



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Atracción de talento, comunicación interna y empoderamiento: construyendo empresas resilientes

Francia Contreras-García¹

*Tania Elena González-Alvarado**

*José Sánchez-Gutiérrez***

Resumen

El objetivo del trabajo es comprender la relación entre la atracción de talento, la comunicación interna y el empoderamiento y su contribución a la resiliencia empresarial. Se aplicó un cuestionario con escala de Likert a 48,000 empleados de una transnacional para comparar el estudio de 2021 con el 2023. Los principales resultados muestran que las acciones y prácticas de las empresas sobre empoderamiento, atracción de talento y comunicación interna se transforman a través del tiempo. Algunas prácticas tienden a reforzarse y otras a debilitarse como respuesta a la adaptación al entorno también cambiante. La conclusión es que la relación entre la atracción de talento, la comunicación interna y el empoderamiento se mantienen pero las prácticas derivadas de los mismos se transforman.

Palabras clave: resiliencia, transnacional, marketing interno.

Abstract

This paper aims to understand the relationship between talent attraction, internal communication, and empowerment and its contribution to business resilience. A questionnaire with a Likert scale was applied to 48,000 employees of a transnational company to compare the 2021 study with that of 2023. The main results show that the actions and practices of companies on empowerment, talent attraction, and internal communication are transformed through time. Some practices tend to strengthen and others to weaken in response to adaptation to the changing environment. The conclusion is that the relationship between talent attraction, internal communication, and empowerment is maintained, but the practices derived from them are transformed.

Keywords: resilience, transnational, internal marketing.

¹ ***Universidad de Guadalajara, México.

Introducción

El objetivo del trabajo es comprender la relación entre la atracción de talento, la comunicación interna y el empoderamiento. Estos tres últimos son elementos fundamentales para la resiliencia de la organización. La transnacional, objeto de estudio, opera a nivel mundial. Esta organización localizada en treinta países ha invertido durante 20 años en sustentabilidad. Desarrollando acciones que mitigan los desafíos ambientales y sociales del siglo XXI.

Una característica de esta transnacional es el empoderamiento del empleado para aumentar su desarrollo a escala humana y aumentar su calidad de vida, a pesar de los grandes retos que la desigualdad económica, la crisis mundial y el cambio climático han provocado.

Las investigaciones muestran que la alineación de los intereses del empleado con la organizacional deriva en mayor productividad, compromiso y bienestar del empleado (Cali *et al.* 2018; Gil y Ospina, 2018; Perilla y Gómez, 2017; González, 2017; Rodríguez y Suárez, 2016; Barth y Negri, 2015; Guzmán, 2013; González y Hernández, 2012; Cequea *et al.* 2011; Sinn, 2008; Gracia *et al.* 2006; Hernández *et al.* 2003; Rodríguez y Sanz, 2001; Berry, 1981).

Incluso, disminuye el estrés laboral (Goodman, 2014; Garrosa y Carmona, 2011). Sin embargo, los modelos aplicados para alcanzar esta conciliación en las últimas décadas, se han concentrado sólo en la productividad a costa del bienestar del empleado (Drucker, 1999).

La disminución de los costos de producción ha conducido a la caída salarial y a la precariedad laboral (Borderías y Martini, 2020) en el nivel mundial. Esta situación permite declarar que la técnica de la alta gerencia ha conducido a que la herramienta ofrezca resultados alejados al bienestar del empleado, afectando también a la resiliencia de la organización en tiempos de mayor cambio en el entorno.

El empleado representa una inversión sustancial de esfuerzo, costo, y tiempo. La rotación, el abandono de trabajo, cambio de compañía, mala reputación, también afecta negativamente a los a la empresa y a los mismos empleados en temas como colaboración, trabajo en equipo, confianza, liderazgo, comunicación, cultura organizacional, etc.

Marco teórico

La lógica conducida por una mayor reducción de costos de producción a través de la flexibilidad laboral y el outsourcing (Hernández, 2016; Vélez y Granda, 2016; Vesga, 2011; Sánchez, 2010; Gallego y Vargas, 2006) ha contribuido al desgaste del sistema económico mundial, lo que ya no garantiza la sostenibilidad de los negocios globales a largo plazo (Martín y González, 2016).

Ante los actuales desafíos y la búsqueda de la creación de puestos de trabajo más inclusivos, que garanticen el estado de bienestar del empleado; pero, que al mismo tiempo hagan a la empresa más resiliente, se considera que el marketing interno otorga un modelo teórico que en la práctica ofrece las herramientas especialmente apropiadas.

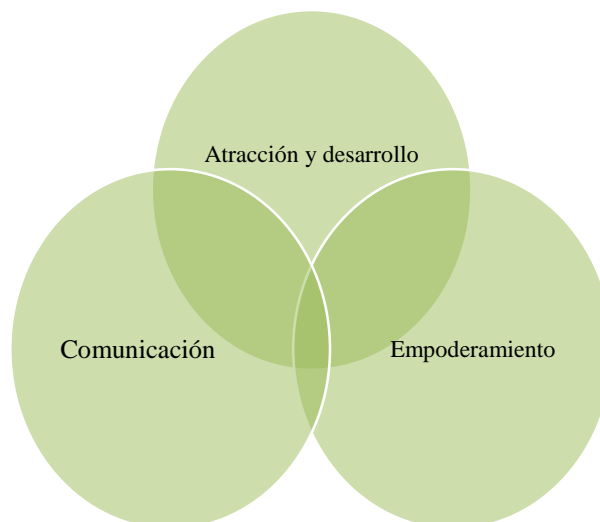
El marketing interno es (1) la satisfacción y motivación del empleado para (2) centrarse en el cliente y en su satisfacción, mediante la (3) coordinación e integración interfuncional (4) con un enfoque de mercado y (5) la puesta en marcha de estrategias corporativas y/o acciones específicas (Rafiq y Ahmed, 2000; Foreman y Money, 1995). Bajo esta perspectiva, la satisfacción laboral se concede a través de la satisfacción del cliente (Lings, 2004).

El empleado es un cliente. Es una visión más humanista sobre los resultados de la empresa porque incluye las diferentes percepciones de los empleados y las múltiples realidades que coexisten en su área laboral. La empresa, al operar como un mercado interno se diluye entre los mercados de trabajo y de bienes y servicios, siendo más congruente en su accionar y adaptándose a los cambios con mayor prontitud. Diluirse entre los dos mercados no significa desaparecer, significa actuar con la misma lógica y velocidad, haciéndose más resiliente (Contreras y González, 2021).

Los elementos del marketing interno que facilitan la dinámica antes descrita con base en estudios anteriores son: Empoderamiento, Comunicación Interna y Atracción del Talento (Contreras, 2022). Estos factores conducen a que las capacidades de la empresa se dinamicen y respondan con igualdad en velocidad y precisión ante los cambios externos (Gráfica 1). Los indicadores usados en esta investigación se basan en los modelos propuestos por Berry y Parasuraman (1992), Barney y Wright (1998), Ahmed y Rafiq (2003) y Levering (1995).

Gráfica 1

Elementos del Marketing interno



Fuente: Elaboración propia con base en Contreras y González (2021).

Esta visión del marketing interno es congruente con la visión de una flexibilidad laboral propia del siglo XXI, con mayores beneficios para el empleado. La empresa actual es un Collage en continuo

arme y desarme (Sisto, 2009). En este Collage, el empleado es más que una pieza de ensamble bajo articulaciones inestables en el que se espera permanezca a largo plazo, crezca profesionalmente y desarrolle sus talentos.

El empleado es la parte humana que articula y da significado a los otros elementos del Collage (Tabla 1). La visión de los tres mercados aporta velocidad y congruencia entre los elementos internos de la empresa y los externos a la misma, aumenta su capacidad de respuesta ante los cambios e incluso la convierte en un agente de cambio (Contreras y González, 2021).

Tabla 1

Teorías e investigaciones relacionadas con las preguntas del cuestionario

	Empoderamiento	Autores
EM1	Se establecen protocolos y estándares fijos en los procedimientos de trabajo	Stufflebeam (1994); Fetterman (2001); Bernauer (1999)
EM2	Se me permite resolver problemas según mi propio criterio	Purkarthofer y Mäntysalo (2022); Makrooni (2020)
EM3	Mi supervisor me estimula para esforzarme más	de la Rosa-Navarro y Carmona-Lavado (2010)
EM4	Me siento con total libertad para desarrollar mi trabajo	Moriano <i>et al.</i> (2009); Moriano <i>et al.</i> (2014)
	Atracción y Desarrollo de Talento	
AT1	Estoy orgullos@ de decir otr@s que trabajo aquí	Handy (1995); Kimberly y Bouchikhi (1995)
AT2	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	Derrida (2005); Bailey y Kurland (1999); Smite <i>et al.</i> (2023)
AT3	Las oportunidades de trabajo son incluyentes, flexibles y adecuadas a mis necesidades personales y profesionales	Zhang <i>et al.</i> (2023); Kumar (2023)
AT4	Considero que los valores de mi compañía se alinean a los míos	Lu <i>et al.</i> (2023); Cooper <i>et al.</i> (2019)
AT5	Mi plan de carrera es alcanzable	Morando <i>et al.</i> (2023); Batta <i>et al.</i> (2023)
	Comunicación interna	
CI1	Me siento con total libertad para desarrollar mi trabajo	Vieira (2023); Ridley (2020); Bennett y Strange (2014).
CI2	Se me informa sobre los beneficios y prestaciones que tengo como empleado	Mannix <i>et al.</i> (1995)
CI3	Recibo a tiempo la información necesaria	Bassanino <i>et al.</i> (2014);

	para hacer mi trabajo	Kurtzberg (2014).
CI	En mi equipo se comparte información abiertamente	de Vreede (2016); Shah y González-Ibáñez (2011); Anaya y Boticario (2009)
CI	Me siento cómodo compartiendo mi opinión	Swart <i>et al.</i> (2012); Edwards (2020)

Fuente: Elaboración propia.

Es posible que esta visión dinámica e incierta también facilite un mayor entendimiento sobre la productividad, y permita el redescubrimiento del porqué un empleado es más productivo que otro bajo las mismas condiciones; o bien, qué causa que un empleado pueda ser más productivo en períodos o circunstancias distintas, e incluso, en circunstancias adversas.

El marketing interno identifica las diferencias entre lo que el empleador percibe sobre la mirada del empleado hacia la empresa, y la verdadera percepción del empleado sobre sí mismo en y para la empresa, alcanzando con ello la reinención de su trabajo, el clima laboral y las relaciones empleador-empleado-cliente.

Método de Investigación

El diseño de la investigación se ajusta al fenómeno de estudio con base en el realismo crítico, de forma que las herramientas de investigación se adecuan técnicamente a la comprensión de la realidad, bajo los principios de confiabilidad, validez y congruencia con el fenómeno estudiado.

El objeto de estudio es una empresa transnacional con 100 unidades de negocio (UNE) localizadas en 30 países y con 170,000 empleados del sector electrónico.

El diseño de la investigación es no experimental “el estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”, asimismo la investigación es transversal y longitudinal que permite comprender y analizar procesos de transformación y pone en manifiesto los contextos de la empresa sujeto de estudio en el periodo 2021 (post-pandemia) y 2023 (Permacrisis).

El primer estudio se realizó en el 2021, con la aplicación de un cuestionario a la muestra estadísticamente representativa del 0.45%, del total del universo. Se realizó un análisis estadístico descriptivo de las distintas variables de estudio, así como un análisis inferencial de la información obtenida de la muestra con el fin de obtener conclusiones útiles trasladable al universo de las empresas en Jalisco.

En ambas etapas se usó un cuestionario con la escala de Likert, comprendido con 14 ítems basado en tres constructos: Empoderamiento, Atracción y Desarrollo de Talento y Comunicación Interna.

La definición de cada pregunta fue mutuamente excluyente, tomando en cuenta el lenguaje del público al que iba dirigido. Se consideraron no más de 20 ítems (fueron 14) por cuestionario y se redactaron preguntas fáciles y breves; redactadas en forma neutral (no negativas, ni positivas); categorizadas y ordenadas de forma lógica; escala de Likert, preguntas cerradas. Las preguntas cerradas son preferibles cuando el objetivo del investigador es obtener la opinión (acuerdo o desacuerdo) con un cierto punto de vista. (Lazarsfeld, 1994)

Los Ítems de Empoderamiento se mantuvieron de acuerdo al primer cuestionario; para el constructo de Atracción y Desarrollo de Talento y Comunicación Interna se mantuvieron los Ítems originales y se integraron dos más, respectivamente, contando con un total de 14 ítems para el cuestionario final.

Discusión de resultados

Los tres constructos incorporados pertenecen al *Trust Index*TM, herramienta de diagnóstico principal del *Great Place to Work*, utilizado por miles de empresas a nivel mundial y que permite conocer el clima laboral de la empresa (GPTW, 2019).

Tabla 1

Correlaciones de las variables correspondientes al estudio del 2021 (Primera Etapa)

		EM	CO	CI	AT
EM	<i>Pearson Correlation</i>	1	.016	.389**	.518**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		.649	.000	.000
	<i>N</i>	802	802	802	802
CO	<i>Pearson Correlation</i>	.016	1	-.119**	.040
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.649		.001	.259
	<i>N</i>	802	802	802	802
CI	<i>Pearson Correlation</i>	.389**	-.119**	1	.230**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.001		.000
	<i>N</i>	802	802	802	802
AT	<i>Pearson Correlation</i>	.518**	.040	.230**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	.000	.259	.000	
	<i>N</i>	802	802	802	802

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Contreras (2022).

Como se muestra en la tabla 1, los valores de significancia de la variable Comunicación Interna se ven mínimamente relacionadas con un valor de .389 con el Empoderamiento, un valor de .230 con Atracción de Talento y negativamente con -.119 con Cultura Organizacional.

Partiendo de estos resultados se amplió el estudio en cuanto a la muestra, descartando Cultura Organizacional y centrando la investigación en la Comunicación interna, Empoderamiento y Atracción de Talento. Para incrementar el alcance del estudio a nivel mundial. Se aplicó el cuestionario por correo electrónico a 48,000 empleados de la transnacional. Esto representa el 30% del universo. A continuación se presentan los resultados comparativos del 2021 versus el 2023

Tabla 3

Comparación de resultados para las tres variables de estudio entre el 2021 y el 2023

		2021		2023	
Empoderamiento		De acuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Desacuerdo
EM1	Se establecen protocolos y estándares fijos en los procedimientos de trabajo	67%	33%	93%	7%
EM2	Se me permite resolver problemas según mi propio criterio	83%	17%	76%	24%
EM3	Mi supervisor me estimula para esforzarme más	87%	13%	71%	29%
EM4	Me siento con total libertad para desarrollar mi trabajo	90%	10%	95%	5%
Atracción y Desarrollo de Talento		De acuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Desacuerdo
AT1	Estoy orgullos@ de decir otr@s que trabajo aquí	93%	7%	89%	11%
AT2	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	92%	8%	78%	22%
AT3	Las oportunidades de trabajo son incluyentes, flexibles y adecuadas a mis necesidades personales y profesionales	74%	26%	94%	6%
AT4	Considero que los valores de mi compañía se alinean a los míos	_____	_____	91%	9%
AT5	Mi plan de carrera es alcanzable	_____	_____	79%	21%
Comunicación interna		De acuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Desacuerdo
CI1	Me siento con total libertad para	85%	15%	58%	42%

	desarrollar mi trabajo				
CI2	Se me informa sobre los beneficios y prestaciones que tengo como empleado	81	19	87%	13%
CI3	Recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo	78	22	84%	16%
CI4	En mi equipo se comparte información abiertamente	-----	-----	89%	11%
CI5	Me siento cómodo compartiendo mi opinión	-----	-----	85%	15%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto “Futuro del trabajo y resiliencia en las empresas”.

En gris se muestran las respuestas que aumentaron el porcentaje de empleados que están de acuerdo con la afirmación. Las afirmaciones que aumentaron en porcentaje son: EM1, se establecen protocolos y estándares fijos en los procedimientos de trabajo; EM4, me siento con total libertad para desarrollar mi trabajo; AT3, las oportunidades de trabajo son incluyentes, flexibles y adecuadas a mis necesidades personales y profesionales; CI2, se me informa sobre los beneficios y prestaciones que tengo como empleado; CI3, recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo.

Las preguntas que aumentaron en porcentaje posiblemente deban este aumento a dos o una de las siguientes situaciones: 1) después de la pandemia, la transnacional mantuvo y reforzó estas acciones que le permitieron adaptarse con éxito; y 2) en las UNE ubicadas en otros países, estas acciones se han practicado con mayor énfasis, por tanto, al extender la muestra se contribuyó a un aumento en los porcentajes.

Estas mismas situaciones son aplicables en sentido inverso para las afirmaciones que disminuyeron en el porcentaje de empleados que están de acuerdo con ellas. Las afirmaciones que disminuyeron son: EM2, se me permite resolver problemas según mi propio criterio (disminuyó siete puntos porcentuales); EM3, mi supervisor me estimula para esforzarme más (16 puntos); AT1, estoy orgullos@ de decir otr@s que trabajo aquí (4 puntos); AT2, quiero trabajar aquí por mucho tiempo (14 puntos); CI1, me siento con total libertad para desarrollar mi trabajo (27 puntos).

Las nuevas afirmaciones (ítems) que se agregaron en la segunda etapa de investigación obtuvieron los siguientes porcentajes: AT4, considero que los valores de mi compañía se alinean a los míos (91 por ciento de los empleados encuestados estuvieron de acuerdo); AT5, mi plan de carrera es alcanzable (79% está de acuerdo); CI4, en mi equipo se comparte información abiertamente (89 por ciento, de acuerdo); y CI5, me siento cómodo compartiendo mi opinión (85 por ciento, de acuerdo).

En la primera etapa de investigación (sólo Jalisco, México), la afirmación con menos empleados de acuerdo en comparación con las otras afirmaciones es EM1, se establecen protocolos y estándares

fijos en los procedimientos de trabajo (67%). Esta misma afirmación, en la segunda etapa de investigación obtuvo un porcentaje alto (93%).

En la segunda etapa de investigación (todas las UNE en el nivel mundial), la afirmación con menos empleados de acuerdo en comparación con las otras afirmaciones es CII, me siento con total libertad para desarrollar mi trabajo (58%). Esta misma afirmación, en la primera etapa de investigación obtuvo un 85 por ciento de empleados de acuerdo con ella.

Conclusiones

Los resultados comparativos entre 2021 y 2023 permiten comprender mejor la relación entre Atracción de Talento, Comunicación Interna y Empoderamiento. Estos tres elementos son importantes para la transformación de la organización ante los cambios constantes. Al mismo tiempo que estos factores contribuyen al crecimiento a escala humana de los empleados.

La resiliencia parte del cambio. El cambio es constante porque la empresa se encuentra en un entorno dinámico. Por tanto, es de esperar que las acciones y prácticas de las empresas sobre empoderamiento, atracción de talento y comunicación interna se transformen. Algunas prácticas tienden a reforzarse y otras a debilitarse.

Estas prácticas deben ser congruentes con el momento histórico que determina el entorno al que debe adaptarse la transnacional. Los resultados muestran que en las tres dimensiones hay prácticas más generalizadas y reforzadas, mientras que algunas se han debilitado. Afirmar que todas las prácticas deberían reforzarse y generalizarse tan sólo porque en la teoría están prescritas sería un error. En función de la cultura local, los agentes económicos del territorio y la forma en que cada individuo aporta a la organización se llevan a cabo las prácticas.

Lo que es muy cierto, es que, cuando un empleado tiene la capacidad para crecer profesionalmente y se encuentra en una organización que prioriza dicho crecimiento, aun en tiempos de incertidumbre, se traduce en un actor de cambio para la localidad en la que vive. Se espera que un actor con este perfil actúe de forma favorable en la comunidad de residencia, impactando también positivamente en dicha localidad.

Referencias

- Ahmed, P. K., Rafiq, M., y Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37 (9), 1221-1241.
- Anaya, A. R., y Boticario, J. G. (2009, April). Clustering learners according to their collaboration. In *2009 13th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design* (pp. 540-545). IEEE.
- Bailey, N. B. K. D. E., y Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, 28(2), 53-68.

- Barney, J. B., y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Barth, M., y de Negri, A. (2015). Endomarketing: o desafío de fidelizar o cliente interno. *Temática*, 8(1).
- Bassanino, M., Fernando, T., y Wu, K. C. (2014). Can virtual workspaces enhance team communication and collaboration in design review meetings?. *Architectural Engineering and Design Management*, 10(3-4), 200-217.
- Batta, A., Bandameeda, G., y Parayitam, S. (2023). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Performance: Evidence from Transportation Sector in India. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 19(1), 47-62.
- Bennett, J., y Strange, N. (Eds.). (2014). *Media independence: Working with freedom or working for free?*. Routledge.
- Bernauer, J. A. (1999). Emerging standards: Empowerment with purpose. *Kappa Delta Pi Record*, 35(2), 68-74.
- Berry, L.L. (1981). The employee as customers. *Journal of Retail Banking*, 3, 25-8.
- Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1992). *Marketing for Services: Competing through Quality*. The Free Press
- Borderías, C., y Martini, M. (2020). En las fronteras de la precariedad. Trabajo femenino y estrategias de subsistencia (XVIII-XXI). *Historia Social*, (96), 63-78.
- Cali, E. G., Barros, D., y Valle, A. (2018). Endomarketing desde el paradigma de la sostenibilidad organizacional. *Desarrollo Gerencial*, 10(2), 65-82.;
- Cequea, M. M., Monroy, C. R., y Bottini, M. A. N. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible capital*, 7(2), 549-584.
- Contreras, F., y González, T. (2021). Business Resilience and Social Inclusion: A Critical Reflection on Internal Marketing. *Mercados y negocios*, 22(43), 77-96.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., y Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97.
- de la Rosa-Navarro, M. D., y Carmona-Lavado, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, (26), 112-132.
- de Vreede, G. J., Antunes, P., Vassileva, J., Gerosa, M. A., y Wu, K. (2016). Collaboration technology in teams and organizations: Introduction to the special issue. *Information Systems Frontiers*, 18, 1-6.
- Derrida, J. (2005). At This Very Moment in This Work Here I Am. *Emmanuel Levinas: Levinas, phenomenology and his critics*, 1, 174.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity. *California Management Review*, 41(2).

- Edwards, S. (2020). How to encourage collaboration and break down silos in remote teams?. *Strategic HR Review*, 19(4), 157-158.
- Fetterman, D. M. (2001). *Foundations of empowerment evaluation*. Sage.
- Foreman, S. K., y Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, 11(8), 755-768.
- Gallego, E. A., y Vargas, C. P. (2006). Flexibilización y derecho del trabajo. *Opinión Jurídica*, 5(9), 163-171.
- Garrosa, E., y Carmona, I. (2011). Salud laboral y bienestar: Incorporación de modelos positivos a la comprensión y prevención de los riesgos psicosociales del trabajo. *Medicina y Seguridad del trabajo*, 57, 224-238.
- Gil, L. C. V., y Ospina, D. N. G. (2018). Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Revista Hojas y Hablas*, (15), 143-156.
- González, J. (2017). Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar. *Real Academia de las Ciencias Morales y Políticas*, <https://goo.gl/ehQYup>.
- González, N., y Hernández, Ó. (2012). Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing. Comparación teórica. *CICAG*, 9(2), 39-62.
- Goodman, M. (2014). *Trabajar menos horas, ¿incrementa la productividad?* BBC Capital, 7 de agosto de 2014. Link https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/08/140801_vert_cap_productividad_trabajar_menos_horas_yv
- GPTW. (2019). Que es el trust index: Diagnóstico de la experiencia del empleado. *Great place to work*. Link <http://greatpacetowork.es/que-es-trust-index/>
- Gracia, F. J., Silla, I., Peiró, J. M., y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema*, 18(2), 256-262.
- Guzmán, N. U. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. *Publicidad: Revista Latinoamericana de Publicidad*, 2(1), 2-17.
- Handy, C. B. (1995). *Gods of management: The changing work of organizations*. Oxford University Press.
- Hernández, C. A. (2016). Flexibilidad laboral: ¿fin del trabajo permanente?. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(2), 250-265.
- Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., y Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.
- Kimberly, J. R., y Bouchikhi, H. (1995). The dynamics of organizational development and change: How the past shapes the present and constrains the future. *Organization Science*, 6(1), 9-18.
- Kumar, P. (2023). Gig Workers in Chhattisgarh: Emerging Opportunities in the New Economy. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*, 4(6), 140-148.

- Kurtzberg, T. R. (2014). *Virtual teams: Mastering communication and collaboration in the digital age*. Bloomsbury Publishing.
- Lazarsfeld, P. (1994). The controversy over detailed interviews. *Public Opinion Quarterly*, 38-60.
- Levering, R. (1995). *Great place to work*. Random House Value Publishing.
- Lings, I. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., y Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353.
- Makrooni, G. (2020). From Challenge to Empowerment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(3), 112-128.
- Mannix, E. A., Neale, M. A., y Northcraft, G. B. (1995). Equity, equality, or need? The effects of organizational culture on the allocation of benefits and burdens. *Organizational behavior and human decision processes*, 63(3), 276-286.
- Martín, M. y González, T. (2016). *Negocios internacionales y estrategias empresariales para la sustentabilidad*. UNAM.
- Morando, M., Zehnter, M. K., y Platania, S. (2023). Reverse Sexism and Its Impact on Job Satisfaction and Career Planning: Italian Validation of the “Belief in Sexism Shift Scale”. *Social Sciences*, 12(6), 357.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., y Lévy Mangin, J. P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International entrepreneurship and management journal*, 10, 103-119.
- Moriano, J. A., Topa, G., Valero, E., y Lévy, J. P. (2009). Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora”. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 25(2), 277-287.
- Perilla, L. E., y Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95-108.
- Purkarthofer, E., y Mäntysalo, R. (2022). Enhancing Knowledge, Skills, and Identity Development Through Collaborative Student-Led Learning: Experiences With the Gradual Empowerment of Students in a Planning Studio Course. *Journal of Planning Education and Research*, 0739456X221118599.
- Rafiq, M., y Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Ridley, M. (2020). *How innovation works: And why it flourishes in freedom*. Harper.
- Rodríguez, A., y Sanz, A. I. (2011). La felicidad y el bienestar en el trabajo. *Mente y cerebro*, 50, 42-49.

- Rodríguez, L., y Suarez, R. (2016). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Mundo FESC*, 2(12), 8-19.
- Sánchez, K. T. (2010). Repercusiones de las exigencias de trabajo derivadas del outsourcing en la salud de los trabajadores. *El Cotidiano*, (163), 99-104.
- Shah, C., y González-Ibáñez, R. (2011, July). Evaluating the synergic effect of collaboration in information seeking. In *Proceedings of the 34th international ACM SIGIR conference on Research and development in Information Retrieval* (pp. 913-922).
- Sinn, H. W. (2008). Mercado laboral: Lecciones del Estado de bienestar alemán. *Estudios públicos*, (109), 5-36.
- Sisto, V. (2009). Cambios en el trabajo, identidad e inclusión social en Chile: desafíos para la investigación. *Universum* (Talca), 24(2), 192-216.
- Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., y Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, 195, 111552.
- Stufflebeam, D. L. (1994). Empowerment evaluation, objectivist evaluation, and evaluation standards: Where the future of evaluation should not go and where it needs to go. *Evaluation practice*, 15(3), 321-338.
- Swart, K., Bond-Barnard, T., y Chugh, R. (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(4), 84-103.
- Vélez, M. A. G., y Granda, C. M. T. (2016). ¿A qué trabajadores beneficia la flexibilidad laboral?. *Revista de la Facultad de Trabajo Social*, 31(31), 13-32.
- Vesga, J. J. (2011). Los tipos de contratación laboral y sus implicaciones en el contrato psicológico. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 171-182.
- Vieira, T. (2023). The unbearable precarity of pursuing freedom: A critical overview of the Spanish Sí soy autónomo movement. *Sociological Research Online*, 28(1), 244-260.
- Zhang, M., Hu, E., y Lin, Y. (2023). The impact of flexibility-oriented HRM systems on innovative behaviour in China: a moderated mediation model of dualistic passion and inclusive leadership. *Asia Pacific Business Review*, 29(1), 114-135.