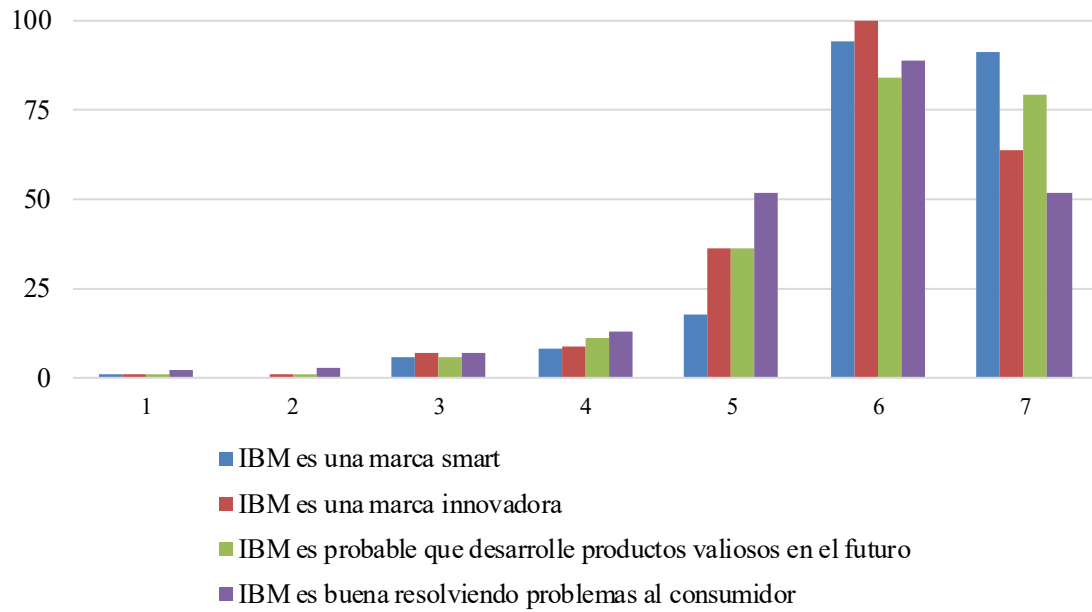
**Fin de la encuesta (Sección 13)**

Agradecemos mucho tu participación y sinceridad al realizar esta encuesta. Te recordamos que toda información que proporciones será estrictamente confidencial y de carácter académico. Sus respuestas aportarán mucho a la investigación.

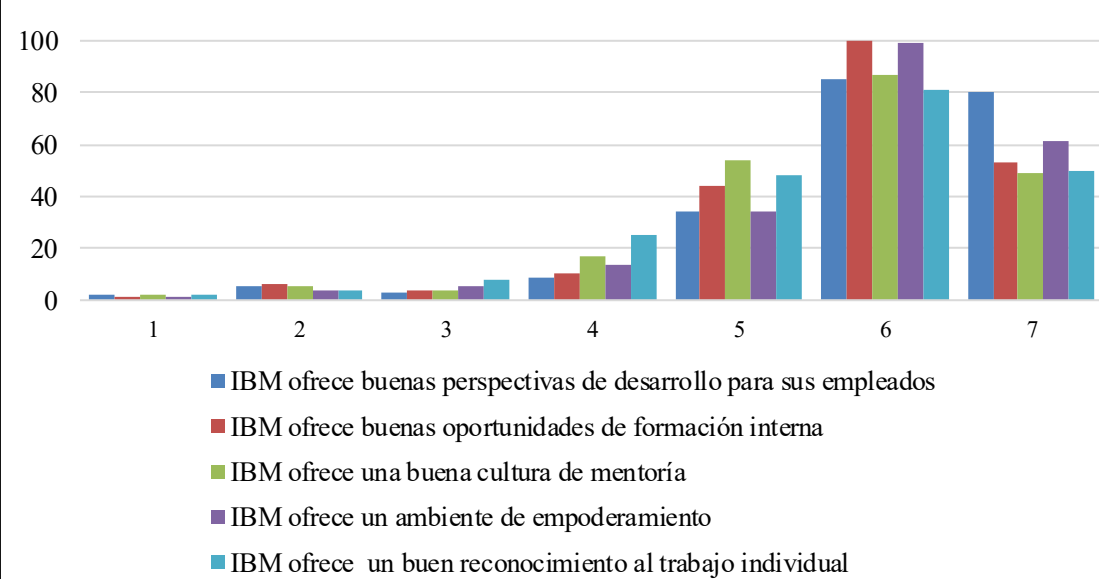
¡Muchas Gracias!

## ANEXO E: RESULTADOS DE LOS FACTORES

**Figura E1: Capacidad de la marca percibida**

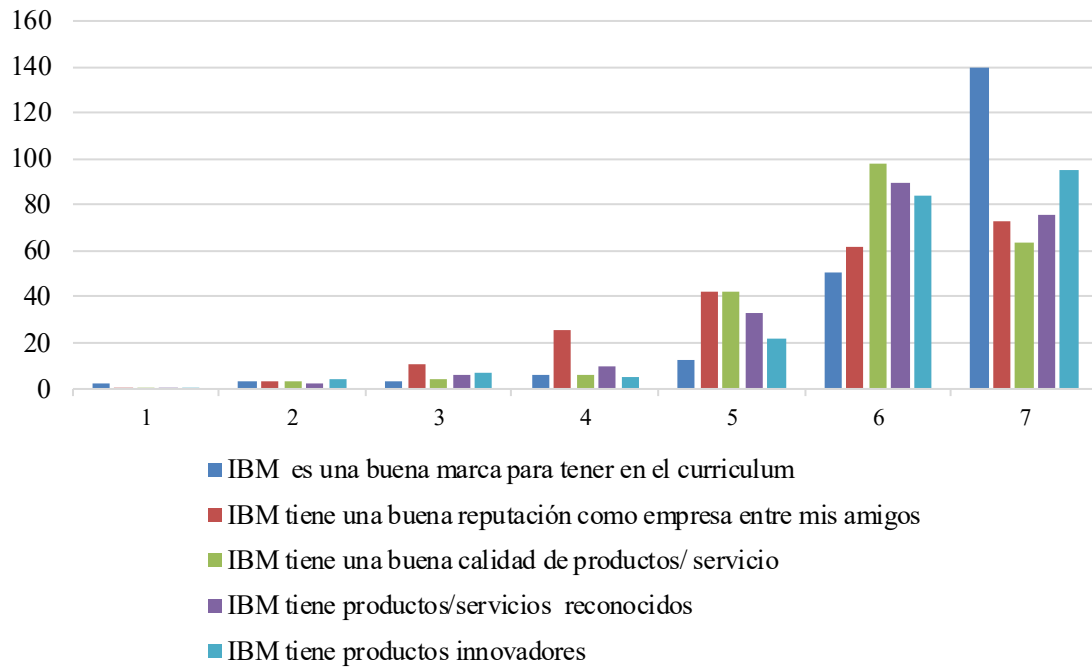


**Figura E2: Percepción de la marca como empleador- desarrollo**

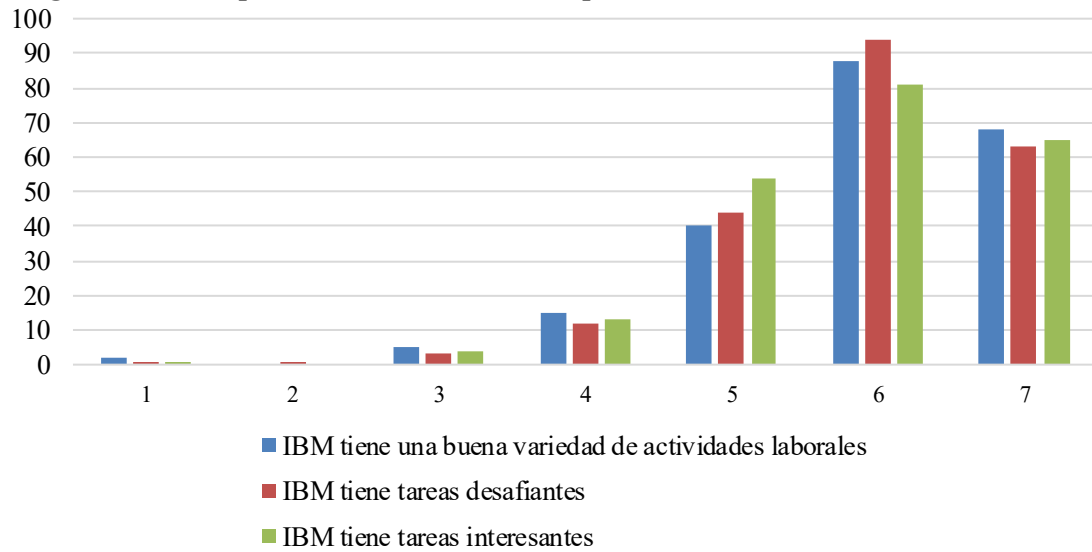




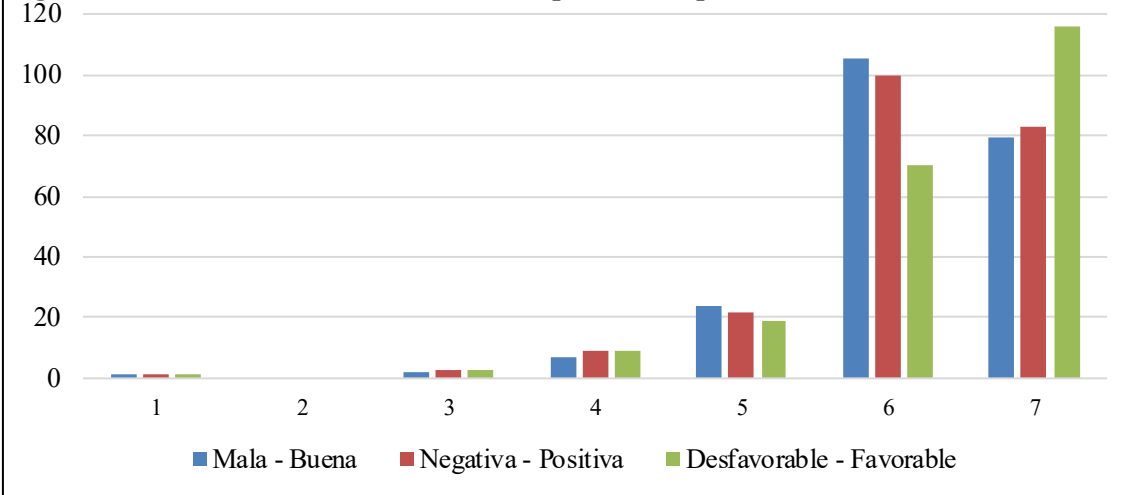
**Figura E3: Percepción de la marca como empleador- reputación**



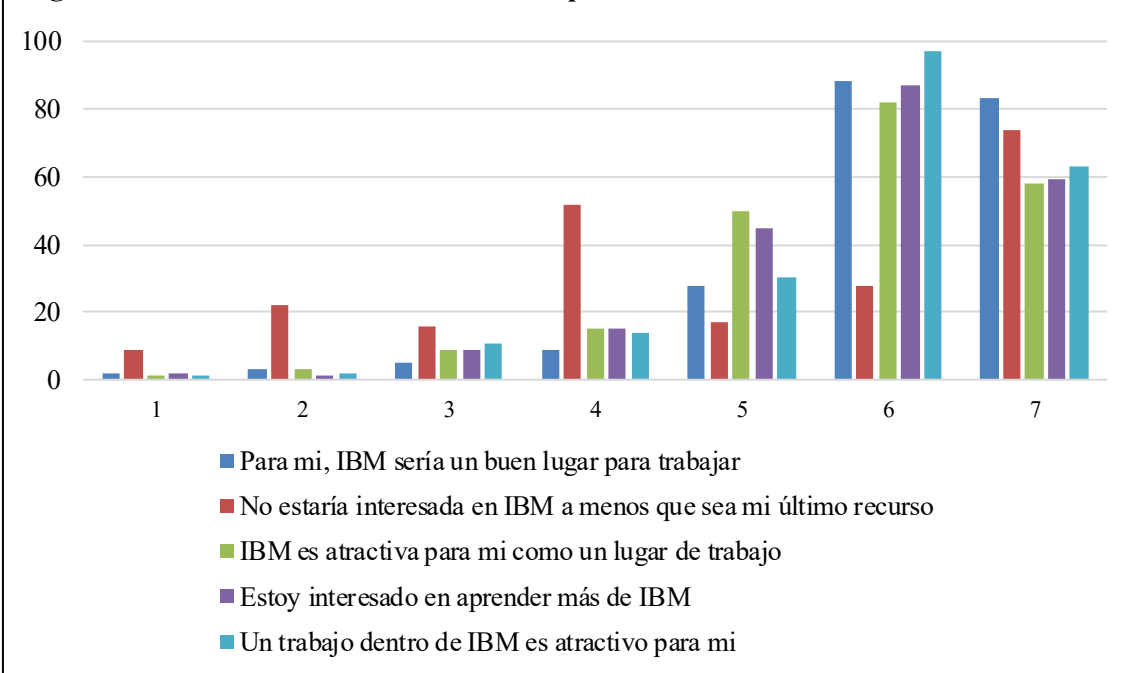
**Figura E4: Percepción de la marca como empleador- diversidad**



**Figura E5: Atracción de la marca como empleador - Opinión**



**Figura E6: Atracción de la marca como empleador- Atracción EB**



## ANEXO F: Detalle y codificación de variables y errores modelo SEM

**Tabla F1: Detalle y codificación de variables y errores modelo SEM**

Variables Latentes (VL)	Error de VL	Variables Observables (VO)	Errores de las VO
CM: Capacidad de la marca percibida	-	CM1: IBM es una marca smart.	<b>E1</b>
		CM2: IBM es una marca innovadora.	<b>E2</b>
		CM3: IBM es probable que desarrolle productos valiosos en el futuro.	<b>E3</b>
		CM4: IBM es buena resolviendo problemas al consumidor.	<b>E4</b>
PM: Percepción de la marca como empleador	<b>E26</b>	VD1: IBM ofrece buenas perspectivas de desarrollo para sus empleados.	<b>E13</b>
		VD2: IBM ofrece buenas oportunidades de formación interna.	<b>E14</b>
		VD3: IBM ofrece una buena cultura de mentoría.	<b>E15</b>
		VD4: IBM ofrece un ambiente de empoderamiento.	<b>E16</b>
		VD5: IBM ofrece un buen reconocimiento al trabajo individual.	<b>E17</b>
		VR1: IBM es una buena marca para tener en el currículum.	<b>E18</b>
		VR2: IBM tiene una buena reputación como empresa entre mis amigos.	<b>E19</b>
		VR3: IBM tiene una buena calidad de productos/servicio.	<b>E20</b>
		VR4: IBM tiene productos/servicios reconocidos.	<b>E21</b>
		VR5: IBM tiene productos innovadores.	<b>E22</b>
		VDI1: IBM tiene una buena variedad de actividades laborales.	<b>E23</b>
		VDI2: IBM tiene tareas desafiantes.	<b>E24</b>
		VDI3: IBM tiene tareas interesantes.	<b>E25</b>

**Tabla F1: Detalle y codificación de variables y errores modelo SEM (continuación)**

Variables Latentes (VL)	Error de VL	Variables Observables (VO)	Errores de las VO
AM: Atractivo de la marca como empleador	<b>E27</b>	OP1: Evaluación de la marca: Mala- Buena.	<b>E5</b>
		OP2: Evaluación de la marca: Negativa- Positiva.	<b>E6</b>
		OP3: Evaluación de la marca: Desfavorable- Favorable.	<b>E7</b>
		AE1: Para mí, IBM sería un buen lugar para trabajar.	<b>E8</b>
		AE2: No estaría interesada en IBM a menos que sea mi último recurso.	<b>E9</b>
		AE3: IBM es atractiva para mí como un lugar de trabajo.	<b>E10</b>
		AE4: Estoy interesado en aprender más de IBM.	<b>E11</b>
		AE5: Un trabajo dentro de IBM es atractivo para mí.	<b>E12</b>

## ANEXO G: Resultados de las relaciones de la validación del modelo SEM

**Tabla G1: Resultados de las relaciones de la validación del modelo SEM**

Relación	Estimación	S.E.	C.R.	P value
PM <--- CM	,983	,082	11,992	***
AM <--- CM	,274	,082	3,334	***
AM <--- PM	,421	,078	5,416	***
CM1 <--- CM	1,000			
CM2 <--- CM	1,042	,070	14,794	***
CM3 <--- CM	1,047	,074	14,182	***
CM4 <--- CM	1,115	,080	13,935	***
OP1 <--- AM	1,000			
OP2 <--- AM	1,067	,093	11,484	***
OP3 <--- AM	1,140	,096	11,877	***
AE1 <--- AM	1,507	,113	13,355	***
AE2 <--- AM	-,699	,199	-3,512	***
AE3 <--- AM	1,530	,115	13,275	***
AE4 <--- AM	1,494	,114	13,058	***
AE5 <--- AM	1,491	,115	12,994	***
VD1 <--- PM	1,000			
VD2 <--- PM	,981	,075	13,078	***
VD3 <--- PM	1,015	,078	12,930	***
VD4 <--- PM	,915	,076	12,058	***
VD5 <--- PM	,917	,086	10,716	***
VR1 <--- PM	,929	,074	12,554	***
VR2 <--- PM	1,007	,088	11,439	***
VR3 <--- PM	,947	,068	13,980	***
VR4 <--- PM	,920	,072	12,698	***
VR5 <--- PM	,999	,076	13,224	***
VDI1 <--- PM	,891	,073	12,187	***
VDI2 <--- PM	,848	,067	12,697	***
VDI3 <--- PM	,819	,069	11,926	***

## ANEXO H: Resultados de las relaciones del modelo SEM (ruta IBMAdv. NO)

Tabla H1: Resultados de las relaciones del modelo SEM (ruta IBMAdv. NO)

Relación	Estimación	S.E.	C.R.	P value
PM <--- CM	,969	,088	10,982	***
AM <--- CM	,282	,089	3,177	,001
AM <--- PM	,486	,087	5,579	***
CM1 <--- CM	1,000			
CM2 <--- CM	1,068	,072	14,829	***
CM3 <--- CM	1,065	,073	14,559	***
CM4 <--- CM	1,153	,086	13,378	***
OP1 <--- AM	1,000			
OP2 <--- AM	1,094	,090	12,174	***
OP3 <--- AM	1,141	,093	12,321	***
AE1 <--- AM	1,427	,106	13,466	***
AE2 <--- AM	,599	,201	2,985	,003
AE3 <--- AM	1,430	,101	14,154	***
AE4 <--- AM	1,376	,101	13,563	***
AE5 <--- AM	1,375	,105	13,066	***
VD1 <--- PM	1,000			
VD2 <--- PM	1,013	,082	12,338	***
VD3 <--- PM	1,044	,084	12,442	***
VD4 <--- PM	,928	,082	11,275	***
VD5 <--- PM	,934	,091	10,216	***
VR1 <--- PM	,975	,083	11,693	***
VR2 <--- PM	1,019	,095	10,707	***
VR3 <--- PM	,958	,070	13,712	***
VR4 <--- PM	,940	,079	11,932	***
VR5 <--- PM	1,038	,084	12,390	***
VDI1 <--- PM	,895	,076	11,750	***
VDI2 <--- PM	,876	,073	12,040	***
VDI3 <--- PM	,842	,074	11,427	***

## ANEXO I: Resultados de las relaciones del modelo SEM (ruta IBMAdv. NO- SI)

Tabla II: Resultados de las relaciones del modelo SEM (ruta IBMAdv. NO- SI)

Relación	Estimación	S.E.	C.R.	P value
PM <--- CM	,621	,076	8,136	***
AM <--- PM	,835	,106	7,906	***
AM <--- CM	-,003	,066	-,051	,960
CM1.1 <--- CM	1,000			
CM2.1 <--- CM	,891	,071	12,630	***
CM3.1 <--- CM	,879	,077	11,456	***
CM4.1 <--- CM	,838	,084	9,958	***
OP1.1 <--- AM	1,000			
OP2.1 <--- AM	,939	,058	16,260	***
OP3.1 <--- AM	,994	,060	16,427	***
AE1.1 <--- AM	1,153	,076	15,180	***
AE2.1 <--- AM	,606	,164	3,690	***
AE3.1 <--- AM	1,149	,083	13,839	***
AE4.1 <--- AM	1,085	,090	12,120	***
AE5.1 <--- AM	1,097	,089	12,269	***
VD1.1 <--- PM	1,000			
VD2.1 <--- PM	1,121	,112	10,048	***
VD3.1 <--- PM	1,037	,103	10,036	***
VD4.1 <--- PM	,977	,108	9,089	***
VD5.1 <--- PM	1,053	,113	9,318	***
VR1.1 <--- PM	,913	,098	9,329	***
VR2.1 <--- PM	1,025	,107	9,567	***
VR3.1 <--- PM	1,095	,104	10,480	***
VR4.1 <--- PM	,935	,099	9,473	***
VR5.1 <--- PM	1,064	,106	9,997	***
VDI1.1 <--- PM	,860	,100	8,609	***
VDI2.1 <--- PM	1,018	,105	9,686	***
VDI3.1 <--- PM	,983	,102	9,647	***

## ANEXO J: Resultados de las relaciones del modelo final SEM

Tabla J1: Resultados de las relaciones del modelo final SEM

Relación	Estimación	S.E.	C.R.	P value
PM <--- CM	,658	,068	9,603	***
AM <--- PM	,783	,097	8,105	***
AM <--- CM	-,043	,059	-,720	,471
CM1.1 <--- CM	1,000			
CM2.1 <--- CM	,882	,064	13,815	***
CM3.1 <--- CM	,872	,070	12,498	***
CM4.1 <--- CM	,826	,073	11,247	***
OP1.1 <--- AM	1,000			
OP2.1 <--- AM	,891	,056	15,928	***
OP3.1 <--- AM	1,021	,081	12,607	***
AE1.1 <--- AM	1,324	,094	14,160	***
AE2.1 <--- AM	,733	,175	4,194	***
AE3.1 <--- AM	1,317	,102	12,940	***
AE4.1 <--- AM	1,270	,105	12,092	***
AE5.1 <--- AM	1,290	,104	12,377	***
VD1.1 <--- PM	1,000			
VD2.1 <--- PM	1,070	,079	13,504	***
VD3.1 <--- PM	1,009	,095	10,648	***
VD4.1 <--- PM	,996	,099	10,085	***
VD5.1 <--- PM	1,018	,104	9,834	***
VR1.1 <--- PM	,906	,086	10,494	***
VR2.1 <--- PM	1,020	,100	10,186	***
VR3.1 <--- PM	1,094	,095	11,575	***
VR4.1 <--- PM	,951	,089	10,668	***
VR5.1 <--- PM	1,080	,096	11,216	***
VDI1.1 <--- PM	,883	,093	9,498	***
VDI2.1 <--- PM	,976	,093	10,476	***
VDI3.1 <--- PM	,929	,091	10,177	***