UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

RELACIÓN ENTRE LA EXPERIENCIA DE MARCA EMPLEADORA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE LA UCAB

Realizado por:

Corina Elena Vera Pérez

Cristina Alicia Willson Zubillaga

Profesor guía: Clemencia Isabel Abad González

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Diecinueve (19) puntos.

Nombre: Clemencia Abad Firma:

Nombre: Elizabeth Fonnica Firma:

Nombre: Aracelis Tortolero Firma:

Caracas 10 de Octubre de 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

RELACIÓN ENTRE LA EXPERIENCIA DE MARCA EMPLEADORA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL DE LA UCAB

Estudiantes:
Vera Pérez, Corina Elena
Willson Zubillaga, Cristina Alicia

Tutora: Abad González, Clemencia Isabel

Caracas, 10 de septiembre de 2019

DEDICATORIA

A nuestros padres y hermanas, por darnos fuerza, ánimo y apoyo durante este trayecto. Por ayudarnos a convertirnos en las personas que somos hoy en día y por acompañarnos en el cumplimiento de nuestras metas.

A la UCAB, nuestra casa de estudios durante los últimos 4 años. Por habernos otorgado todos los espacios tan espectaculares que la rodean, amistades duraderas y los conocimientos necesarios para convertirnos en profesionales integrales junto con la vivencia del Magis.

A nuestro país Venezuela, el cual sin importar las adversidades nos ha convertido en seres humanos llenos de valores y preparados con las mejores herramientas para el futuro que nos espera.

Corina y Cristina

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, por apoyarnos durante todo momento, confiar en nosotras durante nuestra etapa de crecimiento, ser modelos a seguir e inspiración de logros durante todo momento.

A nuestra segunda casa, la UCAB. Gracias por brindarnos un espacio agradable, los cuales se encuentran rodeados de recuerdos que perdurarán para toda la vida. Gracias por todas las personas que pasaron por nuestro camino, tanto amistades como profesores, ya que sin ellos no seríamos quienes somos hoy en día.

A nuestra tutora Clemencia Abad, por aceptar el reto de ser nuestra guía durante este trayecto. Por todos los consejos, acompañamiento y tiempo otorgado para permitir que concluyamos con éxito esta etapa.

A Gabriel Wald y Elizabeth Fórmica, por habernos brindado su apoyo y conocimientos en todo momento. Por la alianza creada entre estudiantes y profesores, demostrando que trabajando en conjunto se pueden lograr grandes resultados.

A todas aquellas amistades, familiares y compañeros que aportaron con su sabiduría a la elaboración del presente Trabajo de Grado.

¡Gracias totales!

Corina y Cristina

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ..... **ii**
AGRADECIMIENTOS ..... **iii**
ÍNDICE DE TABLAS ..... **viii**
ÍNDICE DE GRÁFICOS ..... **xi**
RESUMEN ..... **xii**
INTRODUCCIÓN **13**
CAPÍTULO I **15**
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **15**
Objetivos de la investigación 19
Objetivo general. 19
Objetivos específicos. 19
Justificación del problema 20
CAPÍTULO II **23**
MARCO TEÓRICO **23**
Antecedentes de la investigación 23
Experiencia de marca empleadora y compromiso organizacional 26
1. Marca Empleadora 26
1.1 Antecedentes de la Marca Empleadora 27
1.1.1 Historia y desarrollo de la marca 27
1.1.2 Desarrollo de Marca y Recursos Humanos 29
1.2 Modelo tridimensional de Experiencia de la Marca Empleadora 30
1.3 Marca Empleadora en Universidades 32
1.4 Marca Empleadora UCAB 33
1.4.1 Definición de Marca Empleadora para la UCAB 35
2. Compromiso Organizacional 36
2.1 Antecedentes del Compromiso Organizacional 37
2.1.1. Antecedentes y Consecuencias del Compromiso Organizacional 37
2.1.2. Evolución de la Conceptualización de Compromiso Organizacional 38
2.2 Modelo Tridimensional del Compromiso Organizacional 39
2.3 Compromiso Organizacional en Universidades 41
CAPÍTULO III **43**

MARCO REFERENCIAL **43**
Universidad Católica Andrés Bello 43
Reseña histórica 43
Misión 44
Visión 44
Valores 44
Plan Estratégico 20-20 45
Objetivos 46
CAPÍTULO IV **48**
MARCO METODOLÓGICO **48**
1. Tipo de investigación 48
2. Diseño de la investigación 50
3. Población, Muestra y Unidad de Análisis 50
4. Conceptualización de Variables 52
4.1 Variable Independiente: Experiencia de Marca Empleadora 52
4.2 Variable Dependiente: Compromiso Organizacional 54
4.3 Variables Demográficas 56
5. Instrumento de Recolección de Datos 57
5.1 Instrumento para medir el compromiso organizacional 58
5.2 Instrumento para medir la Experiencia de Marca Empleadora 61
6. Procesamiento de los datos recolectados 63
6.1 Procedimiento para la recolección de los datos 63
CAPÍTULO V **65**
ANÁLISIS DE RESULTADOS **65**
1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO 66
1.1 Análisis descriptivo de las variables demográficas 66
1.2. Análisis Descriptivo de Compromiso Organizacional 73
1.2.1. Compromiso Afectivo 74
1.2.2. Compromiso de Continuidad 75
1.2.3. Compromiso Normativo 76
1.3 Análisis Descriptivo de Experiencia de Marca Empleadora 76
1.3.1. Experiencia Intelectual 78
1.3.2. Experiencia Sensorial 78

1.3.3. Experiencia Emocional 79
2. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 79
2.1. Confiabilidad del instrumento de Compromiso Organizacional 79
2.2 Confiabilidad del instrumento de Experiencia de Marca Empleadora 80
3. ANÁLISIS FACTORIAL 81
3.1 Análisis Factorial para la variable Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997) 81
3.2 Análisis Factorial para la variable Experiencia de Marca Empleadora de las autoras Avelló, Gavilán y Fernández-Lores (2013) 82
4. ANÁLISIS DE CORRELACIONES 83
4.1 Correlación Entre Variables Demográficas y Compromiso Organizacional 84
4.2 Correlación Entre Variables Demográficas y Experiencia de Marca Empleadora 90
4.3 Correlación Entre Compromiso Organizacional y Experiencia de Marca Empleadora 95
4.4 Correlaciones Adicionales 98
5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS 110
CAPÍTULO VI 117
CONCLUSIONES 117
Limitaciones y Recomendaciones 119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 120
ANEXOS 129
ANEXO A: Instrumento de recolección 130
ANEXO B: Análisis Descriptivo de Departamentos en la UCAB 133
ANEXO C: Análisis Factorial para la variable Compromiso Organizacional. 135
ANEXO D: Matriz de Componentes Rotados de la Variable Compromiso Organizacional (reducida a 16 ítems). 136
ANEXO E: Gráfico de Sedimentación de Análisis Factorial para la Variable Compromiso Organizacional. 137
ANEXO F: Matriz de Componentes Rotados de la Variable Compromiso Organizacional (original de 18 ítems). 138
ANEXO G: Análisis Factorial para la variable Experiencia de Marca Empleadora. 139
ANEXO H: Matriz de Componentes Rotados para la Variable Experiencia de Marca Empleadora 140
ANEXO I: Gráfico de Sedimentación de Análisis Factorial para la Variable Experiencia de Marca Empleadora. 140

ANEXO J: Correlación Entre Compromiso Organizacional Normativo y Edad. 141
ANEXO K: Informe de Medias de Correlación Entre Compromiso Organizacional y Edad. 142
ANEXO L: Correlación Entre Compromiso Organizacional Normativo y Antigüedad. ... 143
ANEXO M: Informe de Medias de Correlación Entre Compromiso Organizacional y Antigüedad. 144
ANEXO N: Informe de Medias de Correlación Entre Género y Experiencia de Marca Empleadora..... 145
ANEXO Ñ: Correlaciones entre las Variables Compromiso Organizacional y Experiencia de Marca Empleadora. 145
ANEXO O: Informe de Medias de Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora y Haber Cursado Pregrado en la UCAB..... 146
ANEXO P: Correlación Entre Compromiso Organizacional y la Evaluación General de la UCAB..... 147
ANEXO Q: Correlación Entre Evaluación General de la UCAB y Experiencia de Marca Empleadora..... 148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de la Experiencia de Marca Empleadora según Gavilán, Avelló y Fernández……..…….54
Tabla 2. Tabla operacional de Experiencia de Marca Empleadora……...……55
Tabla 3. Dimensiones del Compromiso Organizacional según Meyer y Allen……56
Tabla 4. Tabla de operacionalización de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1997)…….……...……57
Tabla 5. Cuestionario de Compromiso Organizacional por Allen y Meyer (1997)……..…….60
Tabla 6. Distribución de los ítems positivos y negativos del instrumento de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1997)……61
Tabla 7. Tabulación de las respuestas positivas (Compromiso Organizacional)……61
Tabla 8. Tabulación de las respuestas negativas (Compromiso Organizacional)……..…….62
Tabla 9. Cuestionario de Experiencia de Marca Empleadora por Avelló, Gavilán y Fernández-Lores (2013)…….……...……63
Tabla 10. Tabulación de las respuestas del instrumento de Experiencia de Marca Empleadora de Avelló, Gavilán y Fernández-Lores (2013)……..……..……64
Tabla 11. Recuento de Tipo de Nómina. ……68
Tabla 12. Recuento de Cargos. ……...…69
Tabla 13. Recuento de Tipo de Jornada Laboral. ……...…70
Tabla 14. Variable: sede donde desempeña……70
Tabla 15. Recuento de Edad. ……..…71
Tabla 16. Recuento de Género. ……..……72
Tabla 17. Recuento de Personal que Dicta Clases…….……72
Tabla 18. Recuento de Horas de Clase Semanales. ……...……73
Tabla 19. Recuento de Departamento. ……..…73

Tabla 20. Recuento de Antigüedad. ……..74
Tabla 21. Niveles de Interpretación de la Variable Compromiso Organizacional……75
Tabla 22. Análisis Descriptivo de las Dimensiones de Compromiso Organizacional……..75
Tabla 23. Niveles de interpretación de la Variable Experiencia de Marca Empleadora……...78
Tabla 24. Análisis Descriptivo de las Dimensiones de Experiencia de Marca Empleadora….79
Tabla 25. Alfa de Cronbach para la variable Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997). ……...81
Tabla 26. Alfa de Cronbach para los Componentes de la Variable Compromiso Organizacional.....81
Tabla 27. Alfa de Cronbach para la variable Experiencia de Marca Empleadora de las autoras Avelló, Gavilán y Fernández-Lores (2013). …….82
Tabla 28. Comparación entre tablas de Alfa de Cronbach para los Componentes de la variable Experiencia de Marca Empleadora. ……..82
Tabla 29. Correlación Entre Edad y Compromiso Organizacional. …….86
Tabla 30. Correlación entre Antigüedad y Compromiso Organizacional. ……87
Tabla 31. Correlación entre Género y Compromiso Organizacional……89
Tabla 32. Correlación entre Departamento y Compromiso Organizacional……90
Tabla 33. Correlación entre Cargo y Compromiso Organizacional……..91
Tabla 34. Correlación entre Edad y Experiencia de Marca Empleadora. ……92
Tabla 35. Correlación entre Antigüedad y Experiencia de Marca Empleadora……93
Tabla 36. Correlación entre Género y Experiencia de Marca Empleadora……...…93
Tabla 37. Correlación entre Departamento y Experiencia de Marca Empleadora……95
Tabla 38. Correlación entre Cargo y Experiencia de Marca Empleadora……96
Tabla 39. Correlación entre Compromiso Normativo y Experiencia de Marca Intelectual…..97
Tabla 40. Correlación entre Compromiso Normativo y Experiencia de Marca Emocional.…97
Tabla 41. Correlación entre Compromiso Afectivo y Experiencia de Marca Intelectual…….98
Tabla 42. Correlación entre Compromiso Afectivo y Experiencia de Marca Emocional……98
Tabla 43. Correlación entre Compromiso Afectivo y Experiencia de Marca Sensorial…..…99

Tabla 44. Correlación entre Compromiso Organizacional y Haber Cursado Pregrado en la UCAB……..……..……100
Tabla 45. Correlación entre Experiencia de Marca Empleadora y Haber Cursado Pregrado en la UCAB……...…101
Tabla 46. Correlación entre Compromiso Organizacional y Evaluación General de la UCAB……...…103
Tabla 47. Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora y Evaluación General de la UCAB. ……....105
Tabla 48. Intención de Irse de la UCAB en ambas variables……...……108
Tabla 49. Correlación Entre Compromiso Organizacional e Intención de Irse para los Coordinadores. ……110
Tabla 50. Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora e Intención de Irse para los Analistas. ……111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Gráfico de Sedimentación para Correlación entre Edad y Compromiso Organizacional……..….87
Figura 2. Gráfico de Sedimentación para Correlación entre Antigüedad y Compromiso Organizacional. …….88
Figura 3. Gráfico de Sedimentación para Correlación entre Género y Experiencia de Marca Empleadora. …….…….94
Figura 4. Gráfico de Sedimentación de Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora Sensorial y Haber Cursado un Pregrado en la UCAB…….……102
Figura 5. Gráfico de Sedimentación de Correlación Entre Compromiso Normativo y Evaluación General de la UCAB. ……...……104
Figura 6. Gráfico de Sedimentación de Correlación Entre Compromiso Afectivo y Evaluación General de la UCAB. ……..104
Figura 7. Gráfico de Sedimentación para Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora Intelectual y Evaluación General de la UCAB……...……106
Figura 8. Gráfico de Sedimentación para Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora Emocional y Evaluación General de la UCAB. …….……...……106
Figura 9. Gráfico de Sedimentación para Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora Sensorial y Evaluación General de la UCAB……107

RESUMEN

A finales del siglo pasado, específicamente en 1999, los autores Ambler y Barrow publicaron un libro en donde se unió por primera vez el estudio de las tendencias de marketing con las de Recursos Humanos, teniendo como resultado el desarrollo del concepto de Marca Empleadora. Desde ese entonces el concepto ha sido ampliado por otros autores y aplicado por organizaciones con éxito, afectando positivamente en la cultura organizacional y en las políticas de atracción y retención que cumplen un papel fundamental dentro de cada una de estas. Diversos estudios han demostrado que las organizaciones que aplican las prácticas que abarca esta tendencia han logrado obtener resultados positivos interna y externamente. De cara a la marca interna, la marca empleadora ha demostrado tener relación con conceptos relevantes para la gestión de talento, como por ejemplo, el compromiso organizacional. El entendimiento del compromiso ha sido ampliamente estudiado por los autores Meyer y Allen, a quienes se les acredita el modelo tridimensional de compromiso organizacional de 1997, el cual se utilizó para este estudio. Para conocer a mayor profundidad y medir la marca empleadora, se tomó como referencia el estudio de Gavilán, Avelló y Fernández-Lores del año 2013, quienes crearon una estructura tridimensional de la experiencia de la marca empleadora compuesta por la experiencia sensorial, la experiencia emocional y la experiencia intelectual, análoga a la experiencia de la marca comercial. La presente investigación tuvo como finalidad conocer el nivel de experiencia de la marca empleadora, el nivel de compromiso organizacional y la relación entre estas variables en el personal de una institución de educación superior. Se realizó entonces un estudio de tipo transeccional correlacional, de muestreo no probabilístico, aplicado en una población de 598 personas, de las cuales respondieron 147 trabajadores. La población estuvo conformada por el personal profesional y docente a dedicación de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela. El estudio demostró la existencia de una relación significativa entre compromiso organizacional y experiencia de marca empleadora en el personal de la UCAB en el 2019.

Palabras Claves: marca empleadora, compromiso organizacional, compromiso afectivo, retención.

INTRODUCCIÓN

Al pasar de los años, las empresas se han tenido que adaptar a los movimientos de las empresas competidoras que se encuentra en constante cambio para poder subsistir en el tiempo. “Hay tres clases de compañías: aquellas que hacen que las cosas ocurran; aquellas que esperan que las cosas ocurran; y aquellas que se sorprenden por lo que ha ocurrido” Traves, C. (2007).

Las empresas aplican estrategias de Mercadeo cada vez con mayor frecuencia. Esto para mejorar la relación entre trabajador - empresa y sus clientes, aumentando así el compromiso organizacional de los colaboradores a la misma. Nace entonces el concepto de marca empleadora, siendo este aplicado en empresas y diversas universidades a nivel global, como por ejemplo en la Universidad de Lituania en el año 2011, donde se realizó un estudio por Bakanauskiene, Bendaraviciene, Krikstolaitis y Lydeka para explorar los atractivos de la marca empleadora. De este mismo modo, se presenta un trabajo de investigación direccionado a la vinculación entre la experiencia de marca empleadora de la Universidad Católica Andrés Bello y el compromiso organizacional sobre los trabajadores de la misma.

El presente proyecto está estructurado principalmente en seis capítulos, exponiéndose de la siguiente manera:

El Capítulo I expone el Planteamiento del Problema de Investigación, dentro del mismo se incluye la pregunta de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos y culmina con la justificación del trabajo de investigación.

Dentro del Capítulo II se encuentra el Marco Teórico. En esta área se presentan los antecedentes de la investigación sobre las variables Experiencia de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional, así como definiciones sobre cómo se ha llegado a diversos tópicos relacionados a dichas variables.

El Capítulo III expone el Marco Referencial donde se relata la historia de la creación y desarrollo de la muestra a estudiar, es decir, de la Universidad Católica Andrés Bello. Dentro de este capítulo se presenta la estructura de la compañía en la actualidad, la misión, visión, valores y planes creados por el mismo plantel.

Dentro del Capítulo IV se presenta el Marco Metodológico, donde se expone el Tipo de Investigación, Diseño de Investigación, Unidad de Análisis, Población, Muestra, Conceptualización y Operacionalización de las dimensiones de cada una de las variables a estudiar. Para la Experiencia de Marca Empleadora son la dimensión sensorial, intelectual y emocional, mientras que para el Compromiso Organizacional son la dimensión afectiva, de continuidad y normativa.

De seguido, se encuentra el Capítulo V el cual expone el Análisis de Resultados, tomando en cuenta todas las respuestas obtenidas por cada uno de los sujetos participantes. En este capítulo se desarrollaron análisis descriptivos de las variables, se presenta la confiabilidad de los instrumentos, se expone el análisis factorial y las correlaciones entre las variables del estudio. En la última parte del presente capítulo de análisis de resultados, se encuentra la discusión de los resultados, en donde se plasmó con mayor profundidad las conclusiones finales de los datos analizados.

Para culminar, se presenta el Capítulo VI donde se presentan las conclusiones en conjunto con las limitaciones del estudio y para finalizar las recomendaciones del Trabajo de Grado.

En el final de la investigación se encuentran las respectivas Referencias Bibliográficas de donde se extrajo la información para el levantamiento de la investigación en conjunto con los anexos necesarios que sustenten la información recolectada.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Miriam Aguado, directora de la consultora People Matters (2017), la balanza de poder se ha invertido (p. 137). Antes eran los candidatos quienes debían prepararse y esmerarse para ser elegidos. Hoy, son los candidatos quienes pueden elegir dónde desarrollar su carrera profesional. Este nuevo balance de poder tiene como resultado un nuevo interés de las empresas por desarrollar nuevas tendencias que ayuden en la atracción y retención del mejor talento. Esta premisa ha motivado a los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) a incluir la aplicación de las prácticas de marketing, creando así el concepto de marca empleadora.

El estudio de las marcas aplicadas a las prácticas organizacionales nace en 1996 con los estudios de Ambler y Barrow, quienes dan origen al concepto de marca empleadora (ME). La describen como: "el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la compañía" (p.187). Para Backhaus y Tikoo (2004), la marca empleadora simboliza el empeño de una organización por fomentar, dentro y fuera de la empresa, una perspectiva que diferencie la importancia del trabajador dentro de la misma (p. 501).

El incremento en la competitividad motiva cada vez más a las organizaciones a implementar prácticas, como la marca empleadora, para promocionarse mejor. "Es la compañía quien debe prepararse, asegurándose de estar en el radar, y transmitir los mensajes adecuados a su talento objetivo" (People Matters, 2017, p.137). Esto no sólo aplica para las empresas, es un fenómeno el cual afecta a todas las instituciones, incluidas las de educación superior.

Según una publicación de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), la marca que una institución de educación superior proyecta en sus alrededores parece

ser considerada más importante que antes. Stensaker (2007) quien escribe la publicación, plantea que "la razón es el posible impacto de una marca positiva en el reclutamiento de estudiantes y personal académico, para atraer recursos y crear buena voluntad" (Stensaker, p.2).

"Cada organización, incluidas las instituciones de educación superior, tiene su marca empleadora, independientemente de si participa activamente en su construcción o no" (Turauskas, Bendaravičienė y Krikštolaitis, 2013, p. 51). Según los mismos autores, la construcción de una marca empleadora fuerte, podría ser una estrategia líder para la supervivencia y el éxito de las universidades para ganar la guerra por el talento. La importancia de retener el mejor talento en este tipo de instituciones, según Bakanauskiene, Bendaraviciene, Krikstolaitis, y Lydeka (2011) en que son organizaciones basadas en el conocimiento y su éxito recae simplemente en la experiencia, las competencias y la excelencia de sus empleados.

Ya sea en empresas o en instituciones educativas como la universidad, "cada vez más, las empresas utilizan la marca empleadora para atraer talento y asegurar que los empleados actuales estén comprometidos con la cultura y la estrategia de la empresa." (Backhaus y Tikoo, 2004, p. 501). En su intento por conceptualizar la marca empleadora, los autores anteriormente mencionados indican que la marca empleadora tiene tres componentes: la propuesta de valor al empleado, el marketing externo y el marketing interno.

Para propósitos de este estudio, se colocó el foco en el último componente de la marca empleadora, el marketing interno. "El objetivo del marketing interno, también conocido como branding interno, es desarrollar una fuerza laboral que esté comprometida con el conjunto de valores y objetivos organizacionales establecidos por la firma" (Backhaus y Tikoo, 2004, p. 503).

La aplicación de estrategias de marca empleadora aplicada a universidades, específicamente de cara a lo interno, puede tener relación con otros conceptos importantes en la gestión de talento, como lo es el compromiso organizacional. En los últimos años se ha generado un interés por el estudio del compromiso en las organizaciones. La popularidad de este tema nace del vínculo directo que existe entre el compromiso y varios comportamientos de los

empleados (Mottaz, 1988). Los autores Meyer y Allen (1997) han dedicado especial atención al estudio del compromiso organizacional, logrando crear un concepto más específico y medible al contrastar varias concepciones anteriores:

> El compromiso es una fuerza que une a un individuo con un curso de acción relevante para uno o más objetivos. Como tal, el compromiso se distingue de las formas de motivación basadas en el intercambio y de las actitudes relevantes para el objetivo, y puede influir en el comportamiento incluso en ausencia de motivación extrínseca o actitudes positivas. (p. 10)

No existe una gran diversidad de estudios que abarquen los temas de marca empleadora y compromiso organizacional en instituciones universitarias. Sin embargo, existe un estudio sobre la vinculación entre la gestión del talento humano y su influencia sobre el compromiso organizacional. Este estudio fue llevado a cabo por Isabel Cabrera (2015), aplicado a docentes de una Universidad en Perú, quien dio a entender que sí hay una relación directa y significativa entre la gestión del talento y el compromiso organizacional (Cabrera, I. 2015).

Para el Vicedecano de la Escuela de Educación de la Universidad de Pensilvania (2007) "si bien la mayoría de las universidades hacen un buen trabajo en el desarrollo de sus estudiantes, tienen menos éxito en gestionar a sus profesores y personal a mejorar sus habilidades" (Lynch, D. p. 1). Si las universidades quieren ser percibidas como parte de la solución y no como una causa importante de la crisis de escasez de talento, el Vicedecano recomienda "examinar su cultura y políticas para alinearlas mejor con lo que colectivamente sabemos que es verdad: que el acceso al conocimiento y al talento es la clave para una sociedad futura justa y sabia" (p. 2).

La Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) pareciera desarrollar esfuerzos por alinear la gestión de su talento. A pesar de no existir estudios sobre estrategias de marca empleadora en la institución, el desarrollo del Plan Estratégico 2020, desarrollado en el 2012, incluye iniciativas para empoderar al departamento de RRHH, a través de la construcción de su propia marca. Con respecto al estudio del compromiso organizacional en la UCAB, en el 2018 se realizó un trabajo de grado en el cual se observó que "los docentes de la universidad están altamente comprometidos afectivamente y medianamente comprometidos normativamente y en

cuanto a la percepción de los costos asociados a abandonar la organización" (Moniz, P. 2018, p. 103). Sin embargo, este fue aplicado exclusivamente a docentes, dejando por fuera al personal profesional de la UCAB.

En virtud de todo lo anteriormente expuesto, surgió como premisa fundamental para esta investigación si la experiencia de marca empleadora está relacionada con el compromiso organizacional. Adicionalmente, surgió el interés por entender cómo se presentan y la relación de estas dos variables en una institución de educación superior, específicamente, una universidad privada, como la Universidad Católica Andrés Bello, ubicada en Venezuela.

La preguntarse a formularse es: ¿Cuál es la relación entre la Experiencia de marca empleadora y el Compromiso organizacional en el personal profesional y docente de la Universidad Católica Andrés Bello en el primer semestre del 2019?

Objetivos de la investigación

Objetivo general.

Identificar si existe relación entre la experiencia de marca empleadora y el compromiso organizacional en el personal de la Universidad Católica Andrés Bello en el 2019.

Objetivos específicos.

1. Conocer el nivel de experiencia de marca empleadora UCAB.
    a. Conocer el nivel de experiencia sensorial de la marca empleadora UCAB.
    b. Conocer el nivel de experiencia intelectual de la marca empleadora UCAB.
    c. Conocer el nivel de experiencia emocional de la marca empleadora UCAB.
2. Identificar el nivel de compromiso organizacional que tiene el personal de la UCAB.
    a. Identificar el nivel de compromiso afectivo que tiene el personal de la UCAB.
    b. Identificar el nivel de compromiso de continuidad que tiene el personal de la UCAB.
    c. Identificar el nivel de compromiso normativo que tiene el personal de la UCAB.
3. Conocer la relación entre la experiencia de marca empleadora y el compromiso organizacional.

Justificación del problema

"Las esferas institucionales de la academia, la industria y el gobierno, que anteriormente tenían identidades, misiones y propósitos institucionales separados, ahora se superponen, con vínculos entre ellas" (Jacob y Hellstrom, 2000, p. 73). Esto indica que la identidad de la universidad como institución está cambiando. En la publicación de los autores antes mencionados, titulada "El Futuro de la Producción de Conocimiento en la Academia", se expone cómo la concepción general de la universidad como una torre de Marfil, destinada únicamente a la investigación y la ciencia, está cambiando.

"Contrariamente a la noción popular del campus universitario como una torre de marfil enclaustrada, la mayoría de las universidades son escuelas profesionales que se centran en preparar a los estudiantes para el mercado laboral" (Lynch, D. 2007, p. 1). El vicedecano de la Universidad de Pensilvania explica además cómo, en una sociedad basada en el conocimiento, los productores de conocimiento (la universidad) deberían valorar la "gestión del talento" e incluso tener una ventaja competitiva en ese ámbito. "Pero los datos sugieren que las universidades van a la zaga de la industria en el desarrollo y retención de su propio talento" (p. 1).

Entendiendo la importancia de las universidades como generadoras de conocimiento para la sociedad y su nuevo rol como productoras de profesionales para el mercado laboral, parece relevante estudiar aquellas prácticas de atracción, retención y gestión de los trabajadores en las instituciones de educación superior, tanto para los profesores y docentes, como para el personal profesional.

Por lo general, las instituciones de educación superior tienen más limitaciones que las empresas para fomentar un atractivo laboral por medios financieros. Turauskas, Bendaravičienė y Krikštolaitis (2013) alegan que "construyendo una marca empleadora fuerte, buscando fortalezas centrales y unicidad de la experiencia laboral, la marca empleadora puede ser una "salsa secreta" de las universidades para ganar la guerra por el talento" (p.46).

Aunque estos autores proponen una buena base para el desarrollo de una marca empleadora para una institución de educación superior, no se encontraron mayores estudios sobre este tema. Si bien el estudio de los beneficios de la marca empleadora aplicada a empresas tradicionales es amplio, el concepto no ha sido tan estudiado en instituciones educativas.

Adicionalmente, aunque la marca empleadora ha probado ser una solución para la atracción y retención de talento humano en varios países desarrollados, en el caso venezolano hay pocos estudios sobre este tema. Además, debido a la situación económica, las empresas y organizaciones del país atraviesan dificultades extremas para aplicar con éxito prácticas de RRHH. Según Camaguey (2008) el panorama actual de los RRHH en Venezuela es el siguiente:

> Necesidad de una fuerza de trabajo más especializada, mayor demanda que oferta en algunos sectores y posiciones claves, dificultades para retener al personal, nuevas políticas laborales y salariales en un marco de abundantes regulaciones gubernamentales, fuga de talentos, procesos cada vez más informatizados que responden a las tendencias globales del mundo de hoy (p. 16).

Por otra parte, se encontraron estudios sobre el compromiso organizacional en instituciones venezolanas. PGA Group, consultora de RRHH en Venezuela, publicó el siguiente artículo en la revista Business Venezuela, el cual indica que para mayo del 2016, "más del 70% de las empresas consultadas consideran el compromiso como una de sus principales preocupaciones, sin embargo, solo el 57% considera que están comprometidos" (Morales, 2016, p.26).

Otro estudio, realizado en el 2018, fue un trabajo de grado sobre el compromiso organizacional de los docentes de la Universidad Católica Andrés Bello. El estudio de Paula Moniz, basado en la encuesta de Meyer y Allen de 1997, arrojó que la mayoría de los profesores obtuvieron medias aritméticas similares con respecto a la medición de compromiso organizacional. Sin embargo, los profesores investigadores arrojaron una media inferior. Esto nos lleva a preguntarnos si existen distintos tipos de compromiso entre los colaboradores de la UCAB. Creemos importante, definir los diferentes tipos de compromiso según cada cargo y entender cuál puede ser el razonamiento detrás las diferencias.

Por los motivos antes mencionados, se creyó relevante estudiar la experiencia de marca empleadora y el compromiso organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela. Más allá de conocer el nivel de cada una de las variables en sus colaboradores, se buscó entender si existe una relación entre estas dos. Además, este estudio brinda un gran aporte a la UCAB, permitiendo entender qué aspectos se deben mejorar con base al compromiso organizacional y/o las prácticas de marca empleadora, pudiendo mejorar la cultura organizacional dentro de ella.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los componentes teóricos de la presente investigación. Se exponen algunos antecedentes vinculados a la investigación, además se agrega el aporte que cada una de ellas puede brindar. Por otra parte, se exponen los conceptos de marca empleadora y compromiso organizacional. Se explica cómo se han desarrollado a través de los años y cómo han sido estudiados en instituciones de educación superior.

Antecedentes de la investigación

Un primer antecedente se basa en un artículo que se realizó para ser publicado en la Revista Internacional de Investigación en Comunicación Adresearch, el cual propone medir la relación entre la experiencia de marca empleadora y el compromiso afectivo de los empleados. Sus autores son Diana Gavilán, María Avelló y Susana Fernández-Lores, estudiantes de la Universidad Complutense de Madrid. Fue publicado en el año 2013 por la revista antes mencionada.

El estudio se basa en la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo de los empleados. A diferencia de otros estudios, este incorpora un concepto tridimensional de marca empleadora basado en la escala de experiencia de marca de Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009). Inspirado en esta escala, los autores construyen un instrumento compuesto de tres dimensiones: 1) experiencia sensorial/estética, 2) experiencia intelectual y 3) experiencia emocional. El objetivo general que buscó llevar a cabo la investigación según los autores Brakus, et al, fue: “Analizar la experiencia con la marca empleadora y su impacto en el compromiso afectivo de la misma” (p.11).

Dentro de los principales hallazgos encontraron que para que exista una relación entre la marca empleadora y el compromiso afectivo de los trabajadores de la empresa, la experiencia (sensorial, intelectual y emocional) de los trabajadores ante la marca empleadora debe ser positiva. No basta con diseñar una estrategia de marca empleadora para generar compromiso en los trabajadores, la experiencia de ésta debe ser positiva para que tenga relación con el compromiso afectivo.

Este artículo proporciona una herramienta fundamental para el desarrollo del trabajo de grado: la clasificación de las tres de dimensiones de experiencia de marca empleadora (experiencia sensorial, experiencia intelectual y experiencia emocional). Esta clasificación de tres dimensiones, sirvió como base para el desarrollo de un instrumento para medir el nivel de experiencia de marca empleadora. Este fue el instrumento elegido para medir la experiencia de marca empleadora para nuestro trabajo, aplicado al personal de la UCAB.

Otro antecedente importante para la marca empleadora, es el estudio de Bakanauskiene, Bendaraviciene, Krikstolaitis y Lydeka (2011). Este explora los atractivos de la marca empleadora en el caso de la Universidad de Lituania. Los autores del trabajo, titulado "Descubriendo una marca empleadora: Identificación de las dimensiones del atractivo de la Universidad como empleador", explican cómo las Universidades buscan ser atractivas como empleador cada vez más, dada la alta competitividad de hoy por el mejor talento.

Luego de realizar encuestas piloto de una muestra de 70 empleados universitarios y una muestra de 160 estudiantes universitarios de pregrado, así como una revisión de contenido en dos etapas, se formuló y validó un cuestionario para la medición de la universidad como un empleador atractivo.

A pesar de no utilizar el instrumento de la Universidad de Lituania como base para nuestro estudio, lo traemos como antecedente para nuestro Trabajo de Grado, pues muestra la intención de estudiar la marca empleadora en una institución de educación superior.

Un primer antecedente para la medición del compromiso organizacional, corresponde al estudio de Meyer y Allen de 1997. Ambos autores son reconocidos por dedicarse a estudiar el compromiso, específicamente en organizaciones. En su libro "Compromiso en el lugar de trabajo: teoría, investigación y aplicación", buscaron resumir los hallazgos de su trabajo y el de muchos otros investigadores de tal manera que estos hallazgos puedan evaluarse tanto por su mérito científico como por su valor práctico.

En este libro, Meyer y Allen presentan una escala perfeccionada para medir el compromiso organizacional como un concepto tridimensional. La escala, la cual fue introducida por los mismos autores en 1990, busca medir el compromiso organizacional separándolo en tres tipos: compromiso afectivo, de continuidad y normativo. La escala presentada en 1997 contó con 18 ítems, 6 ítems para cada una de las tres dimensiones.

Un antecedente para sustentar la variable de compromiso organizacional en instituciones de educación superior, fue un estudio de Maldonado, Guillen y Carranza en el 2012 para la Revista Nacional de Administración y Finanzas de México. El estudio se titula "El Compromiso Organizacional del Personal Docente y Administrativo de una Universidad Pública".

Este trabajo presenta una investigación de tipo descriptivo, correlacional, transversal con diseño no experimental sobre el diagnóstico del compromiso organizacional de los empleados de una universidad pública. Su objetivo consiste en identificar el nivel de compromiso y si existen diferencias significativas entre el compromiso de los docentes y el compromiso de los empleados administrativos.

El estudio reconoce que, tanto los empleados administrativos como docentes tienen un buen nivel de compromiso organizacional y una identificación psicológica fuerte con la universidad. Así mismo indica que "los niveles altos de compromiso en los empleados de las universidades públicas contribuyen a que se mantengan las capacidades colectivas así como las ventajas sostenibles y duraderas que la propia institución ha sido capaz de obtener" (p.140).

Este antecedente encuentra su relevancia en buscar conocer el compromiso organizacional tanto en los profesores como en los empleados administrativos. Similarmente,

en este Trabajo de Grado, se buscó conocer los niveles de la experiencia de marca empleadora y el compromiso organizacional en dos tipos de nóminas, la de personal profesional y la de docentes a dedicación.

Experiencia de marca empleadora y compromiso organizacional

Habiendo entendido los antecedentes que brindan apoyo a la presente investigación, surge el interés por estudiar la experiencia de marca empleadora y el compromiso organizacional. Dichas variables y su posible relación serán estudiadas en personal profesional y docentes a dedicación de la UCAB, verificando el nivel de cada una de ellas y la posible relación existente entre ambas.

1. Marca Empleadora

De la unión de marketing y RRHH en el marco del mundo organizacional, nace el concepto de Marca Empleadora. Ambler y Barrow definen este concepto como: "el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la compañía." (p.187). Un concepto más reciente de la revista People Matters (2017), describe como la Marca Empleadora está constituida por las asociaciones, sensaciones y percepciones recibidas por empleados, talento externo y población general, y cómo las relacionan con una empresa como lugar para trabajar.

Otros autores que se han esforzado por conceptualizar la Marca Empleadora son Backhaus y Tikoo (2004), ellos la definen como el "proceso de construcción de una identidad de empleador única e identificable, y un concepto propio que lo diferencia de sus competidores". (p. 502). Ellos recopilan la literatura de los profesionales de RRHH quienes definen Marca Empleadora como un proceso de tres pasos: 1) desarrollar la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), 2) comercializar la PVE externamente y por último 3) internamente.

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE) es un elemento fundamental de la Marca Empleadora. "Una PVE bien estructurada y comunicada contribuirá tanto a la atracción de talento como a generar un mayor sentimiento de pertenencia entre los empleados". (Valdebenito, 2016). Según la revista People Matters (2017), esta hace referencia a lo siguiente:

> ...todo aquello que ofrece una organización a un empleado por el hecho de trabajar en la misma. En ella se pueden incorporar tanto aspectos económicos "transaccionales" (como los salarios) como otros elementos que le reportan beneficio (valor) por ser elementos que unen el proyecto personal del empleado a la organización (tiempo libre, empleabilidad futura, seguridad en el trabajo, beneficios sociales) (p.17)."

El marketing externo, constituido como el segundo componente de la Marca Empleadora según Backhaus y Tikoo, "está diseñado principalmente para atraer a la población objetivo, pero también está diseñado para respaldar y mejorar la marca corporativa" (p.502). Finalmente, el tercer componente del modelo de ME, el cual tiene mayor relevancia en este trabajo, es el marketing interno, el cual busca incorporar la marca de la organización en la cultura organizacional.

Otros autores hacen referencia a la aplicabilidad externa e interna de la marca empleadora. Leekha Chhabra, N., y Sharma, S. (2014) establecen que la ME va dirigida hacia clientes externos e internos de la organización. Desde el enfoque en los clientes internos, describen como la ME es una herramienta estratégica la cual impacta de manera provechosa al rendimiento y cultura dentro de la organización. Concluyen que "los empleados leales a la marca prefieren permanecer comprometidos con la organización por más tiempo, incluso si las circunstancias exigen explorar otros" (p. 51).

La marca empleadora busca vender una idea de los valores y los objetivos que presenta una organización. La misma va, principalmente, dirigida hacia los colaboradores internos a la empresa (Leekha Chhabra, N., y Sharma, S., 2014). "Debido a que una marca actúa como una promesa entre una organización y su potencial y los clientes existentes, la promesa debe entenderse internamente y toda la organización debe comprometerse a cumplirla" (Foster, C., Pnjaisri, K. & Cheng, R., 2010).

1.1 Antecedentes de la Marca Empleadora

1.1.1 Historia y desarrollo de la marca

El concepto de marca y su desarrollo histórico es fundamental para esta investigación. El uso de la marca ha sido utilizado y existido durante décadas. Al pasar de los años, se ha usado en todo tipo de cultura y sociedad (Rajaram, S. y Shelly, S. 2012). Por otra parte, Khan, S. y Mufti, O. (2007) expresan que los inicios de la marca se observan desde el período agrario del Antiguo Egipto, pero principalmente durante la Revolución Industrial se vio reflejada con mayor consistencia. Para la época del siglo XVIII (Palmer, E. 1989) las empresas producían recursos con mayor velocidad y debían venderlos en el menor tiempo posible para obtener ganancias de ellos.

Según Colmenares (2007), si la marca se utiliza de manera adecuada, se podría convertir en una oportunidad de mejora para la organización o unidad educativa que la implemente. Su función velará en dar ventaja, dentro del mercado en el que se encuentre, de sus productos y servicios que ésta ofrezca. De este mismo modo, añade que "ofrece un valor añadido al producto y servicio que es apreciado por el consumidor y cuyo precio está dispuesto a pagar" (Colmenares, O. 2007).

Khan S. & Mufti, O. (2007) señalan que el objetivo de las empresas ha cambiado, de producir la mayor cantidad de recursos para un mercado más amplio, a competir entre otras organizaciones que ofrezcan el mismo producto. Existen empresas que hasta la fecha compiten en el mismo mercado donde se incorporaron décadas atrás, así como se demuestra a continuación:

> Muchas de las marcas de consumidores más conocidas de hoy datan de este período: máquinas de coser Singer en los Estados Unidos (1850), McCormick segadores en Estados Unidos (1850), Peras en Reino Unido (1860), Limpiador Sapolio en Estados Unidos (1869), Henkel's Bleich Soda en Alemania (1876) y Prudential Insurance en el Reino Unido (1890) son solo algunos ejemplos. (Khan S. & Mufti, O. 2007, p. 78).

Bastos, W. (2012) expresa que el desarrollo de la marca "se transformó en una entidad multidimensional, multifuncional y maleable" (p. 363). Multidimensional, puesto que involucra distintos aspectos que conforman el mercadeo; multifuncional, teniendo la caracterización de poder desempeñar diversas funciones para realizar las tareas exigidas y maleable ya que puede adaptarse a diversos escenarios, específicamente a la diversidad de empresas.

Por su parte, el autor Scott Davis (2003) expone que el desarrollo de marca abarca cuatro fases para su correcto funcionamiento dentro de una organización. La misma se desglosa de la siguiente manera: “primera fase: crear una visión; segunda fase: definir una imagen de marca; tercera fase: estrategia BAM (Brand Asset Management o gestión de activos de marca) y cuarta fase: cultura basada en la marca” (p. 3).

Aaker (1996) complementa la idea del desarrollo de marca debatiendo que “la identidad de marca debe ayudar a establecer una relación entre la marca y el cliente generando una proposición de valor que implica beneficios funcionales, emocionales o de expresión.” (p. 14) El desarrollo de marca hoy en día puede ser aplicado a cualquier sector. Por ejemplo, el marketing aplicado a la gestión empresarial consiste en el desarrollo de herramientas las cuales ayudan a que la empresa actúe dentro del mercado teniendo en cuenta las demandas existentes para adecuar su oferta a estas.

1.1.2 Desarrollo de Marca y Recursos Humanos

En el marco de la gestión organizacional, se han encontrado planteamientos que vinculan el concepto de desarrollo de marca con la gestión del talento humano. Por ejemplo, Esteban, J. (2012) realiza un estudio titulado “Creación de valor en Recursos Humanos a través del desarrollo de marca como empleador” donde coloca en contexto la relación entre las funciones de RRHH y marketing. Aunque esta relación entre departamentos es relativamente nueva, "la fuerza de los hechos está demostrando cómo la aplicación de conceptos, estrategias y herramientas de marketing a los mercados laborales internos y externos es un elemento fundamental al alcance de los departamentos de Recursos Humanos para atraer y fidelizar" (p.47).

Si se adentra al conocimiento de la gestión de marca, se encuentra que la misma va a cumplir un papel fundamental en la imagen que expone una empresa. “Ayuda a que las personas la conozcan, lo que puede hacer por sus clientes y por qué deben considerar y comprarle a su empresa. Da algo claro para defender y guiarte; guía algunas de sus mayores decisiones estratégicas.” (Keohane, K. 2014, p.1).

Para comprender mejor la relación de la gestión de marca y la de talento humano, es importante profundizar en la relación entre el desarrollo de marca y los departamentos de RRHH en las organizaciones. RRHH es “la unidad operativa que funciona como un área del staff; es decir, como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, la comunicación, la higiene y la seguridad en el trabajo, las prestaciones, etcétera.” (Chiavenato, 2002, p. 2).

Generalmente, el departamento de RRHH en las organizaciones no está directamente vinculado con el propósito principal de la organización. Es considerado como un departamento de "servicios". Los otros departamentos se convierten entonces en sus clientes internos. Según Alles, en RRHH, los consumidores de la marca no son más que los clientes internos, jefes y colaboradores que integran la organización. Desde esta perspectiva, Martha Alles (2014) ha desarrollado el concepto de Marca aplicado a RRHH.

Alles establece la diferencia entre una marca de un producto y la marca de RRHH, explicando cómo esta recae en la esencia de la información. Explica que para vender un producto se emiten comunicaciones de tipo publicitario, las cuales no siempre informan sobre hechos reales. Por el contrario, la confianza y la credibilidad de la marca de RRHH se basan en acciones realmente llevadas a la práctica las cuales han generado resultados positivos, y no en eslóganes publicitarios. Por esto, la marca de RRHH "será percibida como una información positiva por sus clientes internos". (p.45).

Previos a los estudios de Alles, fueron Ambler y Barrow (1996) los primeros en interrelacionar las disciplinas de RRHH con las del mercadeo en un único marco conceptual. Los autores demuestran cómo “al unir estas dos disciplinas, se intenta orientar el mercadeo de las empresas hacia su gente. Esto con la finalidad de aumentar de reclutamiento interno, siendo este un proceso más fácil y económico que el reclutamiento externo.” (p.185) Resaltan además, como el marketing enfocado en el cliente interno contribuye con el cumplimiento de los objetivos organizacionales”. (p. 5).

1.2 Modelo tridimensional de Experiencia de la Marca Empleadora

Según Gavilán, Avelló y Fernández (2013), una experiencia es un suceso privado que tiene lugar como consecuencia de una estimulación inducida, esto es, los estímulos que se producen en el exterior llegan al sujeto, y éste los asimila, interioriza y asume. El concepto de "experiencia de marca", nace al estudiar la relación entre las marcas y sus consumidores. En el 2009, los autores Brakus, Schmitt y Zarantonello se interesaron por conceptualizar y medir la experiencia de marca. Ellos desarrollaron una escala de cinco dimensiones de experiencia de marca: sensorial, afectiva, intelectual, conductual, y social.

Para definir y conceptualizar la experiencia de marca, Brakus et al llevaron a cabo una revisión de la investigación del consumidor y de marketing, "examinando cuando ocurren las experiencias y cómo afectan los juicios, las actitudes y otros aspectos del comportamiento del consumidor" (p.52). Por su parte, la tesis de Gavilán, Avelló y Fernández plantea un modelo de "experiencia de marca empleadora", análogo a la experiencia de marca de consumo antes descrito. Para estos autores, "la experiencia con la marca empleadora es, con relación a las experiencias de marca de consumo, más intensa y prolongada si tenemos presente que en esta ocasión el cliente interno, no solo interactúa con la marca sino que la vive ocho horas al día" (p.64).

Son estos autores quienes proponen un modelo tridimensional para la experiencia de marca empleadora, a través de la compilación diferentes autores expertos en la experiencia de marca. Según Gavilán, Avelló y Fernández (2013), las tres dimensiones para medir el nivel de experiencia de marca empleadora son: sensorial/estética, intelectual y emocional. A continuación se explicarán brevemente cada una de las dimensiones.

La dimensión de experiencia sensorial, adaptada de de Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009), nos remite a "estímulos sensoriales que suministra la marca a través del lugar físico donde se realiza el trabajo y que por lo tanto se convierten en el escenario de la experiencia laboral" (p.64). Esto por ejemplo busca medir la experiencia con respecto al puesto de trabajo de los empleados.

La dimensión de experiencia intelectual, basada en la propuesta de Berthon y Ewing (2005), tiene que ver con el conocimiento y aceptación de los valores organizacionales. Gavilán et al sustentan que: "La amplitud con la que la cultura organizacional es percibida y aceptada entre los miembros de una compañía tiene un importante impacto en las actitudes y comportamiento de los empleados individualmente, en los resultados y en la efectividad de la organización" (p.64).

Por último, la dimensión de experiencia emocional, tomada de Bakker (2008). Esta dimensión nos sitúa frente a la vivencia de lo que representa el trabajo y el desempeño de las tareas que éste conlleva. Hace referencia a la diversión y el disfrute del trabajo realizado.

La escala desarrollada por Gavilán, Avelló y Fernández en el 2013, correspondiente al modelo tridimensional de experiencia de marca empleadora cuenta con 14 ítems. La profundización en describir específicamente esta escala de experiencia de marca empleadora se debe a que esta se utilizó como instrumento para la medición de la marca empleadora en la UCAB.

1.3 Marca Empleadora en Universidades

Cualquier organización que opera en un mercado competitivo es evaluada, no sólo por los productos y servicios ofrecidos por la empresa, sino también, cada vez más, por su Marca Empleadora, según Fiurska y Matuska (2013). Esto aplica a las instituciones de educación superior y universidades. De acuerdo con el estudio de Hemsley-Brown, Melewar, Nguyen y Wilson (2016) las universidades de hoy en día compiten cada vez más por los estudiantes internacionales y los mejores académicos. Esta competencia impulsa la necesidad de que las universidades se centren en articular y desarrollar claramente su marca. Además, las universidades también buscan al mejor personal, pues "las universidades solo han sido tan buenas como las personas que emplean." (Archer, 2005, p. 11).

Según Archer (2005), el desafío de RRHH en la educación superior es particularmente complejo, hace malabarismos con los intereses de un grupo altamente diverso de partes interesadas, internas y externas, y ofrece una gama de servicios altamente compleja y dispar.

Varios autores aseguran, que a través de la aplicación de prácticas de marca empleadora en las universidades, la gestión de RRHH puede mejorar. Por ejemplo, para Hemsley-Brown, Melewar, Nguyen y Wilson en el 2016:

> El sector de educación superior tiene mucho que ganar con los beneficios de una marca exitosa, que ya está bien establecida en el sector privado, pero se necesita más investigación que se relacione específicamente con los esfuerzos de marca de las organizaciones del sector público, como las universidades sin fines de lucro y universidades. (p.1)

Con este basamento previamente establecido, se podría concluir que las instituciones de educación superior que implementen las características que conforman la definición de Marca Empleadora, podrían tender a tener un mayor éxito organizacional.

1.4 Marca Empleadora UCAB

En relación con la Universidad Católica Andrés Bello y su Marca Empleadora, se llevó a cabo una recolección de información mediante el testimonio de la Directora de Gestión del Talento, Lic. Elizabeth Formica. Lo primero fue constatar que la UCAB no ha desarrollado una medición sobre el nivel de percepción de su Marca Empleadora, lo que hace que esta investigación sea relevante para la Institución.

Empero, a lo interno del departamento sí se ha desplegado un trabajo para alinear los objetivos del mismo con los de la UCAB en torno a una marca empleadora, el cual se detalla a continuación.

Así mediante un trabajo conjunto emprendido en el 2012 entre los miembros del equipo de RRHH en la UCAB, se definió a nivel de equipo cuál era la visión misión y la razón de ser del departamento. El trabajo consistió en dividir al departamento en grupos de trabajo y preguntarles su percepción sobre cuál era su razón de ser, y más allá sobre cómo se veían reflejados los trabajadores en esa razón de ser de RRHH. Esta metodología buscó que se lograra un trabajo en equipo con el objetivo que todos se sintieran identificados con el producto. Este

producto fue un nuevo Modelo de Gestión de RRHH de la Universidad Católica Andrés Bello, departamento al cual se referirá a continuación como RRHH UCAB.

El departamento tenía muy claro cuál era el eje estratégico sobre el cual debían basarse, con los ejes del Plan Estratégico UCAB 2020, una política aplicada a toda la UCAB desde el año 2012, en donde se establecieron las grandes líneas de trabajo de cada uno de los Ejes de la Universidad. Adicionalmente tomaron en consideración cómo para realizar políticas de RRHH se debe tomar siempre en consideración su entorno como parte de su planificación estratégica. Así como se establecieron las líneas de trabajo para el departamento de RRHH, los demás departamentos de la UCAB lo hicieron también.

Además de regirse por el Plan Estratégico UCAB 2020, el departamento de RRHH toma en cuenta los parámetros de gestión de calidad. Esto se debe a que la universidad cuenta con una certificación de ISO 9001 sobre gestión de la calidad. Por lo cual, todos los departamentos deben estar en continua revisión y mejora de sus procesos para mantener la certificación y lo que esta implica. El departamento de RRHH definió en ese entonces cuál era su razón de ser, sin embargo esta estuvo siempre atada a los procesos requeridos por la certificación ISO. Esto debería ser igual para todas las unidades de la UCAB.

Luego de establecer los objetivos y procesos del modelo de gestión se buscó lograr la representación gráfica de éste, a través de un logo. Se relacionó con un modelo de gestión el cual se encontraba siempre en movimiento, una sensación de apertura y recepción. Este logo se convirtió en la representación de las tres premisas principales del Modelo de Gestión: conectar, inspirar e innovar. Todo esto siempre orientado a la excelencia. La excelencia se busca a través de la continua evaluación de los procesos. Esto no se hace a manera de castigo, sino para buscar la mejora continua.

Cada una de las tres premisas del Modelo de Gestión tiene asignados varios procesos de RRHH. Conectar se refiere a captar e incorporar. Inspirar hace referencia a desarrollar y formar. Y finalmente innovar toma en consideración todo lo referente a incentivar y reconocer. Así como cada premisa tiene un proceso asignado, cada proceso tiene subordinado una serie de

proyectos. Por ejemplo, bajo la premisa de conectar está el proceso de incorporar, y dentro del proceso de incorporar se encuentra como proyecto la inducción del personal.

Las personas del departamento de RRHH UCAB conocen bien el Modelo de Gestión debido a que participaron en el diseño de este. Sin embargo, la Profesora Fórmica admite que los demás trabajadores de la UCAB no han internalizado y comprendido esta filosofía de trabajo al mismo nivel que lo ha hecho el departamento de RRHH. Comenta que es una de las áreas en donde están trabajando para "conectar" con los trabajadores. Una de las formas en las que buscan dar a conocer este Modelo de Gestión es a través de enseñar a los demás departamentos la metodología con la cual fue diseñado para que cada departamento logre entender su propia misión, visión y estrategia. Adicionalmente explica cómo ha sido difícil comunicar esta filosofía a los profesores de tiempo convencional debido a las pocas horas que van a la UCAB.

1.4.1 Definición de Marca Empleadora para la UCAB

Todos los proyectos de RRHH, pertenecientes a un sub área del departamento y a su vez a una de las premisas del Modelo de Gestión (conectar, incorporar, inspirar), sirven para posicionar a la UCAB como una buena Marca Empleadora. Sin embargo, el departamento de RRHH de la universidad no tuvo un momento decisivo en el cual tomaron la decisión de incorporar las estrategias de Marca Empleadora. Es decir, primero se desarrollaron las buenas prácticas y luego a través de ellas se busca vender a la UCAB como una marca basada en las mejores prácticas de trabajo. Para RRHH de la UCAB: "la marca empleadora es una tendencia de las mejores prácticas".

Para la directora de Gestión del Talento de la UCAB, la Marca Empleadora no es un sello sino un concepto que se basa en una tendencia de las mejores prácticas. Es algo por lo cual se debe trabajar para ser un excelente lugar de trabajo. Comenta que estas mejores prácticas van mejorando con el pasar de los tiempos. La UCAB quisiera pasar a ser reconocida como: "unos buenos empleadores, como un excelente sitio para trabajar, lo cual otorga un conjunto de dimensiones como retribuciones económicas, beneficios competitivos en el mercado, balance vida-trabajo, entre otros".

2. Compromiso Organizacional

Las primeras conceptualizaciones para el compromiso organizacional corresponden a Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974). Ellos describen al compromiso organizacional como "una fuerte creencia y aceptación de los objetivos de la organización, la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización y el deseo de mantener la membresía de la organización" (p.604).

Para 1978, fecha en la cual Mowday, Steers y Porter publicaron un estudio titulado "La Medición del Compromiso Organizacional", los autores consideran se había llevado a cabo poca investigación sistemática o programática sobre el compromiso organizacional. Además, los estudios de compromiso se hacían más difíciles por la incapacidad general de ponerse de acuerdo sobre la mejor manera para conceptualizar y medir el concepto. Motivados a cambiar el panorama anteriormente descrito, los autores desarrollaron el Cuestionario de Compromiso Organizacional (Organizational Commitment Questionnaire), el cual demostró ser homogéneo y estable en su aplicación.

Otro de los primeros autores en conceptualizar este término fue Mottaz (1988) en su obra "Determinantes del Compromiso Organizacional". El autor describe el compromiso organizacional como "una respuesta afectiva (actitud) resultante de una evaluación de la situación laboral que vincula o une al individuo con la organización" (p.468). Mottaz atribuye la popularidad del estudio del compromiso organizacional a su vinculación con varios comportamientos importantes de los empleados.

Para Mowday, Steers y Porter (1978), la importancia de estudiar y medir el compromiso organizacional se basa en tres razones: 1) "El compromiso de los empleados con una organización debe ser un predictor bastante sólido de ciertos comportamientos, especialmente, la rotación de personal", 2) "la noción de compromiso es intuitivamente atractiva tanto para los gerentes como para los científicos sociales" y 3) "una mayor comprensión del compromiso organizacional puede ayudarnos a comprender la naturaleza de los procesos psicológicos más generales mediante los cuales las personas eligen identificarse con los objetos de su entorno y darle sentido a este entorno" (p. 1).

Para definir compromiso organizacional es indispensable citar a los autores Meyer y Allen, por su larga carrera en el estudio de este tema. En su publicación de 1991, los autores exponen como el estudio de compromiso organizacional se dividía anteriormente en dos enfoques: el actitudinal y el conductual. El enfoque actitudinal puede ser entendido como un proceso en el cual las personas piensan en su relación con la organización, mientras que el conductual "se relaciona con el proceso por el cual los individuos quedan encerrados en una determinada organización y cómo manejan este problema" (p.62). Sin embargo, Meyer y Allen proponen un esquema distinto.

En su obra de 1991 proponen un modelo de compromiso organizacional el cual incorpora tanto al enfoque actitudinal como al conductual. Buscaron definir el compromiso organizacional como un estado psicológico. Para construir este concepto, Meyer y Allen se basaron en el siguiente planteamiento: "Aunque son muchas y variadas las definiciones de compromiso, estas parecen reflejar al menos tres temas generales: apego afectivo a la organización, costos percibidos asociados con dejar la organización y obligación de permanecer con la organización" (p.64). De estas tres generalizaciones nace el marco conceptual de tres componentes de compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad.

2.1 Antecedentes del Compromiso Organizacional

2.1.1. Antecedentes y Consecuencias del Compromiso Organizacional

Una vasta cantidad de la literatura dedicada al compromiso organizacional es para intentar explicar las causas detrás del fenómeno. A continuación se explican dos categorías encontradas en la literatura para distinguir entre distintos tipos de antecedentes del compromiso organizacional.

Existe una primera propuesta según Mottaz (1988), la cual divide a los antecedentes del compromiso organizacional en dos grupos. El autor indica que, aunque son muchos los factores que anteceden al compromiso organizacional, estos pueden agruparse en las siguientes categorías: la de características individuales y la de características organizacionales. La primera

categoría hace referencia a datos demográficos. La segunda categoría, correspondiente a las características organizacionales que hacen relación a “experiencias de trabajo y la inclusión de factores como características del cargo, la compensación, oportunidades de promoción, involucramiento social, etc.” (p.465).

Por su parte, Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, en un trabajo del 2002, demuestra como una serie de antecedentes correlaciona con el compromiso organizacional. Estos antecedentes podrían según Meyer dividirse en tres grupos: variables demográficas; experiencias en el trabajo; y alternativas variables de inversión. Ayensa y Menorca (2007), comparten la división de antecedentes propuesta por Meyer et al y la profundizan. Explican cómo las experiencias en el trabajo explican mejor el compromiso organizacional que las variables demográficas. Con respecto a las variables relacionadas con la organización, las autoras plantean que: “las organizaciones que poseen un sistema de valores éticos, un clima y una cultura organizativa desarrollan niveles de compromiso afectivo y normativo más elevados” (p.3601).

Otra clasificación importante para los antecedentes del compromiso organizacional corresponde a las consecuencias del compromiso. La literatura sobre el compromiso organizacional, se ha dividido en dos grandes grupos según el enfoque de sus consecuencias. Según Ayensa y Menorca, la clasificación de las investigaciones desarrolladas en base a las consecuencias del compromiso son: 1) la intención de abandono y 2) otras consecuencias. El segundo grupo está compuesto por estudios que buscan entender variables como estrés, socialización, rendimiento y conflicto.

2.1.2. Evolución de la Conceptualización de Compromiso Organizacional

El término compromiso significa "contrato o participación que restringe la libertad de acción" (Diccionario Oxford). Previo al auge del intento por conceptualizar y medir el compromiso organizacional, los académicos se enfocaron en conceptualizar el compromiso con el trabajo, con la ocupación, con el grupo de trabajo y con el trabajo mismo. Según Ghosh y Swamy (2014) “la investigación en esta área surgió principalmente de la necesidad de establecer una relación entre los antecedentes del compromiso organizacional y los resultados

organizacionales, para crear y mantener una fuerza laboral comprometida que contribuya positivamente al compromiso organizacional” (p.4).

En 1960 el sociólogo Howard Becker publica un artículo titulado “Notas Sobre el Concepto de Compromiso”. Según la teoría de Becker, la relación entre un empleado y la organización se basa en comportamientos limitados por un "contrato" de ganancias económicas. El sociólogo define el compromiso como una “apuesta paralela”. Dice: “La persona comprometida ha actuado de tal manera que involucra otros intereses suyos, originalmente ajenos a la acción en la que está involucrado, directamente en esa acción” (p.35).

Luego de Becker, el enfoque del estudio de compromiso organizacional cambió de “apuestas paralelas” tangibles a una conexión psicológica desarrollada hacia la organización. Los precursores de esta línea de pensamiento fueron Mowday, Steers y Porter con su publicación de 1979. El concepto de Porter et al de compromiso organizacional se basa en el supuesto básico que el compromiso y la rotación de empleados están altamente correlacionados. Con estas premisas los autores desarrollaron el Cuestionario de Compromiso Organizacional.

Esta línea de pensamiento fue actualizada por Meyer y Allen, quienes según Ghosh y Swamy (2014), debido a limitaciones inherentes de la teoría antes expuesta, proponen por primera vez un modelo multidimensional del compromiso organizacional. Basados en las limitaciones de los estudios de Becker, Meyer y Allen desarrollan en 1984, desarrollaron dos escalas para medir dos tipos de compromiso específicos: el afectivo y el de continuidad. Años después, en 1990, los autores incorporan la dimensión de compromiso normativo, completando así el modelo tridimensional de compromiso organizacional.

2.2 Modelo Tridimensional del Compromiso Organizacional

De los primeros modelos tridimensionales de compromiso organizacional fue el de Angle y Perry, Penley y Gould (1988), el cual estaba compuesto por el las siguientes dimensiones de compromiso: la calculada, la de alienación y la moral. Sin embargo, para motivos de este estudio, nos enfocaremos en el modelo tridimensional de compromiso

organizacional propuesto por Meyer y Allen, quizás el modelo más conocido y aceptado para este tema.

El esquema presentado Allen y Meyer (1997) logra diferenciar claramente tres dimensiones. Según un Trabajo de Grado realizado para obtener la licenciatura en Relaciones Industriales:

> "El problema con modelos anteriores era que las dimensiones parecían mezclarse unas con otras y se hacía difícil reconocer en qué medida eran experimentadas por los empleados. Allen y Meyer logran crear un modelo dónde cada dimensión puede ser estudiada de manera independiente, por esto es el modelo científicamente más reconocido". (Pena y Da Silva, 2013, p.34)

Es importante aclarar que, Meyer y Allen consideraban al compromiso afectivo, de continuidad y normativo como "componentes", más que como "tipos" de compromiso. Según los autores, considerar a las dimensiones de compromiso organizacional como tipos, "implicaría que los estados psicológicos que caracterizan las tres formas de compromiso son mutuamente excluyentes. Por el contrario, parece más razonable esperar que un empleado pueda experimentar las tres formas de compromiso en diversos grados" (Meyer y Allen, 1991, p.68).

A continuación se exponen las definiciones de cada dimensión de compromiso organizacional tomadas de "Una Conceptualización de Tres Componentes del Compromiso Organizacional" de Meyer y Allen en 1991.

El compromiso afectivo se refiere al apego emocional, la identificación y la participación de los empleados con la organización. Los empleados con un fuerte compromiso afectivo continúan con la organización porque *quieren* hacerlo. Los antecedentes del compromiso afectivo, según Mowday et al (1982) generalmente se dividen en las siguientes categorías: características personales, características estructurales, características relacionadas con el trabajo y experiencias laborales.

El compromiso de continuidad se refiere a la conciencia del costo asociado con dejar la organización. Los empleados cuyo vínculo principal con la organización se basa en el compromiso de continuidad permanecen porque *necesitan* hacerlo. Cualquier cosa que aumente el costo percibido de abandonar la organización, puede considerarse un antecedente.

El compromiso normativo refleja un sentimiento de obligación de continuar el empleo. Los empleados con un alto nivel de compromiso normativo sienten que *deben* permanecer con la organización. El compromiso normativo puede desarrollarse cuando la organización proporciona al empleado recompensas por adelantado. Como por ejemplo: pagar la matrícula universitaria).

2.3 Compromiso Organizacional en Universidades

Según la UNESCO, "los recursos públicos para la educación en general y para la educación superior en particular nunca han aumentado en la misma proporción que las matrículas y, en muchos casos, han disminuido" (p.46). Las razones de estos fenómenos son conocidas, pero las sugerencias para enfrentar esta nueva realidad son escasas. Los autores de una institución de educación superior en Malasia alegan que: "la naturaleza cambiante de la educación superior requiere empleados comprometidos para hacer frente a la demanda impuesta a las universidades" (Yahaya, Tamby, Samsudin, Jizat, 2014, p. 310).

A pesar de existir una necesidad por mejorar la gestión de talento en las Universidades del mundo, los estudios sobre el compromiso organizacional en instituciones de educación superior son escasos. Los estudios encontrados se enfocan en su mayoría en medir el compromiso organizacional, únicamente de los profesores o docentes. Esto sin tomar en cuenta que los roles de trabajo en la educación superior se conceptualizan tradicionalmente en tres dimensiones de actividad: enseñanza, investigación y servicio. "Si bien la literatura sobre enseñanza e investigación es sólida, las consultas sobre el servicio profesional en Universidades son escasas" (Lawrence, Ott, Bell, 2012, p. 325).

Los autores Lawrence, Ott y Bell (2012) llenaron un vacío en la literatura de educación superior al adaptar la medición de compromiso organizacional aplicada en los sectores de

negocios y servicios públicos por Meyer y Allen, para examinar los efectos del compromiso del personal profesional de una Universidad en su servicio institucional. Los aportes más relevantes de su estudio son los siguientes:

> Los análisis de los datos sugieren que las características del trabajo, los intercambios y el aprendizaje social están asociados con el compromiso organizacional del personal profesional. Por ejemplo, las oportunidades de avance y apoyo a la investigación (...), contribuyeron a la probabilidad de que la facultad acepte nuevamente un puesto en su institución si se les da la oportunidad. (p.325).

Un estudio realizado en una Institución de Educación Superior de Pakistán, muestra que el compromiso aumenta con el aumento del salario, la experiencia total, la designación y la calificación educativa de los docentes. Por otro lado, inesperadamente, la naturaleza de la universidad (pública o privada) no causa variación en el nivel de compromiso de los docentes. "Estos hallazgos son consistentes con los resultados de estudios previos y requieren más investigación para explorar las causas del cambio del compromiso organizacional de los empleados de las universidades públicas a las instituciones privadas" (Khan, Shah, Hassan, Khan, y Khan, 2014, p.11).

Con respecto al compromiso organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, se encontró como único antecedente el estudio de Moniz, P. (2018) el cual tuvo como objetivo describir la relación entre el compromiso organizacional y las características demográficas y situacionales de los profesores universitarios de la UCAB. Una de las recomendaciones propuestas por este estudio fue: "Investigar cómo el dominio laboral específicamente influye en el compromiso organizacional" (Moniz, 2018, p.105).

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

A continuación, se presenta el contexto de estudio. Este capítulo tiene como objetivo ofrecer una visión sobre dónde se realizó el estudio y se busca dar a conocer la razón de ser del mismo. Para ello se describe la reseña histórica, la misión, los valores y otros datos relevantes relacionados a la Universidad Católica Andrés Bello. Las referencias para este capítulo corresponden a dos fuentes principales: la página web de la UCAB, en especial la sección de información institucional, y de una entrevista realizada a la Directora de Gestión del Talento de la UCAB.

Universidad Católica Andrés Bello

Reseña histórica

La Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) es una institución de educación superior de la Compañía de Jesús. Fue fundada el 24 de octubre de 1.953, siguiente a una nueva ley educativa promulgada por Marcos Pérez Jiménez de ese mismo año. En su nacimiento, la universidad se dirigía a consolidar, de modo eficaz, la educación moral y espiritual de la juventud, en el sentido de que tal esfuerzo combinado condujera convenientemente al desarrollo justo de las profesiones ciudadanas.

Esta institución sin fines de lucro cuenta con tres sedes: Los Teques, Guayana, ITER y Caracas, siendo esta última la sede principal. La misma se encuentra ubicada en la urbanización Montalbán, Distrito Capital.

Mucho ha cambiado el país y mucho también ha aportado al mismo la Universidad Católica Andrés Bello. En la actualidad, Venezuela atraviesa una profunda crisis humanitaria. Según Human Rights Watch, debido a la grave escasez de insumos médicos, para muchos venezolanos es sumamente difícil obtener atención de salud básica. Y el desabastecimiento de alimentos es un obstáculo para que muchas personas tengan una nutrición adecuada y atiendan las necesidades básicas de sus familias.

Esta crisis ha tenido implicaciones en el funcionamiento de la UCAB, como por ejemplo, la emigración de alumnos y personal. Sin embargo, los directivos de la UCAB han comprendido que la supervivencia de la universidad, pasa por entender el contexto geopolítico, el tiempo histórico. Asumiendo la competitividad, la complementariedad y la calidad en un permanente reto de estar atento a los signos de los tiempos y a los signos de Dios.

Misión

La UCAB es una institución académica de inspiración cristiana, plural y humanista, formadora de pensamiento crítico de las generaciones venideras y promotora de nuevos conocimientos, en sintonía con el entorno exigente y cambiante, y con la vanguardia tecnológica, que demandan los profesionales de hoy, para ser competitivos en su desarrollo futuro y para que puedan ser generadores de cambios sociales.

Visión

Entendiendo las raíces que presentan a la UCAB como institución, su visión se centra en la utilización de la investigación como herramienta para poder ser innovadores educativamente. A su vez, formar jóvenes preparados a adentrarse al mundo laboral con una serie de capacidades académicas, profesionales y personales. Su visión, en general, es contribuir en la formación de seres preparados a aportar soluciones en el contexto socio-económico de Venezuela.

Valores

La UCAB cuenta con seis valores principales los cuales la caracterizan. Estos son: (1) Visión cristiana de la vida, (2) excelencia, (3) compromiso social, (4) compromiso con el desarrollo sustentable, (5) autonomía y (6) conciencia ciudadana.

Plan Estratégico 20-20

El plan estratégico UCAB 20-20 se trata de una iniciativa para desarrollar en la universidad un sistema de gestión estratégica. Desde 2012 se trazó un plan de trabajo hasta el 2020 en donde se definen los mecanismos para llegar allí: entender hacia dónde vamos y cómo vamos. Es una oportunidad para alinearnos y organizarnos, en función del momento estratégico que atraviesa el país.

Los diez ejes estratégicos a ser reflejados en la UCAB son:

1. Excelencia académica
2. Extensión
3. Tecnología
4. Comunicación, mercadeo y promoción
5. Calidad de gestión
6. Internacionalización
7. Desarrollo de talento
8. Sustentabilidad
9. Identidad
10. Expansión

La UCAB cuenta con un Plan Estratégico 2020, el cual se encuentra orientado para la mejora de toda la universidad. Bajo ese paraguas se encuentran las prácticas de gestión de calidad del ISO 9001 las cuales aplican también a todos los procesos de la UCAB. Las prácticas de RRHH poseen una menor importancia en comparación con las prácticas de gestión de calidad, sin embargo, permean a todas las áreas de trabajo. Por último, cada departamento establece sus ejes y procesos medulares.

La nómina de la UCAB tiene dos aproximaciones: el número de trabajadores y cómo se segmentan los mismos. Para el momento de la aplicación del instrumento del presente estudio, el total de personal en las nóminas profesional y docente presenta un número total de 598 trabajadores. Este número, a su vez, se encuentra dividido en trabajadores a tiempo completo, trabajadores con dedicaciones inferiores al tiempo completo y trabajadores a tiempo convencional, información reportada por la Directora de Gestión del Talento, Elizabeth Fórmica.

El personal de la UCAB se segmenta de la siguiente forma: dedicación a tiempo completo, menos de tiempo completo y a tiempo convencional. Adicionalmente se divide en empleados, docentes y profesionales. Estas divisiones además toman en cuenta las cuatro sedes de la UCAB, que son Caracas, Guayana, Los Teques y el Instituto de Teología para Religiosos (ITER). Este indicador es fundamental para tomar decisiones en el área de RRHH de la UCAB, como por ejemplo para decidir sobre las políticas salariales.

Objetivos

Según la Información Institucional que describe los objetivos que posee la UCAB, se encuentran:

- La Universidad es fundamentalmente una comunidad de intereses espirituales que reúne a autoridades, profesores y estudiantes; en la tarea de buscar la verdad y afianzar los valores trascendentales del hombre.
- La UCAB es una institución al servicio de la Nación y le corresponde colaborar en la orientación de la vida del país mediante su contribución doctrinaria en el esclarecimiento de los problemas nacionales.
- La Universidad debe realizar una función rectora en la educación, la cultura y la ciencia. Para cumplir esta misión, sus actividades se dirigirán a crear, asimilar y difundir el saber mediante la investigación y la enseñanza; a completar la formación integral iniciada en los ciclos educacionales anteriores, y a formar los equipos profesionales y técnicos que necesita la Nación para su desarrollo y progreso.

- La enseñanza universitaria se inspirará en un definido espíritu de democracia, de justicia social y de solidaridad humana, y estará abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, las cuales se expondrán y analizarán de manera rigurosamente científica,

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico permitir exponer la estrategia y las herramientas de recolección y procesamiento de datos para la investigación, para lo cual deben hacer una definición de su tipo y diseño, así como de las variables asociadas a la misma. El mismo va a permitir recolectar información sobre las variables que se presentarán dentro de la investigación. A continuación se exponen las operaciones técnicas a ser realizadas para obtener los datos necesarios para la investigación.

Según Balestrini (2016) el marco metodológico es el

> conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (p. 125).

En este sentido, para conocer la relación entre la experiencia de marca empleadora y el compromiso organizacional en el personal profesional y docente de la Universidad Católica Andrés Bello, se presenta el tipo y diseño de investigación, población, muestra el procedimiento por objetivos, los instrumentos y técnicas para la recolección y procesamiento de datos al igual que la operacionalización de las variables.

1. Tipo de investigación

Entendiendo como objetivo general el conocer si existe relación entre la Experiencia de Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en el personal de la UCAB, el tipo de investigación será correlacional ya que la misma parte del entendimiento de la Marca

Empleadora en la UCAB y cómo la misma incide en el personal profesional y docente de la misma, unificando ambos términos.

El trabajo de investigación será correlacional ya que se va a buscar medir la interacción entre las variables de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional (Grajales, T. 2000). Esta interacción podrá ser medida en el contexto de la UCAB y utilizando un instrumento para la recopilación de información.

Entendiendo la definición de investigaciones correlacionales, Hernández Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2004) agregan que "este tipo de estudios tienen como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular)" (p. 97). Además, los mismos autores señalan que pueden existir estudios correlacionales cualitativos y cuantitativos. Para realizar un estudio cualitativo se debe estudiar un mínimo de dos variables, de esta manera se podrá establecer, además, una medición de la relación no numéricamente; por lo mencionado agregan que "tales reacciones no se fijan previamente (no son preconcebidas), sino que se descubren durante el proceso de la investigación" (p. 98).

El presente estudio de Experiencia de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional en la UCAB se estará realizando de manera cuantitativa. Para nuestros autores Hernández Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2004) el valor de ambas variables (Experiencia de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional) va a ser medido cuantificablemente. Asimismo, añaden "miden cada variable presuntamente relacionada y después también miden y analizan la correlación" (p. 98). Además, se contará con la realización de posibles hipótesis que pueden o no ser acertadas al recibir y analizar los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento.

Realizar estudios de tipo correlacional tiene un gran impacto para el mundo de la metodología de la investigación. Esto se debe a que los investigadores y/o autores van a poder presentar un análisis concreto en donde las variables estudiadas serán descritas de manera específica, mencionando datos importantes de las incógnitas que se utilicen, desarrollando así

una investigación clara (Hernández Sampieri, R. Fernández, C. & Baptista, P. 2004). Por este motivo, la investigación que se realizará será de tipo correlacional.

2. Diseño de la investigación

Al tener definido el enfoque de la investigación como cuantitativo, el diseño de la investigación va a brindar el apoyo necesario para dar respuesta a las hipótesis que se crearán dentro del mismo estudio. Los autores Hernández Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2004) señalan que el diseño de la investigación

> (…) se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y para contestar las interrogantes de conocimiento que se ha planteado (p. 145).

Conociendo la definición del diseño de investigación, se considera que el tipo de diseño perteneciente al presente estudio va a ser no experimental y transeccional.

En primer lugar, la investigación es no experimental ya que las variables de Experiencia de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional no van a ser alteradas ni modificadas, "se trata de investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes" (Hernández Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. 2004, p. 214), es decir, las variables serán observadas y analizadas en un entorno natural.

En segundo lugar, el diseño de la investigación será transeccional o transversal ya que los datos serán recolectados sin repetición alguna. Además, los autores mencionados con anterioridad señalan que "su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos) (p. 216)

3. Población, Muestra y Unidad de Análisis

La población es definida como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (Arias, F. 2006). Además agrega que existen tres tipos de población: población finita, población infinita y población accesible.

Entendiendo las definiciones de los tipos de población, se puede afirmar que la población finita va a ser toda agrupación contable de personas; la población infinita será aquella que es posible cuantificar su agrupación debido a su gran número de elementos y la población accesible “es la población finita de la población objetivo a la que realmente se tiene acceso y de la cual se extrae una muestra representativa” (p. 82).

Dentro de la siguiente investigación, se estará trabajando con una población finita, esto se debe a que la población con la que se estará trabajando puede ser cuantificable. La población, en este caso, el personal profesional y docente de la UCAB, puede ser dividida según el cargo y departamento al que cada uno pertenece. Para el momento de evaluación del instrumento, el headcount del personal profesional y docentes a dedicación de la UCAB poseía un total de 598 trabajadores. Es importante mencionar que el instrumento fue enviado a la totalidad de los 598 trabajadores de ambas nóminas.

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. (Hernández Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. 2004, p. 175). La utilidad de elegir una muestra está en que pocas veces es posible medir a toda la población. Por ende, se elige un subconjunto de elementos de la población con la intención de que sean un reflejo de ella.

El tipo de muestra a elegir para esta investigación será no probabilística, es decir, el mismo no fue aleatorio sino intencional. Según Hernández Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P, (2004) el muestreo no probabilístico o dirigido es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. Utilizaremos el muestreo dirigido ya que dentro de la estructura del personal profesional existen subdivisiones por departamentos. Para poder tener una composición

muestral más equilibrada en cuanto a la participación de las áreas de la universidad, se utiliza una muestra no probabilística. Conociendo la población y la futura muestra, nos adentraremos en describir la unidad de análisis a medir.

Luego de investigar diversas definiciones sobre Unidad de Análisis, se considera que una de las que mayores especificaciones poseen y se encuentran explicadas de manera transparente es la definición brindada por Soto, D. (2019) la cual se manifiesta de la siguiente manera:

> Es la unidad de la cual se necesita información, es el individuo o conjunto de individuos de donde se obtiene el dato; la unidad de estudio corresponde a la entidad que va a ser objeto de medición y se refiere al qué o quién es sujeto de interés en una investigación. (p. 1).

Entendiendo la definición demostrada con anterioridad, la Unidad de Análisis con la que se estará trabajando dentro del presente proyecto de investigación serán todos aquellos colaboradores que pertenezcan al área profesional y docente de la Universidad Católica Andrés Bello en sus cinco sedes (Montalbán, Guayana, ITER, CIAP y Los Teques). Entre ellos, se encuentran una variedad de cargos, los mismos deberán responder una encuesta la cual se llamará instrumento y será explicada con mayor profundidad más adelante.

Por último, los autores Hernández Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2004) concluyen con que la Unidad de Análisis es

> Sobre qué o quiénes se van a recolectar datos depende del enfoque elegido (cuantitativo, cualitativo o mixto), el planteamiento del problema a investigar y de los alcances del estudio. Estas acciones nos llevarán al siguiente paso, que consiste en delimitar una población. (p. 241)

4. Conceptualización y Opercionalización de Variables

4.1 Variable Independiente: Experiencia de Marca Empleadora

Para Hernández, Fernández y Baptista (2004) una variable independiente "es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables" (p. 130), es decir, es la variable

que no depende de otra. En este sentido, dentro de la presente investigación, la variable independiente a estudiar será la experiencia de marca empleadora.

Definición conceptual: Tomando en consideración lo expuesto con anterioridad, se trabajará con una definición de Marca Empleadora por Ambler y Barrow (1996) la cual mencionan como "el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la compañía" (p.187).

Definición operacional: Serán todas aquellas respuestas de los colaboradores participantes en la aplicación del instrumento de Gavilán, Avelló y Fernández, formando parte del personal profesional y docentes a dedicación de la UCAB.

Tabla N° 1. Dimensiones de la Experiencia de Marca Empleadora según Gavilán, Avelló y Fernández.

Dimensiones	Definición
Experiencia Sensorial	"Conjunto de estímulos sensoriales que suministra la marca a través del lugar físico donde se realiza el trabajo" (p. 64)
Experiencia Intelectual	"Valores y lo que supone para el empleado el acercamiento, conocimiento y la interiorización de los mismos" (p. 64)
Experiencia Emocional	"Sitúa frente a la vivencia de lo que representa el trabajo y el desempeño de las tareas que éste conlleva." (p. 64)

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 2. Tabla operacional de Experiencia de Marca Empleadora.

Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identificar si existe relación entre la Experiencia de marca empleadora y el Compromiso en el personal de la Universidad Católica Andrés Bello en el 2019	Experiencia de la Marca Empleadora	Experiencia física y sensorial	Medición de estímulos sensoriales sobre el lugar de trabajo	1, 2, 3, 4
		Experiencia emocional	Nivel de disfrute del trabajo	12, 13, 14
		Experiencia Intelectual	Nivel de acercamiento, conocimiento e interiorización de los valores	2, 6, 7, 8, 9, 10, 11

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Variable Dependiente: Compromiso Organizacional

Según Hernández, Fernández y Baptista (2004) la definición de variable dependiente "no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella" (p. 131). La variable dependiente a estudiar será el compromiso organizacional.

Definición contextual: Según los autores Meyer y Allen (1990) el compromiso es la conexión o unión que posee un trabajador hacia su organización. El mismo puede hacer que un trabajador quiera permanecer en su organización conociéndolo desde los puntos de vista afectivos, normativos y de continuidad. "Puede ser: afectivo porque así lo desean, de permanencia o continuidad porque lo necesita y normativo porque sienten que deben hacerlo." (Da Silva, L. y Peña, J. 2013).

Definición operacional: Serán todas las respuestas obtenidas ante el instrumento de Meyer y Allen por parte de los colaboradores pertenecientes al personal profesional de la Universidad Católica Andrés Bello

Tabla N° 3. Dimensiones del Compromiso Organizacional según Meyer y Allen.

Dimensión	Definición
Compromiso Afectivo	Es la relación que posee un trabajador entre sus emociones y el lugar donde trabaja. (Meyer y Allen, 1990)
Compromiso Normativo	Es el sentimiento que tiene un colaborador de sentirse emocionalmente obligado a sentir lealtad ante su organización. (Meyer y Allen, 1990)
Compromiso de Continuidad	Es el apego material que puede sentir un trabajador hacia lo que significa abandonar su organización. (Meyer y Allen, 1990)

Fuente: Elaboración propia a partir de Meyer y Allen (1990).

Tabla N° 4. Tabla de operacionalización de Compromiso Organizacional.

Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identificar si existe relación entre la experiencia de marca empleadora y el Compromiso en el personal de la Universidad Católica Andrés Bello en el 2019	Compromiso Organizacional	Compromiso afectivo	Medición de los empleados que posean emociones hacia su empresa y lugar de trabajo	20, 23, 26, 28, 29, 32
		Compromiso de continuidad	Puntaje sobre el apego material que sienten los empleados sobre el abandono de su organización	15, 17, 18, 19, 30, 31
		Compromiso normativo	Medición de los trabajadores que se sienten emocionalmente obligados a permanecer en su empresa	16, 21, 22, 24, 25, 27

Fuente: Elaboración propia a partir de Allen y Meyer (1997).

4.3 Variables Demográficas

Adicional a las variables previamente desarrolladas, se incluyeron 9 variables complementarias para conocer la identificación de cada sujeto participante. Para ello, fueron clasificadas en lo siguiente:

- Dicta clases actualmente
- Departamento
- Género

- Cargo
- Antigüedad en la nómina
- Edad
- Nómina a la que pertenece
- Tipo de jornada
- Sede donde se encuentra

5. Instrumento de Recolección de Datos

El autor Sabino, C. (1992) expone que un instrumento de recolección de datos es "cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (p. 88). Dentro del presente trabajo de grado, para poder cumplir con los objetivos previamente planteados, el cuestionario aplicado será aplicado bajo la utilización de una escala tipo Likert.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) plantean que "un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir" (p. 217). Entendiendo su definición, se puede agregar que la aplicación del presente cuestionario va a permitir recolectar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos establecidos con antelación. Asimismo, una vez obtenidas todas las respuestas de los sujetos, se podrá proceder a realizar diversos análisis sobre el Compromiso organizacional y Experiencia de marca empleadora, variables seleccionadas a estudiar.

En este sentido, la escala de respuesta de tipo Likert se encuentra definida por Hernández et al (2006) como un "conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías". (p. 245). Este tipo de escalas pueden variar en ser de 3, 5 o 7 opciones de respuesta. En el caso del presente estudio, el instrumento a utilizar será medido mediante una escala de 7 opciones de respuesta.

Al implementar las técnicas mencionadas con anterioridad, se podrán evaluar a los empleados de la UCAB en relación a su experiencia de marca empleadora y compromiso

organizacional. El instrumento a aplicar está compuesto por 32 ítems redactados de forma negativa y positiva y serán expuestos con mayor detalle a continuación.

5.1 Instrumento para medir el compromiso organizacional

Con el objetivo de identificar el nivel de compromiso organizacional que tienen los trabajadores de la UCAB, se aplicará en los colaboradores el cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997) el cual está compuesto por reactivos positivos y negativos utilizando una escala tipo Likert.

El instrumento está conformado por 18 ítems los cuales se clasifican 3 dimensiones pertenecientes al compromiso organizacional: compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. El cuestionario consta en seis reactivos para cada una de las tres dimensiones de Compromiso Organizacional.

En vista de que el instrumento de Allen y Meyer fue creado en 1997, el mismo ha sido utilizado en diversos estudios que demuestran una validez y confiabilidad acorde para su utilización en la presente investigación.

Una vez culminado el instrumento de medición de Compromiso organizacional por parte de Allen y Meyer en 1997, los autores realizaron una prueba de validez y confiabilidad para asegurarse de que el instrumento fuese el adecuado para futuras investigaciones. Para poder conocer la confiabilidad del instrumento, los autores llevaron a cabo el cálculo de Alfa de Cronbach, él es descrito por García-Bellido, R., González, J. y Jornet, J. (2010) como "un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems" (p. 1). Los valores del Alfa de Cronbach pueden oscilar entre 0 y 1, donde cuanto más se aproxime el resultado a 1, mayor será la confiabilidad del instrumento.

El estudio de la confiabilidad del instrumento realizado por Allen y Meyer (1997) fue llevado a cabo, en primer lugar, por la división de cada uno de los componentes de Compromiso organizacional. El compromiso afectivo tuvo un puntaje de 0,85, el compromiso de continuidad

tuvo un puntaje de 0,79 y el compromiso normativo tuvo un puntaje de 0,73. Los autores agregan que la confiabilidad total del instrumento tuvo un puntaje mayor a 0,70.

Tabla N° 5. Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997).

Componentes del Compromiso Organizacional	Ítems
Afectivo	20) Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida en esta organización. 23) Realmente siento los problemas de mi organización como propios. 26) Esta organización tiene para mí, un alto grado de significancia personal. 28) No me siento como parte de la familia en mi organización. 29) No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización. 32) No me siento emocionalmente vinculado con esta organización.
De Continuidad	15) Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo (a) en la organización, yo consideraría trabajar en otra parte. 17) Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas. 18) Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo. 19) Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas. 30) Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas. 31) Sería muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara.
Normativo	16) Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora. 21) Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento. 22) Esta organización merece mi lealtad. 24) Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual. 25) Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella. 27) Le debo muchísimo a mi organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Meyer y Allen (1997)

Como se mencionó con anterioridad, el cuestionario de Meyer y Allen (1997) cuenta con reactivos positivos y negativos. Para estos, la escala de respuesta estará compuesta de las mismas opciones. A continuación se presenta la distribución de los mismos:

Tabla N° 6. Distribución de los ítems positivos y negativos del instrumento de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer (1997).

Reactivos	Ítems
Negativos	24-28-29-32
Positivos	15-16-17-18-19-20-21-22-23-25-26-27-30-31

Fuente: Elaboración propia

Los reactivos positivos llevados del presente instrumento llevados a cabo en una escala tipo Likert tendrá las siguientes alternativas de respuesta:

Tabla N° 7. Tabulación de las respuestas positivas.

Completamente en desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	2
En desacuerdo	3
Ni acuerdo ni desacuerdo	4
De acuerdo	5
Muy de acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	7

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, los ítems negativos serán distribuidos de forma inversa, como se muestra a continuación:

Tabla N° 8. Tabulación de las respuestas negativas.

Completamente en desacuerdo	7
Muy en desacuerdo	6
En desacuerdo	5
Ni acuerdo ni desacuerdo	4
De acuerdo	3
Muy de acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	1

Fuente: Elaboración propia

5.2 Instrumento para medir la Experiencia de Marca Empleadora

Con el objetivo de conocer el nivel de experiencia de marca empleadora de los trabajadores de la UCAB, se aplicará en ellos el cuestionario de estructura tridimensional de experiencia de marca empleadora, propuesto por Avelló, Gavilán y Fernández-Lores (2013). Este cuenta con una escala de respuesta tipo Likert de siete opciones.

El cuestionario incluye 14 reactivos positivos, los cuales se dividen en tres dimensiones: experiencia sensorial (conformada por 4 ítems), experiencia intelectual (compuesta por 7 ítems) y experiencia emocional (conformada por 3 ítems).

Las autoras que desarrollaron el presente instrumento dividido en los tres componentes expuestos con anterioridad basándose en instrumentos de otros autores. Los ítems de la experiencia sensorial fue adaptada de Brakus, Schmitt y Zarantonello (2009), la experiencia intelectual fue adaptada de Berthon y Erwing (2005) y por último la experiencia emocional fue adaptada de Bakker (2008).

Una vez completado el instrumento de Experiencia de Marca Empleadora por parte de las autoras, las mismas realizaron una prueba de confiabilidad utilizando el cálculo de Alfa de Cronbach. Los resultados fueron expuestos a través de cada una de las dimensiones de la

Experiencia de marca empleadora, obteniendo la experiencia sensorial un puntaje de 0,956, la experiencia intelectual un puntaje de 0,961 y la experiencia emocional un puntaje de 0,947. El presente cálculo es explicado por García-Bellido et al como "el mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general 0.80 se considera un valor aceptable" (p. 3), lo que significa que los resultados muestran una gran confiabilidad.

Tabla N° 9. Cuestionario de Experiencia de Marca Empleadora por Avelló, Gavilán y Fernandez (2013).

Componentes de la Experiencia de Marca Empleadora	Ítems
Experiencia Sensorial	1) Tengo un espacio agradable para trabajar. 2) El lugar donde trabajo me gusta. 3) El lugar donde trabajo hace que me sienta bien. 4) El lugar donde trabajo me facilita hacer mi trabajo.
Experiencia Intelectual	5) Los valores corporativos de mi empresa son positivos para la sociedad. 6) Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los empleados. 7) Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los clientes. 8) Comparto los valores corporativos de mi empresa. 9) Me identifico con los valores corporativos de mi empresa. 10) Conozco los valores corporativos de mi empresa. 11) Comprendo los valores corporativos de mi empresa.
Experiencia Emocional	12) Me la paso bien trabajando. 13) Me divierto trabajando. 14) Disfruto haciendo mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia

En vista de que la totalidad de los reactivos del cuestionario de Avelló, Gavilán y Fernández-Lores (2013) se encuentran redactados en forma positiva, la escala de respuestas para la tabulación de los resultados está conformada en la siguiente manera:

Tabla N°10. Tabulación de las respuestas del instrumento de Experiencia de Marca Empleadora.

Completamente en desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	2
En desacuerdo	3
Ni acuerdo ni desacuerdo	4
De acuerdo	5
Muy de acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	7

Fuente: Elaboración propia a partir de Avelló, Gavilán y Fernadez-Lores (2013).

6. Procesamiento de los datos recolectados

Se eligió la encuesta como instrumento a ser utilizado debido a su practicidad en tiempo y logística. Los datos obtenidos fueron almacenados en el programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 20, en donde se pudieron llevar a cabo los análisis estadísticos de las variables, sus dimensiones y subdimensiones.

6.1 Procedimiento para la recolección de los datos

Para la aplicación del instrumento de recolección de datos, se contactó al Director de Mercadeo de la UCAB le fueron expuestos los objetivos de la investigación, la importancia y los beneficios que la misma puede brindar a la universidad. Simultáneamente, se contactó a la Directora de Gestión del Talento donde se le expusieron los objetivos de la investigación y su importancia. Aunado, se realizó la solicitud de poder enviar el instrumento a través del correo del departamento de RRHH de la UCAB a los correos institucionales de sus trabajadores pertenecientes a la nómina profesional y docente a dedicación.

Una vez obtenida la aprobación de la Directora de Gestión del Talento de la UCAB, el instrumento de recolección de datos fue aprobado por su parte y por el Director de Mercadeo de la UCAB. Luego, se realizó la solicitud del listado del personal, tanto profesional como

profesoral, donde se incluyera la división de los cargos, departamento, antigüedad y tipo de nómina a la que pertenecen. Además, con la ayuda de la tutora se realizó la solicitud de la estructura patrón del personal profesional de la UCAB.

La encuesta fue aplicada a través del programa Rotator. En primer lugar se aplicó una prueba piloto a una muestra de 10 trabajadores dentro de la Dirección de Mercadeo de la UCAB donde se permitió observar si los ítems tenían fallas entre ellos o en los sujetos de estudio y si las características a aplicar del instrumento fueron las adecuadas. La encuesta fue enviada a través de un enlace a los correos institucionales de los participantes del estudio mediante el correo del Director de Mercadeo de la UCAB.

Una vez fueron procesadas las respuestas obtenidas de la prueba piloto, no fue necesario realizar modificaciones en el instrumento. En este sentido, se procedió a enviar el instrumento al resto del personal profesional y profesoral de la UCAB de forma individual a través del correo del departamento de RRHH de la UCAB. Simultáneamente, con ayuda del Director de Mercadeo de la UCAB, se reprodujeron 100 copias del instrumento en físico con la finalidad de ser aplicados personalmente a aquellos colaboradores que por diversos motivos no pudieron verlo de forma virtual.

Al tener las copias del instrumento en físico, se procedió a aplicar el instrumento a colaboradores de la UCAB que pertenecieran a la nómina profesional o docente, asegurándose de que no la hubieran contestado a través del correo. Dentro de esta fase, fueron recolectadas 66 respuestas en físico, las cuales luego fueron vaciadas por las autoras de la presente investigación dentro del mismo programa Rotator.

Al tener la totalidad de las respuestas, se vaciaron los resultados dentro del programa SPSS versión 20 en donde se pudo tener la información almacenada lista para analizar. Con la ayuda del software, para medir las variables de Compromiso organizacional y Experiencia de marca empleadora se utilizaron estadísticos descriptivos, Alfa de Cronbach y el cálculo del índice de correlación de Spearman para identificar la correlación entre las variables, sus dimensiones y subdimensiones.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo contiene los resultados recolectados luego de haber vaciado la información de las respuestas sobre los instrumentos de las variables Compromiso Organizacional y Experiencia de Marca Empleadora. La muestra a partir de la cual se obtuvieron los resultados, se encuentra conformada por trabajadores pertenecientes a la nómina profesional y docente de la UCAB, donde se encuentran clasificadas por departamento, cargo y función. Siguiendo las premisas, dentro del presente capítulo se demuestra que los objetivos específicos previamente formulados fueron alcanzados y llevados a formular el objetivo general de la presente investigación. Para su demostración, el análisis estará expuesto en cuatro partes.

Para la realización del análisis, se trabajó con la nómina profesional y docente de la UCAB. Por su parte, la nómina profesional en este sentido se encuentra conformada por trabajadores que si bien forman parte de una institución como la UCAB y en algunos casos dictan clases dentro de la misma, sus funciones no se encuentran direccionadas únicamente a dar clases sino a brindar apoyo en los procesos que corresponden a la organización. Por otro lado, la nómina docente se encuentra conformada por trabajadores que dicten clases, cumpliendo una cantidad de horas por semana.

Mediante la utilización del programa SPSS versión 20, se utilizaron las herramientas de estadísticos descriptivos como lo son la media aritmética, mediana aritmética, moda, desviación típica, varianza, correlación, entre otros. Estos cálculos serán expuestos tomando como referencia el instrumento con ambas variables y luego según la clasificación de las mismas.

La primera fase corresponde al análisis descriptivo de las variables del estudio. En este sentido, se pudieron clasificar las respuestas de los sujetos participantes según la frecuencia de las respuestas, representadas en porcentaje.

Dentro de la segunda fase se realizaron los cálculos relacionados a la confiabilidad de ambos instrumentos. En ella, se demostró la confiabilidad que posee cada instrumento, experiencia de marca empleadora y compromiso organizacional, incluyendo, para ambos casos, sus dimensiones. La forma de medir la confiabilidad del instrumento fue a través del Alfa de Cronbach. Según Da Silva, L. y Peña, J. (2013) "proporciona información acerca de la consistencia interna de cada uno de los ítems de las escalas utilizadas" (p. 71). Las escalas utilizadas en el presente instrumento serán compromiso organizacional y experiencia de marca empleadora.

La tercera fase fue la elaboración de las matrices factoriales para cada una de las variables a trabajar. Para poder realizar este cálculo, se generaron las tablas en el programa SPSS, seguido de ello, se realizaron diversos ejercicios para poder obtener una matriz factorial más precisa y apta para su estudio. Las especificaciones dentro de la mencionada fase se verán a mayor detalle más adelante.

La cuarta fase del análisis fue el cálculo correlacional de las variables, para el cual se utilizó el coeficiente de Spearman en las correlaciones con las variables demográficas. Para la correlación entre Compromiso Organizacional y Experiencia de Marca Empleadora se utilizó el coeficiente de Pearson por ser dos variables continuas.

1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

1.1 Análisis descriptivo de las variables demográficas

La población estuvo compuesta por 289 trabajadores pertenecientes a la nómina profesional y 309 en la nómina docente, conformando así una población total de 598 trabajadores. El instrumento fue aplicado para toda la muestra, sin embargo las respuestas obtenidas fueron 167, de los cuales 20 sujetos fueron eliminados por cuestiones de

incumplimiento del llenado de todas las respuestas, por lo que se trabajó con un total de 147 respuestas del instrumento.

El presente análisis mostrará la composición de cada uno de los sujetos participantes, así como la clasificación del tipo de nómina a la que pertenecen, cargo, jornada laboral, sede donde desempeña, edad, género, conocimiento sobre si dicta clases actualmente y en caso de ser afirmativo, cantidad de horas donde dicta clases en la actualidad.

1.1.1 Tipo de nómina

Tabla Nº 11. Recuento de Tipo de Nómina.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje
¿A cuál nómina pertenece usted?	Nómina docente	51	34,7%
	Nómina profesional	96	65,3%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la frecuencia de respuesta es mayor en la nómina profesional que en la nómina de docentes a dedicación, teniendo como mayor porcentaje el 65,3% perteneciente a la nómina profesional y una representación de 34,7% perteneciente a la nómina docente. Los porcentajes obtenidos, no correspondieron con la distribución real de la población, la cual estaba compuesta por un 48,3% de personal profesional y un 51,7% de docentes a dedicación. Tras este suceso, para lograr un análisis mas preciso de las variables Compromiso Organizacional y Experiencia de Marca Empleadora se aplicó el factor ponderación: tomando como referencia la totalidad de respuestas obtenidas, se dividieron los números correspondientes a la muestra esperada entre la muestra obtenida, obteniendo un número decimal para cada una de las variables el cual se multiplicó según el tipo de nómina, para otorgar un mayor peso a las respuestas referentes a la nómina docente y menor peso a la nómina profesional, es decir, que las respuestas obtenidas para cada una de las variables posean un peso de mayor parecido. Este factor solo se utilizó para los resultados porcentuales, para poder hacer análisis comparables entre las dos nóminas.

1.1.2 Cargo

Tabla Nº 12. Recuento de Cargos.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje
Cargo que ocupa	Rector	1	0,7%
	Secretaria	0	0%
	Vicerrector	0	0%
	Director General	1	0,7%
	Director de Área	14	9,5%
	Consultor Jurídico	1	0,7%
	Auditor Interno	0	0%
	Coordinador	40	27,2%
	Especialista	16	10,9%
	Analista	29	19,7$
	Técnico	1	0,7%
	Asistente Administrativo	21	14,3%
	Otro	5	3,4%
	Docente	18	12,2%

Fuente: Elaboración propia

La clasificación de los tipos de nómina posee una alta variedad de cargos según jerarquía. En vista de ello, el cargo que se observa con mayor frecuencia en la tabla N°12 es el Coordinador el cual se presenta en un 27,2%, seguido del Analista representando un 19,7%. El cargo de Coordinador es el que predomina en la muestra de estudio. A pesar de haber incluido la estructura patrón para el personal profesional, la cual indicaba la jerarquía de cargos, esto no

se preguntó a los docentes a la hora de aplicar la encuesta. Esta información faltante, limitó los análisis para la nómina docente en relación a los cargos de los encuestados.

1.1.3 Jornada Laboral

Tabla Nº 13. Recuento de Tipo de Jornada Laboral.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es su jornada laboral?	Tiempo completo	120	81,6%
	Medio tiempo	19	12,9%
	Otro	8	5,4%

Fuente: Elaboración propia

Observando la clasificación de la jornada laboral como variable demográfica, se puede notar en la tabla N° 13 que la que predomina es a Tiempo completo con un 81,6%, seguido de Medio Tiempo con un 12,9% y por último Otro tipo de jornada con un 5,4%. Esto podría estar relacionado a que la mayoría de los colaboradores que pertenecen a la nómina profesional trabajan a tiempo completo. En vista de que la mayor parte de los trabajadores participantes del estudio pertenecen a la nómina profesional, esto podría justificar el alto porcentaje.

1.1.4. Sede

Tabla Nº 14. Variable: sede donde desempeña.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje
Sede donde se desempeña principalmente	Montalbán	123	83,7%
	Guayana	23	15,6%
	Los Teques	0	0%
	ITER	0	0%
	CIAP	1	0,7%

Fuente: Elaboración propia

Si se observa la tabla N° 14, se puede observar que la sede donde existe una mayor representación de respuestas es la sede en Montalbán. En este sentido, se podrían asumir dos aspectos: el primero, que la mayoría del personal profesional y docente se encuentra laborando en la sede de Montalbán, y el segundo, que al momento de aplicar el instrumento se obtuvieron, como se mencionó con anterioridad, 66 respuestas en físico aplicadas en la sede de Montalbán.

1.1.5 Edad

Tomando en cuenta las edades obtenidas, las mismas fueron agrupadas de la siguiente manera:

Tabla Nº 15. Recuento de Edad.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje
Edad	21 a 29 años	45	30,6%
	30 a 39 años	34	23,1%
	40 a 49 años	31	21,1%
	50 a 75 años	37	25,2%

Fuente: Elaboración propia

Tras observar la tabla N° 15, se puede observar que la mayoría de la población que respondió el instrumento comprende a la población más joven, con edades entre los 21 y 29 años, correspondiente a un 30,6%. Seguido de ello se encuentra la población de mayor edad la cual representa un 25,2% de la muestra. Las edades entre 30 y 39 años representan un 23,1% de la muestra, seguida del grupo de entre 40 y 49 años, el cual corresponde a un 21,1% de la muestra.

Entendiendo la estructura de edades de la población, se demuestra que el personal profesional y docente de la UCAB está conformado, en su mayoría, por la población joven (entre 21 y 29 años). La segunda categoria con mas presencia es la población mayor (entre 50 y 75 años.

1.1.6. Género

Tabla Nº 16. Recuento por Sexo

Ítem		Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	97	66,0%
	Masculino	50	34,0%

Fuente: Elaboración propia

La tabla Nº 16 muestra que el objeto de estudio se encuentra conformado mayormente por el sexo femenino, mostrando así una representación de 66% mientras que el masculino posee una representación de 34%. Esto podría significar que dentro del presente estudio ambas nóminas se encuentran representadas en su mayor parte por el género femenino.

1.1.7. Dicta clases

Tabla Nº 17. Recuento de Personal que Dicta Clases.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje
¿Dicta clases actualmente?	Sí	56	38,1%
	No	91	61,9%

Fuente: Elaboración propia

La tabla Nº 17 muestra, independientemente del tipo de nómina a la cual los sujetos participantes pertenecen, si estos dictan clases o no. En este caso, es importante mencionar que todos los participantes dentro de la nómina docente dan clases, mientras que no todos los trabajadores de la nómina profesional dan clase.

1.1.8. Horas dedicadas a dar clases semanalmente

Tabla Nº 18. Recuento de Horas de Clase Semanales.

Ítem		Frecuencia	Porcentaje
¿Cuántas horas semanales?	De 2 a 6 horas	25	44,6%
	De 7 a 10 horas	17	30,4%
	De 11 horas en adelante	14	25%

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla Nº 18, la presente variable demográfica va destinada únicamente a aquellos colaboradores que sí dictan clases actualmente. En este sentido, la cantidad de horas fueron agrupadas obteniéndose que el rango "2 a 6 horas" es el de mayor frecuencia, representando un 44,6%. A ello le sigue el rago "7 a 10 horas", que representa un 30,4%. Por último, el rango "11 horas en adelante" ocupa un 25% de los casos.

1.1.9 Departamento

Tabla Nº 19. Recuento de Departamento.

Departamento	Frecuencia	% del N° de la columna
Unidades Académico Administrativas	49	33.3%
Unidades de Apoyo	75	51.0%
Unidades de Extensión	5	3.4%
Unidades de Investigación	15	10.2%
No contesta	3	2.0%

Fuente: Elaboración propia

Un total de 52 departamentos distintos respondieron el instrumento para este trabajo de grado. Este listado de departamentos se encuentra en el Anexo A. Se agruparon estos 52 departamentos en cinco grupos según la naturaleza de cada uno, de manera que existan muestras

más grandes para realizar análisis descriptivos y correlacionales tomando en cuenta el departamento como variable demográfica.

1.1.10 Antigüedad

Tabla Nº 20. Recuento de Antigüedad.

Antigüedad	Frecuencia	% del N° de la columna
<1 año	34	23.1%
1 a 2 años	45	30.6%
3 a 10 años	31	21.1%
>10 años	37	25.2%

Fuente: Elaboración propia

La antigüedad del personal de la UCAB encuestado va de cero años a cuarenta y un años en la institución. La media de antigüedad es de siete años trabajando en la UCAB. Los años de antigüedad se agruparon en las cuatro categorías expuestas según el criterio de las autoras.

1.2. Análisis Descriptivo de Compromiso Organizacional

Para el análisis descriptivo de la variable compromiso organizacional, se trabajó con una escala de respuesta, propuesta por la tesis de Contreras y Lujano de 1999. Estos estudiantes de la UCAB, estudiaron el compromiso organizacional en accionistas utilizando la escala de Meyer y Allen de 1997. Proponen una escala de tres niveles para medir las respuestas.

Los tres niveles propuestos son bajo, medio y alto. Para desarrollar la escala se tomaron en consideración algunos aspectos. El primero es que la encuesta de Meyer y Allen (1997) se responde utilizando una escala de Likert de siete respuestas. Contreras y Lujano comenzaron por definir los extremos de la su escala con los mismos extremos de la escala Likert. Es decir, el valor 1 corresponde a Totalmente en Desacuerdo, y por ende es el valor más bajo. De la misma manera, el valor 7 corresponde a Totalmente de Acuerdo, y se le asignó el valor más alto de la escala.

Tabla Nº 21. Niveles de Interpretación de la Variable Compromiso Organizacional.

Niveles	Intervalos
Bajo	1 a 3
Medio	3,1 a 5,1
Alto	5,2 a 7

Fuente: Elaboración propia

Luego de definir la escala de respuesta, se realizó el análisis descriptivo de cada una de las tres dimensiones del compromiso organizacional.

Tabla Nº 22. Análisis Descriptivo de las Dimensiones de Compromiso Organizacional.

Dimensiones	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Afectivo	3,05	7,00	5,90	0,95
Normativo	2,44	7,00	4,92	0,99
De Continuidad	1,37	7,00	4,15	1,12

Fuente: Elaboración propia

A continuación se analizaron los datos descriptivos de cada una de las dimensiones del compromiso organizacional:

1.2.1. Compromiso Afectivo

La dimensión afectiva del compromiso organizacional está compuesta por los ítems 20, 23, 26, 28, 29 y 32. Para esta dimensión se observó que existe un rango de respuesta que va de un mínimo de 3,05 puntos a un máximo de 7,00 puntos, con una media de 5,90 puntos y una desviación estándar de 0,99.

Tomando en cuenta que la media es de 5,90, la dimensión afectiva indicó un promedio de respuesta alto para los ítems que la componen. El resultado entra en el rango del nivel alto

de Contreras y Lujano (1999), el cual va de 5,2 a 7. Un nivel alto de compromiso según los autores de la escala, señala una actitud *muy* favorable hacia la organización o una relación *muy* intensa entre el sujeto y la misma. Significa además que los trabajadores se encuentran *altamente* identificados con su organización.

La dimensión afectiva de compromiso organizacional se relaciona con los vínculos emocionales del trabajador con su empresa. Debemos recordar, este tipo de compromiso se vincula con comportamientos positivos del trabajador, por los cuales no esperan recompensa alguna. El nivel obtenido por la dimensión afectiva del compromiso organizacional fue el más alto de entre los demás componentes. Aunque la dimensión calificó en un nivel alto, si tomamos en consideración que el rango es de 5,1 a 7, podemos decir que fue moderado dentro del nivel alto.

1.2.2. Compromiso de Continuidad

La dimensión de continuidad del compromiso organizacional está compuesta por los ítems 15, 17, 18, 19, 30, y 31. Para esta dimensión se observó que existe un rango de respuesta que va de un mínimo de 1,37 puntos a un máximo de 7,00 puntos, con una media de 4,15 puntos y una desviación estándar de 1,12.

Tomando en cuenta que la media es de 4,15, la dimensión de continuidad indicó un promedio de respuesta medio para los ítems que la componen. El resultado entra en el rango del nivel medio de Contreras y Lujano (1999), el cual va de 3,1 a 5,1. Un nivel medio de compromiso según los autores de la escala, señala una actitud favorable hacia la organización o una relación intensa entre el sujeto y la misma. Significa además que los trabajadores se encuentran identificados con su organización.

Este tipo de trabajadores tienen presentes los costos asociados al desvincularse de la organización. Según Peña y Da Silva (2013) “han realizado cierto tipo de inversiones dentro de la empresa que temen perder si llegaran a dejar la organización, estas pueden ser de tipo material

como el salario, o psicológicas como el estatus o la posición social alcanzada gracias al cargo" (p.82).

1.2.3. Compromiso Normativo

La dimensión normativa del compromiso organizacional está compuesta por los ítems 16, 21, 22, 24, 25 y 27. Para esta dimensión puede observarse que existe un rango de respuesta que va de un mínimo de 2,44 puntos a un máximo de 7,00 puntos, con una media de 4,92 puntos y una desviación estándar de 0,99.

Tomando en cuenta que la media es de 4,92, la dimensión normativa indicó un promedio de respuesta medio para los ítems que la componen. Esto pues entra en el rango del nivel medio de Contreras y Lujano (1999), el cual va de 3,1 a 5,1. Un nivel medio de compromiso según los autores de la escala, señala una actitud favorable hacia la organización o una relación intensa entre el sujeto y la misma. Significa además que los trabajadores se encuentran identificados con su organización.

Este tipo de trabajadores posee una obligación moral con la empresa. Según Peña y Da Silva (2013) "su vínculo con la organización si bien es emocional difiere del componente afectivo, estos trabajadores sienten que deben permanecer en la organización para retribuirle de alguna u otra manera por aquellas cosas que les ha dado" (p.83).

La dimensión de continuidad y la normativa obtuvieron niveles medios de compromiso organizacional. A pesar de calificar dentro del mismo nivel, los valores mostraron diferencias. La media del compromiso de continuidad fue la menor de las obtenidas. Mientras que la media obtenida por el compromiso normativo, dentro de la escala media, tuvo un valor alto, el cual por pocas décimas podría calificar como alto.

1.3 Análisis Descriptivo de Experiencia de Marca Empleadora

La variable Experiencia de Marca Empleadora fue utilizada gracias a las autoras Avelló, Gavilán y Fernández-Lores (2013). Para poder analizar los resultados de la misma, se utilizó una escala obtenida mediante los percentiles de las respuestas ponderadas de cada dimensión del instrumento de Experiencia de Marca Empleadora.

Para evaluar los rangos de las respuestas recolectadas por los participantes en el estudio, se establecieron 3 niveles que definen el grado de experiencia de marca empleadora. Se utilizó una escala tipo Likert en donde todos los ítems eran positivos, oscilando entre *Totalmente en desacuerdo* (1) y *Totalmente de acuerdo* (7), siendo este último el valor más alto dentro de la escala.

Tabla N° 23. Niveles de interpretación de la Variable Experiencia de Marca Empleadora.

Niveles	Intervalos
Bajo	1 a 5,1
Medio	5,2 a 6,9
Alto	7

Fuente: Elaboración propia

Definida la escala de respuesta, se realizó el análisis descriptivo de cada una de las tres dimensiones de la Experiencia de Marca Empleadora.

Tabla Nº 24. Análisis Descriptivo de las Dimensiones de Experiencia de Marca Empleadora.

Dimensiones	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Típica
Intelectual	3,99	7	6,25	0,72
Sensorial	3,50	7	6,01	0,85
Emocional	4	7	6,20	0,75

Fuente: Elaboración propia

A continuación se analizan los datos descriptivos de cada una de las dimensiones de la Experiencia de Marca Empleadora:

1.3.1. Experiencia Intelectual

La presente dimensión de la Experiencia de Marca Empleadora se encuentra dentro de los ítems 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11. Como se observa dentro de la tabla N° 22, el valor mínimo obtenido por cada uno de los participantes dentro de este sector fue de 3,99 y el valor máximo de 7 puntos. Seguido de ello se observó una media de 6,25 y una desviación estándar de 0,72.

Partiendo del conocimiento de la media de la dimensión intelectual, se puede indicar que obteniendo la misma un total de 6,25 en promedio, se considera un elevado para los ítems de respuestas que la componen. Se conoció como los trabajadores poseen entonces una media alta de experiencia de marca empleadora, por lo que señalaron obtener una relación bastante favorable y/o intensa entre su trabajo y cada uno de ellos.

Dentro de la Experiencia de Marca Empleadora, la dimensión intelectual se encuentra relacionada al nivel de acercamiento y conocimientos que posee el empleado hacia su organización. En este sentido, es importante mencionar que a pesar que obtuvo un grado medio (según la tabla N° 24), la presente dimensión ha sido el resultado arrojado más alto, lo que podría significar que los trabajadores de la UCAB conocen e interiorizan los valores del plantel.

1.3.2. Experiencia Sensorial

Dentro de la dimensión Sensorial de la variable Experiencia de Marca Empleadora se vio ubicada en los ítems 1, 2, 3 y 4. En ella, se puede observar que el valor mínimo arrojado por los participantes es de 3,50, el valor máximo es de 7, la media representa 6,01 mientras que la desviación típica fue de 0,85.

La presente dimensión demostró tener la menor media, en comparación con las dimensiones intelectual y emocional. Es importante destacar que la experiencia sensorial se basa

en la medición de estímulos sensoriales sobre el lugar de trabajo, en este sentido, las instalaciones de la UCAB y los puestos trabajo de cada colaborador. A pesar de que la presente dimensión arrojó el menor valor para la media, la misma demostró ser un nivel medio, lo cual se considera favorable para la organización.

1.3.3. Experiencia Emocional

La presente dimensión dentro de la variable experiencia de marca empleadora se encuentra dentro del instrumento en los ítems 12, 13 y 14. Como se muestra en la tabla N° 24, el valor mínimo arrojado por los encuestados fue de 4, el máximo fue de 7, la media tuvo un resultado de 6,20 y la desviación típica 0,75.

Entendiendo el valor obtenido por parte de la media, se puede agregar que la presente experiencia emocional, al igual que las experiencias sensorial e intelectual, posee un grado medio.

2. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

A pesar de que los instrumentos de experiencia de marca empleadora y compromiso organizacional han sido validados por los autores, se decidió demostrar el coeficiente de confiabilidad obtenido para cada una de las escalas dentro del instrumento utilizado. Dentro de esta fase es importante recalcar que primeramente fue realizada una prueba piloto con 10 participantes, y para la confiabilidad del instrumento fueron tomadas como referencia los 147 colaboradores participantes en el presente estudio.

2.1. Confiabilidad del instrumento de Compromiso Organizacional

Tabla Nº 25. Alfa de Cronbach para la variable Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997).

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,774	18

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta la totalidad de los ítems (18) se observó que el cálculo Alfa de Cronbach otorgó un resultado de 0,774. Al estar este resultado más cerca del número 1 que del 0, se puede afirmar que la escala posee una confiabilidad adecuada. Al comparar este resultado con el obtenido por Allen y Meyer (1997) en su investigación, se concluyó que ambos resultados concuerdan ya que el obtenido por los autores arrojaba un resultado mayor a 0,70. En este sentido, al ser ambos resultados cercanos, se puede asegurar que la escala creada por los autores posee una confiabilidad adecuada y se amolda positivamente con la muestra y el contexto de la presente investigación.

Tabla Nº 26. Alfa de Cronbach para los Componentes de la Variable Compromiso Organizacional.

Dimensión	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Afectivo	0,696	6
Continuidad	0,610	6
Normativo	0,699	6

Fuente: Elaboración propia

Al comparar cada uno de los resultados de Alfa de Cronbach para cada componente del compromiso organizacional, la escala de compromiso organizacional propuesta por Meyer y Allen (1997) presentó mayor confiabilidad cuando se analizó como un todo, a que cuando se analizó separada por dimensión.

2.2 Confiabilidad del instrumento de Experiencia de Marca Empleadora

Tabla Nº 27. Alfa de Cronbach para la variable Experiencia de Marca Empleadora de las autoras Avelló, Gavilán y Fernández-Lores (2013).

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,946	14

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los 14 ítems de la escala de experiencia de marca empleadora y al calcular Alfa de Cronbach se obtuvo un resultado de 0,946. La cercanía de este dato al 1 nos habla del alto nivel de consistencia interna de esta escala. A pesar de no contar con el resultado del Alfa de Cronbach de los autores para la escala completa, a continuación se presentaran los valores obtenidos por los autores en comparación con los obtenidos en nuestro estudio.

Tabla Nº 28. Comparación entre tablas de Alfa de Cronbach para los Componentes de la variable Experiencia de Marca Empleadora.

Dimensión	Resultados Vera y Willson	Resultados Gavilán, Avelló, Fernández-Lores	Nº de elementos
Sensorial	0,903	0,956	4
Intelectual	0,954	0,961	7
Emocional	0,910	0,947	3

Fuente: Elaboración propia

La confiabilidad de la escala para medir experiencia de marca empleadora fue realmente alta. Vemos como los resultados obtenidos en este estudio mostraron similitud con los obtenidos por los autores originales de la escala. Es importante analizar el resultado obtenido en nuestro estudio en la dimensión intelectual, pues la confiabilidad de ese componente fue incluso mayor a la confiabilidad de la encuesta como un todo.

3. ANÁLISIS FACTORIAL

3.1 Análisis Factorial para la variable Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1997).

Al realizar el análisis factorial de la escala de compromiso organizacional se comprobó que los componentes arrojados no concordaban del todo con las dimensiones propuestas por los autores Meyer y Allen (1997). En un primer análisis de factores, con auto valores de 1,2, el

programa indicó la existencia de tres factores. Aunque esto corresponde a las tres dimensiones expuestas por el modelo original, en este primer análisis los ítems 15 (correspondiente al componente de compromiso de continuidad) y 20 (correspondiente al componente de compromiso afectivo) no cargaron junto con los ítems de su dimensión.

Se procedió a eliminar los ítems 15 y 20 con el objetivo de obtener un análisis de factores más preciso. Obtuvimos así nuestro producto final. Con una escala de 16 ítems. La dimensión normativa con 6 ítems y la afectiva y de continuidad con 5 cada una. Tomando en cuenta la eliminación de los ítems 5 y 20, entendiendo que estos corresponden a las dimensiones de compromiso de continuidad y afectivo respectivamente, se realizó un cálculo del promedio ponderado de las dimensiones antes mencionadas. Al comparar los promedios ponderados con los promedios normales de cada dimensión, no hubo diferencia significativa, por lo cual se procedió a utilizar los promedios ponderados para obtener mayor precisión en los análisis descriptivos y correlacionales.

La escala definitiva de 16 ítems, restando el ítem 15 y el 20, arrojo una varianza explicada de 51%. A continuación se describirán cada uno de los factores obtenidos.

El primer factor correspondió al componente de compromiso organizacional normativo y explicó un 19% de la varianza. Este fue el mayor porcentaje obtenido en comparación con las demás dimensiones, pues los ítems se comportaron de mejor manera.

El segundo factor correspondió al componente de compromiso organizacional afectivo y explica un 18% de la varianza.

Por último, el tercer factor correspondió al componente de compromiso organizacional de continuidad y explica un 14% de la varianza. Este fue el menor porcentaje obtenido en comparación a las otras dos dimensiones.

3.2 Análisis Factorial para la variable Experiencia de Marca Empleadora de las autoras Avelló, Gavilán y Fernández-Lores (2013)

Al realizar el análisis factorial de la escala de experiencia de marca empleadora se comprobó que los componentes arrojados concordaron con las dimensiones propuestas por los autores Gavilan, Avelló y Fernández-Lores. La prueba arrojó la existencia de tres componentes, similares a las tres dimensiones de experiencia de marca empleadora de los autores. A continuación se exponen cada uno de los tres factores obtenidos.

El primer factor, el cual explica mejor la varianza, correspondió a un 37,70%. Este factor estuvo compuesto por los ítems de la dimensión intelectual de la experiencia de marca empleadora. Los siete ítems originales de la dimensión intelectual factorizaron todos con valores mayores a 0,7.

El segundo factor explicó un 24,67% de la varianza. Este factor estuvo compuesto por los ítems de la dimensión sensorial de la experiencia de marca empleadora. Los cuatro ítems originales de la dimensión sensorial factorizaron todos con valores mayores a 0,75.

Por último, el tercer factor explicó una varianza de 18,20%. Este último factor estuvo compuesto por los ítems de la dimensión emocional de la experiencia de marca empleadora. Los tres ítems originales de la dimensión emocional factorizaron todos con valores mayores a 0,725.

4. ANÁLISIS DE CORRELACIONES

Para cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, se exponen las correlaciones para determinar la posible asociación que puede existir entre la experiencia de marca empleadora y el compromiso organizacional y sus dimensiones.

Para los análisis entre las variables demográficas y las dos varibales del estudio (compromiso organizacional y experiencia de marca empleadora) se utilizó el coeficiente de correlacion de Spearman, el cual mide la interdependencia entre dos variables aleatorias. Se utiliza el coeficiente R de Pearson para analizar las correlaciones entre compromiso organizacional y experiencia de marca empleadora. Esta es una prueba estadística paramétrica

la cual analiza la correlación entre 2 variables sin considerar una variable como dependiente y otra como independiente. Esta solo toma en cuenta las puntuaciones obtenidas por cada variable (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Este coeficiente toma valores entre 1 y -1. El 1 indica una relación lineal perfecta positiva entre las variables, mientras que un valor de -1 indica una relación lineal perfecta negativa.

A continuación se presentan las correlaciones entre las variables incluídas en la encuesta de este trabajo. En una primera sección, se analizan las correlaciones entre el compromiso organizacional y las variables demográficas. Luego, se procede a correlacionar la mismas variables demográficas pero con los experiencia de marca empleadora. En tercer lugar se muestran las correlaciones significativas entre compromiso organizacional y experiencia de marca empleadora. Por último, se exponen los siguientes análisis adicionales: Haber realizado estudios de pregrado en la UCAB, Evaluación general e Intención de irse de la UCAB.

4.1 Correlación Entre Variables Demográficas y Compromiso Organizacional

4.1.1 Edad y Compromiso Organizacional

Tabla Nº 29. Correlación Entre Edad y Compromiso Organizacional.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Compromiso Normativo	Inter-grupos	12.559	3	4.186	4.732	.004
	Intra-grupos	126.504	143	.885		
	Total	139.063	146			
Compromiso Afectivo	Inter-grupos	1.752	3	.584	.664	.575
	Intra-grupos	125.680	143	.879		
	Total	127.432	146			
Compromiso de Continuidad	Inter-grupos	3.458	3	1.153	.920	.433
	Intra-grupos	179.136	143	1.253		
	Total	182.593	146			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

La edad correlacionó significativamente con la variable compromiso organizacional, específicamente con la dimensión de compromiso normativo ($F = 4{,}73$, $p < 0{,}04$). Al analizar el gráfico de sedimentación (tabla Nº 29) se puede concluir que la diferencia mayor está entre aquellos más jóvenes (de 21 a 29 años) y el grupo de personas entre 40 y 49 años. Esto significa que el compromiso normativo puede incrementar con la edad.

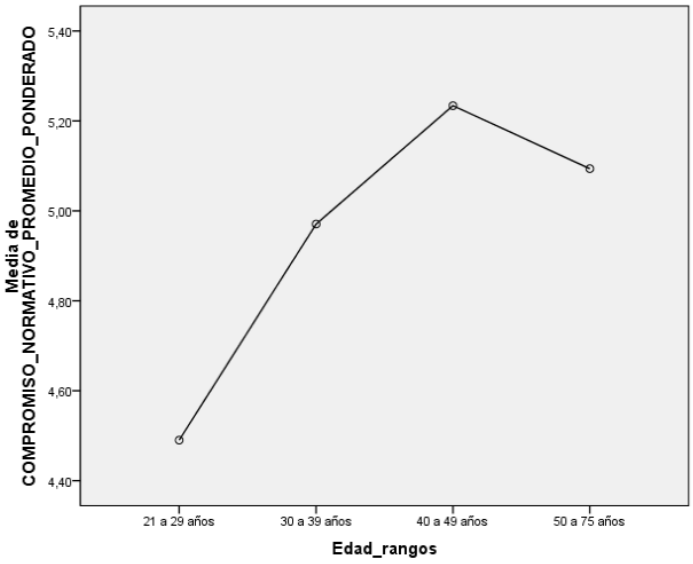


Figura Nº 1. Gráfico de Sedimentación para Correlación entre Edad y Compromiso Organizacional.

Fuente: Elaboración propia SPSS

4.1.2 Antigüedad y Compromiso Organizacional

Tabla Nº 30. Correlación entre Antigüedad y Compromiso Organizacional.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Compromiso Normativo	Inter-grupos	14.893	3	4.964	5.481	.001
	Intra-grupos	129.508	143	.906		
	Total	144.400	146			
Compromiso Afectivo	Inter-grupos	3.755	3	1.252	1.391	.248
	Intra-grupos	128.635	143	.900		
	Total	132.390	146			
Compromiso de Continuidad	Inter-grupos	1.196	3	.399	.326	.807
	Intra-grupos	174.956	143	1.223		
	Total	176.153	146			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

La antigüedad también correlacionó con la variable compromiso organizacional, similar a como lo hizo la edad, específicamente con el compromiso normativo ($F = 5{,}481$, $p < 0{,}01$). Al analizar el gráfico de sedimentación (tabla Nº 30), se encontró que parecieran existir altos y bajos de compromiso organizacional normativo según la antigüedad. El grupo con menos de un año en la organización y el grupo que tiene de tres a diez años trabajando en la UCAB, muestran un compromiso normativo bajo. Por el contrario, el grupo que tiene de uno a dos años de antigüedad y el grupo con más de diez años trabajando en la UCAB, muestran una nivel significativamente alto de compromiso organizacional normativo.

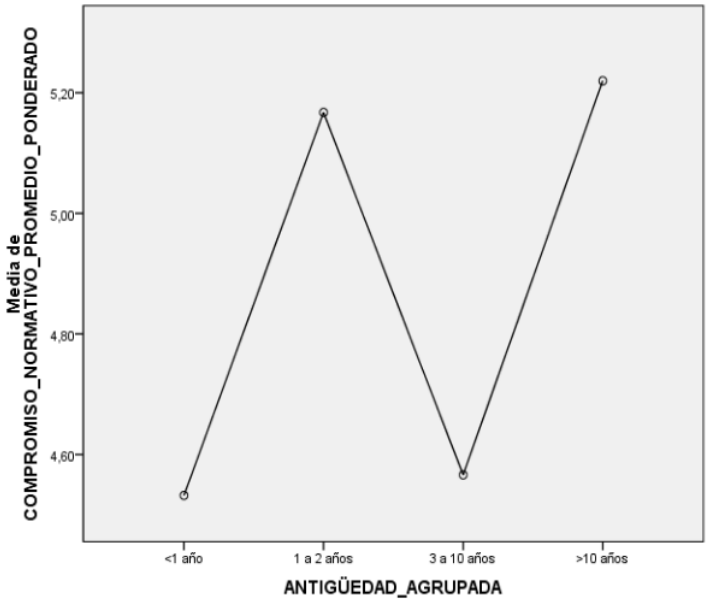


Figura Nº 2. Gráfico de Sedimentación para Correlación entre Antigüedad y Compromiso Organizacional.

Fuente: Elaboración mediante SPSS

Esta relación pone en evidencia un fenómeno interesante. Históricamente la antigüedad y la edad tienen una relación significativa. En este caso, aunque estas dos variables se relacionan, no se comportan de la misma manera cuando se correlacionan por separado con el compromiso organizacional normativo. El compromiso organizacional normativo incrementa con la edad mientras que con la antigüedad va variando en puntos altos y bajos. Esto puede explicarse con

la existencia de grupos específicos con cierta edad y cierta antigüedad, que pueden variar el nivel de compromiso organizacional normativo. Esto puede estudiarse a través de hacer una interacción entre estas variables. Se recomienda a próximos estudios indagar en esta relación.

4.1.3 Género y Compromiso Organizacional

Tabla Nº 31. Correlación entre Género y Compromiso Organizacional.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Compromiso Normativo	Inter-grupos	2.615	1	2.615	2.674	.104
	Intra-grupos	141.785	145	.978		
	Total	144.400	146			
Compromiso Afectivo	Inter-grupos	1.397	1	1.397	1.546	.216
	Intra-grupos	130.993	145	.903		
	Total	132.390	146			
Compromiso de Continuidad	Inter-grupos	.340	1	.340	.280	.597
	Intra-grupos	175.813	145	1.213		
	Total	176.153	146			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

No se encontró una relación significativa entre ninguna dimensión del compromiso organizacional y el género (femenino y masculino) del personal de la UCAB.

4.1.4 Departamento y Compromiso Organizacional

Tabla Nº 32. Correlación entre Departamento y Compromiso Organizacional.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Compromiso Normativo	Inter-grupos	4.475	4	1.119	1.135	.342
	Intra-grupos	139.925	142	.985		
	Total	144.400	146			
Compromiso Afectivo	Inter-grupos	2.849	4	.712	.781	.539
	Intra-grupos	129.541	142	.912		
	Total	132.390	146			
Compromiso de Continuidad	Inter-grupos	5.853	4	1.463	1.220	.305
	Intra-grupos	170.299	142	1.199		
	Total	176.153	146			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

No se encontró ninguna correlación significativa entre las dimensiones de la variable compromiso organizacional y los departamentos del personal de la UCAB. Para esta correlación se agruparon los departamentos en grupos según su naturaleza, de manera que la muestra fuese representativa para encontrar correlaciones. Los departamentos se agruparon en las siguientes categorías: 1) Unidades Académico Administrativas, 2) Unidades de Apoyo, 3) Unidades de Extensión, 4) Unidades de Investigación y 5) No contestó.

4.1.5 Cargo y Compromiso Organizacional

Tabla Nº 33. Correlación entre Cargo y Compromiso Organizacional.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Compromiso Normativo	Inter-grupos	7.010	7	1.001	1.150	.344
	Intra-grupos	54.837	63	.870		
	Total	61.847	70			
Compromiso Afectivo	Inter-grupos	5.378	7	.768	.951	.475
	Intra-grupos	50.914	63	.808		
	Total	56.292	70			
Compromiso de Continuidad	Inter-grupos	5.564	7	.795	.562	.783
	Intra-grupos	89.023	63	1.413		
	Total	94.587	70			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

No se encontró correlación significativa alguna entre la variable compromiso organizacional y el cargo ocupado por el personal de la UCAB. Una de las limitaciones de este trabajo fue no clasificar a la nómina docente según su cargo, lo cual si se hizo para la jerarquía de la nómina profesional. Tomando esto en cuenta, la correlación entre cargo y compromiso organizacional se hizo solo con la nómina profesional y no se encontró correlación.

4.2 Correlación Entre Variables Demográficas y Experiencia de Marca Empleadora

4.2.1 Edad y Experiencia de Marca Empleadora

Tabla Nº 34. Correlación entre Edad y Experiencia de Marca Empleadora.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Experiencia de Marca Intelectual	Inter-grupos	2.993	3	.998	1.948	.125
	Intra-grupos	73.234	143	.512		
	Total	76.227	146			
Experiencia de Marca Sensorial	Inter-grupos	1.057	3	.352	.480	.697
	Intra-grupos	105.013	143	.734		
	Total	106.070	146			
Experiencia de Marca Emocional	Inter-grupos	.350	3	.117	.204	.893
	Intra-grupos	81.736	143	.572		
	Total	82.086	146			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

No se encontró una correlación significativa entre ninguna de las dimensiones de la variable experiencia de marca empleadora y la edad.

4.2.2 Antigüedad y Experiencia de Marca Empleadora

Tabla Nº 35. Correlación entre Antigüedad y Experiencia de Marca Empleadora.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Experiencia de Marca Intelectual	Inter-grupos	.478	3	.159	.301	.825
	Intra-grupos	75.748	143	.530		
	Total	76.227	146			
Experiencia de Marca Sensorial	Inter-grupos	1.933	3	.644	.885	.451
	Intra-grupos	104.137	143	.728		
	Total	106.070	146			
Experiencia de Marca Emocional	Inter-grupos	.231	3	.077	.135	.939
	Intra-grupos	81.855	143	.572		
	Total	82.086	146			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

No se encontró una correlación significativa entre ninguna de las dimensiones de la variable experiencia de marca empleadora y la antigüedad.

4.2.3 Género y Experiencia de Marca Empleadora

Tabla Nº 36. Correlación entre Género y Experiencia de Marca Empleadora.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Experiencia de Marca Intelectual	Inter-grupos	1.604	1	1.604	3.116	.080
	Intra-grupos	74.623	145	.515		
	Total	76.227	146			
Experiencia de Marca Sensorial	Inter-grupos	.129	1	.129	.177	.675
	Intra-grupos	105.940	145	.731		
	Total	106.070	146			
Experiencia de Marca Emocional	Inter-grupos	.330	1	.330	.586	.445
	Intra-grupos	81.756	145	.564		
	Total	82.086	146			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Se encontró una correlación significativa entre la variable experiencia de marca empleadora, específicamente en la dimensión de experiencia intelectual, con el género ($F = 3{,}116$, $p < 0{,}80$). Al analizar el gráfico de sedimentación (tabla Nº 39), pareciera que las mujeres tienen un nivel de experiencia de marca empleadora intelectual significativamente mayor al de los hombres. Aunque la correlación no mostró ser significativa para la dimensión sensorial y la emocional, se repite la tendencia de un nivel de experiencia mayor para las mujeres que para los hombres.

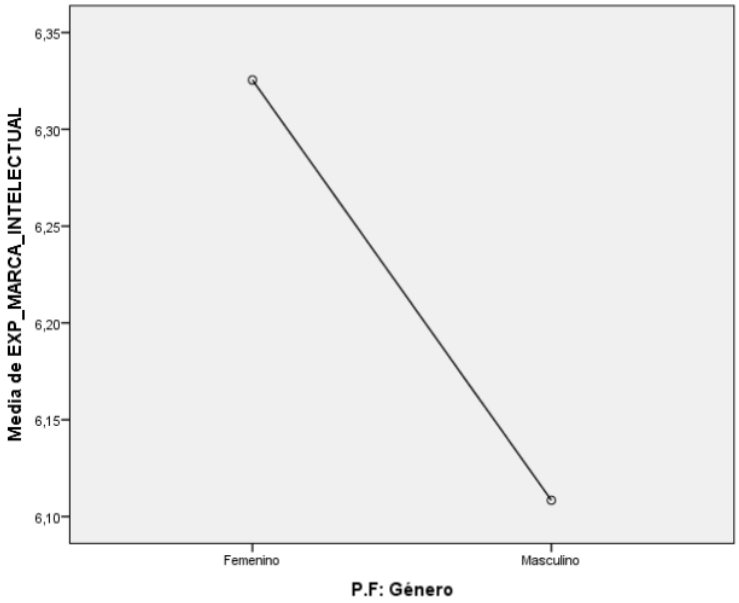


Figura Nº 3. Gráfico de Sedimentación para Correlación entre Género y Experiencia de Marca Empleadora.

Fuente: Elaboración propia en SPSS

4.2.4 Departamento y Experiencia de Marca Empleadora

Tabla Nº 37. Correlación entre Departamento y Experiencia de Marca Empleadora.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Experiencia de Marca Intelectual	Inter-grupos	1.611	4	.403	.766	.549
	Intra-grupos	74.616	142	.525		
	Total	76.227	146			
Experiencia de Marca Sensorial	Inter-grupos	2.090	4	.523	.714	.584
	Intra-grupos	103.979	142	.732		
	Total	106.070	146			
Experiencia de Marca Emocional	Inter-grupos	2.177	4	.544	.967	.428
	Intra-grupos	79.909	142	.563		
	Total	82.086	146			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

No se encontró una correlación significativa entre la variable experiencia de marca empleadora y el departamento del personal de la UCAB.

4.2.5 Cargo y Experiencia de Marca Empleadora

Tabla Nº 38. Correlación entre Cargo y Experiencia de Marca Empleadora.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Experiencia de Marca Intelectual	Inter-grupos	5.681	7	.812	1.353	.241
	Intra-grupos	37.791	63	.600		
	Total	43.472	70			
Experiencia de Marca Sensorial	Inter-grupos	2.150	7	.307	.326	.939
	Intra-grupos	59.381	63	.943		
	Total	61.531	70			
Experiencia de Marca Emocional	Inter-grupos	4.801	7	.686	1.002	.438
	Intra-grupos	43.106	63	.684		
	Total	47.907	70			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

No se encontró una correlación significativa entre la variable experiencia de marca empleadora y el cargo del personal de la UCAB. Al igual que con el análisis de compromiso organizacional, sólo se tomó en cuenta la nómina profesional, pues al personal docente no se le preguntó su cargo en las encuestas.

4.3 Correlación Entre Compromiso Organizacional y Experiencia de Marca Empleadora

A continuación se presentan las correlaciones entre cada una de las tres dimensiones de la experiencia de marca empleadora y los tres componentes de compromiso organizacional. Solo analizaremos aquellos con una relación significativa. Para ver todas las correlaciones revisar los anexos. Para la correlacion entre experiencia de marca empleadora y compromiso organizacional se utilizó el coeficiente de Pearson, no Spearman. Esto pues, se relacionaron dos variables continuas, de nivel de intervalo según la clasificación de Stevens. Es decir que, cada promedio ponderado de los ítems generó una distribución de un continuo, las cuales se relacionaron entre si.

4.3.1 Correlación entre Compromiso Normativo y Experiencia de Marca Intelectual

Tabla Nº 39. Correlación entre Compromiso Normativo y Experiencia de Marca Intelectual.

	Experiencia Intelectual	
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	0,265
	Significancia Bilateral	0,001

Fuente: Elaboración propia

Las variable compromiso organizacional normativo presentó una correlación positiva con la variable experiencia de marca empleadora intelectual ($r = 0,265$, $p < 0,01$).
A pesar de ser una correlación baja, es significativa, pues indicó que a mayor experiencia de marca intelectual, mayor compromiso organizacional normativo.

4.3.2 Correlación entre Compromiso Normativo y Experiencia de Marca Emocional

Tabla Nº 40. Correlación entre Compromiso Normativo y Experiencia de Marca Emocional.

	Experiencia Emocional	
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	0,168
	Significancia Bilateral	0,042

Fuente: Elaboración propia

La variable compromiso organizacional normativo también presentó correlación positiva con la variable experiencia de marca empleadora emocional ($r = 0,168$, $p < 0,042$). Esta es la correlación más baja en comparación a las demás. Tomando en cuenta que la variable compromiso organizacional normativo correlacionó con dos dimensiones de experiencia de marca, la intelectual y la emocional, podemos concluir que a mayor experiencia de marca empleadora, mayor compromiso normativo.

4.3.3 Correlación entre Compromiso Afectivo y Experiencia de Marca Intelectual

Tabla Nº 41. Correlación entre Compromiso Afectivo y Experiencia de Marca Intelectual.

	Experiencia Intelectual	
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	0,478
	Significancia Bilateral	0,000

Fuente: Elaboración propia

La variable compromiso organizacional afectivo correlacionó positivamente con la variable experiencia de marca empleadora intelectual (r = 0,478, p = 0,000). Lo que quiere decir que a mayor compromiso organizacional afectivo, mayor experiencia de marca empleadora intelectual. Esta correlación fue la más alta encontrada.

4.3.4 Correlación entre Compromiso Afectivo y Experiencia de Marca Emocional

Tabla Nº 42. Correlación entre Compromiso Afectivo y Experiencia de Marca Emocional.

	Experiencia Emocional	
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	0,411
	Significancia Bilateral	0,000

Fuente: Elaboración propia

La variable compromiso organizacional afectivo correlacionó también con la experiencia de marca empleadora emocional (r = 0,411, p < 0,000). Esta correlación, a pesar de ser menor a la anterior, fue alta en comparación a las correlaciones encontradas para el compromiso organizacional normativo. Se interpretó entonces que a mayor compromiso afectivo, mayor experiencia de marca empleadora emocional.

4.3.5 Correlación entre Compromiso Afectivo y Experiencia de Marca Sensorial

Tabla Nº 43. Correlación entre Compromiso Afectivo y Experiencia de Marca Sensorial.

	Experiencia Sensorial	
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	0,453
	Significancia Bilateral	0,000

Fuente: Elaboración propia

La variable compromiso organizacional afectivo presentó correlación con la experiencia de marca empleadora sensorial ($r = 0,453$, $p < 0,000$). Esta fue la segunda correlación más alta encontrada. Tomando en cuenta como la variable compromiso organizacional afectivo correlacionó con toda las subdimensiones de experiencia de marca empleadora (intelectual, emocional y sensorial), se concluyó que a mayor compromiso organizacional afectivo, mayor experiencia de marca empleadora.

4.4 Correlaciones Adicionales

4.4.1 Estudios de Pregrado en la UCAB

Compromiso Organizacional

Tabla Nº 44. Correlación entre Compromiso Organizacional y Haber Cursado Pregrado en la UCAB.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Compromiso Normativo	Inter-grupos	1.410	1	1.410	1.249	.266
	Intra-grupos	120.864	107	1.130		
	Total	122.274	108			
Compromiso Afectivo	Inter-grupos	.745	1	.745	.794	.375
	Intra-grupos	100.431	107	.939		
	Total	101.177	108			
Compromiso de Continuidad	Inter-grupos	1.094	1	1.094	.923	.339
	Intra-grupos	126.859	107	1.186		
	Total	127.952	108			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

No se encontró una correlación significativa entre ninguna de las dimensiones de la variable compromiso organizacional y el haber realizado estudios de pregrado en la UCAB.

Experiencia de Marca Empleadora

Tabla Nº 45. Correlación entre Experiencia de Marca Empleadora y Haber Cursado Pregrado en la UCAB.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Experiencia de Marca Intelectual	Inter-grupos	.245	1	.245	.435	.511
	Intra-grupos	60.283	107	.563		
	Total	60.528	108			
Experiencia de Marca Sensorial	Inter-grupos	3.211	1	3.211	4.404	.038
	Intra-grupos	78.013	107	.729		
	Total	81.224	108			
Experiencia de Marca Emocional	Inter-grupos	.460	1	.460	.916	.341
	Intra-grupos	53.721	107	.502		
	Total	54.181	108			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

A diferencia del compromiso organizacional, al estudiar la relación entre la variable experiencia de marca empleadora, sí se encontró una correlación significativa entre la dimensión sensorial y el haber realizado estudios de pregrado en la UCAB ($F = 4{,}404$, $p < 0{,}38$). El gráfico de sedimentación (Tabla N), demostró que quienes estudiaron su pregrado en la UCAB, tienden a tener una experiencia de marca empleadora sensorial significativamente más baja que quienes no estudiaron su pregrado en la universidad donde trabajan.

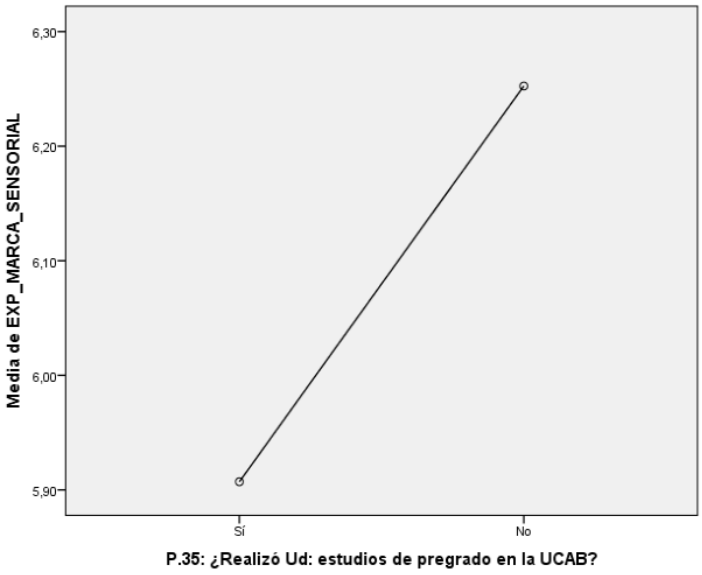


Figura Nº 4. Gráfico de Sedimentación de Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora Sensorial y Haber Cursado un Pregrado en la UCAB.

Fuente: Elaboración propia en SPSS

4.4.2 Evaluación General de la UCAB

Compromiso Organizacional

Tabla Nº 46. Correlación entre Compromiso Organizacional y Evaluación General de la UCAB.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Compromiso Normativo	Inter-grupos	10.500	2	5.250	5.646	.004
	Intra-grupos	133.900	144	.930		
	Total	144.400	146			
Compromiso Afectivo	Inter-grupos	29.060	2	14.530	20.249	.000
	Intra-grupos	103.330	144	.718		
	Total	132.390	146			
Compromiso de Continuidad	Inter-grupos	.325	2	.163	.133	.875
	Intra-grupos	175.827	144	1.221		
	Total	176.153	146			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Se encontró una correlación significativa entre la variable compromiso organizacional y la evaluación general de la UCAB. Esta evaluación se dividió en tres niveles: mala, regular y buena. Esta escala es utilizada globalmente y se conoce como Net Promoter Score. Se encontró una relación significativa entre la evaluación general y, específicamente la dimensión normativa ($F = 5{,}646$, $p < 0{,}04$) y la dimensión afectiva ($F = 20{,}249$, $p < 0{,}000$).

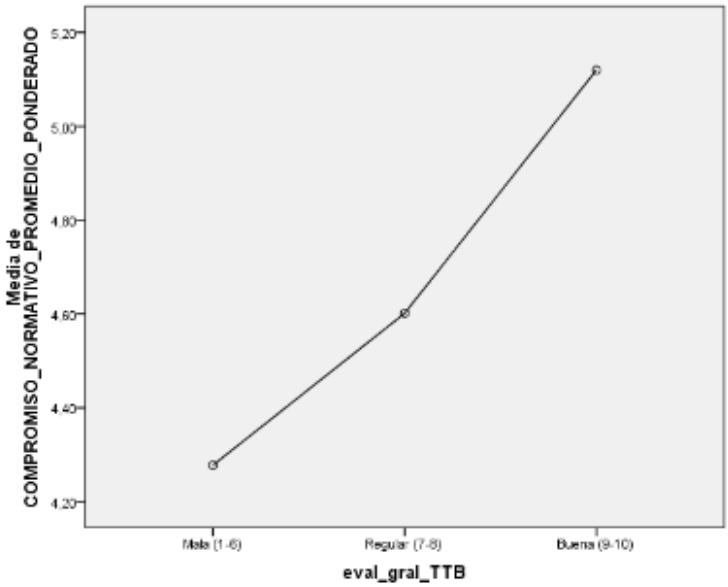


Figura Nº 5. Gráfico de Sedimentación de Correlación Entre Compromiso Normativo y Evaluación General de la UCAB.

Fuente: Elaboración propia en SPSS

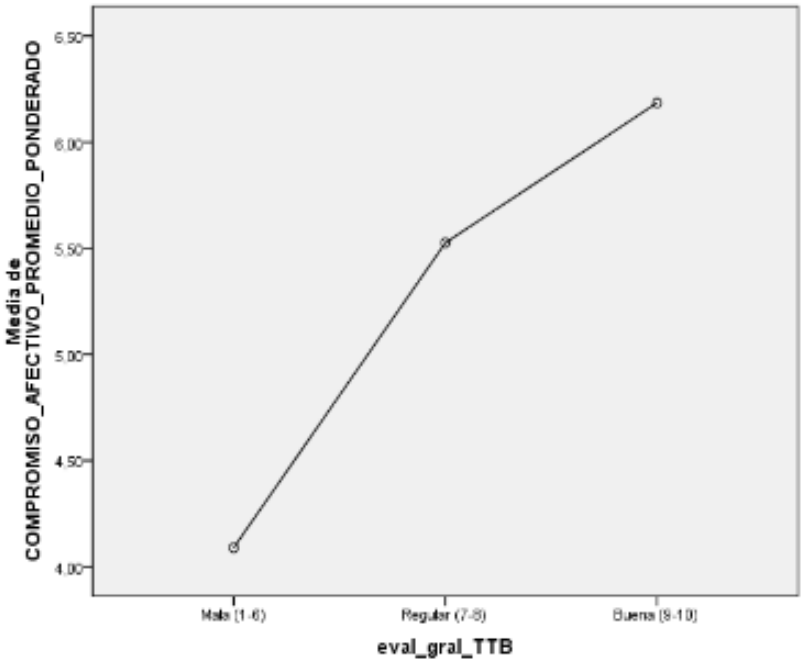


Figura Nº 6. Gráfico de Sedimentación de Correlación Entre Compromiso Afectivo y Evaluación General de la UCAB.

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Ambos gráficos de sedimentación, tanto el de compromiso normativo como el de compromiso afectivo indicaron que quienes evalúan mejor a la UCAB en general, tienen mayor nivel de compromiso organizacional, tanto normativo como afectivo. La correlación mayor se encontró entre la evaluación general de la UCAB y el compromiso organizacional afectivo.

Experiencia de Marca Empleadora

Tabla Nº 47. Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora y Evaluación General de la UCAB.

ANOVA de un factor						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Experiencia de Marca Intelectual	Inter-grupos	10.094	2	5.047	10.989	.000
	Intra-grupos	66.133	144	.459		
	Total	76.227	146			
Experiencia de Marca Sensorial	Inter-grupos	11.856	2	5.928	9.060	.000
	Intra-grupos	94.214	144	.654		
	Total	106.070	146			
Experienci de Marca Emocional	Inter-grupos	10.143	2	5.072	10.151	.000
	Intra-grupos	71.943	144	.500		
	Total	82.086	146			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Se encontró una correlación significativa entre la experiencia de marca empleadora y la evaluación general de la UCAB. La correlación está presente en las tres dimensiones de la experiencia de marca: la intelectual ($F = 10{,}989$, $p < 0{,}000$), la sensorial ($F = 9{,}060$, $p < 0{,}000$) y la emocional ($F = 10{,}151$, $p < 0{,}000$).

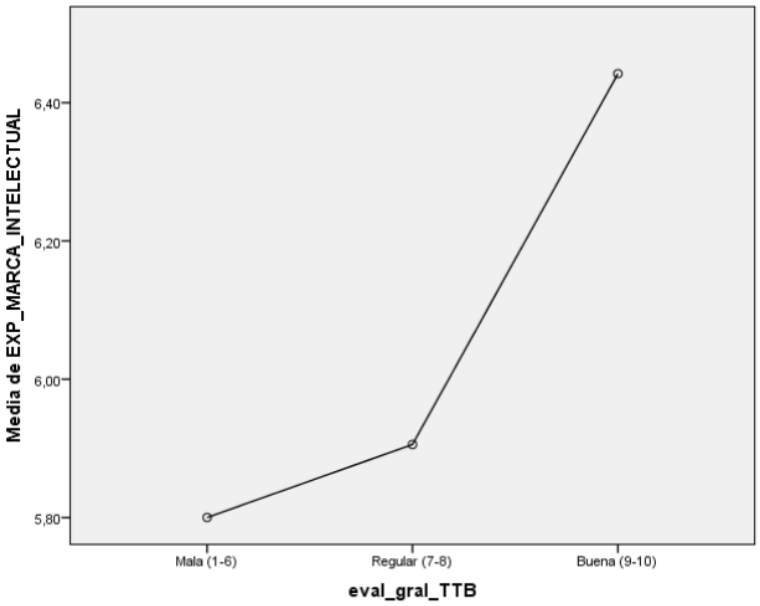


Figura Nº 7. Gráfico de Sedimentación para Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora Intelectual y Evaluación General de la UCAB.

Fuente: Elaboración propia en SPSS

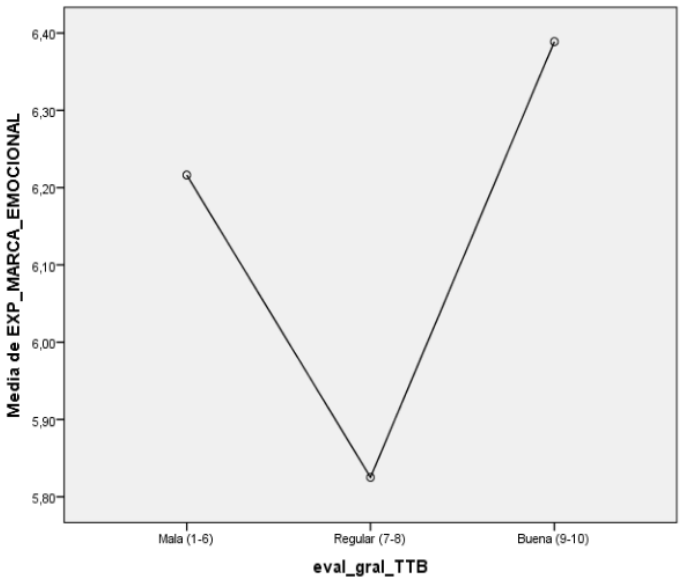


Figura Nº 8. Gráfico de Sedimentación para Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora Emocional y Evaluación General de la UCAB.

Fuente: Elaboración propia en SPSS

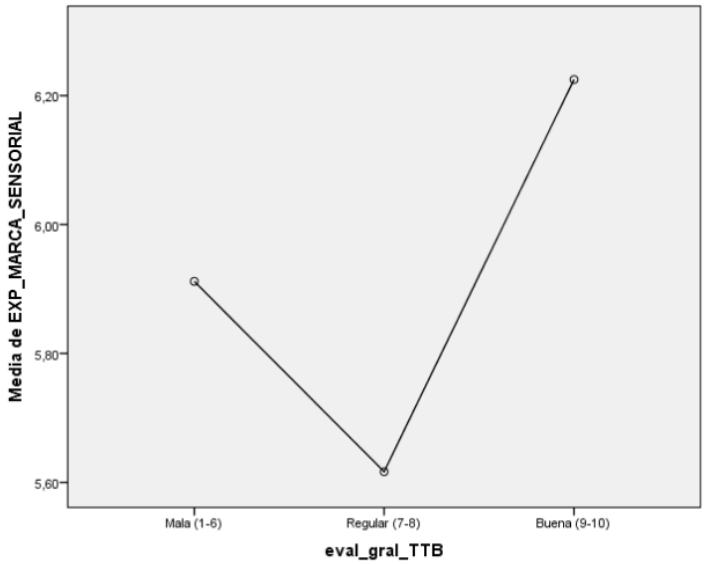


Figura Nº 9. Gráfico de Sedimentación para Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora Sensorial y Evaluación General de la UCAB.

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Los tres gráficos de sedimentación anteriormente expuestos indican que quienes hacen una buena evaluación de la UCAB en general, tienen un nivel alto de experiencia de marca empleadora. La correlación más alta se encuentra entre la experiencia de marca empleadora intelectual y la evaluación general de la UCAB.

4.4.3 Intención de Retirarse de la UCAB

Tabla Nº 48. Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora, Compromiso Organizacional e Intención de Irse de la UCAB.

Correlaciones									
			Experiencia de Marca Intelectual	Experiencia de Marca Sensorial	Experiencia de Marca Emocional	Compromiso Normativo	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Intención de Irse
Rho de Spearman	Experiencia de Marca Intelectual	Coeficiente de correlación	1.000	,626**	,594**	,269**	,493**	-.075	-,277**
		Sig. (bilateral)		.000	.000	.001	.000	.366	.001
		N	147	147	147	147	147	147	147
	Experiencia de Marca Sensorial	Coeficiente de correlación	,626**	1.000	,640**	.108	,427**	-.047	-,207*
		Sig. (bilateral)	.000		.000	.195	.000	.572	.012
		N	147	147	147	147	147	147	147
	Experiencia de Marca Emocional	Coeficiente de correlación	,594**	,640**	1.000	,189*	,447**	-.027	-,198*
		Sig. (bilateral)	.000	.000		.022	.000	.741	.016
		N	147	147	147	147	147	147	147
	Compromiso Normativo	Coeficiente de correlación	,269**	.108	,189*	1.000	,369**	,436**	-,399**
		Sig. (bilateral)	.001	.195	.022		.000	.000	.000
		N	147	147	147	147	147	147	147
	Compromiso Afectivo	Coeficiente de correlación	,493**	,427**	,447**	,369**	1.000	.026	-,282**
		Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000		.754	.001
		N	147	147	147	147	147	147	147
	Compromiso de Continuidad	Coeficiente de correlación	-.075	-.047	-.027	,436**	.026	1.000	-,220**
		Sig. (bilateral)	.366	.572	.741	.000	.754		.008
		N	147	147	147	147	147	147	147
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).									
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).									

Fuente: Elaboración propia en SPSS

Como parte de los análisis adicionales, se preguntó a las personas: “De darse una oportunidad, ¿qué tan probable es que decida trabajar en otra organización?”. Esta pregunta midió la intención del personal de irse de la UCAB a través de una escala Likert. A pesar de ser un análisis adicional se encontró que tanto la experiencia de marca empleadora como el compromiso organizacional correlacionan significativamente en todas sus dimensiones con la intención de irse de la UCAB.

Para profundizar en el análisis, se procedió a separar el análisis por el tipo de cargo presente en la UCAB. Se buscaron correlaciones específicamente para los tres cargos con la mayor muestra de nuestro estudio: coordinadores, analistas y asistentes administrativos. El hallazgo principal al correlacionar compromiso organizacional y experiencia de marca empleadora con la intención de irse de la UCAB fue que para los coordinadores solo se encontró correlación entre intención de irse y compromiso organizacional. Mientras que para los analistas, solo se encontró correlación entre la intención de irse de la UCAB y la experiencia de marca empleadora. Para los asistentes administrativos no se encontró correlación significativa entre las variables.

Tabla Nº 49. Correlación Entre Compromiso Organizacional e Intención de Irse para los Coordinadores.

Correlaciones			
			P.36: Finalmente, de darse una oportunidad, ¿qué tan probable es que decida trabajar en otra organización?
Rho de Spearman	Compromiso Normativo	Coeficiente de correlación	-,509**
		Sig. (bilateral)	.007
		N	27
	Compromiso Afectivo	Coeficiente de correlación	-.189
		Sig. (bilateral)	.345
		N	27
	Compromiso de Continuidad	Coeficiente de correlación	-,421*
		Sig. (bilateral)	.029
		N	27
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).			
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

La variable Intención de irse de la UCAB entre los 40 coordinadores que respondieron correlacionó negativamente con la variable compromiso organizacional, específicamente con la dimensión de compromiso normativo ($r = -0,509$, $p < 0,007$) y de continuidad ($r = -0,421$, $p < 0,029$). Es decir, entre los coordinadores, aquellos con niveles más altos de compromiso normativo o de continuidad tienen menos intención de irse de la UCAB. La correlación más alta para la variable intención de irse la UCAB fue con la dimensión normativa del compromiso organizacional, la cual hace referencia a los trabajadores que sienten que tienen el deber de quedarse en su organización, en este caso, la UCAB.

Tabla Nº 50. Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora e Intención de Irse para los Analistas.

Correlaciones			
			P.36: Finalmente, de darse una oportunidad, ¿qué tan probable es que decida trabajar en otra organización?
Rho de Spearman	Experiencia de Marca Intelectual	Coeficiente de correlación	-,539**
		Sig. (bilateral)	.003
		N	29
	Experiencia de Marca Sensorial	Coeficiente de correlación	-,503**
		Sig. (bilateral)	.005
		N	29
	Experiencia de Marca Emocional	Coeficiente de correlación	-,467*
		Sig. (bilateral)	.011
		N	29
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia en SPSS

La variable intención de irse de la UCAB entre los 29 analistas que respondieron la encuesta correlacionó negativamente con la variable experiencia de marca empleadora, específicamente con la dimensión intelectual ($r = -0,539$, $p < 0,003$), sensorial ($r = -0,503$, $p < 0,005$) y la emocional ($r = -0,467$, $p < 0,11$). Es decir, entre los analistas, aquellos con un nivel de experiencia de marca empleadora más alta, tienen menos intención de irse de la UCAB. La correlación más alta para la variable intención de irse la UCAB fue con la dimensión intelectual de la experiencia de marca empleadora, la cual hace referencia a los trabajadores que conocen e internalizan los valores de su organización. En este caso, los valores de la UCAB.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente trabajo tuvo como objetivo estimar el nivel de experiencia de marca empleadora y el nivel de compromiso organizacional en el personal profesional y docentes a dedicación de la Universidad Católica Andrés Bello. Adicionalmente, se busca entender si existe relación entre las dos variables. Para lograr el objetivo del trabajo, fue necesario lo siguiente:

Se midió el comportamiento de cada una de las variables demográficas pertinentes para el estudio. A continuación se describe la población estudiada. Esta resultó en un grupo de trabajadores donde pareciera dominar el sexo femenino (66%), con una categoría de edad modal (30,6%) cuyo rango va desde los 21 a los 29 años y donde, además, la mediana equivale a 40 años, y la mediana de antigüedad en la UCAB es de 7 años. Sin embargo, predomina el grupo de uno a dos años trabajando en la UCAB con un 30,6%.

La muestra está compuesta por personal de la UCAB, de los cuales el 83,7% de ellos trabajan en la sede Montalbán. El 61,9% de ellos no dicta clase. Sin embargo, de entre quienes si dictan clase, un 44,6 % dicta de dos a seis horas a la semana. El 86,1% de la muestra tiene una jornada a tiempo completo, y más de la mitad (51%) trabajan en departamentos relacionados a unidades de apoyo. El cargo con mayor frecuencia de respuesta fue el coordinador, quienes conforman un 27,2% de la muestra.

Esta muestra, está conformada en un 65,3% por miembros de la nómina profesional y 34,7% de nómina docente. Sin embargo, la nómina real de la UCAB demuestra una distribución entre profesionales y docentes de 48,33% y 51,67% respectivamente. Entendiendo que esta muestra no es proporcional a la distribución de la población entre profesionales y docentes, se procedió a aplicar un factor de ponderación (dividiendo la muestra esperada entre la muestra obtenida), a través del cual las respuestas de los profesionales pasaron a tener un valor de 0,74 y las de los docentes 1,49.

A esta muestra antes descrita, se le aplicó un instrumento tipo encuesta, de forma transeccional y no probabilístico. Con el instrumento se buscó medir, a través de una escala de respuesta tipo Likert de siete respuestas, el nivel de compromiso organizacional y de experiencia de marca empleadora. En general, entre la muestra obtenida, el personal de la UCAB presentó

un compromiso organizacional de nivel medio. A pesar de encontrar un nivel alto para la dimensión de compromiso afectivo, el normativo y de continuidad obtuvieron niveles medios. Por su parte, la variable experiencia de marca empleadora, obtuvo para sus tres dimensiones (intelectual, emocional y sensorial) un nivel medio.

Se realizaron correlaciones entre las variables demográficas y cada una de las dos variables pertinentes para este estudio: compromiso organizacional y experiencia de marca empleadora.

El compromiso organizacional, correlacionó significativamente con la edad, específicamente con la dimensión de compromiso normativo ($F = 4,73$, $p < 0,04$). El compromiso normativo tuvo el nivel más bajo entre el grupo de los más jóvenes, pero fue aumentando con la edad, llegando a su nivel más alto para el grupo de trabajadores de entre 40 y 49 años. Entendiendo que la dimensión de compromiso normativo hace referencia a los trabajadores quienes sienten una obligación por permanecer en su empresa, podemos concluir que los jóvenes (entre 21 y 29 años) no sienten una obligación moral por mantenerse dentro de una empresa por mucho tiempo.

El compromiso organizacional de tipo normativo también correlacionó positivamente con la variable antigüedad ($F = 5,481$, $p < 0,01$). Esto parece lógico pues históricamente se ha comprobado la relación que existe entre edad y antigüedad en las empresas. Sin embargo, el compromiso normativo no aumenta con la antigüedad, como pasa con la edad. Al correlacionar el compromiso normativo con la edad se encuentran altos y bajos a lo largo de los años trabajados. Teniendo sus picos más altos en las personas con 1 a 2 años y más de 10 años de trabajo, y los picos más bajos entre quienes tienen menos de 1 año de trabajo y entre 3 y 10 años.

La correlación entre compromiso normativo con la edad y con la antigüedad demuestra como el compromiso organizacional puede ir desarrollándose en el tiempo para algunos, así como puede ir disminuyendo con el paso del tiempo también. El compromiso organizacional se

correlacionó además con las variables género, cargo y departamento, para las cuales no se encontró ninguna correlación significativa.

Con respecto a la experiencia de marca empleadora, no se encontraron correlaciones significativas con la edad, la antigüedad, el cargo o el departamento. Si se encontró relación sin embargo con el género ($F = 3,116$, $p < 0,80$). El género correlacionó específicamente con la dimensión intelectual de la experiencia de marca empleadora, la cual tiene que ver con el conocimiento y la internalización de los valores de la organización. Esto puede explicarse al revisar los valores de la UCAB< entre ellos el compromiso social, con el desarrollo sustentable y la conciencia ciudadana. Son valores que pueden tener un matiz femenino, haciéndolos más interesantes para las mujeres que para los hombres.

Aparte de conocer el nivel de compromiso organizacional y de experiencia de marca empleadora en el personal profesional y docente de la UCAB, el tercer objetivo de este Trabajo de Grado plantea conocer la relación entre estas dos variables. Para ello, se aplicaron pruebas de correlación de Spearman, por medio de las cuales encontramos que sí hay relación entre el compromiso organizacional y la experiencia de marca empleadora. A continuación se exponen los detalles de esta relación.

El componente de compromiso organizacional normativo, correlacionó con dos dimensiones de la experiencia de marca empleadora, con la intelectual ($r = 0,265$, $p < 0,01$) y con la emocional ($r = 0,168$, $p < 0,042$). La relación más alta fue con la dimensión intelectual, lo cual explica que aquellos trabajadores quienes sienten que deben permanecer en su organización (compromiso normativo) se relacionan con experiencias de conocimiento e interiorización de los valores organizacionales (experiencia intelectual). Adicionalmente, los trabajadores que sienten deben permanecer en su organización, se relacionan con aquellos que valoran las experiencias de disfrute de su trabajo (experiencia emocional).

El componente de compromiso organizacional afectivo, correlacionó con las tres dimensiones de la experiencia de marca empleadora: con la intelectual ($r = 0,478$, $p < 0,000$), con la emocional ($r = 0,411$, $p < 0,000$) y con la sensorial ($r = 0,453$, $p < 0,000$). Esto fue lo que

comprobaron Gavilán, Avelló y Fernández-Lores (2013) cuando demostraron la relación entre la experiencia de marca empleadora y el compromiso afectivo. Esta dimensión de compromiso tiene que ver con los trabajadores que quieren estar en su organización, es la relación que posee un trabajador entre sus emociones y el lugar de trabajo. Tiene sentido, que lo afectivo se relacione entonces con la interiorización de valores (experiencia intelectual), el disfrute del trabajo (experiencia emocional) y los estímulos sensoriales del lugar de trabajo (experiencia sensorial).

Tomando en consideración el análisis descriptivo y las correlaciones entre las dos variables de nuestro estudio, el compromiso organizacional y la experiencia de marca empleadora, podemos concluir que existe un nivel medio de compromiso organizacional en el personal de la UCAB, cuya dimensión más alta es el componente afectivo, obteniendo una media de 5,90, puntuación que clasifica como un nivel alto (entre 5,2 y 7), según los parámetros de Contreras y Lujano (1999). La experiencia de marca empleadora de los trabajadores de la UCAB es también de nivel medio, cuya dimensión más alta fue la de experiencia intelectual, obteniendo una media de 6,25, puntuación que clasifica para un nivel medio (entre 5,2 y 6,9) según los parámetros creado para este estudio, tomando en cuenta los percentiles de respuesta.

Se demostró la existencia de la relación entre el compromiso organizacional y la marca empleadora. En esta relación, predomina el vínculo entre el componente afectivo del compromiso organizacional y la experiencia de marca empleadora. La dimensión de compromiso normativo demostró correlación también con la experiencia de marca empleadora, pero no con la dimensión sensorial. El compromiso de continuidad no correlacionó significativamente con ninguna de las tres variables de experiencia de marca empleadora. Los trabajadores con compromiso de continuidad han demostrado tener presente el costo de abandonar su organización sobre todo lo demás. El grupo de trabajadores de la UCAB con este componente de compromiso, no tiene una relación significativa con las implicaciones de la experiencia de marca empleadora.

Esta discusión de resultados demuestra entonces el cumplimiento de los tres objetivos planteados para este Trabajo de Grado: 1) conocer el nivel de compromiso organizacional, 2)

conocer el nivel de experiencia de marca empleadora y 3) conocer si existe una relación entre compromiso organizacional y experiencia de marca empleadora, todos a ser estudiados en el personal de la UCAB. Adicional a estos análisis, se realizaron tres preguntas las cuales demostraron tener resultados interesantes para motivos de este estudio. Estos análisis adicionales son: 1) Haber realizado estudios de pregrado en la UCAB, 2) la evaluación general de la UCAB e 3) intención de irse de la UCAB, los cuales se exponen a continuación.

Al correlacionar la variable *haber realizado estudios de pregrado en la UCAB* con el *compromiso organizacional*, no se encontró correlación significativa alguna. Sin embargo, al correlacionar esta primera variable con la *experiencia de marca empleadora*, está demostró una correlación significativa para la dimensión sensorial ($F = 4{,}404$, $p < 0{,}38$). Esto significa que aquellos quienes estudiaron pregrado en la UCAB, tienen una experiencia de marca empleadora sensorial más baja que quienes no estudiaron en la universidad. Tomando en cuenta que la experiencia sensorial habla de los estímulos sensoriales causados por el espacio físico de trabajo, se piensa que quienes hicieron su pregrado en la UCAB, disfrutaron más sus instalaciones como estudiantes. Por lo cual, cuando llegaron a trabajar en la UCAB, demostraron una apreciación más baja del espacio físico, en comparación con quienes no habían estudiado en ella.

La evaluación general de la UCAB correlacionó significativamente tanto para el compromiso organizacional como para la experiencia de marca empleadora. La evaluación general de la UCAB demostró una correlación significativa positiva con el compromiso normativo ($F = 5{,}646$, $p < 0{,}04$) y una correlación aún más alta con el afectivo ($F = 20{,}249$, $p < 0{,}000$). Para la experiencia de marca empleadora, se encontró correlación positiva de la evaluación de la UCAB con las tres dimensiones, la intelectual ($F = 10{,}989$, $p < 0{,}000$), la sensorial ($F = 9{,}060$, $p < 0{,}000$) y la emocional ($F = 10{,}151$, $p < 0{,}000$). En general, las correlaciones indican que quienes evalúan mejor a la UCAB en general, tienen mayor nivel de compromiso organizacional, tanto normativo como afectivo y experiencia de marca empleadora. Este resultado, el cual excluye a la dimensión de compromiso de continuidad, la cual no correlacionó con ninguna otra variable anterior, puede llevar a la gerencia de la UCAB a tomar decisiones importantes sobre cómo mejorar la evaluación que le dan los trabajadores a la UCAB.

Por último, al correlacionar la intención de irse con compromiso organizacional y experiencia de marca empleadora, todas las dimensiones de cada una de las dos variables principales para este estudio correlacionaron de manera negativa. Es decir, que tanto el compromiso organizacional como la experiencia de marca empleadora tienen relación con la intención de quedarse en la UCAB, en vez de ir a trabajar en otra organización. Para estudiar estas correlaciones a mayor profundidad, se tomó la muestra dividida por cargos, para conocer mejor cuáles variables se relacionaban negativamente con irse de la UCAB dentro de la estructura de trabajadores.

Se encontró entonces que para los coordinadores, la intención de irse de la UCAB correlacionó negativamente con el compromiso normativo y de continuidad, pero no con la experiencia de marca empleadora. Por el contrario, para los analistas, la intención de irse de la UCAB correlacionó negativamente con la dimensión intelectual, sensorial y emocional de la experiencia de marca empleadora y no para el compromiso organizacional. Es decir, los coordinadores, quienes usualmente tienen más edad, mayor antigüedad en la UCAB y personas a su cargo, mostraron una relación significativa entre su intención de quedarse y su sentimiento de lealtad con la organización (compromiso normativo) y el costo de dejarla (compromiso de continuidad). Mientras que los analistas, quienes suelen tener menor edad y menos años de antigüedad, mostraron una relación significativa entre su intención de quedarse y su acercamiento a los valores de la organización (experiencia intelectual), los estímulos físicos con el lugar de trabajo (experiencia sensorial) y la vivencia de lo que representa el trabajo (experiencia emocional).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos para este Trabajo de Grado confirmaron que sí hay relación entre el compromiso organizacional y la experiencia de marca empleadora en el personal profesional y docente a dedicación de la UCAB. A continuación se explican en mayor detalle las conclusiones correspondientes a esta relación:

- Existe relación entre el compromiso organizacional y la experiencia de marca empleadora. Ambas variables demostraron en general obtener un nivel medio entre la muestra.
- El compromiso organizacional calificó un nivel medio para el componente de continuidad y el normativo. Es decir, el personal de la nómina profesional y docente de la UCAB tiene un nivel medio en el apego material por dejar la Universidad y un nivel medio de lealtad con su permanencia en la UCAB. No obstante, tiene un nivel alto para el compromiso afectivo. Esto quiere decir que el personal profesional y docente de la UCAB tiene un nivel alto entre sus emociones y la Universidad.
- El compromiso de continuidad, presente en los trabajadores que calculan el costo de dejar la UCAB, pareció ser ajeno a los análisis de este trabajo.
- La experiencia de marca empleadora calificó como nivel medio para sus tres dimensiones (intelectual, sensorial, emocional). En este sentido, el personal de la UCAB tuvo un nivel medio de interiorización de los valores, de percibir estímulos sensoriales del lugar físico de trabajo y de la vivencia del trabajo que realizan en la Universidad.
- Los trabajadores con altos niveles de compromiso normativo, quienes sienten que deben permanecer en la UCAB, demostraron tener un mayor nivel de conocimiento de los valores de la UCAB (experiencia intelectual) y un mayor disfrute de la vivencia de su trabajo (experiencia emocional).

- Los trabajadores con altos niveles de compromiso afectivo, los cuales son quienes quieren estar y permanecer en la UCAB, demostraron tener un mayor nivel de experiencia de marca empleadora en general. En este sentido, estos trabajadores demostraron que el deseo de querer quedarse en la UCAB tiene relación con un nivel alto de la existencia de un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados e identificados con la Universidad.
- El nivel de compromiso normativo, el cual habla de los trabajadores que se sienten emocionalmente obligados a sentir lealtad por la UCAB, tuvo relación significativa con la edad y la antigüedad de los trabajadores. Este componente del compromiso pareciera aumentar con la edad, sin embargo, el crecimiento no es proporcional con el aumento de años de antigüedad en la UCAB. Esto demostró la presencia de grupos con características especiales, los cuales pueden tener una edad que no corresponde al promedio de años que debería tener de antiguedad, o vice versa.
- El nivel de experiencia de marca empleadora intelectual, la cual hace referencia a los trabajadores que conocen y se acercan a los valores de la UCAB, es mayor para el género femenino. Esto pareciera tener relación con el matiz femenino de los valores de la Universidad, los cuales son mejor adoptados por las mujeres que trabajan en ella.
- Al haber realizado análisis adicionales, se demostró que haber realizado estudios de pregrado en la UCAB conlleva a que los trabajadores evalúen a los estímulos físicos producidos por el lugar de trabajo de manera más baja.
- El personal de la UCAB con mayor nivel de lealtad a quedarse (compromiso normativo) y con un vínculo emocional hacia la Universidad (compromiso afectivo), tendió a evaluar mejor a la UCAB en general.
- El personal de la UCAB con un mayor nivel de experiencia de marca empleadora, es decir, con una mayor apreciación de un paquete de beneficios sensoriales, emocionales e intelectuales, tendieron a evaluar mejor a la UCAB en general.
- Los coordinadores que sienten lealtad a permanecer en la UCAB (compromiso normativo) y los que evalúan el costo de dejarla (compromiso de continuidad), demostraron querer quedarse en la UCAB y no trabajar en otra organización. Esto sin considerar significativamente a la experiencia de marca empleadora UCAB en su decisión.

- Los analistas, quienes sienten una mayor experiencia de marca empleadora UCAB, tendieron a querer quedarse trabajando en la Universidad. Esto sin considerar significativamente su nivel de compromiso con la organización.

Limitaciones y Recomendaciones

En la realización de este Trabajo de Grado, se presentaron las siguientes limitaciones:

- La traducción de la escala de compromiso organizacional, a pesar de estar validada por los autores mencionados, presenta un error en el ítem número 20. Este dice: "Sería muy *fácil* si trabajara el resto de mi vida en esta organización". Según la escala propuesta por Meyer y Allen en 1997, el ítem contiene la palabra "feliz" en vez de fácil. Se cree esto tuvo que ver con la carga factorial errónea del ítem, el cual no cargaba para la dimensión afectiva de compromiso como debería.
- A pesar de haber incluido la estructura patrón para el personal profesional, la cual indicaba la jerarquía de cargos, no fue incluida la estructura patrón de los docentes a dedicación, por lo que no se pudieron clasificar los cargos de cada uno de ellos. Esta información faltante, limitó los análisis para la nómina docente en relación a los cargos de los encuestados.

Según los resultados obtenidos, se le recomienda a la institución y a futuras investigaciones considerar:

- A la UCAB, se le recomienda prestar atención a la experiencia de marca empleadora intelectual. Al promocionar de mejor manera los valores de la institución, los trabajadores pueden desarrollar un mayor compromiso normativo y afectivo con la Universidad.
- Para futuras investigaciones, se recomienda conceptualizar y validar los componentes específicos de la experiencia de marca empleadora UCAB. Esto para entender mejor el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece la Universidad como marca para sus empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. (1996). El éxito del producto está en la marca. Recuperado de: http://www.escuelanegocios.com.mx/el_exito_producto_es_marca.pdf

Alles, M. (2014). *La Marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Ediciones Granica. Recuperado de: https://kupdf.net/download/alles-martha-alicia-2014-la-marca-recursos-humanos-como-lograr-prestigio-dentro-de-la-organizacionpdf.pdf

Ambler, T., y Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*, 4 (3), 185-20. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand

Archer, W. (2005). Mission Critical? Modernising Human Resource Management in Higher Education. Oxford: Higher Education Policy Institute. Recuperado de: https://www.hepi.ac.uk/wp-content/uploads/2014/02/17MissionCriticalfull.pdf

Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.* Recuperado de: https://books.google.es/el-proyecto-de-investiacion.pdf

Ayensa, E. J., & Menorca, M. L. G. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. In Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro (p. 252). Universidad de La Rioja. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234965.pdf

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66(1), 32-40. Recuperado de: https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/222820

Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. (pp.501-517). Recuperado de: https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13620430410550754

Bakanauskiene, I., Bendaraviciene, R., Krikstolaitis, R., & Lydeka, Z. (2011). Discovering an Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University. Management of Organizations: Systematic Research, (59), 7–22. Recuperado de: http://search.ebscohost.com/discovering-employer-brand.pdf

Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of vocational behavior*, *72*(3), 400-414. Recuperado de: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879107001236

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, *24*(2), 151-172. Recuperado de: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02650487.2005.11072912

Balestrini Acuña, M. (2006). Cómo elaborar un proyecto de investigación. Recuperado de: https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve

Cabrera, I. (2015). *Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede Huaral, 2014*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/gestion-de-talento-y-compromiso-organizacional.pdf

Bastos, W., & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, *4*(3), 347-368. Recuperado de: https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17557501211252934

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. Journal of marketing, 73(3), 52-68. Recuperado de: http://citeseerx.ist.psu.edu/brand-experience.pdf

Camaguey, L. (2008). Prácticas de Capital Humano Hoy. Revista Debates IESA Vol XIII Nº 4 p. 16-22. Caracas, Venezuela. Recuperado de: http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wpcontent/uploads/2013/12/oct08camaguey.pdf

Chiavenato, I., & Villamizar, G. (2002). Gestión del talento humano. Recuperado de: http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf

Contreras, L., Lujano, C. (1999). El Compromiso Organizacional en Trabajadores Accionistas. Universidad Catolica Andres Bello. Recuperado de: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN3789.pdf

Colmenares, O. (2007). *La marca: su definición, sus elementos y su gestión.* Recuperado de: https://www.gestiopolis.com/la-marca-su-definicion-sus-elementos-y-su-gestion/

Da Silva, L. y Peña, J. (2013). Influencia del Compromiso Organizacional, sexo, edad, nivel educativo y del cargo sobre la Ciudadanía Organizacional. (). Recuperado de: http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7308.pdf

Davis, S. M. (2000). Brand asset management. *Driving profitable growth through your brands. San Francisco*. Recuperado de:

http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/[PD]%20Libros%20-%20Brand%20asset%20management.pdf

Esteban, J. A. (2012). Creación de valor en Recursos Humanos a través del desarrollo de marca como empleador. *Harvard Deusto Business Review*, *210*, 54-60. Recuperado de: http://www.facthum.net/adrhe/pdf/esteban.pdf

Figurska, I., & Matuska, E. (2013). EMPLOYER BRANDING AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY. Human Resources Management & Ergonomics, 7(2). Recuperado de: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf

Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding.* Journal of Product & Brand Management. Recuperado de:https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10610421011085712

García-Bellido, R., González, J. y Jornet, J. (2010). *SPSS: Análisis de Fiabilidad. Alfa de Cronbach*. Recuperado de: https://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pdf

Gavilán, D., Avelló, I., & Fernández-Lores, 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: http://adresearch.esic.edu/files/2012/12/aDResearch-07_04.pdf

Ghosh, S., & Swamy, D. R. (1979). A literature review on organizational commitment–A comprehensive summary. *Commitment*, 226. Recuperado de: https://pdfs.semanticscholar.org/0d26/c8a5de6fdfb0b0c5ff25f0bae4b546c4be10.pdf

Grajales, T. (2000). *Tipos de investigación.* Recuperado de: http://tgrajales.net/investipos.pdf

Hemsley-Brown, J., Melewar, T. C., Nguyen, B., & Wilson, E. J. (2016). Exploring brand identity, meaning, image, and reputation (BIMIR) in higher education: A special section. Recuperado de: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316000291

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación.* Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/metodologia-de-la-informacion.pdf

Historia de la UCAB | Talento 2020. (2019). Recuperado de: https://talento.ucab.edu.ve/induccion/antes-de-comenzar/conoce-la-ucab/historia-de-la-ucab/

Jacob, M., & Hellström, T. (2003). Organising the academy: New organisational forms and the future of the university. *Higher Education Quarterly*, *57*(1), 48-66. Recuperado de: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1468-2273.00234

Keohane, K. (2014). *Brand and talent*. Kogan Page Publishers. Recuperado de: https://books.google.es/books/brand-and-talent.pdf

Khan, S., & Mufti, O. (2007). The hot history & cold future of brands. *Journal of Managerial Sciences*, *1*(1), 75-87. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/the-hot-history-and-cold-future-of-brands.pdf

Khan, H., Shah, B., ul Hassan, F. S., Khan, S., & Khan, N. (2013). Organizational Commitment of Teachers and Role of Their Employment Traits in the Context of Higher Education Institutions of Pakistan. CSCanadaManagement Science and Engineering, 7(3), 1-12. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/Organizational_Commitment_of_Teachers_and_Role_of_Their_Employment_Traits_in_the_Context_of_Higher_Education_Institutions_of_Pakistan

Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). *Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. International Journal of Organizational Analysis*. Recuperado de:https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJOA-09-2011-0513

Lynch, D. (2007). *Can Higher Education Manage Talent?* Recuperado de: http://www.csun.edu/pubrels/clips/Nov07/11-28-07O.pd

Maldonado-Radillo, S. E., Jiménez, G., Ma, A., & Carranza Prieto, R. E. (2012). El Compromiso Organizacional del Personal Docente y Administrativo de una Universidad Pública (Organizational Commitment Among Public University Academic and Administrative Employees). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, *5*(4), 135-142. Recuperado de: https://poseidon01.ssrn.com/compromiso-de-universidad-publica.pdf

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review, 1(1), 61-89. Recuperado de: https://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications, Inc. Recuperado de: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=27419&lang=es&site=ehost-live

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of vocational behavior, 61(1), 20-52. Recuperado de: 10.1006/jvbe.2001.1842

Moniz, P. (2018). Relación Entre la Satisfacción con la Vida y el Compromiso Organizacional de los Profesores Universitarios de la UCAB. Universidad Catolica Andres Bello.

Recuperado de: http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/relacion-entre-satisfaccion-y-el-compromiso-organizacional.pdf

Morales, J. (Septiembre de 2016). Empresas duplican salario, pero no logran impulsar el compromiso. *Revista Business Venezuela*, 20-29. Recuperado de: http://www.revistabusinessvenezuela.com/estudios-especiales/estudios-bv-estudios-bv/empresas-duplican-salario-pero-no-logran-impulsar-el-compromiso/

Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*, *41*(6), 467–482. https://doi.org/10.1177/001872678804100604

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of vocational behavior, 14(2), 224-247. Recuperado de: https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a057377.pdf

Lawrence, J., Ott, M., & Bell, A. (2012). Faculty organizational commitment and citizenship. *Research in Higher Education*, *53*(3), 325-352. Recuperado de: https://link.springer.com/article/10.1007/s11162-011-9230-7

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *9*(1), 43-59. Recuperado de: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.4030090105

Rajaram, S., & Shelly, C. S. (2012). History of Branding. *International Journal of Social Sciences & Interdisciplinary Research*, *1*(3), 100-104. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/history-of-branding.pdf

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Recuperado de: http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf

Stensaker, B. (2007). The relationship between branding and organisational change. Higher Education Management and Policy, 19(1), 1-17. Recuperado de: https://read.oecd-ilibrary.org/education/the-relationship-between-branding-and-organisational-change_hemp-v19-art1-en#page4

Soto, D. (2019). *Unidad de Estudio.* Recuperado de: http://www.academia.edu/9717989/UNIDAD_DE_ESTUDIO

Traves, C. (2007). *Marketing Estratégico*. Recuperado de: http://www.gestionyestrategia.com/doc/mktestrategico.doc

Turauskas, L., Bendaravičienė, R., & Krikštolaitis, R. (2013). Exploring employer branding to enhance distinctiveness in higher education. European scientific journal. Macedonia: European scientific institute, 2013, Vol. 9, no. 19. Recuperado de: https://pdfs.semanticscholar.org/de26/dcb530a1acf4271305d6dbf42a89bf651cc8.pdf

People Matters. (2017). La marca empleadora se hace estratégica. Recuperado de: https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2017/Octubre/171028_LaRazon_MA.pdf

Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. and Boulian P.V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology. 59(5): 603-9. Recuperado de: https://psycnet.apa.org/record/1975-06351-001

UNESCO. 1991. The Role of Higher Education in Society. New Papers on Higher Education. Recuperado de: http://www.unesco.org/education/pdf/24_133.pdf

UCAB 20-20 | UCAB. (2019). Recuperado de: https://www.ucab.edu.ve/informacion-institucional/ucab-20-20/

UCAB (2019). Acerca de la Universidad. Recuperado de: https://www.ucab.edu.ve/informacion-institucional/acerca-de-la-universidad/

Valdebenito, C. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total (Doctoral dissertation, Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional. Universidad de Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/PVE.pdf

Yahaya, R., Chek, I. T., Samsudin, N., & Jizat, J. E. M. (2014). Organisational commitment at a higher education institution. International Journal of education and research, 2(11), 309-318. Recuperado de: https://www.ijern.com/journal/2014/November-2014/26.pdf

ANEXOS

ANEXO A: Instrumento de recolección

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO RRII- SU OPINIÓN SOBRE LA UCAB

Buenas. Este cuestionario es parte de un Trabajo de grado de Relaciones Industriales. Permitirá conocer la opinión de los trabajadores sobre cómo es trabajar en la UCAB. Encontrará una serie de preguntas que puede responder en **unos 6 minutos**. Su identidad es anónima en todo momento.
Su opinión será importante para hacer nuestro aporte a la UCAB. Muchas gracias.

Fecha:_____

D) ¿Dicta clases actualmente?:

1.__Sí D.1) ¿Cuántas horas semanales? #___
2.__No

E) Departamento/Instancia donde labora:

_____

G) Género:
1.__Femenino
2.__Masculino

F) Cargo:
1.__Rector
2.__Secretaria
3.__Vicerrector
4.__Director General
5.__Director de Área
6.__Consultor Jurídico
7.__Auditor Interno
8.__Coordinador
9.__Especialista
10.__Analista
11.__Técnico
12.__Asistente Académico Administrativo
13.__Otro, ¿cuál?_____

H) Antigüedad en nómina de la UCAB: #_____*años*
Obs: si es menos de un año indique cero (0)

I) Edad: #_____años

J) ¿A cuál nómina pertenece?
1.__Docente
2.__Profesional

K) ¿Cuál es su jornada laboral?
1.__Tiempo completo
2.__Medio tiempo
3.__Otra

L) Sede donde se desempeña principalmente
1.__Montalbán
2.__Guayana
3.__Los Teques
4.__ITER
5.__CIAP

M) Pensando en la UCAB en general, ¿cómo la evalúa?

Pésima	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente

Pensando en la UCAB como su espacio o lugar de trabajo, responda:

	Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
1) Tengo un espacio agradable para trabajar	1	2	3	4	5	6	7
2) El lugar donde trabajo me gusta	1	2	3	4	5	6	7
3) El lugar donde trabajo hace que me sienta bien	1	2	3	4	5	6	7
4) El lugar donde trabajo me facilita hacer mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
5) Los valores corporativos de mi empresa son positivos para la sociedad	1	2	3	4	5	6	7
6) Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los empleados	1	2	3	4	5	6	7
7) Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los clientes	1	2	3	4	5	6	7
8) Comparto los valores corporativos de mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
9) Me identifico con los valores corporativos de mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
10) Conozco los valores corporativos de mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
11) Comprendo los valores corporativos de mi empresa	1	2	3	4	5	6	7
12) Me la paso bien trabajando	1	2	3	4	5	6	7
13) Me divierto trabajando	1	2	3	4	5	6	7
14) Disfruto haciendo mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
15) Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo (a) en la organización, yo consideraría trabajar en otra parte	1	2	3	4	5	6	7
16) Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora	1	2	3	4	5	6	7
17) Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas	1	2	3	4	5	6	7
18) Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo	1	2	3	4	5	6	7
19) Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.	1	2	3	4	5	6	7
20) Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida en esta organización	1	2	3	4	5	6	7
21) Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento	1	2	3	4	5	6	7
22) Esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5	6	7
23) Realmente siento los problemas de mi organización como propios	1	2	3	4	5	6	7
24) Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual	1	2	3	4	5	6	7
25) Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella	1	2	3	4	5	6	7
26) Esta organización tiene para mí, un alto grado de significancia personal	1	2	3	4	5	6	7
27) Le debo muchísimo a mi organización	1	2	3	4	5	6	7
28) No me siento como parte de la familia en mi organización	1	2	3	4	5	6	7

	Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
29) No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización	1	2	3	4	5	6	7
30) Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas	1	2	3	4	5	6	7
31) Sería muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara	1	2	3	4	5	6	7
32) No me siento emocionalmente vinculado con esta organización	1	2	3	4	5	6	7

Por favor indique cuán de acuerdo está con cada una de las siguientes frases:

	Completamente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Completamente de acuerdo
33) La UCAB se parece a mí	1	2	3	4	5	6
34) Quienes trabajamos en la UCAB nos parecemos entre nosotros	1	2	3	4	5	6

B) Indique el último nivel educativo aprobado por el jefe de tu hogar (quien sostiene en mayor medida el hogar donde vives)

0__Sin escolaridad
1__Básica
2__Media Diversificada
3__Técnico
4__Universitario
5__Postgrado

A) ¿Cómo clasificaría su vivienda según esta lista?

0__Rancho sin servicios públicos
1__Rancho consolidado con servicios públicos
2__Casa con deficiencia de servicios/materiales
3__Casa tipo interés social
4__Casa sencilla
5__Apto. tipo interés social
6__Apto. Estándar
7__Apto. de lujo
8__Quinta con jardín/Town house

C) ¿Cuántos televisores hay en su hogar? #_____

35) ¿Realizó Ud. estudios de pregrado en la UCAB? 1.__Sí 2.__No

36) Finalmente, de darse una oportunidad, ¿qué tan probable es que decida trabajar en otra organización?

Definitivamente no	Probablemente no	Creo que no	Creo que sí	Probablemente sí	Definitivamente sí
1	2	3	4	5	6

¡MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!

ANEXO B: Análisis Descriptivo de Departamentos en la UCAB.

		Recuento	% del N de la columna
Departamento	NC	2	1.4%
	Dir. Publicaciones	1	.7%
	Escuela de Administración y Contaduría	4	2.7%
	Archivo General	3	2.0%
	Biblioteca	3	2.0%
	CADH	6	4.1%
	Centro de Estudios en Línea	1	.7%
	Centro Cultural	5	3.4%
	Centro de Derechos humanos	1	.7%
	Centro de Estudios Políticos	3	2.0%
	Centro de Inv. y Desarrollo de Ing.	2	1.4%
	Centro de Lenguas Extranjeras	1	.7%
	Dir. de Tecnología de la Información	9	6.1%
	CIAP	1	.7%
	Centro de Inv. Innovación y Desarrollo Académico	3	2.0%
	Centro de Inv. para la Educación y Productividad y vida Guayana	1	.7%
	Escuela de Ciencias Sociales	4	2.7%
	Consultores UCAB	1	.7%
	Dir de Cooperación Económica	1	.7%
	Escuela de comunicación Social	7	4.8%
	RRHH	8	5.4%
	Dir. de Administración Académica	2	1.4%
	Dir. de Comunicación Mercadeo y Promoción	14	9.5%
	Departamento de Matemáticas	1	.7%
	Escuela de Derecho	3	2.0%
	Dir. de Cultura	2	1.4%

	Dir. de Auditoría Interna	1	.7%
	Dir. de deportes	1	.7%
	Dir. de Extensión Social Universitaria	2	1.4%
	Dir de Identidad y Misión	2	1.4%
	Dir. de Laboratorios	1	.7%
	Dir. de Programas y Proyectos Sociales	1	.7%
	Dir. de Secretaría	3	2.0%
	Dir. de Servicio Comunitario	1	.7%
	Dir. de Sustentabilidad Ambiental	2	1.4%
	Escuela de Educación	5	3.4%
	Instituto de Investigaciones Históricas	4	2.7%
	Escuela de Economía	3	2.0%
	Escuela de Ingeniería Informática	2	1.4%
	Escuela de Psicología	2	1.4%
	Escuela de Ing. Civil	2	1.4%
	Facultad de Humanidades y Educación	2	1.4%
	Escuela de Filosofía	1	.7%
	Fundación Andrés Bello	5	3.4%
	GCA	1	.7%
	IIES	1	.7%
	Escuela de Ing. Industrial	2	1.4%
	Secretariado de RRII	2	1.4%
	Postgrado	6	4.1%
	Rectorado	2	1.4%
	Seguridad y Salud	2	1.4%
	Servicios Generales	2	1.4%
	No contesta	0	0.0%

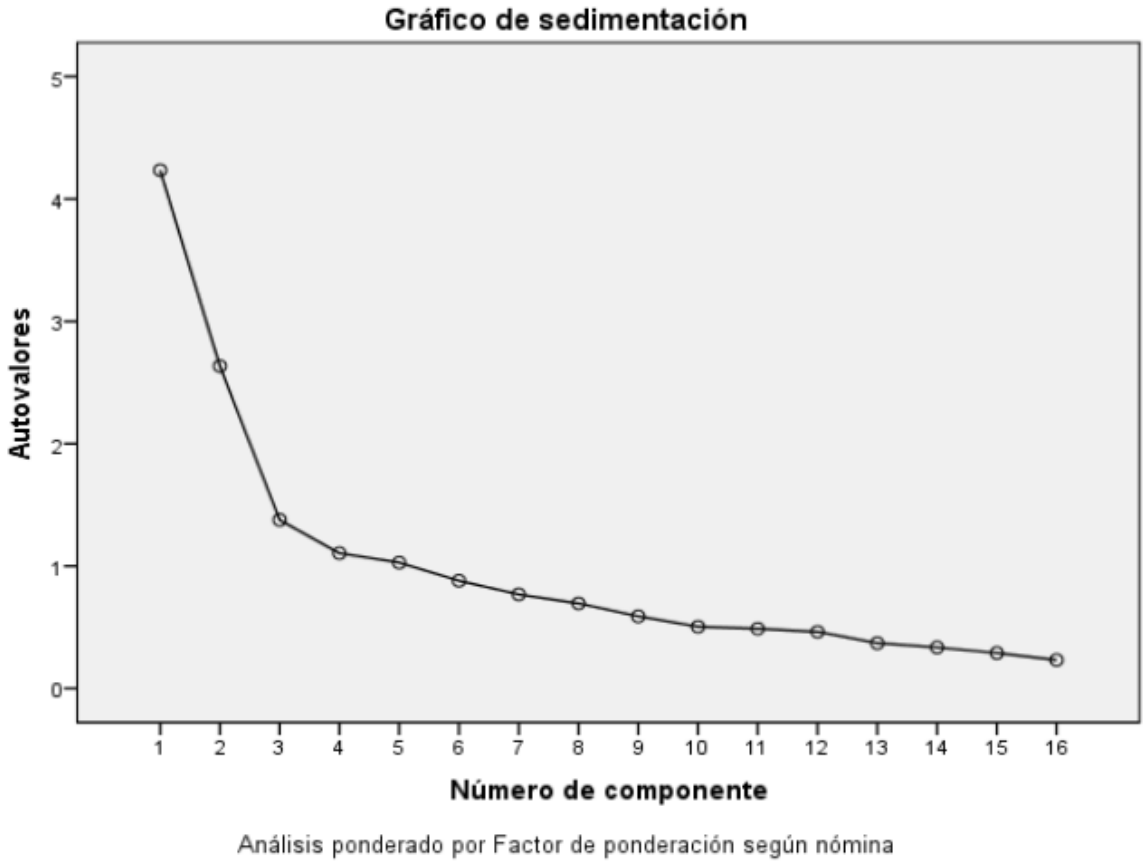
ANEXO C: Análisis Factorial para la variable Compromiso Organizacional.

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.235	26.468	26.468	4.235	26.468	26.468	2.973	18.579	**18.579**
2	2.634	16.465	42.933	2.634	16.465	42.933	2.912	18.202	**36.782**
3	1.377	8.608	51.541	1.377	8.608	51.541	2.362	14.760	**51.541**
4	1.105	6.907	58.448						
5	1.029	6.428	64.876						
6	.881	5.503	70.379						
11	.489	3.055	89.429						
7	.769	4.804	75.184						
8	.695	4.346	79.529						
9	.590	3.687	83.216						
10	.505	3.158	86.374						
12	.463	2.895	92.324						
13	.370	2.315	94.639						
14	.335	2.097	96.735						
15	.290	1.811	98.547						
16	.233	1.453	100.000						

ANEXO D: Matriz de Componentes Rotados de la Variable Compromiso Organizacional (reducida a 16 ítems).

Matriz de componentes rotados			
	Componente		
	NORMATIVO	AFECTIVO	CONTINUIDAD
P.22:Esta organización merece mi lealtad	**.783**	.289	.006
P.21:Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento	**.629**	-.143	.334
P.25:Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella	**.590**	-.128	.113
P.16:Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora	**.539**	.043	.255
P.27:Le debo muchísimo a mi organización	**.477**	.419	.099
P24:Yo no siento ninguna obligación de permanecer con mi empleador actual (Inv.)	**.273**	.398	.046
P32:No me siento emocionalmente vinculado con esta organización (Inv.)	.132	**.773**	-.009
P29:No tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización (Inv.)	.000	**.770**	-.063
P28:No me siento como parte de la familia en mi organización (Inv.)	-.128	**.709**	-.097
P.26:Esta organización tiene para mí, un alto grado de significancia personal	.515	**.561**	-.004
P.23:Realmente siento los problemas de mi organización como propios	.723	**.352**	-.066
P.19:Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.	.019	-.155	**.750**
P.17:Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas	.300	.061	**.668**
P.31:Sería muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara	.228	.092	**.639**
P.18:Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo	.195	.447	**.604**
P.30:Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas	-.143	-.296	**.600**
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.			
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.			

ANEXO E: Gráfico de Sedimentación de Análisis Factorial para la Variable Compromiso Organizacional.



ANEXO F: Matriz de Componentes Rotados de la Variable Compromiso Organizacional (original de 18 ítems).

Matriz de componentes rotados			
	Componente		
	1	2	3
P.22:Esta organización merece mi lealtad	.789		
P.23:Realmente siento los problemas de mi organización como propios	.718		
P.21:Me sentiría culpable si renunciara a mi organización en este momento	.583		
P.25:Yo no renunciaría a mi organización ahora porque me siento obligado con la gente en ella	.577		
P.16:Aunque resultara ventajoso para mí, yo no siento que sea correcto renunciar a mi organización ahora	.543		
P.27:Le debo muchísimo a mi organización	.517		
P32_Invertido		.753	
P29_Invertido		.744	
P28_Invertido		.709	
P.26:Esta organización tiene para mí, un alto grado de significancia personal	.556	.517	
P.15:Si yo no hubiese invertido tanto de mí mismo (a) en la organización, yo consideraría trabajar en otra parte		-.555	
P24_Invertido		.407	
P.19:Si renunciara a esta organización, pienso que tendría muy pocas alternativas.			.744
P.31:Sería muy difícil para mí en este momento dejar a mi organización, incluso si lo deseara			.655
P.17:Si deseara renunciar a la organización en este momento, muchas cosas de mi vida se verían interrumpidas			.648
P.30:Una de las pocas consecuencias importantes de renunciar a esta organización sería la escasez de alternativas			.607
P.18:Permanecer en mi organización actualmente, es un asunto tanto de necesidad como de deseo		.422	.584
P.20:Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida en esta organización			.536

ANEXO G: Análisis Factorial para la variable Experiencia de Marca Empleadora.

Matriz de componentes rotados			
	Componente		
	INTELECTUAL	SENSORIAL	EMOCIONAL
P.9:Me identifico con los valores corporativos de mi empresa	.875	.210	.195
P.8:Comparto los valores corporativos de mi empresa	.870	.276	.151
P.11:Comprendo los valores corporativos de mi empresa	.868	.171	.241
P.10:Conozco los valores corporativos de mi empresa	.825	.143	.235
P.7:Los valores corporativos de mi empresa son positivos para los clientes	.805	.269	.165
P.5:Los valores corporativos de mi empresa son positivos para la sociedad	.777	.365	.200
P.6:El lugar donde trabajo me facilita hacer mi trabajo	.760	.349	.205
P.4:El lugar donde trabajo me facilita hacer mi trabajo	.274	.831	.136
P.3:El lugar donde trabajo hace que me sienta bien	.272	.820	.259
P.2: El lugar donde trabajo me gusta	.236	.812	.300
P.1:Tengo un espacio agradable para trabajar	.274	.755	.247
P.13:Me divierto trabajando	.261	.201	.871
P.14:Disfruto haciendo mi trabajo	.237	.287	.863
P.12:Me la paso bien trabajando	.300	.490	.725
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.			
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.			

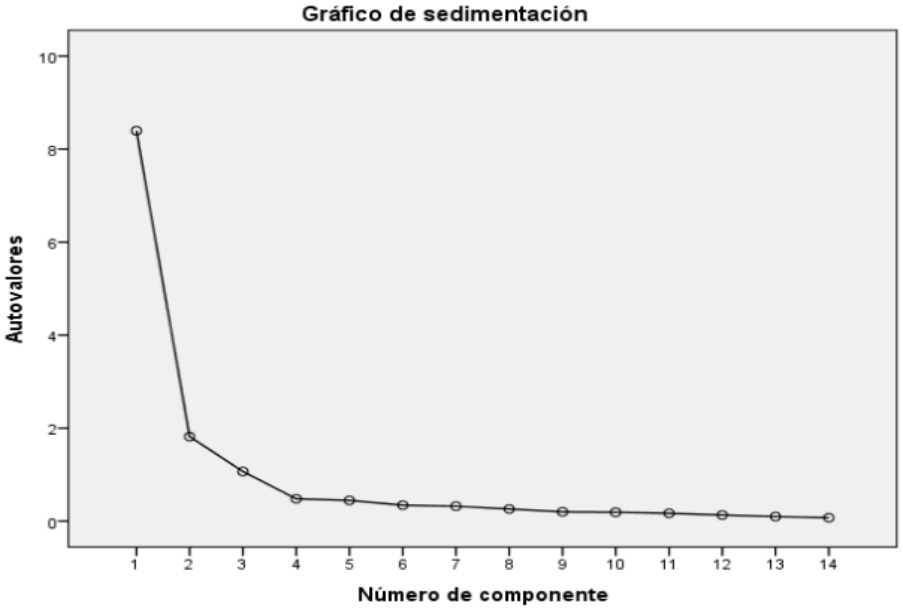
ANEXO H: Matriz de Componentes Rotados para la Variable Experiencia de Marca Empleadora.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8.396	59.969	59.969	8.396	59.969	59.969	5.279	37.704	37.704
2	1.818	12.983	72.951	1.818	12.983	72.951	3.454	24.672	62.376
3	1.067	7.622	80.573	1.067	7.622	80.573	2.548	18.197	80.573
4	.481	3.434	84.008						
5	.447	3.193	87.201						
6	.344	2.457	89.657						
7	.321	2.296	91.953						
8	.262	1.869	93.822						
9	.201	1.433	95.254						
10	.192	1.368	96.623						
11	.169	1.208	97.831						
12	.132	.944	98.775						
13	.099	.704	99.480						
14	.073	.520	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

ANEXO I: Gráfico de Sedimentación de Análisis Factorial para la Variable Experiencia de Marca Empleadora.



ANEXO J: Correlación Entre Compromiso Organizacional Normativo y Edad.

Comparaciones múltiples							
HSD de Tukey							
Variable dependiente			Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Compromiso Normativo	21 a 29 años	30 a 39 años	-,63106*	.22238	.026	-1.2092	-.0530
		40 a 49 años	-,82191*	.23334	.003	-1.4285	-.2154
		50 a 75 años	-,71894*	.20578	.004	-1.2539	-.1840
	30 a 39 años	21 a 29 años	,63106*	.22238	.026	.0530	1.2092
		40 a 49 años	-.19085	.24273	.861	-.8218	.4401
		50 a 75 años	-.08787	.21637	.977	-.6503	.4746
	40 a 49 años	21 a 29 años	,82191*	.23334	.003	.2154	1.4285
		30 a 39 años	.19085	.24273	.861	-.4401	.8218
		50 a 75 años	.10298	.22761	.969	-.4887	.6947
	50 a 75 años	21 a 29 años	,71894*	.20578	.004	.1840	1.2539
		30 a 39 años	.08787	.21637	.977	-.4746	.6503
		40 a 49 años	-.10298	.22761	.969	-.6947	.4887

ANEXO K: Informe de Medias de Correlación Entre Compromiso Organizacional y Edad.

Informe				
Edad		Compromiso Normativo	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad
21 a 29 años	Media	4.4013	5.8316	4.0455
	N	40	40	40
	Desv. típ.	1.03320	1.12903	1.31053
30 a 39 años	Media	5.0324	6.1719	3.9944
	N	33	33	33
	Desv. típ.	.91404	.77594	1.06111
40 a 49 años	Media	5.2232	5.7856	4.4324
	N	28	28	28
	Desv. típ.	.95104	.91662	1.00190
50 a 75 años	Media	5.1203	5.8475	4.1712
	N	45	45	45
	Desv. típ.	.89395	.91472	.97072
Total	Media	4.9242	5.9050	4.1469
	N	147	147	147
	Desv. típ.	.99451	.95225	1.09842

ANEXO L: Correlación Entre Compromiso Organizacional Normativo y Antigüedad.

Comparaciones múltiples							
HSD de Tukey							
Variable dependiente			Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Compromiso Normativo	<1 año	1 a 2 años	-,63513*	.22966	.032	-1.2321	-.0381
		3 a 10 años	-.03409	.24298	.999	-.6657	.5975
		>10 años	-,68746*	.22877	.016	-1.2821	-.0928
	1 a 2 años	<1 año	,63513*	.22966	.032	.0381	1.2321
		3 a 10 años	,60103*	.22164	.037	.0249	1.1772
		>10 años	-.05233	.20596	.994	-.5877	.4830
	3 a 10 años	<1 año	.03409	.24298	.999	-.5975	.6657
		1 a 2 años	-,60103*	.22164	.037	-1.1772	-.0249
		>10 años	-,65337*	.22071	.019	-1.2271	-.0796
	>10 años	<1 año	,68746*	.22877	.016	.0928	1.2821
		1 a 2 años	.05233	.20596	.994	-.4830	.5877
		3 a 10 años	,65337*	.22071	.019	.0796	1.2271

ANEXO M: Informe de Medias de Correlación Entre Compromiso Organizacional y Antigüedad.

Informe				
Antigüedad		Compromiso Normativo	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad
<1 año	Media	4.5322	5.6940	3.9921
	N	29	29	29
	Desv. típ.	1.01908	1.17004	1.13055
1 a 2 años	Media	5.1674	5.7940	4.2529
	N	42	42	42
	Desv. típ.	.85860	1.00099	1.23035
3 a 10 años	Media	4.5663	5.9629	4.1246
	N	33	33	33
	Desv. típ.	1.10020	.92457	1.19578
>10 años	Media	5.2197	6.1114	4.1635
	N	43	43	43
	Desv. típ.	.86804	.72228	.86451
Total	Media	4.9242	5.9050	4.1469
	N	147	147	147
	Desv. típ.	.99451	.95225	1.09842

ANEXO N: Informe de Medias de Correlación Entre Género y Experiencia de Marca Empleadora.

Informe				
P.F: Género		Experiencia de Marca Intelectual	Experiencia de Marca Sensorial	Experiencia de Marca Emocional
Femenino	Media	6.3255	6.0383	6.2346
	N	94	94	94
	Desv. típ.	.74278	.87400	.76342
Masculino	Media	6.1084	5.9767	6.1360
	N	53	53	53
	Desv. típ.	.67029	.81977	.72828
Total	Media	6.2465	6.0159	6.1987
	N	147	147	147
	Desv. típ.	.72256	.85235	.74982

ANEXO Ñ: Correlaciones entre las Variables Compromiso Organizacional y Experiencia de Marca Empleadora.

Correlaciones

		Compromiso Normativo	Compromiso Afectivo	Compromiso de Continuidad	Experiencia de Marca Intelectual	Experiencia de Marca Sensorial	Experiencia de Marca Emocional
Compromiso Normativo	Correlación de Pearson	1	,379**	,422**	**,265****	.138	**,168***
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.001	.095	.042
	N	147	147	147	147	147	147
Compromiso Afectivo	Correlación de Pearson	,379**	1	.037	**,478****	**,453****	**,411****
	Sig. (bilateral)	.000		.656	.000	.000	.000
	N	147	147	147	147	147	147
Compromiso de Continuidad	Correlación de Pearson	,422**	.037	1	-.048	-.008	-.056
	Sig. (bilateral)	.000	.656		.563	.925	.504
	N	147	147	147	147	147	147

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

ANEXO O: Informe de Medias de Correlación Entre Experiencia de Marca Empleadora y Haber Cursado Pregrado en la UCAB.

Informe				
P.35: ¿Realizó Ud: estudios de pregrado en la UCAB?		EXP_MARCA_INTELECTUAL	EXP_MARCA_SENSORIAL	EXP_MARCA_EMOCIONAL
Sí	Media	6.2119	5.9071	6.2107
	N	61	61	61
	Desv. típ.	.77739	.93827	.71683
No	Media	6.3073	6.2525	6.3414
	N	48	48	48
	Desv. típ.	.71402	.73152	.69690
Total	Media	6.2541	6.0598	6.2685
	N	109	109	109
	Desv. típ.	.74815	.86667	.70784

ANEXO P: Correlación Entre Compromiso Organizacional y la Evaluación General de la UCAB.

Comparaciones múltiples							
HSD de Tukey							
Variable dependiente			Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Compromiso Normativo	Mala (1-6)	Regular (7-8)	-.32375	.47686	.776	-1.4530	.8056
		Buena (9-10)	-.84216	.46687	.172	-1.9478	.2635
	Regular (7-8)	Mala (1-6)	.32375	.47686	.776	-.8056	1.4530
		Buena (9-10)	-,51841*	.17072	.008	-.9227	-.1141
	Buena (9-10)	Mala (1-6)	.84216	.46687	.172	-.2635	1.9478
		Regular (7-8)	,51841*	.17072	.008	.1141	.9227
Compromiso Afectivo	Mala (1-6)	Regular (7-8)	-1,43654*	.41890	.002	-2.4286	-.4445
		Buena (9-10)	-2,09577*	.41013	.000	-3.0670	-1.1245
	Regular (7-8)	Mala (1-6)	1,43654*	.41890	.002	.4445	2.4286
		Buena (9-10)	-,65922*	.14997	.000	-1.0144	-.3041
	Buena (9-10)	Mala (1-6)	2,09577*	.41013	.000	1.1245	3.0670
		Regular (7-8)	,65922*	.14997	.000	.3041	1.0144
Compromiso de Continuidad	Mala (1-6)	Regular (7-8)	.25128	.54644	.890	-1.0428	1.5454
		Buena (9-10)	.27445	.53500	.865	-.9925	1.5414
	Regular (7-8)	Mala (1-6)	-.25128	.54644	.890	-1.5454	1.0428
		Buena (9-10)	.02316	.19563	.992	-.4401	.4865
	Buena (9-10)	Mala (1-6)	-.27445	.53500	.865	-1.5414	.9925
		Regular (7-8)	-.02316	.19563	.992	-.4865	.4401

ANEXO Q: Correlación Entre Evaluación General de la UCAB y Experiencia de Marca Empleadora.

Comparaciones múltiples							
HSD de Tukey							
Variable dependiente			Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Experiencia de Marca Intelectual	Mala (1-6)	Regular (7-8)	-.10551	.33513	.947	-.8992	.6881
		Buena (9-10)	-.64179	.32811	.127	-1.4188	.1352
	Regular (7-8)	Mala (1-6)	.10551	.33513	.947	-.6881	.8992
		Buena (9-10)	-,53627*	.11998	.000	-.8204	-.2521
	Buena (9-10)	Mala (1-6)	.64179	.32811	.127	-.1352	1.4188
		Regular (7-8)	,53627*	.11998	.000	.2521	.8204
Experiencia de Marca Sensorial	Mala (1-6)	Regular (7-8)	.29527	.40000	.741	-.6520	1.2426
		Buena (9-10)	-.31303	.39162	.704	-1.2405	.6144
	Regular (7-8)	Mala (1-6)	-.29527	.40000	.741	-1.2426	.6520
		Buena (9-10)	-,60831*	.14320	.000	-.9474	-.2692
	Buena (9-10)	Mala (1-6)	.31303	.39162	.704	-.6144	1.2405
		Regular (7-8)	,60831*	.14320	.000	.2692	.9474
Experiencia de Marca Emocional	Mala (1-6)	Regular (7-8)	.39124	.34954	.504	-.4365	1.2190
		Buena (9-10)	-.17257	.34222	.869	-.9830	.6379
	Regular (7-8)	Mala (1-6)	-.39124	.34954	.504	-1.2190	.4365
		Buena (9-10)	-,56381*	.12514	.000	-.8602	-.2675
	Buena (9-10)	Mala (1-6)	.17257	.34222	.869	-.6379	.9830
		Regular (7-8)	,56381*	.12514	.000	.2675	.8602
*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.							