



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Carrera: Relaciones Industriales

**RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE LA MARCA EMPLEADORA Y EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL
CASO: VALORES E INVERSIONES DE VENEZUELA**

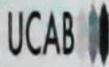
Tesistas:

Eileen Stefany ARCIA CONTRERAS

Gabriela De Los Ángeles CIARCELLUTI BLANCO

Tutor: Adriana BAÑEZ NAPOLI

Caracas, septiembre de 2019



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 PERCEPCIÓN DE MARCA
EMPLEADORA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
CASO: VALORES E INVERSIONES DE VENEZUELA

Realizado por: Eileen Stefany Arcia Contreras

Gabriela De Los Ángeles Ciarcelluti Blanco

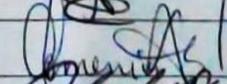
Profesor guía: Adriana Báñez

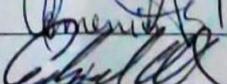
RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de:

quince (15) puntos.

Nombre: Adriana Báñez Firma: 

Nombre: Clemencio Albad Firma: 

Nombre: Gabriel Wald Firma: 

Caracas, 25 de OCTUBRE de 2019

FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO (máximo 120 caracteres)	RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCIÓN DE LA MARCA EMPLEADORA Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL CASO: VALORES E INVERSIONES DE VENEZUELA
TUTOR	Adriana Bañez
AUTOR(ES)	Eileen Arcia Gabriela Ciarcelluti
ÁREA	Marca Empleadora Compromiso Organizacional
NÚMERO DE PÁGINAS	159 páginas
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Allen, N y Meyer, J. (1997). Berthon, Ewing y Hah, (2005).
TIPO DE INVESTIGACION	Tipo de investigación no experimental
TIPO DE DISEÑO	Diseño de tipo transeccional correlacional-causal
POBLACIÓN	La población fue definida por un censo, ya que estadísticamente eran accesibles, por lo no se llevó a cabo la aplicación de una técnica muestral, estando conformada por la totalidad de los colaboradores de Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA) (17).
TIPO DE MUESTREO	No aplica; ya que la población y muestra están constituidas por por la totalidad de los colaboradores de Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA).
MUESTRA	La población y muestra fueron las mismas, ya que estadísticamente eran accesibles, por lo no se llevó a cabo la aplicación de una técnica muestral, estando conformada por la totalidad de los colaboradores de Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA) (17).
UNIDAD DE ANÁLISIS	La unidad de análisis estuvo conformada por los colaboradores de la empresa Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA).
VARIABLES	Marca Empleadora Compromiso Organizacional
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Olivares y Schwartz (2018): Marca Empleadora Allen y Meyer (1996): Compromiso Organizacional.
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	En las dos últimas décadas, las empresas le han empezado a dedicar una especial importancia a la relación colaborador-organización, cuestión que ha generado la necesidad de aplicar los principios del Marketing junto con la dirección de Recursos Humanos, creando así La Marca Empleadora. Esta puede ser considerada como una herramienta utilizada para atraer talento hacia una determinada organización y comprometerlo, lográndose de esta manera fortalecer la relación entre la empresa y el cliente interno (colaboradores). (Avelló, Gavilán y Fernández, 2013). De esta manera, puede considerarse como un mecanismo que le permite a una determinada organización, contar con colaboradores comprometidos, que se sienten

identificados con las metas y objetivos organizacionales. Se empleó un diseño de investigación no experimental, transversal correlacional, siendo la unidad de análisis los colaboradores de la empresa Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA). Ahora bien, al tratarse de una población finita y estadísticamente accesible, se llevó a cabo un censo considerando la totalidad de los colaboradores (17). Con respecto a la medición de ambas variables, se utilizó el instrumento propuesto por Olivares y Schwartz (2018) para medir la variable Marca Empleadora y los de Allen y Meyer (1996) para medir la variable Compromiso Organizacional. Igualmente, se llevó a cabo una entrevista al Socio Director de la organización, con el fin de darle un mayor sustento a la investigación y tener una visión más amplia de las variables de estudio, siendo los datos procesados a través del programa estadístico SPSS. Para el Análisis y Discusión de Resultados, se llevó a cabo la correlación de variables a través de método estadístico no paramétrico de Spearman, observando su nivel de significancia, donde en términos generales se evidenció que la Marca Empleadora de los colaboradores es “alta”, presentando medias que oscilan entre 5,18 y 6,34. En cuanto al Compromiso Organizacional, se obtuvo un “nivel alto” de Compromiso Normativo y un “nivel medio” de Compromiso Afectivo y de Continuidad, con medias que oscilan entre 3,29 y 4,88. En tal sentido se rechazó la hipótesis alternativa y se aceptó la hipótesis nula.

DEDICATORIA

Quisiera dedicarle este trabajo de grado a mis padres, Carolina y Wulliam, ya que por ellos me convertí en la persona que soy hoy en día; ellos representan ejemplos de valentía, esfuerzo y pasión por las cosas, y por eso y mucho más, agradezco todo su amor y su apoyo incondicional. ¡Gracias por haberme impulsado y por haber confiado en mí, en cada etapa que llevo de vida!. ¡Gracias por haberme dado la oportunidad de estudiar, prepararme y convertirme en la persona que siempre he querido llegar a ser!. ¡Gracias por siempre apostar por mí!. ¡Este éxito es suyo!

A mi hermana Aranza, por haber sido siempre mi segunda mamá, por guiarme cuando lo necesitaba, por aguantarte mis dinámicos estados de ánimo y por acompañarme en todas mis travesuras. ¡Gracias por siempre apostar por mí, aunque estemos a miles de kilómetros separadas!. ¡Este éxito es tuyo!

A mis abuelas Alicia y Esperanza por transmitirme toda su sabiduría y buenas vibras. ¡Gracias por siempre apostar por mí!. ¡Este éxito es suyo!

A mis tíos Ninoska y Leo, por acobijarme en su hogar, por cuidarme como una hija más, por ayudarme e impulsarme desde el día uno, por consentirme todas mis locuras, por hacer de estos últimos 4 años una experiencia inolvidable. ¡Gracias por siempre apostar por mí!. ¡Este éxito es suyo!

A las hermanas que me regaló la vida, Marisol, Madeleyn y Verónica, porque a pesar de estar lejos, siempre me transmiten su amor incondicional, sus consejos, su cobijo, la esperanza, el impulso a creer en mí y la perseverancia que se necesita para lograrlo. ¡Gracias por siempre apostar por mí!. ¡Este éxito es suyo!

A las amigas que me regaló la universidad, Malen, Sonia, Andrea y Alejandra; gracias por hacerme sentir en casa desde el día uno; gracias por extenderme su mano cuando la necesitaba y gracias por haber vivido esta etapa tan maravillosa conmigo!. ¡¡DESDE LA INDUCCIÓN!! Gracias por siempre apostar por mí!. ¡Este éxito es suyo!

A ti, por ser mi fuerza cuando ya no podía, por impulsarme a ser cada vez mejor persona, por aguantarte mis risas y mis llantos desenfrenados y por enseñarme que cada experiencia es una nueva oportunidad. ¡Gracias por siempre apostar por mí!. ¡Este éxito es tuyo!.

A mi tutora Adriana Bañez, por su dedicación y apoyo inigualable. Gracias por tu paciencia y constancia en cada reunión. Gracias por ser principal guía en este largo camino. Gracias por todas tus enseñanzas y palabras de alivio. Gracias por ser nuestro pilar fundamental. ¡Gracias por siempre apostar por nosotras!. ¡Este éxito es tuyo!.

A mi Compañera de Tesis Gabriela Ciarcelluti. Nunca existirán palabras suficientes para explicar este maravilloso camino que construimos juntas; hoy y siempre estaré profundamente agradecida y honrada de poder haber vivido toda esta experiencia a tu lado. Gracias por tu solidaridad y empatía única conmigo. Gracias por compartir momentos de risas y llanto conmigo. Gracias por todos los breaks necesarios y nuestros bailes de celebración también y gracias por ser, sobre todas las cosas, una extraordinaria amiga y hermana. ¡GRACIAS SOULMATE, LO LOGRAMOS!

Y finalmente, a cada una de las personas que marcaron una diferencia en mi crecimiento personal y profesional. ¡Gracias por siempre apostar por mí!. ¡Este éxito es suyo!

¡Simplemente Gracias!

Los amo.

Eileen Arcia

Quisiera dedicarle este logro a mis padres, ya que sin ellos nada de esto hubiera sido posible; son pilar fundamental en mi vida y agradezco todo su esfuerzo y apoyo incondicional en cada momento. Gracias por haber estado conmigo en cada paso de mi vida, impulsándome a dar lo mejor de mi cada día. Gracias por su dedicación y por darlo todo por mí. Con ustedes estaré siempre infinitamente agradecida. Este logro es tan mío como de ustedes.

A mi abuela Bettina, quien sé que desde el cielo guía mis pasos. A mi nonna María por toda su dedicación, amor y entrega.

A mis tíos, por estar presentes en cada momento de mi vida.

A mi novio Diego Abdul, porque a pesar de la distancia, siempre me ha impulsado a ser la mejor versión de mí misma. Gracias por tus consejos y apoyo incondicional.

A mi compañera de tesis Eileen Arcia, porque más que mi compañera eres la hermana que me regaló la universidad y por eso siempre estaré agradecida. Gracias por ser quién eres y por tu amistad que vale oro. Gracias por todos los momentos y experiencias que nos hicieron crecer y nos unieron aún más. Gracias por emprender este viaje conmigo, porque sin ti nada de esto hubiera sido posible y que a pesar de las dificultades, no hubiera podido escoger una mejor compañera con quien sacar adelante este proyecto. Porque hoy te puedo decir: ¡Lo logramos soulmate!

A mi tutora Adriana Bañez, por tu constancia, entrega y dedicación infinita. Gracias por tu paciencia, enseñanzas y consejos, darte las gracias nunca será suficiente. Gracias por tu cariño, este logro sin duda alguna también es tuyo y como siempre te digo: ¡Eres lo máximo Adri!

Y finalmente, a cada una de las personas que contribuyeron a mi crecimiento personal y profesional.

¡Gracias totales! Sin ustedes, nada de esto hubiera sido posible.

Gabriela Ciarcelluti Blanco.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por siempre guiar, iluminar y bendecir nuestro camino.

Gracias a Adriana Bañez, porque más que nuestra tutora fuiste nuestra guía y consejera durante todo este proceso. Gracias por ser siempre tan positiva y por demostrarnos que si se puede, que con esfuerzo y dedicación constante, las metas y los objetivos se pueden alcanzar.

Gracias por enseñarnos a siempre buscar la excelencia.

A la universidad Católica Andrés Bello, por ser habernos formado como profesionales integrales, por ser nuestra casa de estudios durante estos 4 años. Gracias por regalarnos momentos únicos y amistades que durarán toda la vida.

A cada uno de los profesores que se encargaron de transmitirnos sus enseñanzas y conocimientos que nos servirán para toda la vida.

A Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA) por haber confiado en nosotras desde el principio y por recibirnos con brazos abiertos. En especial, quisieramos agradecerle a Pedro González, Víctor De Sousa y Elías Zerpa, por sus consejos y apoyo incondicional a lo largo de todo este proceso. Gracias por hacer que esto fuera posible.

¡Gracias!

Eileen Arcia

Gabriela Ciarcelluti Blanco.

ÍNDICE GENERAL

Secciones

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	6
INDICE GENERAL	7
INDICE DE TABLAS	10
INDICE DE FIGURAS	13
RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPITULO I.....	17
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
<i>Objetivo General.....</i>	30
<i>Objetivos específicos.....</i>	30
<i>Hipótesis</i>	30
CAPITULO II	31
MARCO TEÓRICO.....	31
1.1 Marca Empleadora: características, dimensiones y determinantes generales	31
1.2 Dimensiones de la marca empleadora	37
1.1.1 Valor de Interés.....	38
1.1.2 Valor Social	39
1.1.3 Valor de Desarrollo.....	42
1.1.4 Valor Organizacional	46

1.1.5 Valor Económico	48
1.1.6 Valor de Aplicabilidad.....	54
2. Compromiso Organizacional: dimensiones y determinantes.....	56
2.1 Dimensiones de Compromiso Organizacional.....	57
2.1.1. <i>Compromiso afectivo</i>	57
2.1.2 <i>Compromiso de Continuidad</i>	57
2.1.3 <i>Compromiso Normativo</i>	59
2.2 Determinantes del Compromiso Organizacional.....	60
3. <i>Relación entre la percepción de Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional</i>.....	64
CAPÍTULO III.....	70
MARCO CONTEXTUAL.....	70
1. <i>Misión</i>	70
2. <i>Visión</i>	70
3. <i>Valores</i>	70
4. <i>Historia</i>	70
5. <i>Unidades de Negocio</i>	72
6. <i>Servicios VIVCA Corporativo</i>	73
7. <i>Estructura Organizacional (Organigrama)</i>	74
8. <i>Principales ventajas del Ecosistema</i>	75
CAPÍTULO IV.....	77
MARCO METODOLÓGICO	77
4. Diseño y tipo de investigación.....	77
4.1 Unidad de análisis, población y muestra.....	78
4.1.1 Unidad de análisis.....	78

4.1.2	Población y muestra.....	78
4.2	Variables de estudio.....	79
4.2.1	Variable Marca Empleadora.....	79
4.2.2	Variable Compromiso Organizacional.....	81
4.2.3	Variables sociodemográficas.....	82
4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	83
4.4	Proceso de recolección y análisis de los datos.....	87
CAPÍTULO V	89
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		89
	<i>Fase I – Instrumentos para medir el Compromiso Organizacional por Meyer y Allen (1997) y la Marca Empleadora por María Cristina Olivares y Helen Schwarz (2018)</i>	89
5.1	Variables “sociodemográficas”	89
5.2	Variable “Marca Empleadora” de forma global y por dimensiones.....	95
5.3	Variable “Compromiso Organizacional de forma Global y por Dimensiones.	107
	<i>Fase II – Entrevista al Socio Director</i>	118
5.4	Variable Marca Empleadora.....	118
5.5	Variable Compromiso Organizacional	122
	<i>Análisis del Coeficiente de Correlación entre las variables de estudio “Marca Empleadora” y “Compromiso Organizacional” de forma global y por dimensiones.</i>	123
CAPÍTULO VI.....		127
CONCLUSIONES		127
RECOMENDACIONES		129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		132
ANEXOS.....		154

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Operacionalización de la variable: Percepción de la Marca Empleadora.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 2. Operacionalización de la variable: Compromiso Organizacional.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 3. Operacionalización de la variable: Sociodemográfica.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 4. Niveles de Marca Empleadora</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 5. Valor del Alpha de Cronbach para la variable de “Marca Empleadora”</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 6. Niveles de Compromiso Organizacional.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 7. Valor del Alpha de Cronbach para la variable de “Compromiso Organizacional”..</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 8. Distribución de Frecuencias según Género.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 9. Distribución de Frecuencias según la Edad.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 10. Distribución de Frecuencias según la Antigüedad.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 11. Distribución de Frecuencias según el Nivel Educativo.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 12. Estadística descriptiva de la variable sociodemográfica, con nivel educativo, antigüedad y género.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 13. Distribución de frecuencias de la edad y la antigüedad.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 14. Distribución de frecuencias de la edad y el nivel educativo.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabla 15. Promedios de la variable “Marca Empleadora” de forma global y por dimensiones.....</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 16. Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” de forma global y la variable sociodemográfica género.....</i>	<i>97</i>
<i>Tabla 17. Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” por dimensiones y la variable sociodemográfica género.....</i>	<i>98</i>

<i>Tabla 18. Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” de forma global y la variable sociodemográfica edad (años).....</i>	<i>99</i>
<i>Tabla 19. Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” por dimensiones y la variable sociodemográfica edad (años).....</i>	<i>100</i>
<i>Tabla 20. ME 2 y ME3. (Items).....</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 21. Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” de forma global y la variable sociodemográfica antigüedad (años).....</i>	<i>102</i>
<i>Tabla 22. Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” por dimensiones y la variable sociodemográfica antigüedad (años).....</i>	<i>103</i>
<i>Tabla 23. Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” de forma global y la variable sociodemográfica nivel educativo.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 24. Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” por dimensiones y la variable sociodemográfica nivel educativo.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabla 25. Promedios de la variable “Compromiso Organizacional” de forma global y por dimensiones.....</i>	<i>107</i>
<i>Tabla 26. Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” de forma global y la variable sociodemográfica género.</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 27. Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” por dimensiones, en función a la variable sociodemográfica género.....</i>	<i>109</i>
<i>Tabla 28. Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” global y la variable sociodemográfica edad (años).....</i>	<i>111</i>
<i>Tabla 29. Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” por dimensiones y la variable sociodemográfica edad (años).....</i>	<i>112</i>
<i>Tabla 30. Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” global y la variable sociodemográfica antigüedad (años).....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 31. Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” por dimensiones y la variable sociodemográfica antigüedad (años).....</i>	<i>114</i>

<i>Tabla 32. Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” de forma global y la variable sociodemográfica nivel educativo.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 33. Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” por dimensiones y la variable sociodemográfica nivel educativo.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 34. Correlación de variables según ρ (rho) de Spearman.....</i>	<i>123</i>
<i>Tabla 35. Niveles de significancia según el análisis de correlación de ρ (rho) de Spearman.....</i>	<i>124</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Modelo de “Marca Empleadora”, según Gaddam</i>	33
<i>Figura 2. Modelo de Gestión y Control de la “Marca Empleadora”</i>	35
<i>Figura 3. Modelo de Compensación Total</i>	49
<i>Figura 4. Pirámide de Compromiso de los Empleados con la Marca</i>	64
<i>Figura 5. Modelo Empírico de Gestión de la Marca</i>	66
<i>Figura 6. Modelo de la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional</i>	67
<i>Figura 7. Historia VIVCA</i>	71
<i>Figura 8. VIVCA Corporativo</i>	73
<i>Figura 9. Estructura Organizacional (Organigrama)</i>	74
<i>Figura 10. Promedio de la variable “Marca Empleadora” de forma global y por dimensiones</i>	96
<i>Figura 11. Promedio de la variable “Compromiso Organizacional” de forma global y por dimensiones</i>	108

RESUMEN

En las dos últimas décadas, las empresas le han empezado a dedicar una especial importancia a la relación colaborador-organización, cuestión que ha generado la necesidad de aplicar los principios del Marketing junto con la dirección de Recursos Humanos, creando así La Marca Empleadora. Esta puede ser considerada como una herramienta utilizada para atraer talento hacia una determinada organización y comprometerlo, lográndose de esta manera fortalecer la relación entre la empresa y el cliente interno (colaboradores). (Avelló, Gavilán y Fernández, 2013). De esta manera, puede considerarse como un mecanismo que le permite a una determinada organización, contar con colaboradores comprometidos, que se sienten identificados con las metas y objetivos organizacionales. Se empleó un diseño de investigación no experimental, transversal correlacional, siendo la unidad de análisis los colaboradores de la empresa Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA). Ahora bien, al tratarse de una población finita y estadísticamente accesible, se llevó a cabo un censo considerando la totalidad de los colaboradores (17). Con respecto a la medición de ambas variables, se utilizó el instrumento propuesto por Olivares y Schwartz (2018) para medir la variable Marca Empleadora y los de Allen y Meyer (1996) para medir la variable Compromiso Organizacional. Igualmente, se llevó a cabo una entrevista al Socio Director de la organización, con el fin de darle un mayor sustento a la investigación y tener una visión más amplia de las variables de estudio, siendo los datos procesados a través del programa estadístico SPSS. Para el Análisis y Discusión de Resultados, se llevó a cabo la correlación de variables a través de método estadístico no paramétrico de Spearman, observando su nivel de significancia, donde en términos generales se evidenció que la Marca Empleadora de los colaboradores es “alta”, presentando medias que oscilan entre 5,18 y 6,34. En cuanto al Compromiso Organizacional, se obtuvo un “nivel alto” de Compromiso Normativo y un “nivel medio” de Compromiso Afectivo y de Continuidad, con medias que oscilan entre 3,29 y 4,88. En tal sentido se rechazó la hipótesis alternativa y se aceptó la hipótesis nula.

Palabras claves: Marca Empleadora, Compromiso Organizacional, Lealtad, Cliente interno.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las organizaciones se han visto inmersas en una serie de cambios exponenciales y acelerados, que han impactado la dinámica de éstas, afectando tanto a los trabajadores como a los empleadores, debido a los incrementos de los índices de desempleo e inamovilidad, los cuales dificultan el logro de las metas y objetivos planteados. (Liu, 2015).

En este sentido, Liu (2015) indica que resulta cada vez más desafiante contar con una organización que cumpla con las expectativas de los trabajadores, ya que aquellos que son altamente calificados analizan con mucha atención las características de la empresa, teniendo en cuenta sus debilidades y fortalezas antes de tomar la decisión de incorporarse y formar parte de ésta. Es por ello que, en la actualidad, los procesos de atracción y retención del mejor talento representa un reto para las organizaciones.

El Primer Capítulo, definido como Planteamiento del Problema, aborda la situación actual en torno a la problemática existente hoy en día de cómo las organizaciones manejan su Marca Empleadora y cómo ésta se vincula con el Compromiso Organizacional. Es por esta razón, que se realizó una revisión detallada de investigaciones que permiten definir el problema; para posteriormente, plantear el objetivo general, así como los específicos e hipótesis.

El Segundo Capítulo, relacionado al Marco Teórico, presenta en detalle, todo sustento teórico capaz de fundamentar lo presentado a lo largo de la investigación.

El Tercer Capítulo, vinculado al Marco Contextual, comprende una breve descripción de la empresa Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA), incluyendo aspectos como su misión, visión, historia, valores, unidades de negocio y organigrama.

En el Cuarto Capítulo, se presenta el Marco Metodológico, el cual toma en consideración el diseño y tipo de investigación, unidad de análisis, población, muestra, así como la definición conceptual y operacional de las variables. Finalmente, se presentarán los aspectos asociados a la factibilidad del estudio y las consideraciones éticas a tomar en cuenta.

En el Quinto Capítulo, se llevó a cabo el Análisis y la Discusión de los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios y la entrevista realizada al Socio Director. Asimismo, se llevó a cabo el análisis de las variables de estudio, según el coeficiente de correlación de Spearman.

En el Capítulo VI, se presentan las Conclusiones obtenidas luego de la realización del estudio, así como una serie de Recomendaciones para futuras investigaciones.

Luego, se encuentra el listado de Referencias Bibliográficas que hacen mención a todos los trabajos consultados durante la realización del trabajo de investigación.

Por último, se encuentran los anexos, en los que se presenta la codificación de los instrumentos utilizados para la recolección de los datos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con Díaz y Torres (2010), las organizaciones inteligentes cada día adquieren más vigencia, tanto como enfoque de negocio, como elemento de valorización corporativa para el personal que integra la organización. Dentro de las necesidades empresariales del siglo XXI, el rol elemental de aprovechar a su capital humano, generar cohesión de grupo, motivación y capacidad de respuesta al cambio constante al que están sometidas las organizaciones, constituyen elementos muy potentes en la generación de valor organizacional a partir de las personas. En tal sentido, es necesario que las organizaciones conozcan y se familiaricen con los nuevos métodos y herramientas de aprendizaje, de forma tal que los colaboradores puedan desenvolverse en cualquier contexto y hacerle frente a todo tipo de situación, logrando contribuir al logro de las metas empresariales.

Para la supervivencia de las empresas en un mundo cada vez más exigente, es necesario plantearse un horizonte innovador cada día, siendo relevante proponer nuevos productos, conceptos, ideas y maneras de entender los negocios; para esto el recurso humano es vital, pues es quien representa el motor de la organización para emprender dichos desafíos, razón por la cual cada día las organizaciones van comprendiendo que su recurso más valioso es el humano. Es así como “en este medio de negocios siempre cambiante, global y tecnológicamente exigente, encontrar y retener talento se convierte en el campo de batalla competitivo”. (Ulrich, 2004, pág.39)

De acuerdo con Hurtado (2017), las estrategias de retención del talento humano en Venezuela se han visto cada vez más afectadas, dificultando que las empresas nacionales sean competitivas y puedan cumplir con sus metas y objetivos planteados, ya que diariamente éstas observan cómo miles de sus trabajadores parten hacia otros países, en búsqueda de mejores oportunidades. En este sentido, un estudio recientemente concluido por la consultora PGA Group (2017), citado por Hurtado (2017), señala que 81% de las empresas indican que en el último año la fuga de talento se ha incrementado en 18%, mientras que en 64% de la compañía

se mantiene constante la rotación de personal en buena medida debido a la misma causa. (Hurtado,2017).

Ahora bien, según Guthridge, Lawson y Komm. (2008), el principal enfoque gerencial de la próxima década será competir por el mejor talento humano en un mercado global altamente competitivo a nivel mundial. Las empresas tendrán que utilizar la información sobre talento humano de una manera enfocada, consciente y proactiva para optimizar su fuerza de trabajo. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas carecen de una visión consistente e integral de su capital humano y del análisis necesario para lograr su optimización.

Sin embargo, el autor anterior señala que solventar cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar dentro de las organizaciones, es un reto para todas las personas que hacen vida dentro de ella, en especial, para aquellas que se encargan de gestionar la misma, por lo tanto, encontrar formas de evitar la fuga de talento valioso para la empresa y mejorar la retención de éstos no puede ser la excepción. Las corporaciones hoy en día están conscientes de que la retención de talento es un proceso que además de verse impactado por factores externos, también involucra aquellos de carácter interno. (Guthridge, Lawson y Komm., 2008).

En este mismo orden de ideas, Jaspe y Santana (2007) afirman que el crecimiento del mercado se desarrolla y expande cada vez más, lo que representa un mayor nivel de competitividad empresarial, en el cual las organizaciones se ven en la obligación de contar con personas cada vez más eficientes y efectivas en las responsabilidades de su cargo, por lo cual, es necesaria en toda organización, una eficaz gestión del talento humano que permita desarrollar un negocio y asegurarle sostenibilidad.

Chiavenato (2009), señala que es fundamental reconocer al capital humano como componente determinante para llegar al éxito organizacional. En consecuencia, los empleadores deben tener presente la importancia del estudio de los factores que determinan la motivación y el desempeño de las personas que hacen vida dentro de la empresa, comunicándoles una cultura propia, que permita que éstos se identifiquen con los valores de ésta, aumentando su lealtad y sentido de pertenencia. El autor anterior destaca que en consecuencia, en este universo de cambios producto de la globalización, la formulación de nuevas estrategias para poder retener al capital humano dentro de las organizaciones será

fundamental para el mantenimiento y ventaja de la misma dentro del mercado laboral, ya que aparte de volverla más atractiva, sólida, confiable, enriquecedora para los talentos; reducirá considerablemente los costos internos de la organización, es decir, en gastos de movilidad, rotación y recursos extras, trayendo como resultado, un beneficio para la organización misma.

Por su parte, Jiménez y Avilés (2013), indicaron la importancia de que las empresas creen una identidad común con los empleados, los cuales son cada vez más diversos, permitiéndoles asegurarse el éxito en el mundo cada vez más globalizado. En los últimos años, las compañías deben trabajar en propuestas de valor internas, orientadas a incrementar los niveles de compromiso de sus trabajadores, así como también en propuestas externas, con fines de posicionamiento y reputación.

Valdez (2010), afirma que al final, lo importante es venderse como una empresa que da valor a su gente, que busca su bienestar ante todo y que es un lugar donde las personas tendrán aquello que les permita crecer como individuos, con oportunidades de desarrollo y de capacidad de decisión, sin verlos como un número más en la nómina.

Para Chong (2007), el capital humano representa para las organizaciones una fuente confiable y segura para el logro de los objetivos, ya que representan la marca de la compañía y en sus interacciones con otros stakeholders externos, se encargan de comunicar los valores con la misma intensidad, si no más, que la comunicación tradicional de marketing. A su vez, es de suma importancia la utilización de herramientas de comunicación interna que faciliten la comprensión de los valores. A través de mensajes internos eficaces y eficientes la compañía será capaz de conseguir un impacto comunicacional adecuado y exitoso, permitiendo a los trabajadores entender a profundidad los valores que representan a la marca y adoptar comportamientos acordes a los mismos.

El contar con una buena comunicación interna representa una ventaja competitiva, ya que aquellos empleados que conocen y están conscientes de los valores que la empresa les ofrece, tienden a adoptar una actitud positiva hacia la misma. En este sentido, la Marca Empleadora también se considera un proceso holístico mediante el cual la organización desarrolla actitudes positivas y Compromiso de sus empleados hacia la organización. (Kimpakorn y Tocquer, 2009). La comprensión y asimilación de los valores usualmente tiene un impacto positivo en el sentido de pertenencia de un trabajador hacia la empresa.

Es así como Aguado y Jiménez (2009), plantean que la Marca Empleadora se trata de una actividad, de un conjunto de acciones que se producen en el tiempo con miras a conseguir un resultado intangible: el sentimiento de pertenencia; teniendo en consideración que dicho resultado no se produce de forma instantánea ni en un período corto de tiempo, sino que requiere de mucha constancia y recursos.

El sentimiento de pertenencia se observa cuando el colaborador se siente orgulloso de formar parte de la compañía y tiende a identificarse con la misma (Mosley, 2007). La Marca Empleadora orienta y determina la imagen de la empresa que el empleador les proyecta a sus trabajadores. Dicha imagen impactará en las actitudes, compromiso y sentimiento de pertenencia de los empleados, a través de la imagen de Marca Empleadora, la cual será impulsada por la cultura organizacional.

Las marcas y por ende la gestión y desarrollo de éstas representan una de las actividades más importantes dentro de las empresas. Este proceso es posible, ya que a pesar de que normalmente las organizaciones se preocupan por desarrollar las marcas de sus productos y de la compañía en general, la Marca Empleadora también puede ser utilizada de manera interna, es decir, dirigido a los trabajadores. (Lores, 2013)

Dentro de esta estrategia que es la Marca Empleadora, Sorgi y Villanueva (2012), destacan que los recursos humanos juegan un papel fundamental, ya que es el encargado de vincular el marketing, con las prácticas de Recursos Humanos y de la estrategia organizacional. La tendencia actual apunta a que los colaboradores se sientan atraídos por aquellas empresas que poseen una reputación capaz de adaptarse a los cambios resultantes de la globalización. La calidad de esta reputación será de índole innovadora, ya que incluirá todos los aspectos necesarios para hacerle frente a los retos de la era digital, representando una estrategia corporativa, ya que estará vinculada o dirigida a cumplir con los objetivos organizacionales.

Para Berlinchón (2006), citado de Castro (2016), una organización con una buena Marca Empleadora es aquella que cumple con los requisitos mínimos simultáneos como lo es el tener una buena reputación, considerar el desarrollo profesional y una adecuada cultura corporativa, ya que éste tiene como reto ir más allá de la atracción y retención, poniendo en evidencia que aquellas compañías que obtienen resultados exitosos y sostenibles, poseen un

alto nivel de Marca Empleadora, generando valor a los accionistas y logrando posicionarse en el mercado, superando así los momentos de crisis. En consecuencia, la Marca Empleadora está directamente vinculada a la estrategia de la empresa, convirtiéndose a largo plazo en una filosofía que se aplicará de manera integral tanto a los clientes internos como externos.

En este sentido, las empresas venezolanas deben buscar otros métodos aparte de la remuneración financiera, para poder retener el talento dentro de las organizaciones y es así como al implementar estrategias de Marca Empleadora se logra la lealtad en el cliente interno; esto se convierte en una ventaja competitiva al ser una empresa con una Marca Empleadora que la diferencia de sus demás competidores. (Sullivan, 2004)

Por su parte, Hetrick (2006) y Kalajian (2011) citados por Sorgi y Villanueva (2012), afirman que el departamento de Recursos Humanos ha comenzado a beneficiarse de las fortalezas y ventajas de la Marca Empleadora, para atraer a uno de los recursos más importantes y valiosos de las compañías: sus colaboradores. Por lo tanto, atraer, retener y comprometer a los talentosos depende en gran medida de la reputación de alta calidad y marcas de la compañía.

Es relevante destacar que la Marca Empleadora debe ser consistente con el resto de brandings de la compañía, con los que comparte puntos en común pero también mantiene dos diferencias clave. En primer término, es específica y característica del empleo, perfilando la identidad de la empresa como empleador. En segundo lugar, se dirige a las audiencias internas y externas de la compañía, mientras que los esfuerzos de las marcas corporativas y de producto son destinados principalmente a las audiencias externas (Backhaus y Tikoo, 2004). Además, si bien la Marca Empleadora forma parte del marketing interno clásico, es importante conocer que este va todavía más allá, alcanzando un impacto más profundo que el tradicional. (Asif y Sargeant, 2000; Ferdous, 2008).

Es así como la Marca Empleadora representa una nueva estrategia que le permite a las empresas diferenciarse de las demás y obtener una ventaja competitiva dentro del mercado de talento. Sin embargo, los autores Backhaus y Tikoo (2004), comentan que, aunque este enfoque lleva alrededor de una década de estudios e investigaciones académicas, aquellos que son realmente relevantes y claves para la construcción de la Marca Empleadora son todavía limitados.

A su vez, las motivaciones y aspiraciones sobre el lugar de trabajo son distintas entre las tres generaciones que actualmente ocupan el mercado laboral, lo que supone un gran desafío para los profesionales de Recursos Humanos y la Marca Empleadora. (Aguado y Arensburg, 2017, citado por Aguado y Jiménez, 2017). Sin embargo, es importante tener presente que en las organizaciones conviven personas con experiencias de vida particulares, provenientes de diferentes zonas geográficas, con culturas y costumbres propias, con una formación académica particular y específica para cada uno de los planes de carrera. En este sentido, un aspecto importante que se encontrará inmerso en esto es la ventana generacional, en la que harán vida cinco generaciones segmentadas de acuerdo con los años de nacimiento.

En este sentido, Howe y Strauss (2007) establecen que estas son: los baby boomers (1943-1960), generación X (1961-1981), seguida por la generación de los millenials (1982-2005) e incorporándose en un futuro cercano la generación Z (2005-2025). La primera se encuentra en la última escala de la vida activa laboral, ya que están entrando en proceso de retiro o jubilación, mientras que la penúltima comienza a incorporarse al mundo del trabajo.

Por otro lado, la motivación que mueve a los millennials frente a otras generaciones es vivir una vida con significado y trascendencia. Las experiencias y la educación recibida por la generación Y han sido distintas a las de generaciones anteriores, por lo tanto, las aspiraciones al buscar el lugar de trabajo perfecto son las siguientes: desarrollo profesional, herramientas digitales, mentoring y feedback, desafíos, trabajo en equipo y colaboración, balance vida-trabajo. (Aguado y Arensburg, 2017, citado por Aguado y Jiménez, 2017))

Una encuesta realizada por la agencia de marketing DMN3 a personas de entre 60 y 66 años, arrojó como resultado que el 83% utiliza Facebook y el 35,3% LinkedIn de forma diaria. A su vez, más de la mitad de los Boomers encuestados visita la web de una empresa, con el objetivo de encontrar algo que les interesa en las redes. Hoy en día, se puede decir que esta generación se ha sumado a la revolución digital por lo que desarrollar una estrategia de employer branding no aplica sólo para los millennials y la generación Z, ya que la transformación digital impacta a todos, sin importar al grupo al que pertenezcan. (DMN3,2017, citada por Aguado y Jiménez, 2017)

La Consultora de Recursos Humanos Al Grupo Humano (2016), realizó un estudio titulado: ¿Qué dice tu propia gente de tu Marca Empleadora?, basada en la apreciación de los clientes internos, en la que se plantearon diversas conclusiones, analizadas a partir de los diversos cargos, pertenecientes a diversas organizaciones, en donde un 34% estuvo representado por directores o gerentes, un 33% por jefes o supervisores y el resto de los trabajadores representaron el 33% de la población.

1. Se concluyó que 3 de 4 personas, es decir, el 75% de los trabajadores perciben de manera positiva la marca empleadora de la empresa en la que laboran.
 2. Más del 90% de los trabajadores recomiendan a su empleador, ya que la Dirección les proporciona objetivos claros que hacen que se sientan orgullosos con respecto al proyecto al que contribuyen. Estos resultados positivos hacen que la empresa sea más atractiva, debido a su alto porcentaje de recomendación.
 3. La generación Y es la menos proclive a recomendar la empresa en la cual trabaja, y a su vez es la más exigente a la hora de valorar los aspectos que hacen a la meritocracia.
 4. Los colaboradores más jóvenes valoran que el trabajo sea más que un medio de vida, apreciando fuertemente el estar orgullosos del proyecto al cual contribuyen.
- (Al Grupo Humano, 2016)

Estos resultados evidencian la importancia de tener en cuenta una serie de factores que resultan clave en la construcción de la Marca Empleadora. Según Crozier (2002), el branding del empleador surge de la suma de los valores, los sistemas y los comportamientos mostrados por la empresa a la hora de conseguir sus objetivos corporativos a través de las personas, dichos elementos están relacionados y son interdependientes. Habitualmente, las empresas tratan estos elementos de forma aislada; sin embargo, deberían ser abordados de forma conjunta, como un proceso más amplio de construcción de marca.

A su vez, Liu (2015), afirma que los beneficios que la Marca Empleadora le proporciona a las empresas son claros, ya que esta actividad representa una solución a largo plazo que permite solventar el problema de la escasez de talento, el cual tiene un impacto a nivel mundial, debido a la necesidad que tienen en la actualidad las empresas de contar con

trabajadores especializados y capacitados que puedan contribuir al logro de las metas y objetivos organizacionales.

Por lo tanto, la Marca Empleadora según Lores (2013) les suministra a las compañías una ventaja competitiva única, ya que representa una herramienta óptima para atraer, contratar y retener aquellos perfiles requeridos por la empresa. En la actualidad, muchas organizaciones están reconociendo el potencial de la Marca Empleadora, debido a la gran cantidad de casos prácticos que se han expuesto acerca de empresas que la han utilizado, por lo cual los beneficios que esta les ofrece no han podido pasar desapercibidos, generándose un especial interés en el conocimiento de esta moderna e innovadora estrategia.

Para retener talento, resulta importante aplicar medidas que contribuyan a incrementar los niveles de motivación, ya que, según el estudio, en la medida que esta aumenta, se incrementa el Compromiso de los colaboradores con el trabajo, y por ende la efectividad de las tareas realizadas. En este sentido, Meyer y Herscovitch (2001) definen el Compromiso Organizacional como “una fuerza que une a un individuo a un curso de acción de relevancia para uno o más objetivos”. Se ha demostrado que, si un trabajador se siente identificado con la organización, entonces es más probable que este tenga de deseos de permanecer en la misma.

Además, sentimientos como la obligación y el deber para con la organización, también contribuyen a que un colaborador esté más dispuesto a quedarse, disminuyendo los retrasos y ausentismos en el lugar de trabajo. Asimismo, los empleados con un nivel alto de Compromiso Organizacional trabajan más duro, por lo que son más eficientes y eficaces a la hora de alcanzar los objetivos planteados. (Tryfonos, 2015)

En este sentido, Sullivan (2004) explica que las empresas venezolanas deben buscar otros métodos aparte de la remuneración financiera, para poder retener el talento dentro de las organizaciones y es así como al implementar estrategias de Marca Empleadora se logra la lealtad en el cliente interno; esto se convierte en una ventaja competitiva al ser una empresa con una Marca Empleadora que la diferencia de sus demás competidores.

De tal manera, esto se puede fundamentar con lo que plantea Hurtado (2017), en cuanto a las estrategias para atraer al personal, lo que indica que el 65% de las empresas están conscientes de que un salario competitivo y preferiblemente con una porción en moneda dura, es el gancho perfecto para atraer a su personal, mientras que en 39% de los casos se apela a

una propuesta de valor. Es por ello, que, para retener talento, resulta importante aplicar medidas que contribuyan a incrementar los niveles de motivación, ya que, según el estudio, en la medida que esta aumenta, se incrementa el Compromiso de los trabajadores con el trabajo, y por ende la efectividad de las tareas realizadas.

A continuación, se presentarán una serie de aportes de investigación que tomarán los temas de la Marca Empleadora y Compromiso Organizacional como foco de estudio, por lo que serán utilizados como referencia para el presente trabajo de investigación.

En este sentido, es importante hacer referencia a una investigación realizada en el año 2015, la cual fue titulada: “La relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional”, ya que su objetivo es similar al que se pretende alcanzar en la presente investigación. (Tryfonos, 2015. Pág. 2). Con su análisis, buscó determinar si existía una relación o no entre estas dos variables, identificando si la Marca Empleadora tiene efectos en el Compromiso de los trabajadores, diferenciando los tres tipos de Compromiso, en el que se destacan el de tipo Afectivo, Normativo y de Continuidad, para finalmente poder determinar los niveles de Compromiso Organizacional de varios trabajadores pertenecientes a empresas sudafricanas. El método de recolección de datos empleado en la investigación fue el cuestionario, analizando de manera precisa los datos a partir de la estadística inferencial y descriptiva.

El siguiente trabajo de estudio se presentó en La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por Sugey Galán y Daniella Nájera (2018). La misma fue titulada: “Diseño de estrategias de Endomarketing para fidelizar la Marca Empleadora en los Servidores Públicos de la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos de la Armada del Ecuador”. Este estudio tuvo como propósito diseñar estrategias de Endomarketing para aplicarlas a los servidores públicos de la Institución. En este sentido, el motivo principal para la realización de esta investigación fue dar respuesta a una situación particular, en el que se pudo observar la existencia de un conjunto de colaboradores, con relaciones polarizadas, una deficiencia de los canales de comunicación, bajos niveles de productividad en las asignaciones y labores, así como una baja retroalimentación interna; situación que estaba generando la disminución en el Compromiso de los colaboradores con la cultura organizacional. Es por ello, que decidieron utilizar en su investigación un enfoque de tipo mixto, debido a que se utilizaron herramientas

cualitativas y cuantitativas, incluyendo la encuesta, observación y el grupo focal. La utilización de estas contribuyó a conocer e identificar la comunicación, el clima y la cultura organizacional presentes en la organización. Al finalizar el estudio, se percibió en el personal una gran resistencia al cambio, debido a que se rigen bajo los mismos parámetros durante largos periodos de tiempo, y debido a las exigencias y rigidez de las normas navales, hay ciertos lineamientos que no se pueden derogar. (Galán y Nájera, 2018)

La siguiente investigación corresponde a una tesis de Magister de La Universidad de Chile, la cual fue elaborada por Liu (2015), titulada: “Marca empleador y Atractivo Organizacional: Estudio de valoración de atributos según perfiles de segmento”. El siguiente estudio tuvo como principal propósito estudiar la valoración de atributo de Marca Empleador por parte de jóvenes profesionales, así como también el identificar cómo pueden las organizaciones potenciar sus atributos de marca (como empleadores) para construir una Marca Empleador que logre captar y retener a los mejores talentos de forma efectiva y eficiente, consiguiendo superar la brecha de talento existente. Por otra parte, Liu (2015) utilizó en su investigación una metodología de carácter cuantitativo, aplicando como método de recolección de datos una encuesta autoadministrada a través de Internet; con la existencia de un muestreo de tipo no probabilístico por cuotas basado en la experiencia del investigador. Finalmente, el objetivo de este trabajo de investigación fue la realización de un proceso de segmentación entre los trabajadores potenciales y existentes, de forma tal de que se pudiera desarrollar una estrategia única de valor para sus candidatos. Otro de los aportes que ofreció este estudio, es la segmentación como potencial estrategia de retención y motivación de la totalidad de los empleados. (Liu, 2015)

La siguiente investigación corresponde a una Tesis de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad de Buenos Aires, la cual fue elaborada por Ana Vanerio (2013), titulada: “El Marketing Interno en las empresas de Telecomunicaciones”. El objetivo de este trabajo era demostrar que un Plan de Marketing Interno o modelo basado en la satisfacción y generación de valor de los clientes internos es la mejor opción hoy en día para las empresas de telecomunicaciones. La misma buscó justificar su aporte metodológico a la importancia que tiene el capital humano para el logro de los objetivos organizacionales, a partir de una estrategia de marketing, que fomente e impulse los niveles de Compromiso y fidelización de todos los trabajadores. Es por ello, que se realizó una investigación de tipo

exploratoria y cualitativa, y a su vez, se utilizaron otros instrumentos para obtener información como los cuestionarios, mediante correo electrónico. Este se implementó de forma estructurada, ya que todas las preguntas fueron de tipo cerradas y sobre actitudes, opiniones e intereses de los encuestados. Al medir actitudes se utilizó el método de escala Likert, en el que el encuestado determinó su grado de conformidad o disconformidad. En conclusión, Vanerio (2013) estableció la implementación de un Plan de Marketing Interno o modelo basado en la puesta en valor de los clientes internos y las concomitantes resoluciones satisfactorias a sus demandas, opción positiva adoptada por las empresas Telefónica Telecom, Personal y Movistar; queda claro que todas ellas se encuentran trabajando en diversos programas de fidelización, satisfacción y reconocimiento de sus empleados, al mismo tiempo que contribuyen activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental.

La siguiente investigación que se utilizó como guía para el presente estudio, fue una de tipo Doctoral, que se llevó a cabo en La Universidad Complutense de Madrid, por Almudena, Blasco y Fernández (2014). La misma lleva por título: “Employer Branding: Un estudio sobre la construcción de la Marca del Empleador. Se planteó como objetivo explicar el proceso de Employer Branding tomando como caso una organización perteneciente al ámbito financiero, que sirvió como referencia tanto para este tipo de empresa como para cualquier otro tipo de organización. De esta manera, este trabajo pudo identificar los elementos más importantes de la construcción de la Marca del Empleador, y estudió la diferencia de construcción de esa marca en países en los que la marca ya está consolidada, versus los países en los que la misma tiene una implantación reciente. En este trabajo se usó el método científico aplicable, el cual es de carácter hipotético-deductivo y se compone de cuatro fases: (a) formulación de las hipótesis, (b) aplicación de un razonamiento de tipo deductivo, (c) propuesta de hipótesis básicas, y (d) contrastación empírica de las hipótesis. De esta forma se concluyó, que uno de los principales hallazgos que tuvo la investigación, fue el tiempo, ya que este es un factor imprescindible en la construcción de la Marca Empleadora. A su vez, los resultados alcanzados pueden ayudar a los dirigentes encargados de la construcción de la Marca del Empleador a tener no sólo una guía de actuación sino también para tener en cuenta aspectos que hasta ahora no se habían comparado minuciosamente en la literatura de la Marca Empleadora. (Almudena, Blasco y Fernández 2014)

La última investigación utilizada como referencia para el presente estudio fue la realizada en La Escuela de Ciencias Sociales de La Universidad Católica Andrés Bello, por María Cristina Olivares y Helen Schwarz (2018), la cual fue titulada: “Desarrollo de Estrategia de Marca Empleadora para lograr lealtad en el cliente interno en una empresa de consumo masivo”. Con su investigación, buscaron dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿cuál sería una estrategia mejorada de Marca Empleadora para la empresa venezolana de consumo masivo que permita lograr la lealtad del cliente interno con la empresa?; para la misma, se realizó el desarrollo de estrategias de Marca Empleadora dentro de una empresa venezolana de consumo masivo para lograr lealtad en el cliente interno, tomando en cuenta la aplicación de un instrumento para evaluar la condición actual de la empresa y en base a los resultados aplicar las estrategias estudiadas en el benchmarking realizado. En este sentido, se utilizó un tipo de diseño no experimental transeccional y de carácter descriptivo-proyectivo. El tipo de muestreo fue probabilístico, aleatorio y simple, y se utilizó como instrumento de recolección de datos una encuesta, basada en un test de atractivo organizacional, EmpAt y una escala de la Employee Net Promoter Score (*eNPS*), basada en la lealtad del cliente interno. Finalmente, los resultados de este estudio permitieron llegar a la conclusión de que, al contar con estrategias de Marca Empleadora, la empresa desarrolla una serie de valores propios, una cultura propia y una identidad única, que le permitirá distinguirse de su competencia, demostrando a su vez el significado y las características esenciales en las que se desenvuelve la organización. (Olivares y Schwarz, 2018)

En relación con todo lo señalado anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuál es la relación que existe entre la percepción de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional de los trabajadores de Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA)?**

En la actualidad, la Marca Empleadora no ha sido una herramienta tan utilizada por las empresas venezolanas, razón por la cual se considera oportuno desarrollarla en el presente trabajo de investigación, a través del cual se esperan alcanzar resultados que le permitan a VIVCA conocer la percepción que tienen sus colaboradores de la misma, así como su nivel de Compromiso con la marca, de forma tal que la organización pueda contar con información pertinente y poner en marcha planes de acción y estrategias orientadas a invertir en su capital humano, lo que va a permitir que exista una relación positiva entre la

percepción de la Marca Empleadora y el sentido de pertenencia y Compromiso de los colaboradores hacia la organización y los objetivos que esta persigue.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar la relación que existe entre la percepción de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional de los colaboradores de VIVCA.

Objetivos específicos

1. Evaluar la percepción de la Marca Empleadora por parte de los colaboradores de VIVCA.
2. Identificar el nivel de Compromiso Organizacional de los colaboradores de VIVCA.
3. Analizar las variaciones que existen entre la percepción de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional de los colaboradores de VIVCA.

Hipótesis

Ho: No existe relación entre la percepción de Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional de los colaboradores de Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA).

H1: Existe relación entre la percepción de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional de los colaboradores de Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el marco de este contexto general es que, en este capítulo, a partir de la profundización en los factores y determinantes más importantes relacionados con la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional, se pudo obtener una visión universal de las variables definidas. Es por ello, que, mediante la consulta de referencias bibliográficas, se abordaron los temas de la percepción de la Marca empleadora y sus dimensiones tomadas de la escala construida por Berthon, Ewing y Hah (2005), así como el Compromiso Organizacional y sus principales determinantes con el fin de estudiar su relación.

La idea es que este conjunto de conceptos, junto a la revisión exhaustiva de antecedentes incluida en el Planteamiento del Problema, sean la referencia fundamental para el análisis de los resultados que se vayan a obtener para el caso los colaboradores en una empresa del Área Metropolitana de Caracas.

1.1 Marca Empleadora: características, dimensiones y determinantes generales

Ambler y Barrow (1996) fueron los primeros autores en definir a la Marca Empleadora, describiéndola como el desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización desde su faceta de empleador en el mercado. De esta forma, la definieron como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador e identificado con la empresa empleadora. En este sentido, la Marca Empleadora (ME), se encargará de comunicar y transmitir a los colaboradores la cultura, sistemas y actitudes que son propias de una organización. Además, dentro de muchos de los beneficios que esta herramienta ofrece, se destaca la oportunidad de que la empresa se distinga de su competencia, aumentando los niveles de satisfacción en los trabajadores, logrando que éstos alcancen mayores niveles de productividad y eficiencia.

La Marca Empleadora hace referencia al proceso de crear un mensaje de marca para una empresa determinada, a partir de los principios y mecanismos tradicionales del

marketing, con el objetivo de atraer y retener a los trabajadores más calificados. Pues, la Marca Empleadora se refiere al proceso de identificar y crear un mensaje de marca de empresa aplicando los principios tradicionales de marketing para así lograr la condición de empleador de elección, atrayendo y reteniendo por ello a los trabajadores más cualificados. (Sutherland, Torricelli y Karg, 2002).

Asimismo, Aguado y Jiménez (2017), indican que la Marca Empleadora es una actividad en la que se aplican los principios del marketing a las funciones de Recursos Humanos, tanto a los colaboradores actuales como a los potenciales. Su foco es tanto la venta interna de la propuesta de valor que ofrece la empresa, como la venta externa. Este recurso tiene la ventaja de presentar nuevas funciones y tareas, logrando que los colaboradores conozcan a profundidad todas las áreas que integran a la empresa, de forma tal que puedan sentirse más identificados con sus pares y motivados a posicionarse en el mercado.

En este mismo orden de ideas, Backhaus y Tiko (2004), denominan a la Marca Empleadora como la aplicación de los principios de marketing a la dirección de Recursos Humanos, entendiendo que esta nueva aplicación va más allá del mero beneficio que supone para las marcas comerciales el entendimiento del branding dentro de la empresa, incorporando desde un nivel estratégico su capital humano.

En la actualidad, Bakanauskiene et al, (2011,) define a la Marca Empleadora como una estrategia a largo plazo, que es utilizada para la concientización y una mejora de la percepción de los empleados con respecto a la marca de la empresa. A su vez, Talent Net (2010) indica que contar con una Marca Empleadora que sea positiva, le permite a una empresa determinada distinguirse de las demás, representando a su vez un mecanismo de identidad para los empleados. En este sentido, los autores Aggerholm, Andersen y Thomsen (2011) afirman que la Marca Empleadora tiene la ventaja de que ayuda en la creación de valor organizacional, la comunicación y, además, facilita los procesos estratégicos de las organizaciones.

Las investigaciones de Miles y Mangold (2005) y Mosley (2007), revelan que la Marca Empleadora se identifica como generador del éxito organizacional y de la satisfacción del empleado. Los resultados de estos estudios indican que existe un beneficio

tangible: los colaboradores que tienen conocimiento de la marca desde esta perspectiva deben ser considerados como relevantes a la hora de conseguir importantes beneficios para la organización.

La Marca Empleadora representa un concepto joven, que tuvo su origen en los años 80 en Estados Unidos, cuando empieza a ser una estrategia aplicada por algunas de las empresas, ya que en esa época existían pocos canales de comunicación para que las empresas pudieran llegarle a sus potenciales clientes y establecer una marca fuerte. (People Matters, 2010)

Sin embargo, a finales del Siglo XX en EEUU empieza a aparecer el problema de la escasez de talento, debido al descenso progresivo de las tasas de natalidad que hubo después de la generación baby-boom, por lo que empiezan a tratar de atraer a jóvenes talentosos de otros países y a combinar el marketing y políticas de Recursos Humanos para utilizar la marca para retener a los mejores profesionales. (People Matters, 2010)

Si bien el concepto de Marca Empleadora tuvo su origen en Estados Unidos, en los años 90 llega a Reino Unido y no es hasta el año 2004 que finalmente llega a España. Se puede decir que es a partir de este año que las empresas empiezan a verdaderamente emplear este recurso y a hacer conciencia sobre su utilidad e importancia para la construcción de una imagen estable. (Capital humano, 2015)

Priyadarshi (2011) señala que, dentro de los beneficios de este recurso, se destaca el hecho de que una Marca Empleadora fuerte tiene el potencial para disminuir el costo de adquisición de empleados, mejorando a su vez las relaciones con los mismos, ya que el contar con una ME definida y fuerte le permite a la empresa incluso ofrecer salarios menores que organizaciones que poseen una ME más débil.

- Modelo de Marca Empleadora

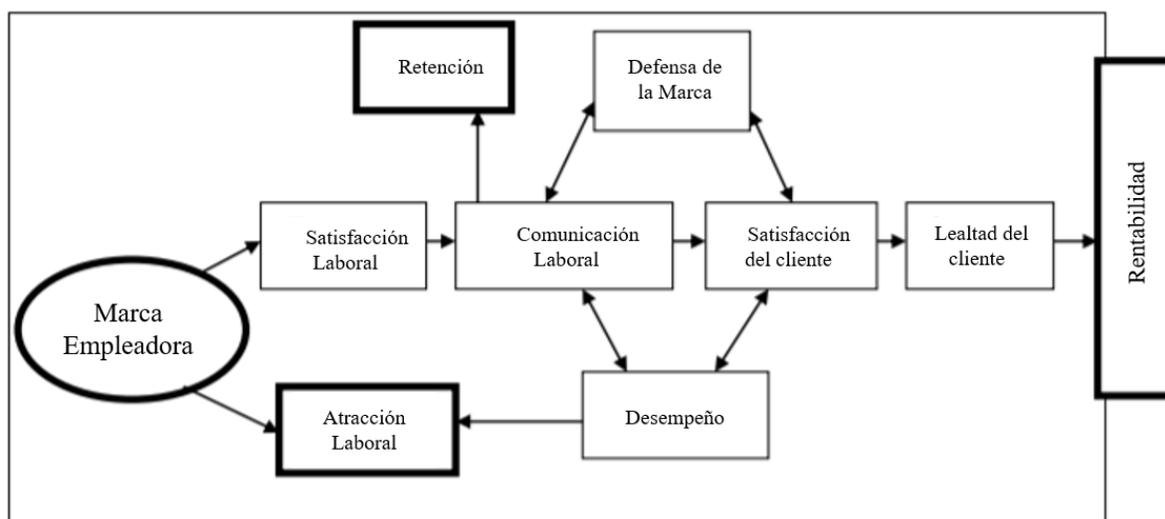


Figura 1. Modelo de “Marca Empleadora” Fuente: Gaddam (2008, p.47)
Traducción propia.

Según Gaddam (2008), la ME debería desempeñar un papel clave en la determinación de la cultura e imagen organizativa y, por otra parte, también debe ser utilizada para reclutar y retener empleados. En este sentido, se explica como la Marca Empleadora puede integrar diferentes aspectos que se encuentran interrelacionados, y que, a su vez, son dependientes entre sí. Por otro lado, la Marca Empleadora posee un impacto fundamental en los colaboradores, siendo un aporte significativo para la atracción y retención de estos. Sumado a ello, esto ayudará a que los empleados se sientan más satisfechos, llevándolos a la lealtad interna de los mismos y a su vez, trayendo beneficios a la organización como una mayor rentabilidad y competitividad. Gaddam (2008).

Del mismo modo, la Marca Empleadora posee múltiples beneficios como es el hecho de que, en la actualidad, el contexto se caracteriza por ser cada vez más globalizado y cambiante, cuestión que generará una serie de cambios que obligará a las organizaciones a emplear técnicas innovadoras, que se alejan de lo tradicional, permitiendo hacerle frente a esta dinámica de constante evolución, así como cubrir las necesidades de los empleados de la mejor manera posible. A pesar de que la Marca Empleadora requiere de una inversión cuyos beneficios no pueden ser percibidos de manera inmediata, a largo plazo sus

resultados representan beneficios para toda la organización. (Tryfonos, 2015). En términos generales, se puede decir que la ME es una herramienta que valdrá la pena desarrollar, ya que facilitará el éxito, incrementando la eficiencia de cualquier organización.

Según la Guía de imagen de Marca empleadora realizada por LinkedIn (s.f.), las tres consecuencias más importantes de invertir en construir una estrategia de Marca Empleadora son:

- Los costes por candidato en un proceso de selección se reducen hasta un 50%. Va a ser mucho más fácil atraer al talento, incluso sin tener la necesidad de buscarlo porque son ellos quienes acuden a la organización.
- El índice de rotación de la empresa se reduce hasta un 28%. Ello evita el coste que supone perder talento, abrir un proceso de selección para encontrar a otro trabajador y formarle.
- Al mejorar la reputación de la empresa, aporta la ventaja de poder conversar con el candidato antes de que lo hagan otras empresas porque dicho candidato a la primera empresa a la que acude es aquella en la que desea trabajar y estará más interesado en escucharla.

Si una empresa quiere ofrecer a sus clientes una experiencia de marca diferenciada, necesita asegurarse de que su ME atraiga al tipo de personal apropiado y que el manejo de esta refuerce el tipo de cultura, desde los empleados que están cara al cliente hasta lo más recóndito de todas y cada una de sus funciones de apoyo. (Kennedy y Lassk, 2002).

Berthon, Ewing y Hah (2005) destacan cinco pasos para ayudar a desarrollar una poderosa ME:

- Paso 1: Entender a la organización.
- Paso 2: Crear una promesa de marca convincente para los empleados.
- Paso 3: Desarrollar estándares contra los cuales medir el cumplimiento de las promesas de la marca.
- Paso 4: Alinear todas las prácticas para respaldar y reforzar la promesa de la marca.
- Paso 5: Llevar a cabo la medida.

Los pasos anteriores mencionados, se apoyan mutuamente en lo que hablan para entender inicialmente y crear una percepción o marca, la cual luego va a ser filtrada mediante la comercialización y desarrollo de estándares que permitan que la ME se incorpore a la cultura organizacional. A su vez, Bakanauskiene et al (2011) sostienen que para que una Marca de Empleador sea exitosa debe incluir ocho elementos importantes:

- (1) Una cultura de compartir y mejora continua
- (2) Un buen equilibrio de gestión, así como la productividad elevada
- (3) Ganar el reconocimiento público
- (4) Empleados actuales que dan comentarios positivos sobre la organización
- (5) Tener más personas que hablan sobre la organización
- (6) Convertirse en una empresa líder
- (7) Aumentar la conciencia potencial del talento
- (8) Métricas de evaluación de marca.

- Modelo de gestión y control de la Marca Empleadora

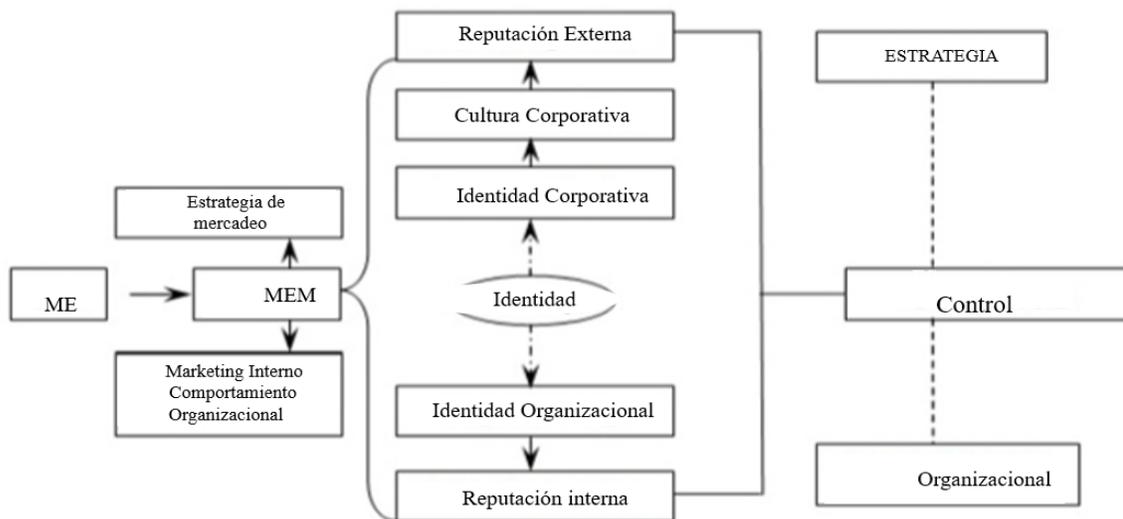


Figura 2. Modelo de Gestión y Control de la “Marca Empleadora” Fuente: Della Corte, Mangia, Cascella, Zamparelli, Tomo (2012). Traducción propia.

La gestión de la Marca Empleadora tiene implicaciones relevantes en dos áreas principales de la empresa: La estrategia de marketing externo por un lado y marketing interno y comportamiento organizacional por otro lado. La primera área se refiere principalmente a la capacidad de la empresa de tener una reputación externa positiva, que se basa en la identidad corporativa y que incluye el conjunto de valores, enfoques y cultura que prevalecen en una determinada organización. En términos de reputación externa, la Marca Empleadora permite atraer a más talentos solicitantes del mercado laboral y, si se gestionan correctamente, pueden incluso reforzar la marca corporativa. (Sullivan, 2004)

Por lo tanto, en términos organizacionales, la visión de la gestión de la Marca Empleadora de acuerdo con el marketing interno se basa en los supuestos de que el primer mercado para una empresa está formado por su personal: los clientes internos son empleados y sus productos son los trabajos. Entonces tienen que estar satisfechos con sus productos, ya que, de lo contrario, pueden decidir cambiar el producto (trabajo). Por lo tanto, el marketing interno juega un papel fundamental en la estrategia de Marca Empleadora, puesto a que es un esfuerzo planificado para motivar a los empleados e implementar estrategias organizacionales orientadas al cliente. (Ahmed y Rafiq, 2003).

Además, el objetivo del marketing interno es gestionar la relación entre la organización y los empleados, razón por la cual estos parecen ser las partes internas más importantes para una empresa (Foster, Punjaisri, y Cheng, 2010), por lo que la gestión de la Marca Empleadora se convierte en una herramienta relevante para la retención de empleados, ya que reafirma la fuerza laboral positiva que se había prometido en la fase de reclutamiento (Frook, 2001) y hace que los empleados se sientan parte de la identidad organizacional y, por lo tanto, de la cultura organizacional.

Desde este punto de vista, (Barney, 1991) indica que la gestión de la Marca Empleadora en sí misma puede convertirse en una posible fuente de ventaja competitiva sostenible, en un esquema donde los empleados son socios activos, ya que tienen que creer y apoyar la visión. (Della Corte, 2012)

1.2 Dimensiones de la marca empleadora

A continuación, se describirán las dimensiones que integran la Marca Empleadora, las cuales están basadas en la escala realizada por Berthon, Ewing y Hah (2005); esta se

encuentra desarrollada por seis constructos que miden la variable Marca Empleadora. Dichas subdimensiones son: Valor de Interés, Valor Social, Valor Económico, Valor de Desarrollo, Valor de Aplicabilidad y Valor Organizacional. (Berthon, Ewing y Hah, 2005).

1.1.1 Valor de Interés

En primer lugar, el Valor de Interés es desarrollado por Berthon, Ewing y Hah (2005) como aquel que describe a un individuo que es atraído por una empresa que tiene un ambiente de trabajo excitante, prácticas de trabajo novedosas, y que hace uso de la creatividad de sus empleados para crear productos y servicios de alta calidad e innovadores. Asimismo, esta dimensión se subdivide en otras categorías, las cuales incluye:

Innovación en productos y servicios

Según Crossan y Apaydin (2010), la innovación en las empresas es un tema de investigación que ha generado gran interés en los últimos años y ha ofrecido un importante potencial para nuevas investigaciones en el ámbito empresarial. De esta manera, en relación con lo anteriormente expresado, una empresa innovadora es aquella que ha introducido innovación de producto, proceso, organizativa y/o comercial durante un determinado periodo. (Lumpkin y Dess, 1996)

En este sentido, Hernández (2017) establece que la innovación se define como la introducción de un proceso de producción o de distribución, nuevo o significativamente mejorado. La innovación organizativa hace referencia a la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa. Es decir, una innovación significa la creación de un producto nuevo con el fin de satisfacer las necesidades de aquellos que lo necesitan; por tanto, una innovación nace de una idea con un fin determinado.

Por otra parte, Banbury y Mitchell (1995), afirman que diversos estudios demuestran que la innovación es importante para las empresas porque favorece su rendimiento, ventaja competitiva y supervivencia. Así, definiendo el rendimiento de la empresa como el aumento de las ganancias mediante las ventas, la innovación se considera relevante para el rendimiento porque permite generar soluciones creativas para resolver los problemas y desafíos que afronta la empresa en relación con sus ventas (Henard y Szymanski, 2001).

Ambiente de trabajo orientado a la innovación

Para obtener una innovación, Sánchez (2009) señala que es necesario adaptar los procesos de producción, los equipos tienden a volverse obsoletos, por lo que requieren de ciertas adaptaciones que sirven para actualizarlos y así mismo aumentar su productividad volviéndolos más eficientes. Este proceso se va dando a medida que el negocio avanza y por tanto crea por si solo la necesidad de modificar los procesos. De ahí nace la mayor parte de las innovaciones tecnológicas.

En este sentido, según lo establece Rahim (2017) citado por Hernández (2017), las empresas necesitan crear un ambiente donde la creatividad sea bienvenida, haciendo que las personas sientan que pueden hacer una idea, que es seguro compartir la suya y conectarse con los demás. También es crucial colaborar. La necesidad de construir enlaces siempre ha estado ahí, pero hoy se llama "innovación abierta", es decir, establecer contactos con personas dentro y fuera de la organización. Es vital escuchar a los usuarios, el mercado e incluso colaborar con los competidores. Por último, debe darse tiempo para reflexionar y mejorar su enfoque. Las compañías como Three Mobile o Philips, llevan más de un siglo en el mercado debido al logro que han tenido al adaptar su enfoque de innovación según las necesidades de sus grupos de interés.

1.1.2 Valor Social

El valor social puede ser definido por Berthon, Ewing y Hah (2005) como aquel que describe a un individuo que es atraído por empresas que proveen un ambiente de trabajo entretenido y alegre, buenas relaciones entre colegas y una buena atmósfera de equipo. En esta dimensión, se desarrollan diferentes categorías las cuales son: ambiente laboral, liderazgo, trabajo en equipo y la relación con el jefe.

Ambiente Laboral

En este sentido, el clima o ambiente de trabajo es considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definida como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que, la organización y/o sus unidades (departamentos) con sus miembros y con la sociedad. En este caso, son las

variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir percepciones. (Brunet, 1997)

El clima organizacional para García (2003), representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Liderazgo

El liderazgo se puede definir como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. (Chávez, Martínez y Gustavo, 2006)

Por otra parte, García (2011) afirma que “el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores”.

Es por esto, que Gómez (2008) comenta que el nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. El líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

Asimismo, Gómez (2008), estableció la importancia del liderazgo en las organizaciones como:

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de este son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión,

confianza en sí mismo e integridad personal; pero el líder no solo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, puesto que debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común.

Trabajo en equipo

Gutiérrez (2010) señala que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. Es decir, significa un conglomerado de personas que se unen para realizar acciones con el fin de conseguir un objetivo común de todos por igual.

Por otro lado, Landy y Conte (2005), indican que el trabajo en equipo es el conjunto de dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos, donde los equipos de trabajo existentes deben de pasar por una evolución o una secuencia básica llamada modelos, donde algunos deben realizar tareas específicas en un tiempo determinado pero muchos otros deben seguir un esquema diferente de acuerdo a seguridad, estatus, autoestima, afiliación, poder y consecución de metas.

También, es importante lo que destaca Aguilar (2016), que para poder desarrollar un trabajo en equipo tiene que existir un líder, que sea capaz de formar a un grupo de personas unidas y comprometidas; es aquí donde la gran mayoría de organizaciones enfrentan un obstáculo, pues si esto no existe, se reflejará en los resultados de los subordinados. Es por ello, que para que se construya adecuadamente un equipo con verdadero trabajo en equipo, se necesitará según Aguilar (2016):

Para que exista un trabajo en equipo es importante la integración, esto únicamente lo puede lograr un buen dirigente; es por esto que resulta importante el presente estudio, el cual identifica elementos que facilitan el conocimiento para el buen desarrollo de un clima organizacional a

través de equipos de trabajo. En algunas organizaciones el líder no piensa en el equipo, la relación que tiene con sus subalternos no es adecuada, y esto genera que los 2 miembros de la organización perciban un ambiente organizacional poco agradable, lo que puede evitarse por medio de evaluaciones constantes para que no afecte a los demás miembros del grupo.

Relación con el jefe

Lan (2015), afirma que hoy en día la gran mayoría de jefes están más concentrados en los asuntos técnicos que en los empleados, tal como sus procesos, políticas, tecnologías, contabilidad e indicadores; todos estos aspectos son necesarios para el desempeño exitoso de una organización, pero se olvidan del capital humano brindándoles poca importancia, que al cabo del tiempo genera cierta insatisfacción de estos.

Siguiendo en esta misma línea, Lan (2015) estableció una serie de recomendaciones para promover una buena relación del jefe con sus colaboradores, las cuales son las siguientes:

Para poder generar o reconstruir la confianza de los colaboradores, es necesario realizar acciones, como dedicarles tiempo, velar porque los líderes actúen como entrenadores para apoyarlos en su crecimiento, desarrollo y contribución; proveer de buenas condiciones laborales, agradables, respetuosas, cálidas y atractivas, las cuales promuevan el buen trabajo y la comunicación efectiva de las personas, cuidar el espacio físico, la limpieza, organizar actividades recreativas y de integración; proporcionar a los empleados momentos de diversión y socialización no es solo una buena acción propuesta para que se sientan bien, sino una acción inteligente destinada a mejorar el desempeño individual y colectivo. (Aguilar, 2016)

1.1.3 Valor de Desarrollo

Como lo establece, Berthon, Ewing y Hah (2005) el Valor de Desarrollo es aquel que describe a un individuo que es atraído por un empleador que da reconocimiento, autoestima y confianza, además de una carrera laboral que permite mejorar la experiencia y que es un “trampolín” para futuros empleos. A su vez, este integra otras subdivisiones como: Reconocimiento, autoestima, confianza organizacional y desarrollo profesional.

Reconocimiento

Chiavenato (2004), define el reconocimiento como todo acto de aceptación de los demás y se aplica a todos los tipos, ya sea físico (una palmada en la espalda o un firme apretón de manos), verbal o no verbal. Esto quiere decir, que el reconocimiento es aquel agradecimiento que es dado al colaborador por el trabajo realizado.

En este sentido, según Davis y Newstrom (2003) los reconocimientos pueden ser de tipo positivos, negativos o mixtos. Los positivos generan un sentimiento favorable al recibirlos y contribuyen a que su receptor tenga la perspectiva de estar bien, mientras que los negativos dañan física o emocionalmente, haciendo que una persona sienta que está menos bien. Por otra parte, un reconocimiento mixto podría ser felicitar a un trabajador por realizar bien una tarea, al mismo tiempo que se le dice un comentario negativo.

Siguiendo esta misma línea, Davis y Newstrom (2003), destacan que se obtienen mejores resultados si se brinda a los trabajadores los reconocimientos en un marco de referencia de modificación del comportamiento, en que la recompensa depende de que exista la actividad deseada, lo cual muestra la utilidad del reforzamiento condicional positivo. Además, como lo afirma Barroso y García (2010), Los resultados pueden ser una mejor efectividad y cooperación interpersonal, así como mejor comunicación, en un ambiente que fomente la confianza, favorezca el trabajo en equipo, y el sentido de trato equitativo.

Autoestima

De acuerdo con Rice (2000), la autoestima de una persona es la consideración que tiene hacia sí misma. Señala este autor que ha sido denominada el vestigio del alma y que es el ingrediente que proporciona dignidad a la existencia humana. En este sentido, Pereira (2007), recalca que la autoestima es un factor importante a considerar en la vida de las personas en general y en particular, en el tema del desempeño y de las actitudes hacia las actividades académicas de los estudiantes y las estudiantes.

En este mismo orden de ideas, Según Güell y Muñoz (2000) señalan que la persona tiene la capacidad de establecer su propia identidad y atribuirse un valor y, a esa valoración se le llama autoestima. Señala que “si conseguimos mantener un buen nivel de autoestima resistiremos las críticas, nos abriremos mejor a los demás, aprenderemos a pedir ayuda y,

en general, nos resultará mucho más gratificante vivir, lo que contribuirá también a prevenir cualquier proceso depresivo”.

Visto desde esta perspectiva, la autoestima se desarrolla a partir de la interacción humana, mediante la cual las personas se consideran importantes unas para las otras; el yo evoluciona por medio de pequeños logros, los reconocimientos y el éxito (Pereira, 2007). Es por ello, que la autoestima se concibe con la percepción que el individuo tiene consigo mismo y con su relación con los otros.

Desde el punto de vista organizacional, Gansters y Schawbroeck (2005), mencionan que la autoestima profesional “es una actitud individual sobre la competencia, desempeño y valor profesional a lo largo de una dimensión positiva o negativa, y es señalada como un factor importante en la explicación del desempeño, la satisfacción laboral y vital, por lo que parece actuar como variable moderadora en la relación estrés, laboral y salud.”

Confianza organizacional

La confianza organizacional puede ser definida en este sentido por Gilbert (1998), citado por Salinas, (2012), como un sentimiento de confianza y apoyo en un empleado, es la creencia de que este es honrado y cumple con los compromisos de la organización. Esta se traduce, en la seguridad que tienen los colaboradores para desarrollar sus tareas en el lugar de trabajo.

A su vez, la confianza en las organizaciones recae en la dirección de los trabajadores, aspecto importante para que las organizaciones funcionen, en particular, la confianza podría favorecer el éxito de las empresas globales. (Kelly (1999), citado por Sievers (2012))

En este sentido, la confianza organizacional también está basada en las percepciones de consistencia entre nuestras acciones y palabras (Shaw, 1997). Además, según lo que establece Whitener, Brodt, Korsgaard, y Werner (1998), la conducta consistente de una persona refleja que es digna de confianza; con esto se puede predecir la conducta de los gerentes por sus acciones, basándose en las experiencias de las conductas pasadas. La integridad conductual se refiere a la consistencia entre lo que la gerencia dice y lo que la gerencia hace, esto significa que la gerencia sea consistente en lo que dice y se refleje en

sus acciones para lograr ser digna de confianza y como resultado, los empleados puedan predecir la conducta de sus jefes.

Desarrollo profesional

El desarrollo profesional es definido por Losa (2002) como un esfuerzo organizado y formalizado que se centra en el desarrollo de trabajadores más capacitados. Tiene un alcance mayor y de duración más extensa que la formación; el desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo.

También, este puede ser percibido como el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones. Es importante señalar que existen diferentes modelos de desarrollo profesional y que la literatura de investigación no se pone de acuerdo sobre cuál es el mejor. (Losa, 2002). En este mismo orden de ideas, se puede agregar que las empresas sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional (Valle, 1995).

Losa (2002) establece una serie de características de las personas que tienden a tener un desarrollo de profesión excelente, las cuales son:

Las personas con alta resistencia profesional son capaces de superar los obstáculos de su entorno laboral y de adaptarse a acontecimientos inesperados (cambios en los procesos de trabajo o en las demandas de los clientes); son capaces de desarrollar nuevos modos de utilizar sus habilidades para enfrentarse con los problemas y los sucesos inesperados. Los trabajadores con elevada perspicacia profesional se fijan objetivos profesionales y participan en actividades de desarrollo que les ayuden a alcanzarlos; toman medidas para evitar que sus habilidades queden obsoletas. Los trabajadores con alta identidad profesional están comprometidos con la empresa, son capaces de hacer lo que sea necesario (como trabajar durante largas horas) para terminar un proyecto o atender los pedidos de los clientes y están orgullosos de trabajar en la empresa.

1.1.4 Valor Organizacional

El Valor Organizacional es aquel que describe a un individuo que es atraído por una organización que comunica y comparte su misión, visión y valores, donde existe una buena comunicación organizacional y un balance vida-trabajo como parte de la cultura (Berthon, Ewing, y Hah, 2005). A su vez, esta dimensión integra otras categorías como: cultura organizacional, comunicación organizacional, balance vida-trabajo e identidad corporativa.

Cultura organizacional

Para Trompenaars y Hamptden (1998), la cultura organizacional puede ser percibida como una construcción social que provee a sus miembros de un contexto significativo en el cual interactúan, se identifican, se reconocen a sí mismos y a través del cual enfrentan el mundo exterior. En este sentido, Suarez (2014), establece que los miembros de la organización son elegidos en base a un perfil para formar parte de un contexto; quienes se ajustan a la estructura cultural de la organización permanecen por mucho tiempo colaborando, mientras que el personal que no se identifica con el entorno laboral, no pasa de ser un miembro temporal hasta que encuentre el entorno cultural apropiado.

Por otra parte, Wilkins y Ouchi (1983), piensan que la cultura organizacional hace que los miembros de la organización desarrollen la colectividad a través de las experiencias compartidas. Esta colectividad es lo que les permite luchar por un objetivo o precepto en común guiado hacia la misión de la organización guiada por un líder, quien proporciona las reglas que gobiernan los asuntos cognitivos y afectivos de la colectividad.

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional, puede ser vista como uno de los factores fundamentales, según lo establecido por Balarezo (2014), en el funcionamiento de las empresas, como una herramienta, un elemento clave en la organización, debido a que juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

En este sentido, Balarezo (2014) afirma que la comunicación significa el ingrediente más vital en una organización, por lo cual se considera como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social.

Por último, la comunicación organizacional tiene una gran utilidad, ya que ayuda a los miembros de la compañía, pues les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual desmitifica actividad. Además, les facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios y, en último lugar, animándolos a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes. (Balarezo, 2014)

Balance Vida-Trabajo

El balance vida – trabajo es establecido por Gupta y Sharma (2011), como un nivel satisfactorio de participación o ajuste entre los múltiples roles en la vida de una persona. Las organizaciones deben asegurarse de no solo alentar, sino de exigir una política de equilibrio entre el trabajo y la vida práctica y viable, que beneficie y satisfaga las necesidades tanto de la organización como de sus empleados para así aumentar la lealtad, mejorar la productividad, retener el mejor talento y motivar a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos.

En la actualidad, el balance vida-trabajo en estos tiempos de recesión es muy difícil, puesto que cada vez se exige más a los empleados porque si no existe el temor de que hay otro en la lista esperando por el puesto (Spidal, 2007). Es por ello, que las organizaciones deben preocuparse por equilibrar el trabajo con la vida personal de los trabajadores, de manera de que satisfaga las necesidades de los trabajadores con el fin de conseguir de ellos la productividad.

En este sentido, el balance vida-trabajo (BVT) es un tema que ha venido evolucionando en el transcurso de los años; los cambios sociales, demográficos y económicos han generado nuevas dinámicas laborales y nuevos retos para los empleados y empleadores. Lejos de pensar que se trata de un fenómeno que debiera resolverse en el ámbito personal, tiene implicaciones significativas en las organizaciones relacionadas con la productividad, competitividad y Compromiso de los colaboradores, lo que impacta

directamente el ámbito económico y social de las poblaciones. (Ruiz, flores y Lomelí, 2016)

Identidad corporativa

La identidad corporativa es definida por Van riel, Van rekom y Wierenga, (1997) como la auto presentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece esta sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo que son sus formas de expresión. A su vez, Tejada y Palacios (1987) establecen que la identidad corporativa es la personalidad creada por la empresa, basada en lo que quieren transmitir. Además, comenta que no es una dimensión o cualidad que la empresa posee persé, sino más bien el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de auto evaluación y definición de la singularidad empresarial.

1.1.5 Valor Económico

Por valor Económico se entiende que es aquel individuo atraído por una empresa que proporciona salarios por encima del promedio de mercado, un buen paquete de compensación total, estabilidad y seguridad laboral al igual que oportunidades de ser ascendido. (Berthon, Ewing y Hah, 2005). A su vez, esta dimensión integra diversas categorías como: compensación total, salario emocional, estabilidad y seguridad laboral y plan de carrera.

Compensación Total

Según Hidalgo (2011), la compensación total puede ser entendida como toda aquella retribución, ya sea de carácter monetario o no, que la organización proporciona a sus trabajadores por su tiempo, esfuerzo y resultados. En otras palabras, Urquijo y Bonilla (2010), establecen que la compensación total es “el retorno monetario y no monetario entregado a los empleados como intercambio por su tiempo, talento, esfuerzo y resultados” (p.19).

Por consiguiente, la compensación total tiene un carácter financiero y uno no financiero, por lo que existen dos grandes grupos: a) la compensación financiera que se refiere a la directa y que incluye: salario base, incrementos salariales por mérito, incentivos

y ajustes por aumento en el costo de vida; y la compensación de carácter no financiero o indirecto engloba: servicios de salud, pensiones y reconocimientos a la labor realizada, entre otros. (Morales y Velandia, 1999, citados por García, 2013).

El modelo de compensación total abarca seis componentes (compensación, beneficios, efectividad en la vida laboral, reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo de talento) que definen colectivamente la estrategia de una organización para atraer, motivar, retener y comprometer a los empleados. Estos componentes representan el kit de herramientas a partir del cual una organización elige ofrecer y alinear una propuesta de valor que resulta en trabajadores satisfechos, comprometidos y productivos que, a su vez, crean el rendimiento y los resultados empresariales deseados. (World at Work, 2019)

Es decir, como lo establece World at Work (2019), estos elementos representan las herramientas con las que una organización cuenta para ofrecer y alinear una propuesta de valor que resulte satisfactoria para los empleados, y así, estos se sientan comprometidos y productivos con la misma. Por ende, una estrategia de compensación total traería como consecuencia, el atraer a las personas correctas a los puestos de trabajo, y retenerlas con el fin de que se sientan fieles a la organización y estén motivadas.

- Modelo de Compensación Total

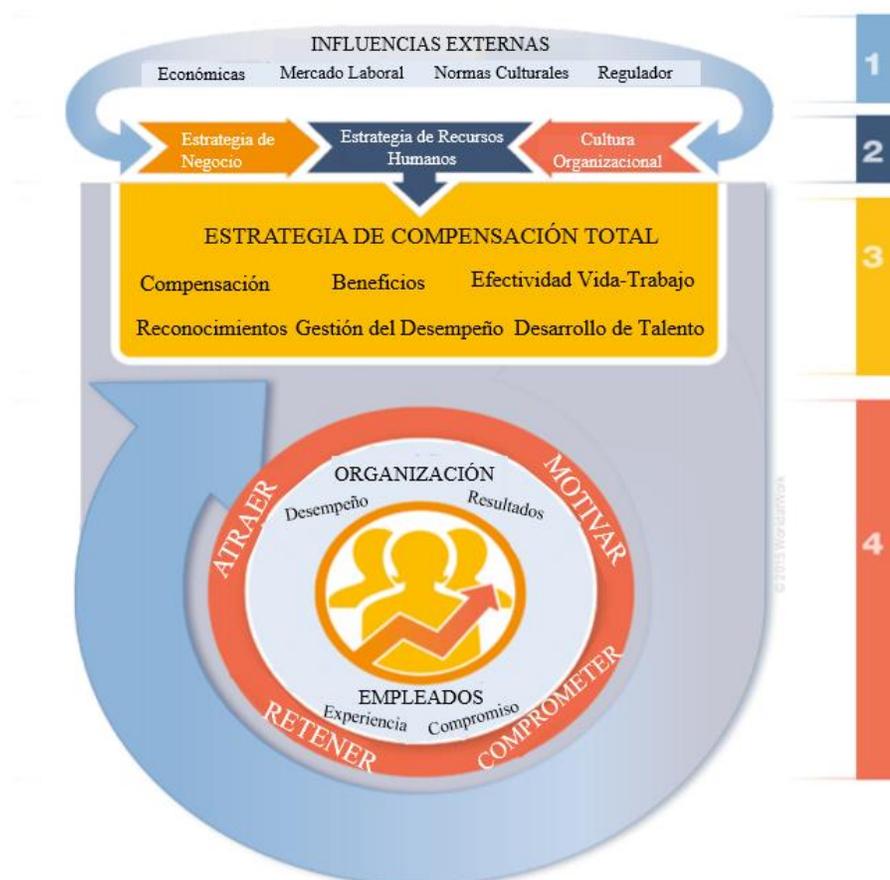


Figura 3. Modelo de Compensación Total. Fuente: World at Work, (2019). Traducción propia.

1.3 Influencias externas: El panorama económico global ha causado un profundo efecto en las organizaciones y en las recompensas totales. Los costos de TR, están entre los más altos incurridos por el negocio, por lo cual es de suma importancia que estos sean monitoreados y de ser necesario, ajustados para garantizar la continuidad de la viabilidad financiera. World at Work (2019).

1.4 Igualmente, hay que tener presente que las recompensas totales son casi universales, ya que son la forma de intercambio entre el talento, esfuerzo y las habilidades de un colaborador, así como de la capacidad que tiene el empleador de atraer y retener aquellas habilidades necesarias para el cumplimiento de su misión. Así, las recompensas totales se convierten en la intersección crucial entre la oferta y la demanda de trabajo. Es por esta razón que los profesionales de TR deben estar al tanto de las nuevas tendencias del mercado laboral, para poder atraer talento a un costo que se asequible y sostenible para la organización. World at Work (2019).

2. Estrategia de Negocio, Cultura Organizacional y Estrategia de Recursos Humanos:

Los profesionales de Recursos Humanos están de acuerdo con que los recursos humanos y las estrategias de recompensas a los empleados, estén basadas en la estrategia empresarial de la organización. De esta forma, la estrategia de negocio debe centrarse en las siguientes áreas clave:

- **Excelencia operativa:** Hace referencia a la combinación entre el precio, calidad, confiabilidad y facilidad de compra que los competidores no pueden igualar. La cultura corporativa normalmente se esfuerza por minimizar los residuos y recompensar la eficiencia.
- **Liderazgo de producto / servicio:** Es la innovación, desarrollo de productos y explotación del mercado. La cultura corporativa fomenta la imaginación y una mentalidad impulsada por la perspectiva de crear el futuro.
- **La intimidad del cliente:** Crea resultados para clientes selectos. La cultura corporativa alienta las relaciones duraderas con los clientes. (World at Work, 2019).

Al mismo tiempo, cada negocio tiene una cultura organizacional única, que se forma no solo por las influencias externas, sino también por el liderazgo de alto nivel, la geografía e incluso la propia estrategia empresarial. Asimismo, la estrategia de Recursos Humanos es la que se encarga de impulsar el desarrollo y la administración de la estrategia de recompensas totales. (World at Work, 2019).

3. Estrategia de Compensación Total: Existen seis elementos de recompensas totales, cada uno incluye programas, prácticas, elementos y dimensiones, que definen colectivamente la estrategia de una organización para atraer, motivar, retener y comprometer a sus empleados:
 - Compensación: Es el pago que le otorga un empleador a un colaborador por los servicios prestados, es decir, por sus habilidades, tiempo y esfuerzo. Incluye tanto una cuota fija como una variable, que depende de los niveles de rendimiento alcanzados.
 - Beneficios: Son los programas que un empleador usa para complementar la compensación en efectivo que los empleados reciben. Estos son programas de salud, protección, ahorro y jubilación, que brindan seguridad a los empleados y sus familias.
 - Efectividad Vida-Trabajo: Representan un conjunto específico de prácticas organizativas, políticas y programas, que apoyan activamente los esfuerzos para ayudar a los colaboradores a alcanzar el éxito, tanto en el trabajo como en el hogar.
 - Reconocimientos: Se encargan de reconocer o dar especial atención a las acciones, esfuerzos, comportamientos y desempeño de los colaboradores. El negocio refuerza ciertos comportamientos o aquellos logros sobresalientes y extraordinarios que contribuyen al éxito organizacional.
 - Gestión del rendimiento: Hace referencia a la alineación organizacional entre el equipo y los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos de negocio y el éxito organizacional. Incluye el establecimiento de expectativas, demostrar habilidades y el feedback, para la mejora continua.
4. El Resultado: El reflejo de las influencias externas de una organización, de la estrategia de negocios, cultura organizacional, estrategia de recursos humanos y, en última instancia, su propia estrategia de recompensas totales culmina en el hecho de

contar con una mano de obra que se caracteriza por tener a las personas adecuadas, en los puestos de trabajos adecuados, que están comprometidas y motivadas a lograr el éxito organizacional. (World at Work, 2019).

El modelo de recompensas totales de World at Work (2019), demuestra la dinámica relación que existe entre los empresarios y los colaboradores. Para las organizaciones, el resultado deseado es el rendimiento del negocio y los resultados a través del trabajo y esfuerzo de trabajadores comprometidos que aportan su tiempo, talento y esfuerzo.

Salario emocional

En la actualidad, las empresas se proponen a desarrollar estrategias que les permitan atraer y retener a los talentos profesionales más exitosos, pues a partir de sus capacidades y actitudes, harán que la empresa se impulse por encima de sus competidores. En consecuencia, es fundamental que las organizaciones promuevan una recompensa no financiera que les genere la mayor satisfacción a los trabajadores, a fin de que puedan atraerlos y retenerlos, y así, lograr el éxito organizacional. (Temple, 2007),

Así como lo establece Temple (2007), el salario emocional es “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, siendo un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos”. Por otro lado, el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables”.

Por otro lado, Rocco (2009) define el salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional, ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona; puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado. Del mismo modo, Gay (2006), conceptualiza al salario emocional como toda manera de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que percibe un trabajador a cambio de su prestación laboral.

En este sentido, Terán (2017) señala el término “emocional” pues, más allá de la necesidad que se satisfaga (vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) su principal objetivo es brindar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos. El

salario emocional puede ser considerado una ventaja competitiva, ya que como lo afirma Palomo (2010), una retribución justa y competitiva no es lo más trascendente para el ser humano, puesto que un trabajo es percibido como algo más que un ingreso de dinero o el sólo hecho de cumplir una serie de actividades. El ingreso monetario por un sueldo siempre podrá ser mejorado por otra organización, pero el factor más importante es el emocional, que marca la diferencia, logrando trabajadores leales y honestos para con sus organizaciones. Debido a esto, es un reto estratégico para las empresas, el despertar el Compromiso de las personas, reconociendo que es lo que motiva en realidad a cada trabajador.

Estabilidad y Seguridad Laboral

Según lo establecido en la Ley Orgánica de Trabajo para las Trabajadoras y los Trabajadores, la estabilidad laboral puede ser definida en su artículo 85, como el derecho que tienen los trabajadores y trabajadoras a permanecer en sus puestos de trabajo. Esta Ley garantiza la estabilidad en el trabajo y dispone lo conducente para limitar toda forma de despido no justificado, conforme consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Así como también, lo afirma el artículo 86, sobre garantía de estabilidad, en el cual todo trabajador o trabajadora tiene derecho a la garantía de permanencia en su trabajo, si no hay causas que justifiquen la terminación de la relación laboral. Cuando un trabajador o trabajadora haya sido despedido sin que haya incurrido en causas que lo justifiquen, podrá solicitar la reincorporación a su puesto de trabajo de conformidad a lo previsto en esta Ley. (LOTTT, 2012)

En otras palabras, tal como lo define Rosales (2007), se entiende por estabilidad, el derecho que tiene todo trabajador por cuenta ajena, de conservar su empleo, con la correlativa obligación patronal de mantenerlo en él, salvo que aquél hubiere incurrido en causa justificada de despido legalmente determinada. El vínculo de trabajo debe ser permanente, estable, contrario a lo accidental y transitorio. El contrato de trabajo es de trato sucesivo, es continuo y las partes dan por sentada su estabilidad en cuanto debe ser permanente el servicio que ha de prestarse.

Plan de Carrera

Así como lo plantea Hernández, Gamboa y Tunjano (2015), es un proceso que surge a raíz de la necesidad de las organizaciones por encontrar una forma de desarrollar su personal y así conseguir los objetivos de una manera eficiente y eficaz. Esto interviene de una manera positiva en la vida profesional de un empleado, lo que hace que el personal esté motivado. Las personas que ingresan a una compañía desean una carrera profesional dentro de ellas, que contenga un plan carrera y que ofrezca la posibilidad de realizar ascensos o intercambios con otros puestos de trabajo, permitiéndoles elevar sus conocimientos y enriquecer sus competencias para lograr los objetivos de la organización, a través del apoyo de la compañía, con las oportunidades de capacitación para avanzar a nuevos cargos donde puedan usar su potencial.

Asimismo, Bohlander, Snell y Sherman (2001), indican tres movimientos alternativos que se pueden generar en el plan de desarrollo de una persona: el ascenso en donde la persona es promovida a un cargo más alto con más responsabilidades y requisitos de habilidades; la transferencia, en donde se realiza un cambio horizontal en el cual la persona llega a un cargo con un nivel de responsabilidad parecido pero estos cambios le ayudan a obtener más conocimientos; y la transferencia descendente o degradación donde la persona pasa a un cargo inferior.

1.1.6 Valor de Aplicabilidad

De acuerdo con Berthon, Ewing, y Hah (2005), se trata de aquel valor que describe a un individuo que es atraído por un empleador que le da la oportunidad de aplicar lo aprendido, enseñando a otros en un ambiente que es tanto orientado al cliente como humanitario.

Responsabilidad Social Empresarial

Dentro del actual contexto globalizado mundial, las empresas han cobrado especial relevancia, no sólo económica sino también política, y se han convertido en actores protagónicos en el escenario mundial. Los grandes niveles de ventas y utilidades, la explotación y uso de los recursos naturales, el rol que juegan en sectores estratégicos de la economía y la consiguiente influencia en el ámbito público; entre otros factores, denotan la relevancia que han adquirido. En este sentido, la nueva actitud de los grupos de interés

frente a la actividad empresarial se tradujo en mayores exigencias para que las organizaciones operen según códigos y estándares de comportamiento responsable. Las empresas, por su parte, comenzaron a percatarse de que la puesta en marcha de políticas y acciones de responsabilidad social corporativa constituye una fuente de beneficios en términos de reputación e imagen corporativa, la cual, a su vez reduce el riesgo de la oposición pública contra sus operaciones, ayuda a conservar a los clientes y facilita el ingreso a nuevos mercados con mayores exigencias (Correa, Flynn y Amit, 2004).

De acuerdo con lo establecido anteriormente, Cuesta y Valor (2003) definen a la responsabilidad social corporativa como el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores. Así como también, Vélez y Cano (2016), afirman que la responsabilidad social se identifica con el cumplimiento del compromiso u obligación de los individuos, ya sea de manera particular o como grupo social, hacia sí mismos o hacia la sociedad en sentido general; es decir, la responsabilidad social es la obligación de un individuo de manera particular, o puede ser tarea de un grupo de individuos que conforman una empresa, una organización etc., que va dirigida a la adopción de tareas, estrategias, líneas de acción, etc. así como al cumplimiento de éstas, en aras de lograr una armonía social, empresarial, gubernamental o familiar y contribuir a la disminución de los impactos negativos que las acciones del hombre ocasionan en la sociedad, el medio ambiente o en las propias relaciones sociales.

En efecto, las empresas modernas no sólo tratan de vender los mejores productos al mejor precio, sino que también transmiten a la sociedad una determinada manera de hacer una cultura y unos valores éticos. En la gestión moderna de la empresa “no todo vale”, la coherencia y las convicciones tienen que formar parte del producto que se ofrece (Jáuregui, Martínez-Pujalte y Torment, 2011).

Por último, es importante resaltar que todas las dimensiones que configuran a esta nueva herramienta moderna permiten que hoy en día las organizaciones puedan construir propuestas innovadoras de funcionamiento, para volverlas más competitivas a la vista de sus clientes, tanto internos como externos, afianzando en estos últimos su Compromiso y

lealtad con la empresa. De esta manera, se puede vincular la Marca Empleadora y el efecto que esta posee en el Compromiso de su cliente interno. A continuación, se presentará la segunda variable a estudiar, denominada Compromiso Organizacional, teniendo en cuenta lo que expone Borracchia (2015), el Compromiso es un sentimiento intangible que se construye en el tiempo.

2. *Compromiso Organizacional: dimensiones y determinantes*

El Compromiso Organizacional es definido como la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por la aceptación de metas organizacionales y valores, disposición para ejercer esfuerzo individual hacia metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 2013, citados por Acuña y Ventura, 2016). Mientras que Robbins (1999), afirma que el Compromiso Organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo señala como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros”.

Visto desde esta perspectiva, se puede destacar que el Compromiso Organizacional es percibido como el grado de lealtad que posee el colaborador con la organización, incrementando su deseo por seguir desarrollándose dentro de la misma. De tal manera, como lo expresa Acuña y Ventura (2016), el Compromiso Organizacional es una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción, porque se aplica a toda la organización y no solo al trabajo. Un compromiso organizacional intenso posee las siguientes características: creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de mantenerse dentro de la organización.

De acuerdo con la afirmación anterior, Acuña y Ventura (2016), establecen que el Compromiso Organizacional puede ser definido como uno de los mecanismos que tiene la dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, se puede conseguir que los empleados estén identificados y comprometidos con la organización, para generar mayores probabilidades de permanencia en la misma.

En otro orden de ideas, Luthans (2008) sostiene que el Compromiso es uno de los retos modernos debido a que persiste el temor constante de recorte de personal, la pérdida de la seguridad laboral, el cambio abrumador de tecnología y la tensión de tener que hacer más con menos. Es por esto, que los administradores o quienes dirigen una organización, necesitan promover un lugar de trabajo estimulante para potencializar el Compromiso de los colaboradores, que ante los temores que se pudieran dar, deberían desarrollar un óptimo trabajo, gracias a las diversas estrategias organizacionales que fomente la organización en función de la teoría y hallazgos empíricos.

2.1 Dimensiones de Compromiso Organizacional

Meyer y Allen (1997), propusieron un modelo tridimensional del Compromiso definiéndolo como un estado psicológico conformado por tres componentes que reflejan un deseo (Compromiso Afectivo); una necesidad (Compromiso de Continuidad) y una obligación (Compromiso Normativo).

2.1.1. Compromiso afectivo

El compromiso afectivo, según Meyer y Allen (1991) hace referencia al vínculo emocional de los colaboradores con su organización, éste se caracteriza por la identificación e implicación con la misma, así como el sentimiento de permanecer en ella. Ambos autores destacan que, el Compromiso Afectivo es la fuerza relativa de la identificación individual del trabajador en una organización en particular, la cual se encuentra dividida en:

- La aceptación de los objetivos y valores de la organización.
- La disposición a aportar esfuerzo a favor de la organización.
- El deseo de permanecer en la organización.

Por otro lado, Acuña y Ventura (2016) señalan que por Compromiso Afectivo se entiende la unión emocional que los empleados sienten hacia la organización, caracterizada por su identificación, implicación y deseo de permanecer en ella. También, Chiang y otros (2010) afirman que los colaboradores que posean este tipo de Compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio de la organización.

Siguiendo esta línea, Allen y Meyer (1996) señalan que las personas llegan a comprometerse con aquellas organizaciones con las que comparten valores, y se esfuerzan en lograr las metas de estas, ya que de esta manera actúan en sintonía con sus propios valores. Es decir, la congruencia entre los valores individuales y organizacionales es un punto crucial en el ajuste persona-organización. (O'Reilly, 1991)

Este punto de vista fue adoptado por Kanter (1968), quien describió el Compromiso Afectivo como la cohesión o el apego de un fondo individual de afectividad y emoción al grupo. (p.507). Asimismo, Buchanan (1974), contempló el Compromiso como partidista y afectivo con los objetivos y valores de la organización por su propio bien, aparte de su valor puramente instrumental. (p.533)

Asimismo, Allen y Meyer (1997) señalan que es común que, los colaboradores que poseen este tipo de Compromiso tiendan a manifestar una buena disposición a los cambios organizacionales, por lo que están dispuestos a trabajar más de lo establecido. En tal sentido, estos autores indican que, en el proceso de formación de tales lazos, interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa, ya que, si sus valoraciones son positivas, estos comenzarán a percibir los objetivos de la organización como propios y desearán seguir perteneciendo a la misma, porque la sentirán como propia. (Castro, 2010)

Es por esta razón que se puede decir que el Compromiso Afectivo es el que tiene más consecuencias positivas para la empresa, ya que los trabajadores que establecen relaciones afectivas, basadas en experiencias positivas vividas en la organización, serán los más identificados y dispuestos a sacrificarse para el logro de las metas organizacionales. (Castro, 2010).

2.1.2 Compromiso de Continuidad

En segundo lugar, basándose en el trabajo de Becker (1960), definieron una segunda dimensión del Compromiso a la que denominaron Compromiso de Continuidad, que deriva de los costes que los empleados asocian a la decisión de “abandonar la organización”. Por otro lado, McGee y Ford (1987), citados por Acuña y Ventura (2016), obtuvieron en su análisis factorial dos dimensiones dentro de este tipo de Compromiso: la asociada al coste personal de los empleados al irse y perder su inversión en la organización, que se denominó

alto sacrificio y la llamada baja alternativas, que representaba las escasas alternativas de trabajo existentes.

En este sentido, Meyer y Allen (1991) indican que abandonar la organización por lo general produce un sentimiento de ansiedad. En este Compromiso existe un beneficio asociado a permanecer en el trabajo y un costo asociado a irse de éste. Un alto Compromiso de Continuidad dificulta el que un trabajador se cambie de organización por las pérdidas asociadas a un cambio de trabajo. Es por ello, que un factor que aumenta este Compromiso es el monto total que invierte (en términos de tiempo, esfuerzo, energía, etc) un trabajador en el dominio de su rol o en el cumplimiento de sus funciones en la organización, así como también la falta de alternativas de empleo. Estas acciones tienden a crear un Compromiso mucho más pasivo, en la forma de lealtad.

A su vez, es importante tener presente que el proceso de formación de este tipo de Compromiso se basa en un análisis costo-beneficio, puesto a que antes de tomar una decisión, el colaborador evaluará los sacrificios realizados hasta la fecha, los perjuicios que traería para su familia si dejara el empleo y las posibilidades concretas de encontrar uno nuevo, frente a las alternativas laborales disponibles en el mercado, por lo que si al finalizar tales evaluaciones, el colaborador percibe que los costos de dejar la organización son mayores que los beneficios, entonces optará por permanecer en la empresa. (Castro, 2010)

Por lo tanto, los colaboradores que poseen un alto nivel de Compromiso Continuo, y que en los otros dos tipos presentan un nivel bajo o moderado, tienden a manifestar estabilidad laboral; sin embargo, estos se esforzarán por cumplir con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa, ya que esperarán una mejora de oportunidades externas para dejar la organización. (Arcienaga, 2002)

2.1.3 Compromiso Normativo

En tercer lugar, se encuentra el Compromiso Normativo, que según Marríquez (2010), la esencia de este tipo de compromiso radica en el sentimiento de obligación de los empleados. Y es que, esta dimensión también se conoce como Compromiso moral, ya que hace referencia a la obligación moral de los empleados a permanecer en la organización.

De acuerdo con lo expresado por Arcienaga (2002), el colaborador con un alto Compromiso Normativo será incondicional al momento de desarrollar un nuevo proyecto,

aunque quizás no con la energía y el entusiasmo del colaborador con un alto Compromiso Afectivo, pero si con la garantía que estará presente en todo momento (Arciénaga, 2002).

Según Colquitt (2007), en el caso del Compromiso Normativo, abandonar la organización genera culpa. Este Compromiso existe cuando hay una sensación de que quedarse es lo que se debe hacer. De tal manera, esta sensación puede corresponder a filosofías personales de trabajo o a códigos generales acerca de lo que es bueno o malo. Además de esto, parece haber dos vías para construir un sentido de obligación en el Compromiso. (Meyer y Allen, 1991)

Siguiendo esta línea, Meyer y Allen (1997) establecen que es un sentimiento de obligación experimentado, en el cual se manifiesta por el deseo del trabajador de quedarse en la empresa; además, de seguir con el cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla. En este sentido, McNeil (1985) denomina “contrato psicológico”, el que se produce entre las personas y las empresas pudiendo ser de naturaleza transaccional o relacional. Los contratos psicológicos relacionales darían pie a un tipo de Compromiso Normativo, más basado en una relación estable y que serían diferentes del tipo de compromiso de mero cumplimiento que suponen las relaciones más transaccionales que por su naturaleza predisponen a una relación más a corto plazo y más centrada en criterios oportunistas o meramente económicos.

Arciénaga (2002) recomienda que todo colaborador experimente las tres dimensiones, pero con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas, el grado sería: oro para el Compromiso Afectivo, plata para el Normativo y bronce para el de Continuidad, puesto a que en el Compromiso Afectivo el colaborador manifiesta un marcado orgullo de pertenencia hacia la organización y habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

2.2 Determinantes del Compromiso Organizacional

Para conocer el nivel de Compromiso que posee un trabajador hacia la empresa, se deben identificar y tener en cuenta una serie de factores, que se consideran de gran relevancia, ya que pueden tener un impacto positivo o negativa en el rendimiento y productividad de los colaboradores. Algunos de estos factores son:

- Apoyo Organizacional percibido: El apoyo organizacional percibido según Eisenberger (1986), es parte de la teoría de intercambio social, la cual ayuda a entender la compleja naturaleza de las interacciones que se dan entre la organización y los individuos. (p.46)

El apoyo organizacional percibido, tal como lo afirma Conde (2017), explica que el trabajador valora el interés de la organización por mejorar la situación laboral y ella lo hace para satisfacer necesidades emocionales, evaluando los beneficios de su esfuerzo laboral. Si el trabajador percibe apoyo de la organización, aumentará el sentimiento de obligación hacia el cumplimiento de su rol en el logro de las metas organizacionales, en su Compromiso afectivo hacia la organización y en su expectativa de que el mejor desempeño será recompensado.

- Identificación del empleado: La identificación laboral se entiende como la forma en que los colaboradores encuentran en la organización un segundo hogar, donde el Compromiso no es solo por una remuneración, sino porque se siente parte elemental de la organización, cuando esta posee los elementos indispensables para crear un ambiente propicio. (Quevec, Francis, Monroy y Grajales, 2010, citados por Jumique, 2014)

Ellemers y Knippenberg (1999), afirman que la identificación con la organización y con sus objetivos, es la variable clave que brinda las bases para un aumento del rendimiento, tanto en las tareas pautadas como en un amplio abanico de conductas deseables.

- Satisfacción Laboral: David y Newstrom (2003) lo definen como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. La satisfacción en el trabajo está relacionada con tres actitudes en los empleados: la dedicación al trabajo, el Compromiso Organizacional y estado de ánimo en el trabajo.

Según Hannoun (2011), se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que Satisfacción se refiere:

1. Satisfacción General: Indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

2. Satisfacción por facetas: El grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión recibida, compañeros de trabajo y políticas de la empresa.

- Locus de control: El locus de control se refiere a la posibilidad de dominar un acontecimiento según se localice el control dentro o fuera de uno mismo. (Bandura 1999; Richaud de Minzi 1990). Cuando una persona siente que tiene la capacidad de dominar un acontecimiento, se habla de locus de control interno, mientras que, por el contrario, cuando sin importar los esfuerzos que una persona haga, el resultado es consecuencia del azar o del poder ejercido por otros, se denomina locus de control externo.

Diversas investigaciones han demostrado que quienes tienen locus de control interno son mejores alumnos, menos dependientes, menos ansiosos, se manejan mejor frente a las diferentes tensiones y problemas de la vida, tienen mayor autoeficacia y presentan mejor ajuste social. (Gómez, y Rodríguez 1999).

- Ambigüedad de Rol: Podemos definir la ambigüedad de rol como la ausencia de información claramente formulada sobre las expectativas de desempeño, las metas, los deberes, la autoridad, las responsabilidades, las obligaciones y otras condiciones laborales relacionadas con el desempeño de rol (Peiró y Muñoz, 1996; Yun, Takeuchi y Liu, 2007) y se produce cuando los empleados perciben una falta o una ausencia de claridad en las actividades necesarias para llevar a cabo un correcto desempeño (Rizzo, House y Lirtzman, 1970). A su vez, diversas investigaciones han llegado a la conclusión de que en contextos laborales con altos niveles de ambigüedad de rol se produce, entre otras consecuencias, una reducción del desempeño. (Eatough, 2011; Sullivan y Bhagat, 1992)
- Recompensas: La palabra recompensas significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. A lo largo

de esta parte será importante comparar y evaluar los sistemas de recompensas de las organizaciones. La variabilidad es enorme. Algunas de ellas todavía utilizan procesos fijos y rígidos, genéricos y estandarizados, tradicionales y superados, mientras que otras echan mano de procesos flexibles, más avanzados y complejos, para incentivar y motivar a las personas que trabajan en ellas. (Chiavenato, 2009)

El sistema de recompensas debe tener un programa de incentivos capaz de incrementar las relaciones de intercambio entre las personas y la organización. Los nuevos métodos de remuneración incluyen la remuneración variable para aumentar los resultados, la creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y la iniciativa. (Rosas, 2013).

- Rendimiento Laboral: Este ha sido definido como el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o para la unidad organizativa en la que la persona trabaja, en tanto que la productividad y la eficacia sólo refleja las consecuencias de dichas conductas. (Murphy, 1990, p.79)

Un concepto más operativo, Work Matter (2019) indica que en el mundo empresarial la productividad viene dada por el rendimiento laboral, el cual es la relación entre los objetivos, metas, tareas alcanzadas y el tiempo en horas trabajadas de calidad, que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas, es decir, el capital humano, que serían los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo.

- Vinculación entre el trabajador y la organización: La organización tiene una serie de metas, objetivos y necesidades que debe satisfacer, y para ello, requiere de la intervención del ser humano como elemento fundamental para lograr su funcionamiento. Sin embargo, esto debe ocurrir como consecuencia de una relación armoniosa entre el individuo y la organización, donde las necesidades, tanto de uno como de otro se vean plenamente correspondidas. (Paulin, 2006)

Según Paulin (2006), la integración hombre - organización, para que sea eficaz debe sustentarse en relaciones ganar-ganar, establecidas en acuerdos y contratos muchas veces no formales. Cuando un individuo se integra a una organización, la empresa debe proveer las condiciones necesarias para desarrollar al máximo las potencialidades de los

trabajadores en pro de lograr los objetivos organizacionales, conseguir un alto nivel de productividad y la reciprocidad derivada de tal relación.

- Oportunidades de crecimiento dentro de la organización: De acuerdo con Paulin (2006), la empresa le corresponde brindar al trabajador las mejores posibilidades de desarrollo para el logro de sus expectativas y su plena realización (oportunidad de ascensos, jornada laboral adecuada, prestaciones, seguridad, asumir mayores responsabilidades y, por ende, mejores condiciones económicas). La organización debe facilitar el desarrollo del trabajador y darle satisfacción a su carrera, para ello, debe realizar grandes esfuerzos, tendientes a conocer y comprender las necesidades del individuo y planificar su carrera dentro de la organización.

3. *Relación entre la percepción de Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional*

Los empleados son considerados como una fuente generadora de imagen de marca y su compromiso en el apoyo de la marca debe ser una prioridad para la dirección (Kimpakorn y Dimmitt, 2007). Además, Burmann y Zeplin (2005) definen el Compromiso de marca como el grado de unión psicológica de los empleados hacia la misma; el Compromiso influencia la voluntad de los empleados a realizar esfuerzos extras para alcanzar los objetivos de marca. Cuando la relación entre el cliente y la marca se establece entre cliente interno/empleado y Marca Empleadora, el Compromiso Afectivo expresa el apego que experimenta un profesional hacia la Marca Empleadora para la cual trabaja. Teniendo en cuenta, que dicho apego se manifiesta en el deseo de mantener la relación con la Marca Empleadora a lo largo del tiempo, en la intensidad del nexo afectivo y en la afinidad de valores entre las partes. (Fernández, 2013)

A partir de esto, se puede afirmar que una experiencia de los valores positiva, donde el empleado y la marca se alinean alrededor de valores compartidos fruto de la interacción entre una gestión eficiente hecha por la empresa y la interiorización de estos por el empleado, es fuente de Compromiso porque proporciona un acercamiento e identificación entre el trabajador y la marca. (Gavilan, Avelló y Fernández 2013). Así pues, la experiencia que supone divertirse con la marca podría ser considerada como un antecedente del Compromiso Afectivo, ya que los trabajadores que disfrutan de su trabajo son más

eficientes, hacen juicios positivos sobre la calidad de su vida laboral y suelen estar intrínsecamente motivados. (Bakker,2008)

King y Grace (2008) realizaron un estudio de tipo exploratorio en el que propusieron un modelo de compromiso de los empleados denominado *Pirámide de Compromiso de los empleados con la Marca*, en el que explicaron cómo la información representa un punto de partida en la progresión positiva de empleado con su relación laboral y con el resultado final del compromiso con la marca.

- Pirámide de Compromiso de los empleados con la Marca



Figura 4. Pirámide de Compromiso de los Empleados con la Marca. Fuente: King y Grace (2008). Traducción propia.

Principalmente, la base de la pirámide está compuesta por la información más básica, es decir, la información técnica sobre las tareas asociadas al puesto de trabajo. De esta manera, los trabajadores que tengan acceso a esta información técnica comenzaran a comprometerse con el trabajo que realizan. Al tener información sobre la marca, el colaborador ascenderá a la cima de la pirámide, desarrollando un fuerte nivel de Compromiso con la marca. Esto significa que todo el proceso de desarrollo del empleado dependerá del apoyo que estos reciban por parte de la organización. (King y Grace,2008)

En este mismo orden de ideas, una investigación realizada por O'Callaghan (2009) se centra en demostrar el potencial impacto que las actividades del branding tienen sobre el Compromiso con la marca. Este autor señala que el Compromiso con la marca es esencial para la construcción de una marca organizacional fuerte y consistente.

Asimismo, Burmann y Zeplin (2009) definen el Compromiso como la amplitud de apego psicológico de los empleados a la marca, lo que a su vez influye en su buena disposición para realizar esfuerzos por alcanzar las metas y objetivos de la marca. A su vez, estos autores destacan una serie de comportamientos genéricos del empleado que mejoran la identidad de la marca:

- ✓ Buena disposición para ayudar
 - ✓ Conciencia de marca
 - ✓ Entusiasmo por la marca
 - ✓ Enfoque de la marca como “misión”
 - ✓ Buena disposición para aceptar sacrificios
 - ✓ Autodesarrollo o desarrollo personal
 - ✓ Desarrollo de la marca
- Modelo empírico de gestión de la Marca

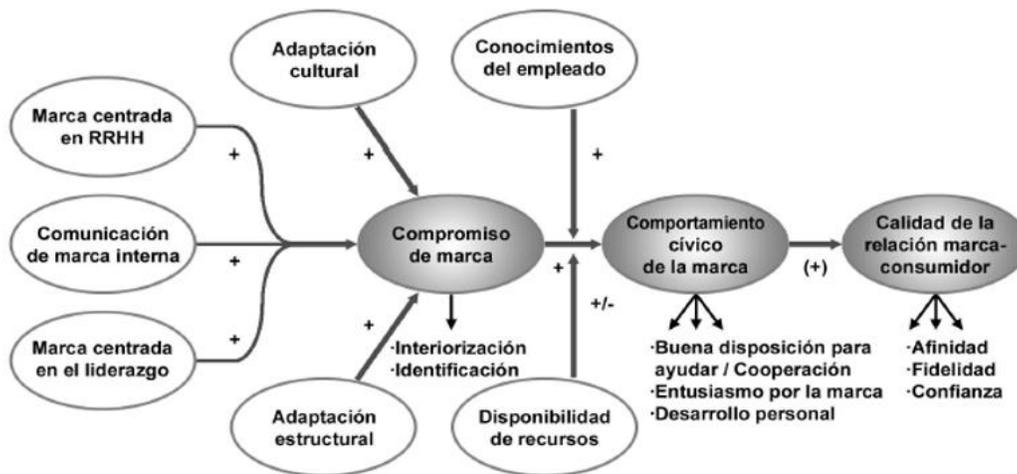


Figura 5. Modelo Empírico de Gestión de la Marca. Fuente: Burmann y Zeplin (2009). Traducción propia.

A pesar de que el modelo de Burmann y Zeplin (2009) se caracteriza por su enfoque holístico, también subraya el hecho de que un fuerte Compromiso con la marca, un Compromiso cívico de la marca e incluso una marca fuerte, no puede establecerse aplicando una o dos medidas, sino que necesita de una gran cantidad de herramientas de las diferentes funciones de la empresa: recursos humanos, liderazgo, comunicaciones internas, así como factores contextuales como la cultura, estructura de incentivos, experiencia de los empleados y disponibilidad de recursos. A su vez, resultaría necesario incluir variables como la localización geográfica o factores culturales específicos, etc. En fin, este modelo apunta hacia la necesidad de implicar a todos los departamentos y niveles de la organización.

- Modelo de la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional

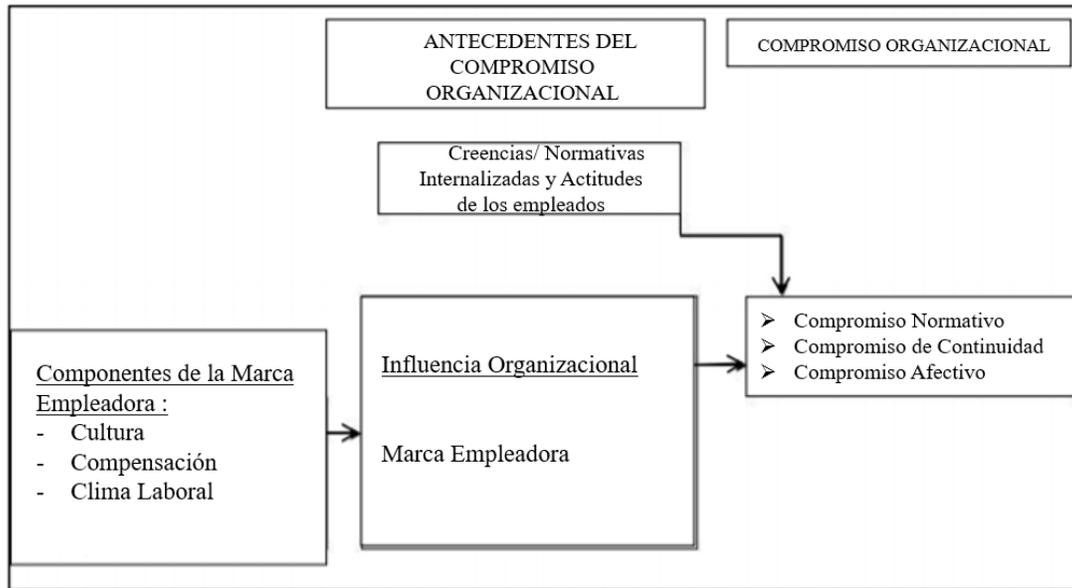


Figura 6. Modelo de la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional. Fuente: Vaijyanthi (2011). Traducción propia.

Este esquema es utilizado como un marco de referencia, en el que se puede observar como el Compromiso Organizacional gira en torno a los componentes de la Marca Empleadora. Dentro de los componentes de la Marca Empleadora se encuentran el ambiente de trabajo, balance vida-trabajo, compensación y cultura organizacional. Todos estos tienen influencia en la organización y por ende impactan la Marca Empleadora de la misma; esto teniendo en cuenta que esta forma parte del contexto organizacional, que junto a las normas internalizadas y a las actitudes de los empleados conducen al Compromiso Afectivo, Normativo y de Continuidad. Es por esta razón que se puede decir que la creación de estos tipos de Compromiso Organizacional depende en gran medida de los componentes que conforman la Marca Empleadora. (Vaijyanthi, 2011)

En síntesis, se puede decir que una estrategia de Marca Empleadora bien planeada e integrada contribuirá a aumentar el grado de Compromiso y lealtad de los colaboradores, al sentir que sus necesidades son tomadas en cuenta. A su vez, también se logra una mejora en la manera en que los colaboradores desempeñan sus actividades diarias, se percibe mayor colaboración y gusto por el trabajo. (Martínez, 2013)

A través de la Marca Empleadora se obtiene un ambiente organizacional mucho más sano, disminuyendo las renunciaciones de manera significativa, debido a la satisfacción y el compromiso que se genera en la organización. Igualmente, se mejora la calidad de vida y productividad de los colaboradores, quienes se desenvolverán de una manera más eficiente. (Martínez, 2013)

CAPÍTULO III

MARCO CONTEXTUAL

Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA), es un ecosistema de negocios comprometido con el desarrollo empresarial sostenido en Venezuela, a través de la identificación de oportunidades de inversión en diversos sectores económicos del país, teniendo en cuenta que estas oportunidades están orientadas a crear valor, bienestar, eficiencia y rentabilidad, respaldado a su vez por un equipo de profesionales comprometidos a alcanzar la excelencia. En tal sentido, la información que se encuentra en el presente capítulo, fue tomada de la página web de VIVCA (2019) y de la presentación proporcionada por el Socio Director (2019).

1. Misión

Identificar y ejecutar de manera integral oportunidades de inversión que generen valor al Ecosistema VIVCA.

2. Visión

Ser un referente confiable en el desarrollo de inversiones en Venezuela, producto de nuestra trayectoria, excelencia, solidez y rentabilidad.

3. Valores

- Ética
- Confiabilidad
- Compromiso
- Excelencia

4. Historia

Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA), nace en el año 2000 con el objetivo de desarrollar una cartera de inversiones en distintos sectores del país. La primera Unidad de Negocios que se puso en marcha fue la de VIVCA Inmuebles, a través de la cual se busca desarrollar la cartera comercial e Inmobiliaria; posterior a esto, en el año 2008 nace

VIVCA Financia, siendo esta el área encargada de toda la Planificación Estratégica. Luego, en el año 2012, se incorporan los primeros negocios industriales y nace VIVCA Industrial. Finalmente, en el año 2018 se potencia el Corporativo VIVCA, incluyendo servicios de Inteligencia de Negocios, Mercadeo, Talento Humano, etc; pudiéndose establecer formalmente el Ecosistema VIVCA. En tal sentido, a continuación, se muestra la representación gráfica de la historia de VIVCA.

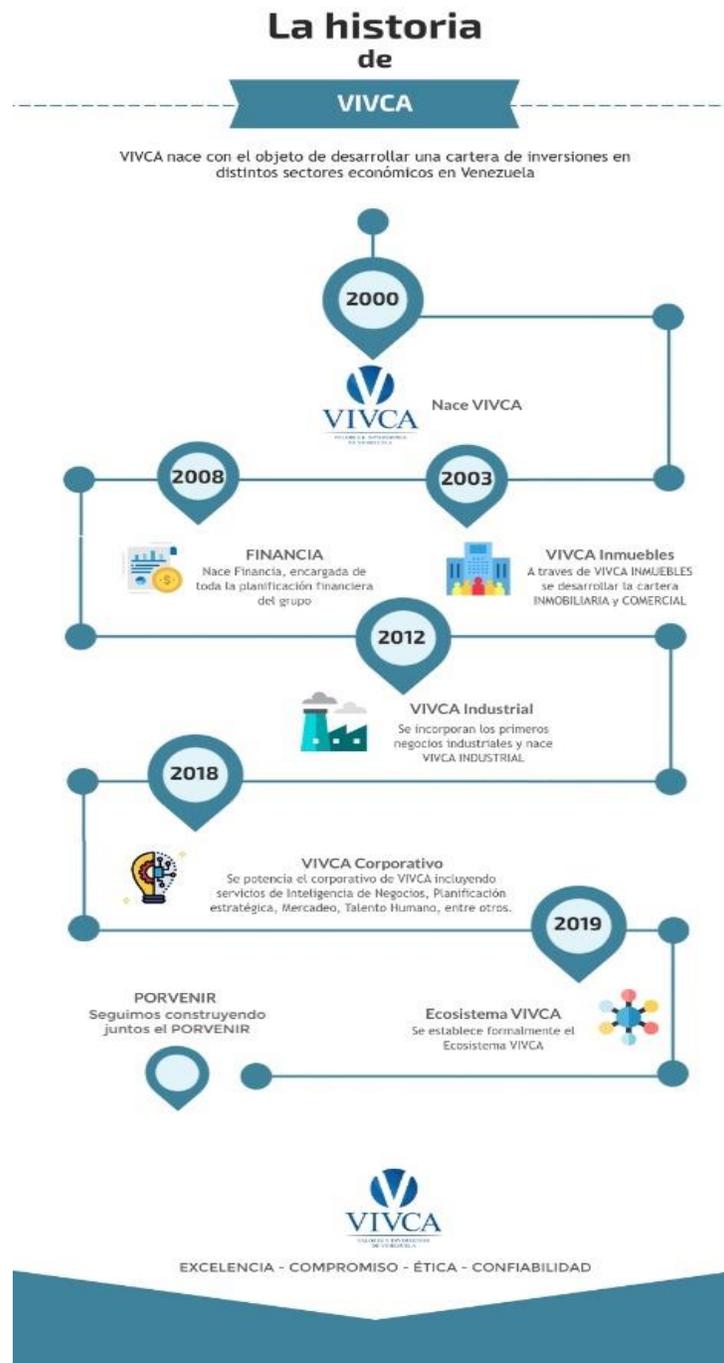


Figura 7. Historia VIVCA. (2019). Fuente: Presentación VIVCA

5. *Unidades de Negocio*

- Agroindustrial: Unidad estratégica de negocios que identifica, integra y desarrolla cadenas productivas (producción, transformación y comercialización) del sector Agroindustrial.

La labor de VIVCA se encuentra en la participación en negocios del sector primario con siembra de cereales (arroz, maíz y frijol). El sector Agroindustrial corresponde al procesamiento de cereales, bio-fertilizantes y bio-controladores.

A su vez, La Corporación Agrícola del Delta controla el vertical Agroindustrial, el cual cuenta con lo siguiente:

- Cuatro (4) plantas procesadoras de arroz
- Una finca multipropósito, con cultivos d maíz y arroz.
- Planta de Bio-insumos en Turmero
- Empresa comercializadora de productos agrícolas
- Industrial: VIVCA se encarga de realizar y gestionar inversiones estratégicas en diversos sectores, tales como: empaques y tapas con Envases Venezolanos, puertas con Industrias Chapiven y bebidas con Cervecentro.
- Inmuebles: Hace referencia a la unidad estratégica que se encarga de identificar, invertir, promover y gestionar negocios inmobiliarios, a través del desarrollo de cadenas de centros comerciales de conveniencia, construcción de urbanizaciones con fines multifamiliares y la participación en portafolios de inversiones y desarrollo de inmuebles para la venta y la renta.

Entre sus principales construcciones se encuentran:

- El Centro Empresarial La Cuadra (Acuerdo con Spatium Group y Burguer King)
- El Conjunto Residencial El Paso
- Bosques de La Lagunita (Edificio Green 8)
- Residencias La Tortuga en Higuerote

- Hotel HB
- Centro Comercial Industrial Servimas Carabali
- Centro Comercial Servimas Monterrey en Maturín
- Torre Empresarial Servimas Monterrey en Maturín
- Acuerdo con El Banco Exterior
- **Financia:** Esta unidad de negocio se encarga de proveer arquitectura financiera para los participantes del Ecosistema, ya que tiene la responsabilidad de la planificación estratégica, estructuración, seguimiento, gestión financiera, optimización de recursos y la identificación de posibles oportunidades para los participantes del Ecosistema. A su vez, VIVCA se encarga de promover soluciones tecnológicas innovadoras, generando las condiciones requeridas para su desarrollo.

6. *Servicios VIVCA Corporativo*

- **Inteligencia de Negocios:** Tiene la responsabilidad de elaborar informes de gestión de cada negocio del ecosistema, los cuales están disponibles en tiempo real. A su vez, esta área se encarga de centralizar la data y de diseñar herramientas, que demuestran de manera sencilla información histórica, que le permite a la gerencia, realizar diversos escenarios corporativos que sirven de base para la toma de decisiones.
- **Planificación Estratégica:** Esta se encarga de llevar a cabo los siguientes procesos:
 - Definición y seguimiento de los objetivos estratégicos.
 - Implementación de estrategias para el incremento de la eficiencia operativa y en la utilización de recursos.
 - Implementación de las mejores prácticas gerenciales
 - Desarrollo de alianzas estratégicas
 - Análisis de factibilidad de nuevos proyectos
- **Consultoría Jurídica:** Es la responsable de la asesoría legal en la estructuración de nuevos negocios en el ecosistema.
- **Mercadeo:** Entre sus funciones se encuentra el diseño e implementación de planes de mercadeo para cada una de las empresas que conforman el ecosistema, así como el desarrollo de planes de comercialización, manejo de medios digitales y posicionamiento de la marca.

- **Administración, Finanzas y Contabilidad:** Se encarga de la puesta en marcha de la planificación financiera del grupo, presupuesto, control de gastos, tesorería y contabilidad. Además, su deber es mantener relación con los bancos, elaborar el presupuesto de cada unidad de negocios, dar seguimiento a la rentabilidad y realizar los respectivos indicadores administrativos, financieros y contables.
- **Talento Humano:** Dentro de las funciones de esta área, se encuentran el diseño de nuevos modelos de compensación, incluyendo la implementación de planes de bonificación variable, el seguimiento y monitoreo de las nuevas tendencias en materia laboral, diseño de planes de carrera y adiestramiento para los colaboradores, estableciendo de estrategias para el mejoramiento continuo del clima laboral.



Figura 8. VIVCA Corporativo. (2019). Fuente: Presentación VIVCA

7. Estructura Organizacional (Organigrama)

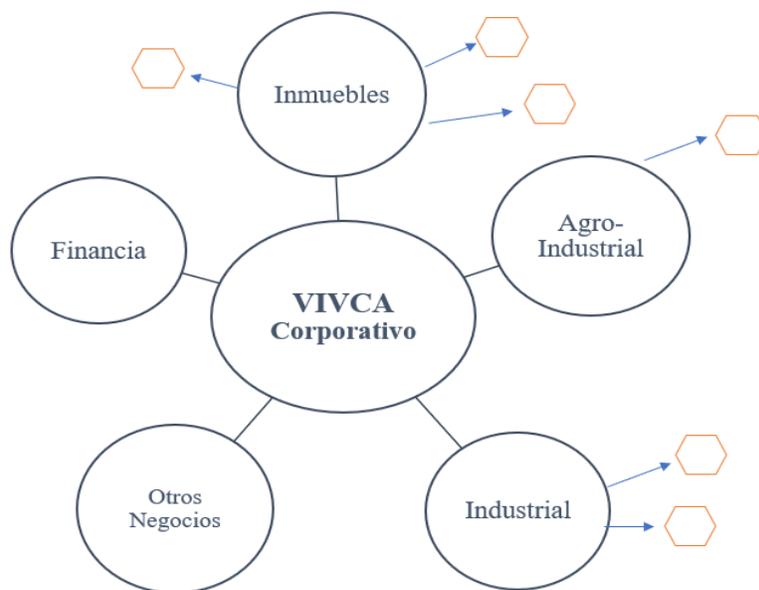


Figura 9. Estructura Organizacional (Organigrama). (2019). Fuente: Presentación VIVCA

Cada unidad de negocios tiene su estructura particular con un director. Con respecto a VIVCA Corporativo, los cargos se distribuyen de la siguiente manera: Inteligencia de Negocios está conformada por un (1) gerente y dos (2) asistentes y el Área de Planificación Estratégica por un (1) gerente. A su vez, de la Consultoría Jurídica se encargan dos (2) gerentes y dos (2) asistentes y del Área de Finanzas, Administración y Contabilidad se encargan un (1) gerente, dos (2) coordinadores y dos (2) asistentes. Finalmente, las Áreas de Mercadeo y Talento Humano están compuestas por un (1) coordinador.

8. Principales ventajas del Ecosistema

- Permite la incorporación de nuevas personas/empresas al ecosistema de forma sencilla y bajo un esquema amplio, compuesto por inversionistas, socios operadores, referidores, etc.
- Cuenta con una robusta plataforma legal, administrativa y financiera, que permite abordar distintos proyectos en diversos sectores.
- Amplia experiencia y trayectoria en los distintos sectores.
- Posibilidad de establecer alianzas con universidades, gremios, organizaciones empresariales, institutos, etc.
- Amplio capital relacional.

- Mecanismo de impulso y eficiencia para empresas que se encuentran en crecimiento.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Balestrini (2006) establece que 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 tanto descubrir como analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

En función a esto, se presenta el tipo de estudio, diseño de investigación, población y muestra, así como la operacionalización de variables, instrumentos y técnicas de recolección, que fueron utilizadas para el procesamiento y análisis de los datos.

4. Diseño y tipo de investigación

El diseño de investigación es concebido por Sampieri, Hernández y Baptista (2010) como el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación; el investigador utiliza el o los diseños apropiados para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación. A su vez, esta investigación estuvo caracterizada por ser de tipo no experimental, que según Kerlinger (1979) en este tipo de investigaciones se perciben circunstancias reales y se exponen sin que se manipulen de forma intencionada las variables, puesto a que el objetivo principal es observar y registrar en un momento dado de la realidad, sin necesidad de manipular las variables involucradas, basándose simplemente en observar situaciones ya dadas para poder analizarlas. Igualmente, Hernández, Sampieri y Baptista (2010) definen la investigación no experimental como:

Una investigación sistemática y empírica en el que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural. (p.185)

La presente investigación se realizó a partir de un diseño de campo, definido por Balestrini (2006) como aquel que extrae la información que se requiere directamente de la realidad. A su vez, se trata de un diseño de tipo transeccional correlacional-causal, los mismos describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de casualidad o pretender analizar relaciones causales. En ocasiones, describen relaciones en uno o más grupos o subgrupos y suelen describir primero las variables incluidas en la investigación para luego establecer las relaciones entre estas. (Aganza, 2013)

En este sentido, la investigación tuvo como propósito medir la relación existente entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional de los colaboradores de VIVCA.

4.1 Unidad de análisis, población y muestra

4.1.1 Unidad de análisis

Así como lo establece Sampieri (2010), las unidades de análisis denominadas también casos o elementos, son donde se centra el interés en “qué o quiénes”, es decir, en los participantes, objetos, sucesos o comunidades de estudio (las unidades de análisis), las cuales dependen del planteamiento, diseño de la investigación y de los alcances de estudio. A efectos de esta investigación, la unidad de análisis estuvo conformada por los colaboradores de la empresa Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA).

4.1.2 Población y muestra

Según Selltiz (1980), citado por Sampieri, Hernández y Batista (2010), la población puede ser definida como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. A efectos de la investigación, la población puede ser considerada como finita, que según Arias (2006) esta puede ser definida como la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. (p. 82)

La población y muestra fueron las mismas, ya que estadísticamente eran accesibles, por lo no se llevó a cabo la aplicación de una técnica muestral, estando conformada por la totalidad de los colaboradores de Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA) (17).

Es por ello que, tomando en cuenta la información anterior, se llevó a cabo un censo, definido por como Galbiati (2012), como el proceso de observar la población completa, es decir, tomar una muestra igual a la población; asimismo, Sabino (2002) define el censo como el estudio que utiliza todos los elementos disponibles de una población definida.

4.2 Variables de estudio.

De acuerdo con Tamayo (2003) una variable es una “característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios, siendo a su vez objetivo de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. De esta forma, se define tanto conceptual como operacionalmente cada una de las variables que formaron parte del estudio.

4.2.1 Variable Marca Empleadora

En términos conceptuales, Bakanauskiene et al (2011), define la Marca Empleadora como una estrategia a largo plazo, utilizada para concientizar y mejorar la percepción que tienen los colaboradores con respecto a la marca de la empresa. A continuación, se describen las dimensiones que integran la Marca Empleadora, las cuales están basadas en la escala propuesta por Berthon, Ewing y Hah (2005); esta se encuentra desarrollada por seis constructos que miden la variable Marca Empleadora.

- Valor de Interés: es aquel que describe a un individuo que es atraído por una empresa con un ambiente de trabajo excitante, prácticas de trabajo novedoso, haciendo uso de la creatividad de sus colaboradores para crear productos y servicios innovadores y de calidad.
- Valor Social: aquel que describe a un individuo que es atraído por organizaciones que proveen un ambiente laboral entretenido y alegre, buenas relaciones interpersonales y una buena atmósfera de equipo.
- Valor de Desarrollo: aquel que describe a un individuo que es atraído por un empleador que da reconocimientos, autoestima y confianza, además de una carrera laboral que permite mejorar la experiencia, siendo un “trampolín” para futuros empleos.

- Valor Organizacional: aquel que describe a un individuo que es atraído por una empresa que comunica y comparte su misión, visión y valores, donde existe una buena comunicación organizacional y un buen balance vida-trabajo como parte de la cultura.
- Valor económico: aquel individuo que es traído por una organización que proporciona salarios por encima del promedio de mercado, un buen paquete de compensación total, estabilidad y seguridad laboral, así como la oportunidad de ser ascendido.
- Valor de aplicabilidad: aquel que describe a un individuo que es atraído por un empleador que le da la oportunidad de aplicar lo aprendido, enseñando a otros, en un ambiente que es tanto orientado al cliente como humanitario.

Cada una de estas definiciones, le da sentido a la operacionalización y a la definición de los indicadores que serán capaces de medir esta variable de la siguiente manera:

Tabla 1. *Operacionalización de la variable: Marca Empleadora*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Reactivo y/o Pregunta
Marca Empleadora	1. Valor de Interés	1.1 Innovación en productos y servicios		1. En VIVCA, el ambiente de trabajo es agradable.
		1.2 Ambiente de trabajo orientado a la innovación	1,2,3,4,5	2. VIVCA promueve en sus colaboradores, prácticas de trabajo innovadoras. 3. VIVCA estimula mi creatividad. 4. VIVCA ofrece a sus clientes servicios de calidad. 5. VIVCA ofrece a sus clientes productos innovadores.
	2. Valor Social	2.1 Relación con el Jefe		6. En VIVCA existe un clima laboral agradable.
		2.2 Liderazgo	6,7,8,9,10	7. Mantengo una buena relación con mi supervisor directo.
		2.3 Ambiente de Trabajo		8. Mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.
		2.4 Trabajo en Equipo		9. En VIVCA los compañeros de trabajo se apoyan entre sí. 10. Me siento satisfecho con el horario de trabajo.
	3. Valor Económico	3.1 Compensación Total		16. VIVCA me ofrece estabilidad laboral.
		3.2 Estabilidad y Seguridad Laboral	16,17,18,19, 20	17. VIVCA ofrece la posibilidad de obtener experiencia práctica interdepartamental.
		3.3 Plan de Carrera		18. Yo tengo un salario por encima del promedio del mercado. 19. Yo tengo un paquete de compensación total atractivo (ej.: salario, bonos, ticket de alimentación, etc.).
	4. Valor de Desarrollo	4.1 Reconocimiento	21,22,23,24, 25,	20. La directiva de VIVCA reconoce el esfuerzo de sus colaboradores. 21. VIVCA me otorga las herramientas necesarias para desarrollarme profesionalmente.
		4.2 Autoestima		22. Trabajar en VIVCA me hace sentir bien conmigo mismo(a).
		4.3 Confianza		23. Creo en el futuro de VIVCA.
		4.4 Desarrollo Organizacional		24. Se adquiere experiencia profesional trabajando en VIVCA. 25. La organización emplea prácticas de responsabilidad social.
	5. Valor de Aplicabilidad			26. Es posible poner en práctica en otras organizaciones lo aprendido en VIVCA.
		5.1 Responsabilidad Social Empresarial	26,27,28	27. VIVCA fomenta en sus colaboradores el sentido de pertenencia. 28. VIVCA está orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes.
	6. Valor Organizacional	6.1 Cultura Organizacional		11. Conozco los valores de VIVCA.
		6.2 Comunicación Organizacional	11,12,13,14, 15	12. VIVCA me mantiene informado sobre los avances que se realizan en materia de negocios. 13. En VIVCA se promueven canales de comunicación efectivos.
		6.3 Balance Vida y Trabajo		14. VIVCA me permite hacer un balance entre mis compromisos laborales y mi vida familiar.
		6.4 Identidad Corporativa		15. VIVCA me ofrece la oportunidad de ascender dentro de la organización.

4.2.2 Variable Compromiso Organizacional

En términos conceptuales, el Compromiso Organizacional es definido por Porter (1974), citado por Frías (2014), Porter, L (1974) como una fuerte creencia y aceptación de las metas organizacionales, deseos de esforzarse por alcanzarlas y deseos de mantenerse como miembro de la organización. Asimismo, Meyer y Allen (1997), establecieron tres dimensiones para medir el Compromiso Organizacional, estas son:

- Compromiso Afectivo: hace referencia al apego emocional, implicación e identificación con la organización.
- Compromiso de Continuidad: releva los costos asociados con dejar la organización.
- Compromiso Normativo: refleja los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa.

Estas definiciones orientaron el proceso de operacionalización e identificación del conjunto de indicadores que harán posible la medición de la siguiente forma:

Tabla 2. Operacionalización de la variable: Compromiso Organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Reactivo y/o Pregunta
Compromiso Organizacional	1. Compromiso Afectivo	1.1 Sentimiento de pertenencia a causa del ambiente de trabajo.	6	<i>Sería muy fácil si trabajara el resto de mi vida VIVCA</i>
		1.2 Vinculación afectiva con la organización.	9 12 14	<i>Realmente siento los problemas de VIVCA como propios. VIVCA significa mucho para mí. Me siento como parte de la familia VIVCA.</i>
		1.3 Solidaridad con los problemas de la organización.	15 18	<i>Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia VIVCA. Me siento emocionalmente vinculado(a) a la organización</i>
	2. Compromiso de continuidad	2.1 Deseos de permanencia a causa del tiempo, energía y trabajo invertido en la organización.	1	<i>Si yo no hubiera invertido tanto de mi mismo (a) en VIVCA, yo consideraría trabajar en otra organización.</i>
		2.2 Dificultad para conseguir un nuevo empleo.	3 4 5	<i>Si renuncio a trabajar en VIVCA, muchos aspectos de mi vida cambiarían. Actualmente, trabajar en VIVCA es una cuestión de necesidad. Si renuncio a trabajar en VIVCA, considero que tendría pocas opciones laborales.</i>
		2.3 Necesidad de poseer una fuente de ingreso estable.	16 17	<i>Una de las consecuencias importantes de renunciar a trabajar en VIVCA, sería la escasez de alternativas laborales. Para mí sería muy difícil dejar de trabajar en VIVCA, aún si lo deseara.</i>
		3.1 Sentimiento de obligación de permanencia en la empresa.	2	<i>Aunque resultara ventajoso para mí, no siento que sería correcto renunciar a VIVCA ahora.</i>
	3. Compromiso Normativo	3.2 Sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en la organización.	7 8	<i>Si renuncio a trabajar en VIVCA, me sentiría culpable. VIVCA merece mi lealtad.</i>
		3.3 Sentimiento de retribución hacia la organización a causa de los beneficios recibidos.	10 11 13	<i>Me siento obligado(a) a continuar trabajando con VIVCA. No renunciaría a trabajar en VIVCA porque me siento comprometido con las personas que están en ella. Le debo mucho a VIVCA.</i>

Fuente: Allen y Meyer (1998)

4.2.3 Variables sociodemográficas

Adicionalmente a las variables antes formuladas y con el propósito de enriquecer el análisis del estudio, se tomaron en consideración una serie de variables sociodemográficas, tales como: género, edad, nivel educativo y años de antigüedad de los colaboradores de la organización.

- Sexo: género a que pertenece el individuo que será encuestado.
- Edad: años de vida que tiene el egresado al momento que se le aplique la encuesta.
- Antigüedad: tiempo que una persona ha permanecido en un cargo o empleo.
- Nivel educativo alcanzado: es el grado más elevado de estudios realizados o en curso, sin tener en cuenta si se han terminado o están provisional o definitivamente incompletos.

Tabla 3

*Operacionalización de la variable:
Sociodemográfica*

Dimensiones	Indicadores	Items
Género	Femenino	1
	Masculino	
Edad (años)	20-23	2
	24-27	
	28-31	
	Más de 31	
Nivel Educativo	Estudiando para obtener título de T.S.U	3
	TSU	
	Estudiando para obtener título universitario (Lic. O	
	Ing.	
	Licenciatura y/o Ingeniería	
Antigüedad en la organización (años)	Postgrado	4
	Menos de 1	
	Entre 1 y 3	
	Entre 3 y 5	
	Más de 5	

Fuente: elaboración propia.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Sampieri (2010), indica que la recolección de los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Asimismo, Asimov (2010) (citado por Sampieri, Fernández y Batista 2010), expresa que un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o en digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

En la Primera Fase de la investigación, se llevó a cabo una encuesta, la cual es definida como una técnica que pretende obtener información que suministra a un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular. (Asimov (2010), citado por Sampieri, Fernández y Batista, 2010). Es por ello que, para la variable Marca Empleadora se utilizó el cuestionario aplicado por Olivares y Schwarz (2018). Ahora bien, con el objetivo de medir la variable de Compromiso Organizacional, se utilizó como referencia el cuestionario de Meyer y Allen.

La Segunda Fase estuvo basada en la aplicación de una entrevista, que de acuerdo con Canales (2006) se refiere a una comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, realizada con el objetivo de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre un problema propuesto. En tal sentido, es importante tener en cuenta que en la investigación se realizó una entrevista semiestructurada, definida por Sabino (1992) como aquella en la que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y respuestas

Dicha entrevista se le fue realizada al Socio Director de VIVCA, con el propósito de comparar su percepción con respecto a la de los colaboradores de la organización. Tomando en consideración, que la aplicación de ambas etapas en la investigación permitió obtener información necesaria para poder dar respuesta al problema de investigación.

a. Instrumento para medir la variable “Marca Empleadora”

Para medir las dimensiones que integran la Marca Empleadora, se utilizó el instrumento propuesto por Olivares y Schwartz (2018), el cual está compuesto por 28 ítems, los cuales son medidos a través de una escala del “1” al “7”, donde “1” hace referencia a

“totalmente en desacuerdo” y “7” a “totalmente de acuerdo”; teniendo en cuenta que en el instrumento no hay ningún reactivo redactado de forma negativa.

Con el propósito de simplificar el análisis de esta variable, se elaboró una escala que define los niveles de Marca Empleadora en función a las respuestas de los encuestados, de la siguiente forma:

- Bajo: Entendido como una actitud en la que los colaboradores no perciben que exista una coherencia entre ser conocido y notable, donde la organización no se percibida como relevante y resonante. Puntaje de respuesta entre 1 y 3.
- Medio: Hace referencia a un nivel adecuado de conocimiento y notabilidad de la organización para sus colaboradores. Puntaje de respuesta entre 3,1 y 5,1.
- Alto: Los colaboradores sienten que existe una alta coherencia entre ser conocido y notable, siendo percibida la organización como relevante y resonante. Puntaje de respuesta entre 5,2 y 7.

En tal sentido y en función a la tabla 4, se considera que, en los niveles de Marca Empleadora, el nivel máximo que un trabajador podrá adquirir es “7”, es decir, “totalmente de acuerdo”, dando por sentado que el nivel mínimo es representado por el valor “1”, que significa “totalmente en desacuerdo”.

Tabla 4.

Niveles de Marca Empleadora

Niveles	Intervalos
Baja percepción de ME	1 a 3
Media percepción de ME	3,1 a 5,1
Alta percepción de ME	5,2 a 7

Fuente: elaboración propia.

Análisis del Alpha de Cronbach para la variable “Marca Empleadora”

Dado el instrumento propuesto por Olivares y Schwartz (2018) para medir la variable “Marca Empleadora”; el mismo fue aplicado a la totalidad de la muestra, la cual estuvo conformada por 17 colaboradores; asimismo dicho instrumento estuvo compuesto

por 28 ítems, arrojando un valor de Alfa de Cronbach de 0,923 de 1; lo cual se interpreta como “alto”, indicando que el mismo se caracteriza por ser fiable y consistente.

Tabla 5

Valor del Alpha de Cronbach para la variable de “Marca Empleadora”

Alfa de Cronbach	N de elementos
,923	28

Fuente: elaboración propia.

b. Instrumento para medir la variable “Compromiso Organizacional”

Para estudiar las dimensiones que componen la variable “Compromiso Organizacional”, se utilizó como referencia el instrumento de Compromiso Organizacional llevado a cabo en su primera versión en inglés por Allen y Meyer (1997; cp. Vázquez, 2001), el cual está compuesto por 18 ítems, los cuales son medidos a través de una escala del “1” al “7”, donde “1” significa “totalmente en desacuerdo” y “7” a “totalmente de acuerdo”. Sin embargo, el instrumento presenta 5 reactivos negativos cuya escala se aplicó de forma inversa a lo explicado anteriormente. Es importante tener presente que, en la investigación elaborada por los autores antes mencionados, este instrumento presentó un alfa de Cronbach de 0.9, lo cual evidencia un alto grado de confiabilidad. El puntaje más bajo que se podrá obtener será de 18 puntos y el más alto de 126 puntos.

En tal sentido, para simplificar el análisis de esta variable, se utilizó los parámetros establecidos por Lujano y Contreras (1999), quienes se encargan de definir los niveles de compromiso en función a las respuestas de los encuestados, de la siguiente forma:

- Bajo: Entendido como una actitud que se caracteriza por no beneficiar al ambiente ni a la relación del individuo con la empresa. Puntaje de respuesta entre 1 y 3.
- Medio: Se refiere a un compromiso adecuado y beneficioso para la empresa, así como a la existencia de una saludable relación con el trabajador mismo. Puntaje de respuesta entre 3,1 y 5.

- Alto: Representa el nivel más beneficioso para la organización, puesto a que el colaborador comprende el vínculo que existe con la organización, evidenciando además niveles superlativos de identificación y obligación con la misma. Puntaje de respuesta entre 5,1 y 7.

Ahora bien, con respecto a los niveles de Compromiso, se considera que el nivel máximo que un colaborador podrá adquirir es de “7”, es decir, “totalmente de acuerdo”, dando por sentado que el nivel mínimo es ocasionado por el valor “1” el cual significa “totalmente en desacuerdo”; razón por la cual los autores Lujano y Contreras (1999) señalan que se es posible asumir que el rango será de 6, ya que, “7” (máximo) menos “1” es lo mencionado anteriormente, es decir, 6. De igual forma, dicho resultado será dividido en 3 que son los niveles que genera la siguiente tabla de contenido.

Tabla 6

Niveles de Compromiso Organizacional

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

Fuente: elaboración propia.

Análisis del Alpha de Cronbach para la variable “Compromiso Organizacional”

Tomando en consideración el instrumento propuesto por Allen y Meyer (1996) utilizado en el estudio para de medir la variable “Compromiso Organizacional”, el mismo fue aplicado a la totalidad de la muestra, estando conformada por 17 colaboradores, dicho instrumento estuvo compuesto por 18 ítems, arrojando un valor de Alfa de Cronbach de 0,709 de 1; lo cual se interpreta como “aceptable”. Ahora bien, es importante destacar que un valor de Alfa de Cronbach menor a 0,7 equivale a una inconsistencia en la escala utilizada. Sin embargo, en este caso el valor obtenido es cercano a 0,8 por lo cual se establece que el instrumento es fiable y consistente.

Tabla 7

Valor del Alpha de Cronbach para la variable de “Compromiso Organizacional”

Alfa de Cronbach	N de elementos
,709	18

Fuente: elaboración propia.

c. Prueba piloto de los instrumentos de las variables: Marca Empleadora y Compromiso Organizacional

Teniendo como propósito que la investigación tuviera una mayor validez a partir los instrumentos de recolección propuestos, y antes de llevar a cabo el censo; se procedió, a realizar una prueba piloto, considerándolo como un ensayo experimental en el cual se evaluaron ambas variables.

En cuanto al instrumento de Marca Empleadora propuesto por Berthon, Ewing y Hah (2005), aplicado para medir el nivel de Marca Empleadora de los colaboradores de la organización, compuesto por 28 ítems que le fueron aplicados a (5) colaboradores, arrojando un valor de Alfa de Cronbach de 0,903 de 1; interpretándose este como “excelente”, significando que la confiabilidad del instrumento es alta y consistente.

Igualmente, en cuanto al instrumento aplicado para medir la variable Compromiso Organizacional propuesto por Allen y Meyer (1996) y compuesto por 18 ítems, aplicados a un total de cinco (5) colaboradores, obteniendo un Alfa de Cronbach de 1, es decir, éste se consideró como un instrumento “excelente”, donde se concluyó que la confiabilidad de mismo es alta, siendo validado para la posterior recolección de los datos.

4.4 Proceso de recolección y análisis de los datos

A continuación, se presenta el procedimiento a partir del cual se logró obtener la información necesaria para la investigación:

- Se contactó al dueño de la empresa Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA).
- Se pauteó una entrevista con la finalidad de dar a conocer los objetivos de la investigación y el método de recolección de información (encuesta).

- Se procedió a enviarle al dueño de VIVCA la encuesta vía correo electrónico, para que este pudiera revisarla.
- El dueño aprobó la aplicación del instrumento.
- Una vez aprobado el instrumento, se pautó una reunión donde se aplicó el mismo a modo de “prueba piloto” a 5 colaboradores de manera individual, con el objetivo que pudieran manifestar cualquier duda u observación que tuvieran.
- Tras realizar la prueba piloto, no surgieron dudas u observaciones con respecto al instrumento, por lo que se procedió a aplicar la encuesta definitiva.
- Luego de aplicar el instrumento, se realizó la codificación y el vaciado de la data a través del programa estadístico de SPSS, para posteriormente realizar todos los cálculos necesarios, así como la correlación de las variables según el coeficiente de Spearman.
- Se procedió a analizar cada una de las variables de estudio, así como sus diferenciaciones en cuanto a las variables sociodemográficas, analizando luego la correlación de ambas variables tanto de forma global como por dimensiones.
- A partir de los resultados obtenidos en la *Fase I* de la investigación, se procedió a elaborar una entrevista semiestructurada al Socio Director de la organización, para constituir así la *Fase II* del estudio, la cual permitió ahondar sobre los resultados ya obtenidos.
- Se contactó vía telefónica al Socio Director y al Coordinador de Gestión de Talento de la organización, para pautar el día de la entrevista.
- Posteriormente, de manera presencial se realizó la entrevista al Socio Director de la organización.
- Una vez realizada la entrevista, se analizó con el propósito de compararlos con los resultados hallados en la *Fase I*.
- Para finalizar, se realizó el análisis y discusión de los resultados obtenidos a partir de la realización de la *Fase I* y *Fase II* de la investigación.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El capítulo que a continuación se presenta, aborda los análisis asociados a las variables de percepción de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional; siendo el instrumento aplicado para la primera variable el de Olivares y Schwarz (2018) y para la segunda el de Meyer y Allen (1997).

Es por ello que, para el análisis de ambas variables se utilizó el programa estadístico SPSS. A efectos de la investigación, el orden de exposición es el siguiente: primero, se lleva a cabo la caracterización de VIVCA en cuanto a género, edad, antigüedad y nivel educativo. Posteriormente, se lleva a cabo el análisis de la variable Marca Empleadora, en términos generales y por dimensión. Igualmente, se analiza la variable Compromiso Organizacional de forma global y por género. Es importante destacar que para ambas variables se lleva a cabo el análisis de aquellas variaciones halladas en función de la variable sociodemográfica.

Fase I – Instrumentos para medir el Compromiso Organizacional por Meyer y Allen (1997) y la Marca Empleadora por María Cristina Olivares y Helen Schwarz (2018)

4.1 Variables “sociodemográficas”

Con el objetivo de caracterizar la organización estudiada, se llevó a cabo un análisis de las variables sociodemográficas, en cuanto a: género, edad, nivel educativo y años de antigüedad de los colaboradores en la organización. En tal sentido, a partir de los datos recolectados, se realizó un análisis estadístico descriptivo de las variables, tomando en cuenta: el cálculo de las distribuciones de frecuencias y las medidas de tendencia central. A continuación, se presenta la distribución de frecuencias según el Género:

Tabla 8
*Distribución de Frecuencias
según Género*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	10	58,8
Masculino	7	41,2
Total	17	100,0

Fuente: elaboración propia

En cuanto al género, de un total de diecisiete (17) colaboradores; se obtuvo que el 58,8% pertenece al género femenino, representado por diez (10) mujeres. Mientras, que el género masculino está conformado por siete (7) colaboradores (41,2%); dándose así una diferencia entre ambos de 17,6%, equivalente de tres (3) personas.

La distribución de frecuencias según la edad expresada en años se manifiesta a través de la siguiente tabla:

Tabla 9
*Distribución de Frecuencias
según la Edad*

	Frecuencia	Porcentaje
20 a 23 años	1	5,9
24 a 27 años	1	5,9
28 a 31 años	3	17,6
Más de 31	12	70,6
Total	17	100,0

Fuente: elaboración propia

A partir de la tabla 9, la media de la edad se encuentra en la categoría de más de 31 años, representada por 12 colaboradores (70,6%). Asimismo, se obtuvo que 3 colaboradores (17,6%) tienen una edad comprendida entre los 28 y 31 años. Por último, dos colaboradores, representados por el 11,8 %, tienen entre 20 a 23 años y de 24 a 27 años, respectivamente.

A continuación, se presenta tabla que señala la distribución de frecuencias en cuanto a la antigüedad de los colaboradores:

Tabla 10
*Distribución de Frecuencias
 según la Antigüedad*

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1	7	41,2
Entre 1 y 3	4	23,5
De 3 a 5	3	17,6
Más de 5	3	17,6
Total	17	100

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los resultados arrojados por la variable antigüedad, se encuentra que 7 colaboradores, representado por 41,2%, posee menos de 1 año en la organización, seguido de 4 colaboradores (23,5%), que tienen entre 1 y 3 años de antigüedad; mientras que las categorías de 3 a 5 y más de 5 años están conformadas por 3 colaboradores cada una (17,6%).

Ahora bien, en cuanto al nivel educativo de los colaboradores se evidenció la siguiente distribución:

Tabla 11
*Distribución de Frecuencias
 según el Nivel Educativo*

	Frecuencia	Porcentaje
Est. TSU	1	5,9
TSU	3	17,6
Est Lic o Ing	2	11,8
Lic. o Ing	8	47,1
Postgrado	3	17,6
Total	17	100

Fuente: elaboración propia

A través de la tabla 11, se puede evidenciar que el 47,1% de los colaboradores alcanzó al momento del estudio una licenciatura o ingeniería, luego el 35,2% representado por 3 personas en cada una de las categorías tiene estudios de TSU y postgrado. Por su parte, el (11,8%) de los colaboradores se encuentran estudiando para licenciatura o ingeniería. Finalmente, de los 17 colaboradores encuestados, el (5,9%) se encuentra estudiando para TSU.

A partir de los análisis anteriores, se procede a mostrar en la siguiente tabla, una comparación entre las variables de antigüedad y género, en función al nivel académico de los colaboradores:

Tabla 12
Estadística descriptiva de la variable sociodemográfica, con nivel educativo, antigüedad y género

				Género				Total	
				Femenino		Masculino			
				Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
Nivel Educativo	Est TSU	Antigüedad (años)	Menos de 1	0	0	0	0	0	0
			Entre 1 y 3	0	0	0	0	0	0
			De 3 a 5	1	100	0	0	1	100
			Mas de 5	0	0	0	0	0	0
			Total	1	100	0	0	1	100
	TSU	Antigüedad (años)	Menos de 1	0	0	1	100	1	33,33
			Entre 1 y 3	0	0	0	0	0	0
			De 3 a 5	0	0	0	0	0	0
			Mas de 5	2	100	0	0	2	66,67
			Total	2	100	1	100	3	100
	Est. Licenciatura o Ing	Antigüedad (años)	Menos de 1	0	0	1	100	1	50
			Entre 1 y 3	0	0	0	0	0	0
			De 3 a 5	0	0	0	0	0	0
			Mas de 5	1	100	0	0	1	50
			Total	1	100	1	100	2	100
	Licenciatura o Ing	Antigüedad (años)	Menos de 1	2	40	2	66,67	4	50
			Entre 1 y 3	2	40	0	0	2	25
			De 3 a 5	1	20	1	33,33	2	25
			Mas de 5	0	0	0	0	0	0
			Total	5	100	3	100	8	100
Postgrado	Antigüedad (años)	Menos de 1	0	0	1	50	1	33,33	
		Entre 1 y 3	1	100	1	50	2	66,67	
		De 3 a 5	0	0	0	0	0	0	
		Mas de 5	0	0	0	0	0	0	
		Total	1	100	2	100	3	100	
Total	Antigüedad (años)	Menos de 1	2	20	5	71,43	7	41,18	
		Entre 1 y 3	3	30	1	14,29	4	23,53	
		De 3 a 5	2	20	1	14,29	3	17,65	
		Mas de 5	3	30	0	0,00	3	17,65	
		Total	10	100	7	100,00	17	100	

Fuente: elaboración propia

A partir de la Tabla 12, se puede observar que, de 10 mujeres, representadas por el 58,8%, solo 1 que tiene una antigüedad entre 3 y 5 años se encuentra estudiando para obtener un título superior universitario (TSU). Posteriormente, se observa que 2

colaboradoras con una antigüedad de 5 años en la organización obtuvieron para el momento del estudio un título de TSU. Sin embargo, del género masculino, se evidencia que, de un total de 7 colaboradores, representados por el 41,2%, únicamente 1 de ellos tiene una antigüedad de menos de 1 año en la organización y un título de TSU. Ahora bien, la categoría de nivel educativo “estudiando para licenciatura o ingeniería”, está conformada por una colaboradora que posee más de 5 años en la empresa y por un colaborador con una antigüedad de menos de 1 año. En tal sentido, Acosta y Barraza (2008) mencionan que, a mayor antigüedad en la empresa, mayor será el grado de Compromiso y un mayor grado de socialización. Similarmente, Montoya (2014) señala que un tiempo de permanencia prolongado en la organización, de alrededor de más de 10 años, contribuye a un mayor grado de Compromiso.

Sin embargo, al momento del estudio de los 7 colaboradores encuestados, 3 de ellos, representados por el 66,67% habían alcanzado una licenciatura o ingeniería, con antigüedades de menos de 1 año y entre 3 a 5 años, respectivamente. Mientras que, del género femenino, se observa que 5 de las 10 colaboradoras encuestadas poseen una licenciatura o ingeniería, donde un 40% tienen menos de 1 año en la organización y un 40% entre 1 y 3 años; solamente el 20% tiene entre 3 y 5 años. Con respecto al género, Glick y Fiske, (1996) citado por Limón y Rocha, (2011), establecen que los colaboradores del género masculino consideran que a mayor sentido de pertenencia con la organización, mayor será el nivel de la calidad de las relaciones interpersonales y mayores serán las oportunidades de crecimiento en la misma así como la posibilidad de cumplir sus objetivos; mientras que las colaboradoras consideran que mientras mayor sea el vínculo afectivo con la empresa, mayor será el nivel de las relaciones interpersonales, pero menor serán las posibilidades de ocupar un puesto de poder y lograr sus objetivos personales

Por último, se observa que la categoría de “postgrado” está compuesta por 2 colaboradores del género masculino, con antigüedades de menos de 1 año y entre 1 y 3 años respectivamente. En contraste con el género femenino, donde de 10 mujeres encuestadas, solo 1 tiene postgrado con una antigüedad en la organización entre 1 y 3 años.

A continuación, se procede a presentar la tabla de doble entrada, referente a las variables sociodemográficas a la edad y los años de antigüedad de los colaboradores.

Tabla 13
Distribución de frecuencias de la edad y la antigüedad

		Antigüedad							
		Menos de 1		Entre 1 y 3		De 3 a 5		Mas de 5	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Edad	20 a 23	0	0	1	25	0	0	0	0
	24 a 27	0	0	1	25,00%	0	0	0	0
	28 a 31	3	42,86	0	0	0	0	0	0
	Mas de 31	4	57,14	2	50,00%	3	100,00%	3	100,00%
	Total	7	100	4	100,00%	3	100,00%	3	100,00%

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la variable antigüedad, se encuentra que 7 colaboradores tienen trabajando en la organización menos de 1 año, donde un 57,14% de los mismos tiene más de 31 años y un 42,86% tiene entre 28 y 31 años. A su vez, se observa que 4 colaboradores tienen entre 1 y 3 años trabajando en la organización, donde un 50% de ellos es mayor a 31 años, un 25% tiene entre 20 y 23 años y el otro 25% tienen edades entre 24 a 27 años.

Asimismo, 3 colaboradores con edades superiores a los 31 años tienen una antigüedad en la organización entre 3 y 5 años. Por último, se observa que sólo 3 colaboradores tienen más de 5 años de antigüedad en la empresa y el 100% de ellos tiene más de 31 años.

A partir de los resultados, se toma en cuenta lo establecido por Álvarez (2008), quien indica que la edad tiene un efecto positivo sobre el grado de Compromiso y la antigüedad en la organización. En cuanto a la edad, la autora manifiesta que ésta se relaciona con el componente afectivo, ya que con el pasar de los años, los individuos ven reducidos sus posibilidades de empleo, incrementándose el costo de dejar la organización. Igualmente, aquellos colaboradores que tienden mayor edad suelen comprometerse más afectivamente con la empresa, desarrollando así mejores niveles de Compromiso.

A continuación, se procede a presentar la tabla de doble entrada, referente a las variables sociodemográficas a la edad y el nivel educativo de los colaboradores.

Tabla 14
Distribución de frecuencias de la edad y el nivel educativo.

		Nivel Educativo									
		Estudiando TSU		TSU		Estudiando Licenciatura o Ingeniería		Licenciatura o Ingeniería		Postgrado	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Edad	20 a 23	0	0	0	0	0	0	1	5,88	0	0
	24 a 27	0	0	0	0	0	0	1	5,88	0	0
	28 a 31	0	0	0	0	1	5,88	1	5,88	1	5,88
	Más de 31	1	5,88	3	17,65	1	5,88	5	29,41	2	11,76
	Total	1	5,88	3	17,65	2	11,76	8	47,06	3	17,65

Fuente: elaboración propia

En cuanto al nivel educativo, se observa que 8 colaboradores tienen un título de licenciatura o ingeniería, donde el 29,41% tiene más de 31 años y un 17,64% tiene edades comprendidas entre 20 y 23 años, 24 y 27 años y 28 y 31 años. Asimismo, de 17 colaboradores encuestados, solo 3 poseen estudios de postgrado, donde un 11,76% tiene más de 31 años y un 5,88% tiene entre 28 y 31 años. Ahora bien, 3 colaboradores con edades superiores a los 31 años, representados por el 17,65% alcanzaron al momento del estudio un título de técnico superior universitario (TSU). A su vez, solo 1 colaborador de más de 31 años se encuentra estudiando para TSU y 2 colaboradores, representados por el 5,88% se encuentran estudiando para obtener una licenciatura o ingeniería. Juscamayta (2017), citando a Modway y otros (1979) considera que los individuos con un mayor nivel de educación tienen unas mayores expectativas que la organización no es capaz de cubrir. Por otro lado, Van der Vlist y Steensma (2004), afirman que son los empleados menos escolarizados los que se sienten más unidos a la organización, mediante lazos afectivos; a diferencia de aquellos que poseen estudios superiores, los que reconocen que su permanencia en la organización obedece a sentimientos de deber, lealtad y reconocimiento por lo que misma ha hecho por ellos (Compromiso Normativo).

4.2 Variable “Marca Empleadora” de forma global y por dimensiones.

A continuación, se presentan los promedios obtenidos para la variable “Marca Empleadora”, encontrándose: media, mediana y desviación estándar de cada uno de los ítems. En tal sentido, se tomó como referencia el modelo propuesto por Berthon, P., Ewing, M. y Hah (2005), donde se destacan seis dimensiones, tales como: Valor de Interés, Valor Social, Valor Económico, Valor de Desarrollo, Valor de Aplicabilidad y Valor Organizacional.

Tabla 15

Promedios de la variable “Marca Empleadora” de forma global y por dimensiones.

Dimensiones	N	Items	Media	Mediana	Desviación Estándar	Coefficiente de Variación
Marca Empleadora		Todos los Items	5,64	5,75	0,95	16,89
Valor de Interés		1,2,3,4,5	5,65	5,60	,910	16,12
Valor Social		6,7,8,9,10	6,34	6,60	,748	11,79
Valor Económico	17	16,17, 18,19,20	5,18	5,40	1,11	21,47
Valor de Desarrollo		21,22,23,24,25	5,54	5,60	1,00	17,99
Valor de Aplicabilidad		26,27,28	5,84	6,00	,862	14,75
Valor Organizacional		11,12,13,14,15	5,39	5,40	1,06	19,58

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la Tabla 15, las medias de las dimensiones de Marca Empleadora oscilan entre 5,18 y 6,34. Sin embargo, la dimensión de valor social posee la media más representativa (6,34), significando una “percepción alta” de Marca Empleadora, ya que, según el parámetro establecido, ésta estaría caracterizada por colaboradores que perciben un alto grado de coherencia entre ser conocido y notable para sus empleados actuales, así como para sus potenciales talentos, traduciéndose en un alto grado de relevancia y resonancia. Ahora bien, el Valor de Interés, Económico, de Desarrollo, de Aplicabilidad, Organizacional y el Global, igualmente son considerados con una “percepción alta” de Marca Empleadora, ya que sus medias se encuentran entre 5,18 y 5,84.

Ahora bien, en cuanto a la desviación estándar de los datos en relación con la media, estos varían entre 0,862 y 1,11; indicando que, la dispersión en los mismos es similar para cada dimensión de la variable, es decir, las respuestas de los colaboradores no se encontraron distantes, lo que se puede traducir en la proximidad de lo contestado por los trabajadores y la media de cada una de ellas. Ahora bien, tomando en cuenta los valores del coeficiente de variación, se destaca que existe heterogeneidad en los resultados de la variable de Compromiso Organizacional, ya que a medida que el coeficiente es menor, disminuye la variabilidad de los datos.

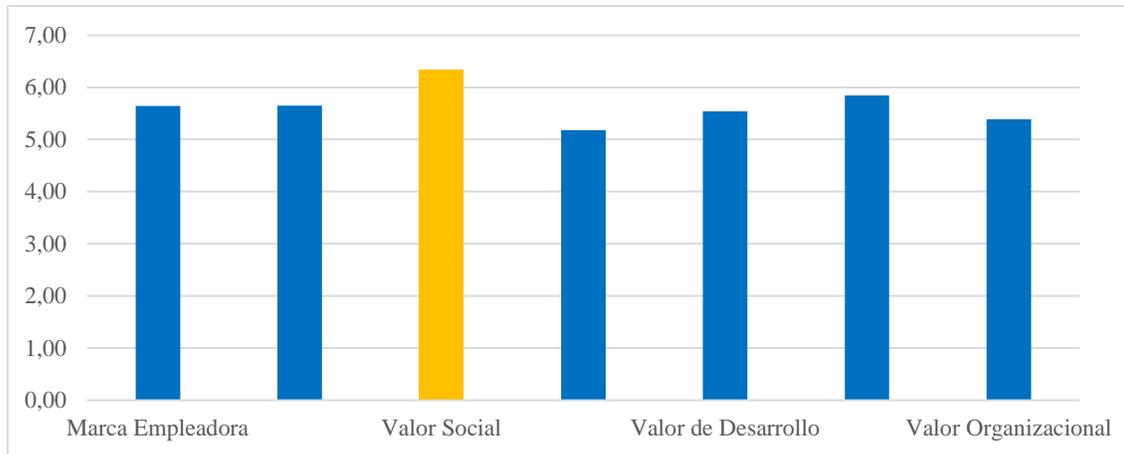


Figura 10. Promedio de la variable “Marca Empleadora” de forma global y por dimensiones. Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con Vilas (2015), la percepción que tengan los colaboradores de la marca afecta al rendimiento, así como la productividad de estos, ya que aquellos que se encuentran satisfechos en su puesto de trabajo tienen menos razones para realizar incorrectamente sus tareas y desatender sus obligaciones.

De igual forma, tomando como referencia a la figura nro. 10, la dimensión de Marca Empleadora que alcanzó el promedio mayor y una “percepción alta” fue la de Valor Social (6,34), donde de acuerdo con lo propuesto por Berthon, Ewing y Hah (2005) los individuos se sienten atraídos por organizaciones que proveen un ambiente de trabajo entretenido y alegre, buenas relaciones entre colegas y una buena atmósfera de equipo. En esta dimensión, se desarrollan diferentes categorías las cuales son: ambiente laboral, liderazgo, trabajo en equipo y la relación con el jefe.

A continuación, se presenta la estadística descriptiva de la variable Marca Empleadora de forma global y la variable sociodemográfica género.

Tabla 16

Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” de forma global y la variable sociodemográfica género.

	Femenino		Masculino	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Marca Empleadora Global	5,55	1,00	5,78	0,84
N	10		7	
N%	58,80%		41,20%	

Fuente: elaboración propia

La tabla 16 permite evidenciar que las colaboradoras pertenecientes al género femenino, representadas por el 58,8% se muestran de acuerdo con los parámetros establecidos, señalando una “percepción alta” de marca empleadora con una media de 5,55 y una desviación estándar de 1; asimismo, se observa que los colaboradores del género masculino también presentan una “percepción alta” de Marca Empleadora con una media de 5,78 y una desviación estándar de 0,84, es decir, que ambos géneros consideran que la organización le proporciona a sus trabajadores actuales y potenciales, un alto nivel de relación entre ser notable y conocido; así como un alto nivel de relevancia y resonancia.

Tomando en cuenta el género de los colaboradores encuestados, se presenta la estadística descriptiva de ésta en función a las dimensiones de la variable Marca Empleadora.

Tabla 17

Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” por dimensiones y la variable género

	Femenino		Masculino	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Valor de Interés	5,54	0,99	5,80	0,80
Valor Social	6,18	0,80	6,57	0,53
Valor Económico	5,08	1,28	5,31	0,81
Valor de Desarrollo	5,58	0,88	5,49	1,14
Valor de Aplicabilidad	5,77	0,96	5,95	0,75
Valor Organizacional	5,24	1,07	5,60	0,95
N	10		7	
N%	58,80%		41,20%	

Fuente: elaboración propia

Al analizar la tabla 17, se observa que las colaboradoras del género femenino presentan la media más representativa (6,18) en la dimensión de Valor Social, por lo que la media más baja se encuentra en la dimensión de valor económico (5,08), que según los parámetros establecidos significa que las colaboradoras de VIVCA evidencian una “percepción alta” de Marca Empleadora; igualmente las dimensiones de Valor de Interés, Desarrollo, Aplicabilidad y Organizacional, también se caracterizan por una “percepción alta” de Marca Empleadora, con medias que se encuentran entre 5,24 y 5,77. A su vez, los colaboradores pertenecientes al género masculino, presentan una media de 6,57 para la dimensión de Valor Social y de 5,3 para la dimensión de Valor Económico; alcanzando ambas una “percepción alta” de Marca Empleadora. Ahora bien, las medias asociadas o vinculadas a las dimensiones restantes también son altas, presentando valores que oscilan entre 5,60 y 5,95; con desviaciones estándar que oscilan entre 0,53 y 1,28.

Específicamente, en cuanto al Valor de Aplicabilidad, los autores Águila, Rubio y Silva (2014) indican que las mujeres son capaces de otorgarle un mayor nivel de importancia al cuidado del medio ambiente y las prácticas sustentables con la comunidad, éstas asociadas o vinculadas con las buenas prácticas de Responsabilidad Social.

Según Martín (2007), a pesar de ser cada vez menor la brecha existente entre hombres y mujeres con respecto a lo que esperan por parte de las organizaciones;

específicamente para el Valor Organizacional, según Randstad (2016), es importante destacar que en mayor medida puede ser que las mujeres busquen trabajar en organizaciones flexibles, mientras que los hombres busquen más oportunidades de carrera, formación, estabilidad económica e innovación. Igualmente, los hombres le dan una gran importancia a la buena reputación de la empresa; estableciendo que éstos buscan pertenecer a una organización que promueva un ambiente de trabajo atractivo, con un paquete salarial y buenos beneficios, con oportunidades de desarrollo profesional, mientras que las mujeres buscan una organización con un ambiente de trabajo agradable, oportunidades de desarrollo profesional y seguridad laboral a largo plazo. (Randstad 2017).

Ahora bien, de acuerdo con la tabla 17, en términos generales y por género, en la mayoría de las dimensiones, las mujeres poseen una media mayor con respecto a los hombres, donde según Clark (1997), citado por Ruíz (2009), el género femenino presenta un mayor nivel de satisfacción que los hombres, ya que al momento de trabajar esperan menos de sus trabajos, generándose menos expectativas respecto de este.

A continuación, se presenta la estadística descriptiva de la variable Marca Empleadora en términos globales y la variable sociodemográfica edad (años).

Tabla 18

Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” de forma global y la variable sociodemográfica edad (años).

	De 20 a 23 años		De 24 a 27 años		De 28 a 31 años		Más de 31 años	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Marca Empleadora Global	5,50		6,71		5,50	1,09	5,60	0,89
N		1		1		3		12
N%		5,90%		5,90%		17,60%		70,60%

Fuente: elaboración propia

Analizando la tabla 18, de forma global, los colaboradores de VIVCA con edades entre 20 a 23 años y de 28 a 31 años, poseen según los parámetros establecidos, una “percepción alta” de Marca Empleadora, ambos con una media de 5,50 y una desviación

estándar de 1,09. Ahora bien, el 70,60% de los colaboradores encuestados, equivalente a 12 individuos mayores de 31 años, alcanzaron una media global para Marca Empleadora de 5,60 y una desviación estándar de 0,89. Sin embargo, el único colaborador con una edad entre 24 y 27 años obtuvo la media más representativa, equivalente a 6,71.

Ahora bien, tomando en consideración la edad de los colaboradores encuestados, se presenta la estadística descriptiva de ésta en función a las dimensiones de Marca Empleadora.

Tabla 19

Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” por dimensiones y la variable sociodemográfica edad (años).

	De 20 a 23 años		De 24 a 27 años		De 28 a 31 años		Más de 31 años	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Valor de Interés	5,20		6,80		5,47	1,05	5,63	0,89
Valor Social	5,80		7,00		6,40	1,04	6,32	0,71
Valor Económico	5,60		7,00		4,67	1,57	5,12	0,95
Valor de Desarrollo	5,60		6,80		5,47	0,76	5,45	0,97
Valor de Aplicabilidad	6,00		7,00		5,78	0,86	5,75	0,86
Valor Organizacional	5,00		5,80		5,33	1,17	5,40	0,95
N		1		1		3		12
N%		5,90%		5,90%		17,60%		70,60%

Fuente: elaboración propia

Con respecto a las dimensiones de Marca Empleadora y la variable sociodemográfica edad, se encuentra que los colaboradores con edades comprendidas entre 24 y 27 años presentan la media más representativa, equivalente a 7, para la dimensión de Valor Social, lo que según los parámetros establecidos se considera como una “percepción alta” de Marca Empleadora, ya que los colaboradores perciben a VIVCA como una organización relevante y resonante. En tal sentido, es importante tener en consideración que las categorías de 20 a 23 años, de 28 a 31 años y de más de 31 años, también evidencian una “percepción alta” de Marca Empleadora, con medias de 5 para la dimensión de Valor Organizacional y 6,40 para la dimensión de Valor Social. En cuanto a las desviaciones estándar, se observa que los valores oscilan 0,86 y 1,57.

		ME2. VIVCA promueve en sus colaboradores, prácticas de trabajo innovadoras.	ME3. VIVCA estimula mi creatividad.
	Media	5,00	4,00
20 A 23	N	1,00	1,00
	Desviación estándar		
	Media	6,00	7,00
24 A 27	N	1,00	1,00
	Desviación estándar		
	Media	4,33	5,00
28 A 31	N	3,00	3,00
	Desviación estándar	1,15	1,00
	Media	5,17	5,33
Más de 31	N	12,00	12,00
	Desviación estándar	0,94	0,89
	Media	5,06	5,29
Total	N	17,00	17,00
	Desviación estándar	0,97	0,99

Fuente: elaboración propia.

En tal sentido, tomando en cuenta la tabla 20, Randstad (2014), establece que las personas menores de 40 años valoran más la innovación y creatividad. Específicamente, en los ítems 2 y 3 de la dimensión valor de interés, se destaca cada una de las medias asociadas a cada rango de edad, poseen un “nivel alto” de marca empleadora, oscilando entre 4,33 y 7.

Por otro lado, de acuerdo con la tabla 19 y en relación con la dimensión de Valor Económico, los autores Coop y Martin (2010), indican que los jóvenes talentos establecen el salario como la variable de mayor importancia al momento de seleccionar un trabajo. A su vez, estos mismos autores señalan que los colaboradores de mayor edad y experiencia laboral le otorgan un alto nivel de relevancia a los beneficios. Igualmente, Randstad (2016), afirma que aquellos colaboradores entre 25 y 44 años buscan la conciliación laboral, mientras que aspectos como el salario, la seguridad laboral y estabilidad económica, cobran mayor importancia pasados los 45 años; señalando además que los jóvenes de entre 18 y 24 años, se preocupan menos por el salario y la seguridad laboral a largo plazo, sintiéndose más atraídos por aquellas organizaciones que ofrecen formación y además poseen una imagen fuerte. De acuerdo con ManPower Group Solutions (2015), indica que los millenials desean trabajar para las mismas organizaciones que ellos valoran como consumidores.

Clark (1996), citado por Ruíz (2009), señala que a medida que los colaboradores se van haciendo mayores suelen sentirse más satisfechos con sus trabajos, debido a que tienen menos expectativas; igualmente, ocurre que, a mayor edad, el colaborador puede tener un mejor empleo como consecuencia de su experiencia. Por otro lado, los trabajadores más jóvenes, suelen estar menos satisfechos, debido a que sus expectativas son más altas y aunque hay excepciones, la tendencia general es que aumente la satisfacción conforme a como aumenta la edad.

A continuación, se muestra la variable Marca Empleadora de forma global, en función a la antigüedad (años) de los colaboradores de VIVCA.

Tabla 21

Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” de forma global y la variable sociodemográfica antigüedad (años).

	Menos de 1 año		Entre 1 y 3 años		De 3 a 5 años		Más de 5 años	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Marca Empleadora Global	5	1	6	1	6	1	6	1
N	7		4		3		3	
N%	41,20%		23,50%		17,60%		17,60%	

Fuente: elaboración propia

A partir de la tabla 21, se observa de forma global, 4 colaboradores, representados por el 23,50% y con una antigüedad en la organización entre 1 y 3 años, presentan una media de 6; de igual forma sucede con aquellos colaboradores con una antigüedad de 3 a 5 años y con los que tienen más de 5 años trabajando en VIVCA; todos estos presentan una desviación estándar de 6. Luego, se encuentra que 7 colaboradores, representados por el 41,20%, presentan un valor de la media de 5, lo que, de acuerdo con los parámetros establecidos, es considerado una “percepción alta” de Marca Empleadora.

Tomando en consideración la tabla 22, se presenta la variable Marca Empleadora por dimensiones y la antigüedad (años) de los colaboradores de la organización.

Tabla 22

Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” por dimensiones y la variable sociodemográfica antigüedad (años).

	Menos de 1 año		Entre 1 y 3 años		De 3 a 5 años		Más de 5 años	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Valor de Interés	5,40	1	5,80	1	6,07	1	5,60	1
Valor Social	6,17	1	6,60	1	6,40	1	6,33	1
Valor Económico	4,74	1	5,70	1	5,47	1	5,20	1
Valor de Desarrollo	5,34	1	5,80	1	5,87	1	5,33	1
Valor de Aplicabilidad	5,57	1	6,17	1	6,33	1	5,56	1
Valor Organizacional	5,26	1	5,20	1	5,60	1	5,73	1
N	7		4		3		3	
N%	41,20%		23,50%		17,60%		17,60%	

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la tabla 22 y tomando en cuenta los parámetros establecidos, se puede observar que la categoría de entre 1 y 3 años de antigüedad en la organización, presenta una “percepción alta” de Marca Empleadora, con medias de 6,60 para la dimensión de Valor Social y de 5,20 para la dimensión de Valor Organizacional. Sin embargo, los 7 colaboradores que tienen menos de 1 año trabajando en la organización, representados por 41,20%, presentan una “percepción media” de Marca Empleadora en la dimensión de Valor Económico, siendo la media de 4,74, que, según los parámetros establecidos, esto hace referencia a la existencia de un nivel adecuado de conocimiento y notabilidad de la organización por parte de los colaboradores. Ahora bien, las categorías de entre 3 y 5 años y de más de 5 años de antigüedad en la organización, también evidencian una “percepción alta” de Marca Empleadora, con medias que oscilan entre 5,20 y 6,33. En cuanto a la desviación estándar, se observa que el valor para todas las dimensiones de Marca Empleadora es de 1.

En este sentido, ManPower Group (2015), señala que, para los profesionales con mayor experiencia laboral, la reputación de marca constituye uno de los tres principales factores que tienen en cuenta para tomar decisiones acerca de su futuro laboral, señalando que la confianza de los colaboradores en el liderazgo de empresa tiene un impacto

significativo en su permanencia y en la satisfacción que logran en su trabajo. A su vez, el incremento en los años de experiencia de los trabajadores tiene una relación positiva con la importancia de la reputación de la compañía; por lo que se puede establecer que la antigüedad laboral de un trabajador definitivamente lo lleva a considerar la buena reputación de marca para decidir trabajar en esa empresa (ManPower Group Solutions, 2014); por su parte, Agrawal y Swaroop (2009), señalan que los colaboradores recién graduados representan un segmento idóneo para ser receptores de los mensajes de la Marca Empleadora. En tal sentido Según Ruiz (2009) a medida que un colaborador va cumpliendo años, permanece en un mismo puesto de trabajo, por lo que sus años de antigüedad se van incrementando.

A continuación, se presenta la estadística descriptiva de la variable Marca Empleadora de forma global y la variable sociodemográfica nivel educativo.

Tabla 23

Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” de forma global y la variable sociodemográfica nivel educativo.

	Estudiando TSU		TSU		Estudiando Lic o Ing		Lic o Ing		Postgrado	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Marca Empleadora Global	6,25		5,36	0,64	5,93	0,81	5,56	1,00	5,75	0,73
N	1		3		2		8		3	
N%	5,90%		17,60%		11,80%		47,10%		17,60%	

Fuente: elaboración propia

La tabla 23 permite observar que los colaboradores de VIVCA que se encuentran actualmente estudiando para obtener un título de TSU, tienen la media más representativa con un valor de 6,25, que de acuerdo con los parámetros establecidos es considerado una “percepción alta” de Marca Empleadora. Igualmente, el resto de las categorías de nivel educativo también evidencian una “percepción alta” de Marca Empleadora, ya que la categoría conformada por aquellos colaboradores que se encuentran estudiando para obtener un título de licenciatura o ingeniería, presenta una media de 5,93, seguido de 3 colaboradores, representados por el 17,60%, que alcanzaron al momento del estudio un

nivel de postgrado y una media de 5,75. A su vez, se encuentra que el 47,10% de los colaboradores tienen licenciatura o ingeniería y una media de 5,56, seguido de aquellos que tienen título de TSU y una media de 5,35. En cuanto a las desviaciones estándar, se observa que estas varían entre 0,64 y 1.

En función del nivel educativo de los colaboradores encuestados, se presenta la estadística descriptiva de ésta en función a las dimensiones de la variable Marca Empleadora.

Tabla 24

Estadística descriptiva de la variable “Marca Empleadora” por dimensiones y la variable sociodemográfica nivel educativo.

	Estudiando TSU		TSU		Estudiando Lic o Ing		Lic o Ing		Postgrado	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Valor de Interés	6,20		5,33	1,06	5,90	0,71	5,65	0,95	5,60	0,62
Valor Social	6,40		6,20	0,78	6,70	0,42	6,10	0,78	6,87	0,23
Valor Económico	5,80		5,07	0,43	4,90	1,27	5,10	1,37	5,47	0,74
Valor de Desarrollo	6,60		5,00	0,43	6,10	0,71	5,55	0,82	5,33	0,89
Valor de Aplicabilidad	6,67		5,22	0,38	6,17	0,71	5,88	0,89	5,89	0,86
Valor Organizacional	6,00		5,27	0,65	5,90	0,99	5,23	1,14	5,40	1,09
N	1		3		2		8		3	
N%	5,90%		17,60%		11,80%		47,10%		17,60%	

Fuente: elaboración propia

Los 3 colaboradores con un nivel de postgrado tienen la media más alta en el cruce de las dimensiones de Marca Empleadora y la variable sociodemográfica de nivel educativo, ya que presentan un valor de la media de 6,87 para la dimensión de Valor Social. De igual forma, en todos los niveles educativos, las medias para esta dimensión oscilan entre 6,10 y 6,70, lo que se traduce según los parámetros establecidos en una “percepción alta” de Marca Empleadora. Asimismo, las medias del resto de las dimensiones de Marca Empleadora son altas y oscilan entre 5 y 6,17. Sin embargo, a pesar de existir una “percepción alta”, las medias más bajas son: 5,80 en la dimensión de valor económico para aquellos colaboradores que se encuentran estudiando para obtener un título de TSU. Seguido de la dimensión de Valor de Desarrollo, alcanzando una media de 5 en aquellos colaboradores que poseen un título de TSU; una media de 4,90, en la dimensión de valor económico para aquellos colaboradores de VIVCA que para el momento de ser encuestados

se encontraban estudiando para obtener un título de licenciatura o ingeniería. Igualmente, se observa que los colaboradores que alcanzaron un título de licenciatura o ingeniería presentan una media de 5,10 en la dimensión de Valor Económico. Finalmente, se observa que los colaboradores que tienen estudios de postgrado evidencian una media de 5,33 en la dimensión de Valor de Desarrollo. Con respecto a las desviaciones estándar, se observa que los valores oscilan entre 0,23 y 1,37.

De acuerdo con Ranstad (2016), aquellos colaboradores que tienen estudios universitarios le otorgan mayor importancia al contenido del puesto de trabajo, mientras que aquellos colaboradores con una menor capacitación buscan una mayor seguridad laboral y una buena formación. A pesar de esto, Ranstad (2017), establece que aquellos trabajadores que poseen estudios superiores, les conceden gran importancia a los retos laborales, mientras que las personas con un nivel formativo más bajo consideran que la estabilidad laboral a largo plazo y la reputación de la organización es más importante.

Por otro lado, Ruiz (2009), comenta que aquellas personas con un alto nivel educativo tienden a estar más satisfechas con su trabajo, ya sea por el salario que perciben, las buenas condiciones de trabajo que poseen, y que su puesto de trabajo les permite desarrollar todo su potencial y capacidades.

5.3 Variable “Compromiso Organizacional de forma Global y por Dimensiones.

A continuación, se presentan los promedios obtenidos para la variable “Compromiso Organizacional”, encontrándose: media, mediana y desviación estándar de cada una de las interrogantes. En tal sentido, se tomó como referencia el modelo propuesto por Allen y Meyer (1997), donde se destacan tres dimensiones, tales como: el compromiso Afectivo, De Continuidad y Normativo.

Tabla 25
Promedios de la variable “Compromiso Organizacional” de forma global y por dimensiones.

Dimensiones	N	Items	Media	Desviación Estándar
Compromiso Organizacional		Todos los Items	4,35	1,35
Compromiso Afectivo	17	6,9,12,14,15,18	3,29	1,01
Compromiso de Continuidad		1,3,4,5,16,17	3,86	1,63
Compromiso Normativo		2,7,8,10,11,13	4,88	1,31

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta la Tabla 25, las medias de las dimensiones de Compromiso Organizacional oscilan entre 3,29 y 4,88. Sin embargo, el compromiso normativo, posee la media más alta (4,88), seguido del compromiso de continuidad (3,86), donde el compromiso afectivo (3,29) posee la media más baja. Asimismo, el promedio global de la variable Compromiso Organizacional es de 4,35, lo que se según el parámetro establecido por Lujano y Contreras (1999) poseen “nivel medio”, estando caracterizadas por ser beneficiosos y adecuados para la empresa, evidenciando una saludable relación con el colaborador. Ahora bien, en cuanto a la desviación estándar de los datos en relación con la media, estos varían entre 1,01 y 1,63; indicando que, la dispersión en los mismos no es similar para cada dimensión de la variable, es decir, las respuestas de los colaboradores si se encontraron distantes, lo que se puede traducir en la no proximidad de lo contestado por los trabajadores y la media de cada una de ellas. Ahora bien, tomando en cuenta los valores del coeficiente de variación, se destaca que no existe heterogeneidad en los resultados de la variable de Compromiso Organizacional, ya que a medida que el coeficiente es mayor, se incrementa la variabilidad de los datos.

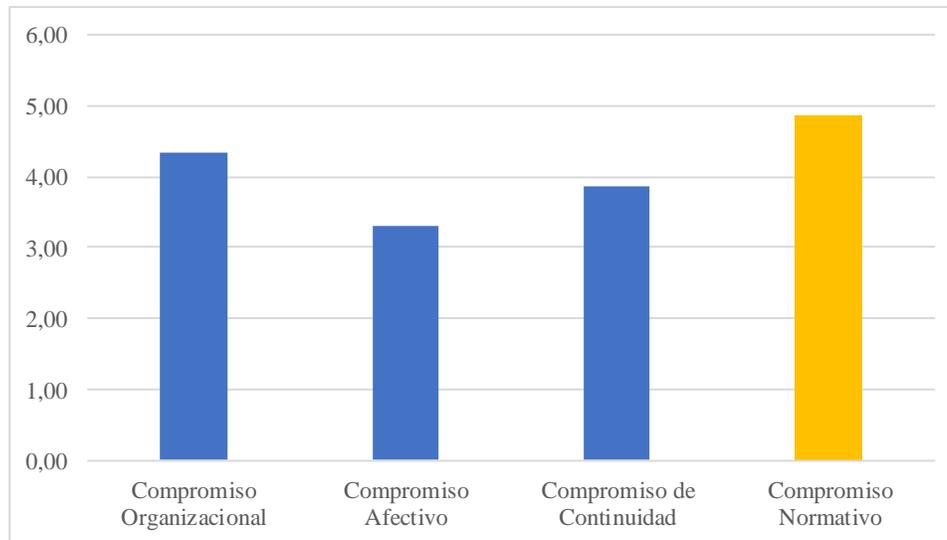


Figura 11. Promedio de la variable “Compromiso Organizacional” de forma global y por dimensiones. Fuente: elaboración propia.

A partir de la figura 11, se puede observar que en términos generales el Compromiso Normativo es la dimensión que obtuvo un mayor promedio, donde tomando como referencia lo Robbins (1999), el compromiso organizacional es un estado en el cual un colaborador se identifica con una organización en particular y con sus metas, deseando así mantenerse en ella. Ahora bien, específicamente en cuanto a la dimensión antes señalada, el resultado “refleja los sentimientos de obligación del empleado de permanecer en la empresa” (Allen y Meyer, 1997, p.34).

Teniendo en cuenta que el Compromiso de Continuidad (3,86), alcanzó un “nivel medio”, Meyer y Allen (1991) indican que abandonar la organización produce en los colaboradores un sentimiento de ansiedad, por lo que se puede decir que en este tipo de compromiso existe un beneficio asociado a permanecer en el trabajo y apego emocional, identificación e implicación con la organización. apego emocional, identificación e implicación con la organización. apego emocional, identificación e implicación con la organización. un costo asociado a irse de éste. Sin embargo, a pesar de haber obtenido el Compromiso Afectivo la media más baja, equivalente a 3,29, existe de acuerdo con Lujano y Contreras (1999) un “nivel medio” de “apego emocional, identificación e implicación con la organización” (Allen y Meyer, 1997, p.34).

A continuación, se presenta el análisis global correspondiente a la variable compromiso organizacional con respecto a la variable sociodemográfica género.

Tabla 26
Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” de forma global y la variable sociodemográfica género.

	Femenino		Masculino	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Compromiso Organizacional (Global)	4,25	1,32	4,13	1,29

Tomando en cuenta la tabla 26, para la variable Compromiso Organizacional el género femenino obtuvo un promedio de 4,25, mientras que, para el género masculino, la media es de 4,12, denotando que no existen discrepancias significativas en cuanto al promedio por género, ya que sólo hay diferencia del 0,12 entre ambos. Asimismo, al tener en cuenta los parámetros establecidos por Lujano y Contreras (1999), se puede señalar que el Compromiso Organizacional de los colaboradores de VIVCA es considerado como “medio”. Con respecto a la desviación estándar, se evidencia para el género femenino un valor de 1,32, lo que indica que las respuestas de los ítems no presentan diferencias significativas entre ambos, al igual que para el género masculino, el cual presenta una desviación estándar de 1,26.

A continuación, se muestra la estadística descriptiva de la variable Compromiso Organizacional por dimensiones en función al género.

Tabla 27
Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” por dimensiones, en función a la variable sociodemográfica género.

	Femenino		Masculino	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Compromiso Afectivo	3,72	1,08	3,52	1,02
Compromiso Normativo	5,02	1,23	4,95	1,12
Compromiso de Continuidad	4,02	1,66	3,93	1,50

Fuente: elaboración propia

Tomando como referencia la tabla 27, se puede observar que las medias por dimensiones del género femenino oscilan entre 3,72 y 5,02, con desviaciones estándar entre 1,08 y 1,66; mientras que, para el género masculino, se observa que las medias se encuentran entre 3,52 y 4,95 y las desviaciones estándar entre 1,02 y 1,50; por lo que se puede decir que la media más representativa en ambos géneros es la del Compromiso Afectivo, lo que según Meyer y Allen (1991), significa que abandonar la organización por lo general produce en los colaboradores un sentimiento de pena, por lo que se identifican con la misma, aceptan las metas y están más dispuestos a hacer esfuerzos extras a favor de ésta. Sin embargo, los colaboradores pertenecientes al género masculino, representados por el 41,20%, evidencian un nivel de Compromiso Afectivo mayor que el género femenino, representado por el 58,8%, con una diferencia de 0,20 entre ambos.

Sin embargo, Mathieu y Zajac (1990); cp. Meyer y Allen (1997), comentan que la intensidad del Compromiso Afectivo no se ve afectada por el género del colaborador. Por otro lado, Manfredi (2004) indica que las mujeres tienden a demostrar mayores niveles de Compromiso que los hombres, ya que Mathieu y Zajac (1990) afirma que esto puede ser explicado por el hecho de que las colaboradoras sienten que tienen que vencer más barreras que los hombres para lograr posicionamiento dentro de la organización. Baugh y Jacobsen (s/f), citados por Juscamayta (2017), afirman que el género no ha sido claramente definido, por lo que encuentran resultados de mayor grado de compromiso tanto en mujeres como en hombres respectivamente. Por su parte, Loli (2006), llega a la conclusión de que no existen diferencias significativas con respecto al Compromiso organizacional cuando se compara hombres con mujeres, lo que quiere decir que, al hablar de compromiso, el género no es determinante para su estudio.

Ahora bien, teniendo como referencia los parámetros propuestos por Lujano y Contreras (1999), se puede señalar que, el género masculino se caracterizó por alcanzar un “nivel medio” de compromiso afectivo, donde la media se ubica en 3,52. A pesar de la diferencia existente, el género femenino también obtuvo un “nivel medio” en el Compromiso Afectivo, con una media de 3,72.

A su vez, se observa que la media más representativa es la asociada al Compromiso Normativo, con un valor de 5,02 para el género femenino; siendo según Lujano y Contreras

(1999) un “nivel alto”, ya que éste estaría caracterizado por ser beneficioso para VIVCA. Por su parte, los colaboradores pertenecientes al género masculino presentan un “nivel medio” de Compromiso Normativo, con un promedio de 4,95.

Seguidamente, en cuanto al Compromiso De Continuidad, los colaboradores alcanzaron un “nivel medio” de Compromiso con la organización, siendo su valor promedio de 4,02 para el género femenino y de 3,93 para el género masculino.

Ahora bien, en la tabla 28 se presenta la Estadística Descriptiva de la variable Compromiso Organizacional en términos globales y la variable sociodemográfica edad (años):

Tabla 28

Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” global y la variable sociodemográfica edad (años).

	De 20 a 23 años		D 24 a 27 años		De 28 a 31 años		Más de 31 años	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Compromiso Organizacional Global	4,11		4,33		4,22	1,04	4,19	1,29
N		1		1		3		12
N%		5,90%		5,90%		17,60%		70,60%

Fuente: elaboración propia

La tabla anterior, permite observar las medias entre el Compromiso Organizacional y la variable sociodemográfica edad, expresada en años, donde se encuentra que la categoría de 24 a 27 años posee una media de 4,33; de 28 a 31 años la media es de 4,22; la categoría de más de 31 años presenta una media de 4,19 y de 20 a 23 años la media es de 4,11, donde según (Brimeyer, 2010), los colaboradores de mayor edad, sin importar su antigüedad laboral, son más proclives a estar comprometidos con la organización A su vez, Álvarez (2008), indica que la edad tiene un efecto positivo sobre el grado de Compromiso con la organización.

A partir de la edad de los colaboradores encuestados, se presenta la estadística descriptiva de ésta en función a las dimensiones del Compromiso Organizacional.

Tabla 29

Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” por dimensiones y la variable sociodemográfica edad (años).

	De 20 a 23 años		De 24 a 27 años		De 28 a 31 años		Más de 31 años	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Compromiso Afectivo	3,50		3,67		3,78	1,20	3,61	1,03
Compromiso Normativo	4,83		6,17		5,11	0,97	4,88	1,26
Compromiso de Continuidad	4,00		3,17		3,78	0,95	4,10	1,59
N	1		1		3		12	
N%	5,90%		5,90%		17,60%		70,60%	

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, de acuerdo con la tabla número 29 se encuentra que, para el Compromiso Afectivo existe similitud entre las medias; en tal sentido, este tipo de Compromiso es el que tiene más representatividad, en aquellos colaboradores con edades comprendidas entre 24 a 27 años, con un valor de la media de 6,17; seguido de aquellos colaboradores con edades entre 28 y 31 años con una media de 3,78. Luego, se encuentra un colaborador en la categoría de edad de más de 31 años, con una media de 3,61, encontrándose finalmente el colaborador entre 20 y 23 años, con una media de 3,50. De esta forma, Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch, (1997); Meyer y Allen, (1991), establecen que cuando existen altos niveles de Compromiso Afectivo, existe una mayor probabilidad de que los colaboradores sigan las políticas organizacionales y actúen acorde a las decisiones estratégicas de la organización.

Con respecto al Compromiso Normativo, se encuentra 1 colaborador con una edad comprendida entre 24 a 27 años, presentando el promedio mayor con respecto a este tipo de compromiso, con una media de 6,17; luego, se encuentran aquellos colaboradores con edades de 28 a 31 años y una media de 5,11; seguido de 12 colaboradores con más de 31 años y un valor de la media de 4,88; por último, se encuentra 1 colaborador con edades entre 20 y 23 años y un valor de la media de 4,83. Por su parte, Ardila (1986), comenta que resulta necesario comprender que anteriormente se promovía la lealtad y la permanencia en las organizaciones, por tanto, los colaboradores de mayor edad evidencian un Compromiso Normativo más elevado que los más jóvenes. En tal sentido, los autores Vargas, Soto y Rosas (2014), indican que a mayor edad aumenta el nivel de Compromiso Afectivo y Normativo, mientras que Bohrt, Solares y Romero (2014), comentan que el compromiso en sus diferentes componentes se incrementa de manera sostenida con la edad.

Posteriormente, con respecto al Compromiso De Continuidad, se observa que los colaboradores con más de 31 años y una media de 4,10, seguido del único individuo que posee entre 20 y 23 años con una media de 4, luego se encuentran aquellos que tenían al momento del estudio entre 28 y 31 años con una media de 3,78, seguido del único colaborador que obtuvo una media de 3,17.

A continuación, se muestra la variable Compromiso Organizacional de forma global, en función a la antigüedad (años) de los colaboradores de la organización.

Tabla 30
Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” global y la variable sociodemográfica antigüedad (años).

	Menos de 1 año		Entre 1 y 3 años		De 3 a 5 años		Más de 5 años	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Compromiso Organizacional Global	4,25	1,11	4,03	1,42	4,28	1,56	3,00	1,05
N	7		4		3		3	
N%	41,20%		23,50%		17,60%		17,60%	

Fuente: elaboración propia

A partir de la tabla 30, se observa que la variable Compromiso Organizacional en función a la antigüedad de los colaboradores de VIVCA, posee medias que oscilan entre 3 y 4,28, donde los colaboradores con un antigüedad en la empresa entre 3 y 5 años presentan una media de 4,28 y una desviación estándar de 1,56; posterior a esto, se encuentran aquellos colaboradores que llevan menos de 1 año trabajando en la organización, presentando una media de 4,25 y una desviación estándar de 1,11. Luego, se puede observar aquellos colaboradores con una antigüedad de más de 5 años, una media de 3 y una desviación estándar de 1,05 ; por último, se encuentran aquellos colaboradores con una antigüedad entre 3 a 5 años, que presentan una media de 4,98 y una desviación estándar de 1,63. Según los parámetros establecidos por Lujano y Contreras (1999), se puede apreciar que los colaboradores de VIVCA poseen un “nivel medio” de Compromiso Organizacional global.

Por lo tanto, Borht, Solares y Romero (2014), establecen que el nivel de Compromiso Organizacional disminuye después de permanecer 1 año en la organización e incrementa después de los 5 años. Por otro lado, Hellriegel (2001), establece que la

antigüedad a menudo conlleva a que los colaboradores desarrollen actitudes más positivas ante el trabajo.

De esta manera, se presenta la variable Compromiso Organizacional por dimensiones y la antigüedad (años) de los colaboradores de la organización.

Tabla 31

Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” por dimensiones y la variable sociodemográfica antigüedad (años).

	Menos de 1 año		Entre 1 y 3 años		De 3 a 5 años		Más de 5 años	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Compromiso Afectivo	3,76	0,95	3,42	1,15	3,50	1,13	3,78	0,83
Compromiso Normativo	4,93	1,06	5,25	1,06	4,94	1,40	4,83	1,15
Compromiso de Continuidad	4,07	1,31	3,42	1,72	4,39	2,16	4,11	1,17
N	7		4		3		3	
N%	41,20%		23,50%		17,60%		17,60%	

Fuente: elaboración propia

Analizando la tabla 31, se puede observar que todas las categorías de antigüedad presentan un “nivel medio” de Compromiso Afectivo y de Continuidad. Sin embargo, existe un “nivel alto” de Compromiso Normativo según los parámetros establecidos por Lujano y Contreras (1999), en aquellos colaboradores que tienen entre 1 y 3 años de antigüedad.

En este sentido, los colaboradores que tienen menos de 1 año de antigüedad en la organización poseen medias que oscilan entre 3,76 y 4,93, es decir, poseen un “nivel medio” de Compromiso Afectivo, Normativo y de Continuidad.

Asimismo, los colaboradores que tienen de 1 a 3 años en la organización poseen medias entre 3,42 y 5,25, que según lo establecido por Lujano y Contreras (1999), se considera como un “nivel medio” de Compromiso Afectivo y de Continuidad y como un “nivel alto” de Compromiso Normativo. Asimismo, la categoría de 3 a 5 años está conformada por tres colaboradores, con medias que oscilan entre 3,50 y 4,94, alcanzando así las tres dimensiones un “nivel medio”. Es así como Rusbult y Farrel (2013), (citados por Córdoba 2005: p.31) señalan que en la medida que aumenta la antigüedad del trabajador, se incrementan las inversiones y los costos de romper el vínculo laboral, por lo que el compromiso de continuidad se hace más sólido; sin embargo, a pesar de haber alcanzado un “nivel medio”, existe una brecha muy reducida entre el puntaje obtenido y el “nivel bajo”.

Asimismo, Van der Vlist y Steensma (2004), indican que son los empleados con mayor antigüedad en la organización, quienes presentan mayores niveles de Compromiso Afectivo y Normativo.

Por su parte, Kaur y Sandhu (2010) comentan que los colaboradores de mayor antigüedad ven sus años de servicio a la empresa, como una inversión, por lo que se les hace más difícil cambiar de trabajo; mientras que, con respecto a aquellos colaboradores de menor antigüedad, existe la posibilidad de que tengan una mayor percepción de las oportunidades laborales disponibles. Igualmente, Allen y Meyer (1993) cp, Meyer y Allen, (1997), consideran que la relación entre el Compromiso y la antigüedad es producto de la edad del colaborador o resultado de las vivencias que se experimentan cuando se permanece en una misma organización por mucho tiempo.

Por último, se encuentran aquellos colaboradores que tienen más de 5 años dentro de la organización, los cuales poseen medias entre 3,78 y 4,83, arrojando como resultado un “nivel medio” en las tres dimensiones de Compromiso Organizacional.

A continuación, se presenta la variable Compromiso Organizacional de forma global, en función al nivel educativo de los colaboradores de VIVCA.

Tabla 32

Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” de forma global y la variable sociodemográfica nivel educativo.

	Estudiando TSU		TSU		Estudiando Lic o Ing		Licenciatura o Ingeniería		Postgrado	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Compromiso Organizacional Global	4,44		4,17	0,60	4,28	1,10	4,28	1,12	3,91	1,22
N	1		3		2		8		3	
N%	5,90%		17,60%		11,80%		47,10%		17,60%	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 32, permite observar que el único colaborador que se encuentra estudiando para obtener un título de TSU, presenta la media más representativa, equivalente a 4,44, mientras que los 3 colaboradores que al momento del estudio alcanzaron un nivel de postgrado, representados por un 17,60%, tienen la media más baja, con un valor de 3,91 y una desviación estándar de 1,22. A su vez, se encuentra que los colaboradores que se están estudiando una licenciatura o ingeniería o que ya alcanzaron obtener una licenciatura o

ingeniería, ambos presentan una media de 4,28 y una desviación estándar de 1,10 y 1,12, respectivamente. Seguido de los 3 colaboradores que tienen título de TSU, con una media de 4,17 y una desviación estándar de 0,60, teniendo en cuenta que según los parámetros establecidos por Lujano y Contreras (1999), los valores alcanzados con respecto a la media, evidencian un “nivel medio” de Compromiso Organizacional por parte de los colaboradores de la organización.

Tomando en cuenta el nivel educativo de los colaboradores de la organización, a continuación, se muestra la estadística descriptiva de ésta, en función a las dimensiones del Compromiso Organizacional.

Tabla 33
Estadística descriptiva de la variable “Compromiso Organizacional” por dimensiones y la variable sociodemográfica nivel educativo.

	Estudiando TSU		TSU		Estudiando Lic o Ing		Licenciatura o Ingeniería		Postgrado	
	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar	Media	Desviación estándar
Compromiso Afectivo	3,33		3,50	0,46	3,50	0,94	3,79	0,90	3,56	1,22
Compromiso Normativo	5,00		4,78	0,55	5,33	0,94	5,02	1,08	4,89	1,22
Compromiso de Continuidad	5,00		4,22	0,81	4,00	1,41	4,02	1,38	3,28	1,24
N	1		3		2		8		3	
N%	5,90%		17,60%		11,80%		47,10%		17,60%	

Fuente: Elaboración propia

Analizando la tabla 33, se puede observar que el único colaborador de VIVCA que se encuentra estudiando para obtener un título de Licenciatura o Ingeniería, presenta la media más representativa (5,33), seguido del único colaborador que se encuentra estudiando para TSU que en el Compromiso Normativo y de Continuidad alcanzó una media de 5 en cada uno, que según Lujano y Contreras (1999), significa un “nivel alto”. Asimismo, se encuentra que los 3 colaboradores que al momento del estudio alcanzó un título de Postgrado, posee un “nivel medio” según los parámetros establecidos por Lujano y Contreras (1999), ya que obtuvo un promedio de 4,89 para el Compromiso Normativo; 3,56 para el Afectivo y 3,28 para el de Continuidad.

Con respecto a los colaboradores que tienen estudios de TSU, la media más representativa se ubica en el Compromiso Normativo (4,78), seguido del Compromiso de Continuidad con 4,22 y del Compromiso Afectivo con 3,50, evidenciando así un “nivel medio” en las tres dimensiones de acuerdo con los parámetros establecidos por Lujano y

Contreras (1999). Posteriormente, se encuentran aquellos colaboradores que tienen licenciatura o ingeniería, presentando un “nivel alto” de Compromiso Normativo, con una media de 5,02 y un “nivel medio” de Compromiso Afectivo y de Continuidad, con medias de 3,79 y 4,02 respectivamente. Por último, la tabla 33 permite observar que los 3 colaboradores que se encontraban para el momento del estudio para alcanzar un título de Licenciatura o Ingeniería obtuvieron medias de 4 para el Compromiso de Continuidad y 3,50 para el Compromiso Afectivo.

Tras la realización del análisis y discusión de los resultados a partir de los instrumentos de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional, se procede a continuación a realizar el análisis de una segunda fase, en la cual se llevó a cabo una entrevista al Socio Director de VIVCA, con el objetivo de darle un mayor sustento y comprensión al comportamiento de los resultados obtenidos.

Fase II – Entrevista al Socio Director

Las preguntas realizadas en esta fase de la investigación estuvieron asociadas a las variables de estudio, siendo éstas Marca Empleadora y Compromiso Organizacional.

5.4 Variable Marca Empleadora

En primer lugar, se realizaron una serie de preguntas generales sobre Marca Empleadora, por lo cual lo primero que se le pidió al Socio Director fue que estableciera un concepto propio de marca empleadora; su respuesta fue:

La Marca Empleadora hace referencia al hecho de lograr que tu empresa atraiga candidatos, es un proceso a largo plazo, pero en el que vale la pena invertir si se desea posicionar la marca en general, tanto de manera interna como externa.

En tal sentido, al contrastarlo con lo propuesto por Bakanauskiene et al (2011), que define la Marca Empleadora como una estrategia a largo plazo, utilizada para concientizar y mejorar la percepción que tienen los colaboradores con respecto a la marca de la empresa. Se observa que, la forma de conceptualizar del Socio Director de la empresa se asemeja a la propuesta por el autor anterior, ya que ambas resaltan la estrategia organizacional a largo plazo.

A su vez, éste indicó que actualmente, VIVCA se posiciona de manera externa y se vende a su público objetivo, a través de presentaciones corporativas, alianzas con universidades para pasantías, página web y asambleas semanales con invitados externos de interés. Con respecto a su cliente interno, éste comentó que su público interno objetivo está conformado por todos sus colaboradores, sin distinción alguna, ya que ellos se encargan día a día de aplicar los valores de la organización: Excelencia, Ética, Confiabilidad y Compromiso.

Asimismo, se cuestionó sobre las estrategias que aplica la organización para captar la atención de sus colaboradores y candidatos potenciales, donde el Socio Director respondió: “este proceso se realiza a través de headhunters y plataformas de empleo, tales como LinkedIn, Bumeran, Empléate y CompuTrabajo”. Por último, se le pidió al entrevistado que describiera a VIVCA en tres palabras: “una marca confiable”.

Luego, en cuanto a cada una de las dimensiones de Marca Empleadora, específicamente en el Valor de Interés, se indagó si VIVCA aplica formas de trabajo novedosas para cumplir con su metas y objetivos diarios, donde el Socio Director señaló que:

“No directamente, puesto que estos se realizan a través de seguimientos mensuales y se pretende implementar la plataforma de trabajo denominada ASA, ésta indica el proceso que el colaborador debe poner en marcha para la creación de nuevos productos y/o servicios. Igualmente, es mediante la realización de comités semanales, en los que se reúnen los directores de cada unidad de negocio donde se llevan a cabo la discusión los proyectos en marcha y los posibles nuevos”.

Al analizar acerca de la dimensión Valor Social, se le preguntó al entrevistado qué aspectos de la organización considera que sus colaboradores valoran más, por lo que contestó: “se trata de un compromiso mutuo entre la marca y su gente, indicando que el hecho de que se mejoren de manera continua los paquetes de compensación variable, también contribuye a que los trabajadores se sientan felices y satisfechos con la marca.

Seguidamente, se procedió a indagar con si la estrategia organizacional está alineada con los valores organizacionales de VIVCA, donde éste respondió:

“Existe una unidad de negocio llamada Planificación Estratégica, que se encarga de velar por el cumplimiento de los objetivos y tareas, lo que trae como beneficio que exista un Compromiso de los entregables a terceros, lo que hace que valores como la excelencia, Compromiso y confiabilidad sean una realidad para los clientes”.

El entrevistado señaló, además que el ambiente laboral de VIVCA se puede describir en tres palabras: compañerismo, sentido de urgencia y proactividad. Posterior a esto, mencionó las estrategias más adecuadas que utilizan con aquellos colaboradores que podrían perjudicar el ambiente de trabajo, destacando que: “dependiendo de la gravedad, puede existir una reducción salarial como consecuencia y si la situación tiene un impacto negativo, se procede a desincorporar al trabajador de la organización”.

Teniendo en cuenta la importancia que tienen los líderes en la dinámica laboral diaria, se indagó en qué medida los líderes se integran a su equipo de trabajo, comentando que:

“La integración ocurre a través de reuniones mensuales, en las que se logra que todo el equipo esté informado de lo que se está haciendo, de forma tal que todos estén conscientes del impacto que cada actividad tiene en sus labores”.

Asimismo, éste indicó que los líderes de VIVCA se caracterizan por ser comprometidos con sus colaboradores, proactivos y responsables; además son ellos los principales de divulgar la visión de la organización.

Al tomar en consideración la dimensión Valor Económico, específicamente con respecto a cómo es la estructura del paquete de compensación, señalando que éste está estructurado de la siguiente manera: un sueldo base, acompañado de bonos mensuales y bimensuales, ambos en dólares, bono de transporte y pago de utilidades por adelantado para mejorar el ingreso mensual. Ahora bien, teniendo en cuenta que el nivel de riesgo en la oficina es bajo, no hay esquemas de seguridad y salud laboral, más que una póliza de seguro con cobertura para los colaboradores y sus familiares. Por último, el entrevistado comentó que además del paquete de compensación, actualmente no se otorgan recompensas de otro tipo.

Posterior a esto en cuanto a la dimensión Valor de Desarrollo, se le preguntó al Socio Director si actualmente existen esquemas de reconocimiento, desarrollo profesional

y/o planes de carrera para los colaboradores, donde el Socio Director comentó: “no, pero es algo que esperan implementar, ya que las conductas destacadas únicamente se reconocen en las reuniones semanales”. A su vez, éste resaltó el hecho de que la organización no realiza evaluaciones de desempeño, pero que es algo que se quiere empezar a implementar, a través de la utilización de indicadores ASA. A su vez, el entrevistado comentó que actualmente no existe un plan de carrera formal, ya que las capacitaciones son otorgadas según sea la necesidad que tenga el colaborador, por lo que no existe un plan de carrera para cada uno de ellos.

Por último, se indagó con respecto a la dimensión Valor Organizacional, el entrevistado señaló que VIVCA en cuanto a las prácticas que se pueden implementar de comunicación organizacional, estas pueden ser consideradas como un proceso que se realiza a través de las respectivas reuniones semanales y el correo electrónico de la organización. Aunado a ello, se indagó sobre si los colaboradores poseen horarios flexibles de trabajo, tiempo libre y la opción de teletrabajo, por lo que éste señaló:

“Hay actividades de celebración en fechas importantes, tales como cumpleaños o aniversarios de la organización. Sin embargo, no hay flexibilidad de horario y los colaboradores no cuentan con la opción de trabajar desde la casa; a pesar de esto, el Socio Director comentó que sus colaboradores se sienten identificados con VIVCA, ya que se muestran muy leales y comprometidos con la marca y con las actividades que realizan”.

Esta pregunta que se realizó en relación con los elementos asociados al balance vida-trabajo, en contraste con las encuestas realizadas a los colaboradores, específicamente el ítem nro. 14 de la variable Marca Empleadora está caracterizado por tener una media de 5,24 y una desviación de 0,90, donde concretamente 4 personas, es decir, un 23,25% destaca que “no está de acuerdo” ni “en desacuerdo” con el hecho de que VIVCA les permite hacer un balance entre sus compromisos laborales y la vida familiar. Sin embargo, un 76,5% está “de acuerdo”, “muy de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, con relación al hecho de que la organización les otorga elementos asociados al balance vida trabajo. A pesar de no existir beneficios como horario flexible o teletrabajo, el valor promedio de la dimensión, se ubica en 5,39, caracterizándose por ser un “nivel alto”. En tal sentido, los

resultados del cuestionario difieren de lo expresado por el entrevistado; no obstante, este señala que los colaboradores se sienten identificados con la organización, mostrándose leales y comprometidos con la misma.

En tal sentido, el que VIVCA sea considerada una “marca confiable”, se sustenta en que cada uno de los colaboradores de la organización, sean capaces de analizar y comprender el impacto que tienen sus acciones no solo para la empresa sino también para sus clientes; esto, basado en sus tres pilares fundamentales: Excelencia, Compromiso y Confiabilidad.

5.5 Variable Compromiso Organizacional

Con respecto a la dimensión de Compromiso Afectivo, se le pidió al entrevistado que del 1 al 7, siendo 1 (totalmente en desacuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo), indicara qué tan relevante consideraba que es para los colaboradores el vínculo con la organización; éste indicó que un 6, afirmando que para los colaboradores significa una inversión tanto personal como profesional, el hecho de hacer carrera en VIVCA. Por otra parte, los resultados asociados al ítem nro. 18 de Compromiso Afectivo: “Me siento emocionalmente vinculado (a) a la organización”, un 88,2% de los colaboradores se encuentra entre “de acuerdo”, “muy de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” y un 11,8% no se encuentra ni “de acuerdo” “ni en desacuerdo” con el hecho de sentir un vínculo emocional con VIVCA. En tal sentido, los resultados de la entrevista se encuentran alineados con los de las encuestas, siendo el promedio del ítem 5,76.

En cuanto a la dimensión Compromiso Normativo, se enfatizó en la lealtad de los colaboradores con VIVCA, por lo que se le preguntó al Socio Director si consideraba que los estos se sentirían culpables al dejar la organización, señalando que: “no, ya que, si estos deciden irse, va a ser por razones de mucho peso, ya que sentirían mucho pesar”. Seguidamente, se procedió a investigar si habían hecho estudios de lealtad, respondiendo que no han medido esta variable en los empleados de la organización. Sin embargo, los colaboradores describen a VIVCA como una empresa que brinda estabilidad laboral y personal, destacando positivismo, confianza y protección.

En contraste con la entrevista, se puede observar que en el ítem nro. 10: “Me siento obligado(a) a continuar trabajando con VIVCA”, un 47,1% de los colaboradores indicó que

está “totalmente en desacuerdo” y “en desacuerdo”, con respecto al hecho de sentirse obligados a continuar trabajando en VIVCA; por su parte, un 29,4% de éstos le da igual el irse o no de la organización, es decir, sólo el 23,5% considera “de acuerdo” esta afirmación. Estos resultados difieren de lo expresado por el Socio Director, ya que el mayor porcentaje de colaboradores no se siente obligado a seguir prestando sus servicios en la organización.

Igualmente, a pesar de no haber realizado estudios sobre la lealtad de sus colaboradores, un 94,1% se encuentra entre “de acuerdo”, “muy de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con respecto al ítem nro. 8: “VIVCA merece mi lealtad” y 1 solo colaborador representado por 5,9% no está “ni de acuerdo” ni “en desacuerdo” con el hecho de que VIVCA merezca que él le sea leal.

Ahora bien, en cuanto a la dimensión Compromiso de Continuidad, se indagó acerca de si la organización cuenta con alguna estrategia de retención del talento, respondiendo que no, ya que sólo cuentan con los beneficios del paquete de compensación. Sin embargo, al preguntarle si consideraba que los colaboradores se mantenían en la empresa sólo por la necesidad de trabajar, éste señaló: “no, ya que considero que éstos creen en el proyecto y en lo que hacen, les gusta la empresa y el ambiente de trabajo”, recalcando que, en los últimos 2 años, el porcentaje de rotación ha sido muy bajo, sólo se han ido 2 colaboradores y porque emigraron del país. Ahora bien, en contraste con el cuestionario realizado, tomando en cuenta el ítem nro. 16: “Una de las consecuencias importantes de renunciar a trabajar en VIVCA, sería la escasez de alternativas laborales”, un 70,6% de los colaboradores señalaron que están “totalmente en desacuerdo”, “muy en desacuerdo” y “en desacuerdo”, es decir, que este porcentaje de trabajadores sí piensa que pueden conseguir otras oportunidades laborales al renunciar a VIVCA.

Análisis del Coeficiente de Correlación entre las variables de estudio “Marca Empleadora” y “Compromiso Organizacional” de forma global y por dimensiones.

Con el objetivo de llevar a cabo el análisis correlacional de las variables de estudio en términos globales y las dimensiones asociadas a cada una de ellas, se procedió a calcular el Coeficiente de Correlación de Spearman, dado que al ser la población y muestra muy pequeña, equivalente a 17 colaboradores, hace imposible el uso del coeficiente de R de Pearson.

En tal sentido, el coeficiente de correlación de Spearman ρ , está definido como una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos. Este coeficiente es muy útil cuando el número de pares de sujeto (n) que se desea asociar es pequeño (menor de 30). Aparte de permitir conocer el grado de asociación entre ambas variables, con Rho de Spearman es posible determinar la dependencia o independencia de dos variables aleatorias (Elorza y Medina, 1999).

Para el análisis de los valores obtenidos a partir del Coeficiente de Correlación de Spearman, se tomó en consideración que estos oscilan entre $[-1,1]$, donde el signo asociado al dígito determina el sentido de la correlación, es decir, si $\rho < 0$ la correlación será negativa, significando que las variables se encuentran correlacionadas pero en sentido contrario, donde puede existir valores altos para una variable y bajos para otra, o viceversa; en tanto, si el valor se acerca a -1 , esto significa que mayor será el nivel de covariación en los datos de la variable; en cambio, si el valor de la correlación es equivalente a -1 , esta será negativa perfecta. Ahora bien, $\rho > 0$, la correlación podrá ser considerada como positiva, correlacionándose las variables en forma directa, es decir, donde aquellos valores que sean altos para una variable lo serán para la otra y viceversa. Asimismo, si $\rho = 1$, la correlación será definida como positiva perfecta. De lo contrario, si $\rho = 0$, no existiría correlación entre las variables y la covariación no sería perceptible.

Tabla 34
Correlación de variables según ρ de Spearman

	Valor de interés	Valor social	Valor económico	Valor de desarrollo	Valor de aplicabilidad	Valor organizacional	Marca Empleadora
Afectivo	0,075	0,042	-0,024	0,00030	-0,119	0,035	0,016
Continuidad	-0,050	-0,127	-0,113	-0,014	-0,062	-0,007	-0,063
Normativo	0,066	0,047	0,006	0,136	0,135	0,041	0,067
Compromiso Organizacional	0,024	-0,019	-0,043	0,047	0,010	0,023	0,006

Tabla 35

Niveles de significancia según el análisis de correlación de p (ρ) de Spearman.

	Valor de interés	Valor social	Valor económico	Valor de desarrollo	Valor de aplicabilidad	Valor organizacional	Marca Empleadora
Afectivo	0,32	0,26	0,20	0,19	0,19	0,34	0,25
Continuidad	0,48	0,46	0,41	0,47	0,53	0,44	0,46
Normativo	0,50	0,40	0,38	0,43	0,48	0,50	0,45
Compromiso Organizacional	0,43	0,37	0,33	0,37	0,40	0,43	0,39

De acuerdo con la 34 y 35, se aprecian los resultados asociados a la correlación de las variables “Marca Empleadora” y “Compromiso Organizacional” a partir del nivel de significancia existente para cada una de las dimensiones, es decir que, a medida que el valor de significancia de una variable sea menor a 0,05, la correlación de esta poseerá mayor confiabilidad.

De esta manera, tomando en cuenta la tabla tal 34 y 35, para las variables, el valor de p (ρ) es equivalente a 0,006, significando una correlación positiva pero baja, ya que el valor oscila entre 0 y 0,25. En contraste, el valor de significancia asociado se ubica en 0,39, es decir, que no existe correlación significativa entre las variables de estudio. Ahora bien, tomando en cuenta las dimensiones de las variables, el Valor de Interés presenta un resultado de p (ρ) igual a 0,024, definido como “escaso o débil”; que según Siegel (1972), su valor de significancia es equivalente a 0,43, lo que permite concluir que estas variables no se encuentran relacionadas.

Seguidamente, para el Valor Social, el resultado de p (ρ) es igual a -0,019, con un nivel de significancia de 0,37; señalando así una correlación negativa pero moderada, ubicándose su nivel de significancia extremadamente alejado de 0,05, no existiendo así correlación entre ambas variables.

Luego, con respecto al Valor Económico, se observa de acuerdo con la tabla 34, que el resultado de p (ρ) es -0,043 y el valor de la significancia equivalente a 0,33, evidenciando, así como el nivel de significancia se encuentra igualmente apartado de 0,05, no existiendo correlación entre las variables.

Por otro lado, el Valor de Desarrollo presenta un resultado equivalente de p (ρ) 0,047 y el nivel de significancia igual a 0,37; en este sentido, el primer valor se asocia a un coeficiente de correlación escaso o nulo y el segundo, al encontrarse alejado de 0,05 permite concluir que no existe correlación entre las variables.

A su vez, el Valor de Aplicabilidad alcanzo un nivel de p (ρ) de 0,010 y un valor de significancia igual a 0,40, es decir, que al ser este resultado menor a 0,05, se deduce que no existe correlación entre las variables.

De acuerdo con el Valor Organizacional, se evidencia que este alcanza un resultado de p (ρ) de 0,023 y un nivel de significancia de 0,43, es decir, que al ser este valor menor a 0,05, se concluye que no existe correlación entre las variables.

Ahora bien, a partir de la tabla 34 y 35, se permite destacar que, en cuanto a la correlación de las dimensiones estudiadas, estas pudieron ser positivas o negativas, ya que el valor de p (ρ) fue mayor que 0, pero para ambas variables el nivel de significancia fue mayor a 0,05, indicando que no se presenta correlación entre ellas. Sin embargo, en términos generales, cada una de las dimensiones de la variable “Marca Empleadora” se correlaciona de forma inversa con una dimensión específica del Compromiso Organizacional: Compromiso de Continuidad, puesto que sus valores oscilan entre -0,007 y -0,127 y, de forma global, con la variable Marca Empleadora, ubicado en -0,063.

Finalmente, tomando en consideración los resultados anteriores, se concluye que no existe correlación entre la variable “Marca Empleadora” y “Compromiso Organizacional”, es decir, que se acepta la Hipótesis nula.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito de determinar la relación existente entre la percepción de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional de los colaboradores de la empresa Valores e Inversiones de Venezuela (VIVCA); teniendo en cuenta que los objetivos específicos buscaron evaluar y/o determinar las posibles relaciones existentes entre las dimensiones de ambas variables.

A partir de los resultados obtenidos en el estudio, se puede concluir que, para la *Fase I*, de los 17 colaboradores encuestados, un 58,8% pertenecen al género femenino; mientras que, el 41,2% de los colaboradores son del género masculino. A su vez, los resultados permitieron observar que la mayoría de los trabajadores, representados por el 57,14% de la muestra tienen, más de 31 años. Igualmente, se observa que este porcentaje de colaboradores posee menos de 1 año de antigüedad en la organización. En cuanto al nivel educativo de los colaboradores de VIVCA, se evidenció que el 47,1% de éstos tiene licenciatura o ingeniería y sólo el 11,8% de los encuestados se encuentra estudiando para obtener un título universitario.

Tras aplicar los instrumentos de medición para la *Fase I*, se obtuvo que, tanto de forma global como por dimensiones, el Compromiso Organizacional de los colaboradores de VIVCA se caracteriza por haber alcanzado un nivel “medio”; en el Compromiso Afectivo y de Continuidad y por evidenciar un “nivel alto” de Compromiso Normativo, con medias que oscilan entre 3,29 y 4,88. Con respecto a la variable Marca Empleadora, se observa que de forma global y por dimensiones, los colaboradores de VIVCA, evidencian un “nivel alto”, con medias que oscilan entre 5,18 y 6,34.

Igualmente, la *Fase II* de la investigación constó de la realización de una entrevista al Socio Director de VIVCA. Esta fue aplicada con el propósito de darle un mayor nivel de comprensión y sustento a los resultados obtenidos en la *Fase I*, así como para contar con una visión y perspectiva distinta a la de los colaboradores de la organización; hallándose

que existen ciertas semejanzas y diferencias con respecto a los resultados obtenidos en ambas fases de la investigación. Con respecto a la dimensión de Compromiso Afectivo, se encontraron similitudes entre las respuestas de la encuesta y la entrevista; por el contrario, se encontraron diferencias en cuanto a las dimensiones de Compromiso Normativo y de Continuidad.

En cuanto a la dimensión Valor Organizacional, se encontró que los resultados obtenidos en la encuesta difieren de lo señalado por el Socio Director.

Tras realizar la correlación de variables según Spearman, se obtuvo que no existe relación significativa entre ellas; por lo cual se aceptó la hipótesis nula y se rechazó la hipótesis alternativa.

RECOMENDACIONES

Con respecto a la dimensión Valor Económico, se recomienda a la organización realizar un estudio de cuáles serían los riesgos psicológicos y físicos que corre cada uno de los colaboradores en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta que éstos se deben ver reflejados en las descripciones de cargo y al momento del ingreso a la organización, los colaboradores tienen que firmarlos para estar al tanto de los riesgos que podrían correr.

A su vez, otra recomendación para esta dimensión hace referencia al hecho de no otorgarle toda la importancia y peso al Valor Económico, sino también al acercamiento con los colaboradores, a través de sesiones de feedback con estos, en especial aquellos que presenten comportamientos, actitudes o conductas que perjudiquen la dinámica y ambiente laboral. La idea es que dichas sesiones no sean únicamente para tratar casos particulares, sino también para evaluar el desempeño, seguimiento de cumplimiento de objetivos, planes de carrera, proyecciones futuras, etc.; siendo todo esto con el propósito de que se mejoren en gran medida los canales de comunicación.

Tomando en cuenta que VIVCA es una organización relativamente joven, la cual posee colaboradores con una edad promedio de 30 años aproximadamente; se propone poner en marcha un proyecto de potencialización de la marca corporativa, a través de la participación de los colaboradores pertenecientes a cada uno de los niveles de cargo de la organización. Se considera además que, para el éxito de esta, se deben realizar una jornada de reuniones por cada unidad de negocio, con el objetivo de que establezcan el significado que tiene VIVCA para ellos y determinando cuáles serían los valores con los que se sienten más identificados; posterior a esto, se propondría una reunión con toda la organización, en la que cada unidad de negocio se encargue de exponer sus ideas. Lo anterior, tiene el fin de definir de manera conjunta, las principales características y esencia de la marca. En este sentido, es importante que la organización tenga presente que esta es una propuesta a mediano plazo, por lo que va a ser necesario repetirla, para rectificar los valores ya establecidos y comunicárselos a nuevos colaboradores; siendo el objetivo la existencia de

concordancia entre los colaboradores y los objetivos organizacionales, con el fin de que estos se conviertan en embajadores de la marca.

A partir de la propuesta anterior, se recomienda constituir un comité de embajadores de la marca, que se encargue de implementar de manera constante nuevas tendencias asociadas al fortalecimiento de la marca corporativa. Con dicha comisión, se realizaría una mesa de trabajo en la que se llevaría a cabo: 1. Detección de necesidades del Cliente Interno (todos los segmentos de la organización y puestos clave), 2. Establecimiento de ideas viables e innovadoras, 3. Planteamiento de vías de actuación para facilitar la entrada de soluciones, 4. Servir de portavoces de las nuevas estrategias legitimadas y 5. Medición de resultados a corto plazo. En tal sentido, los embajadores de la marca permitirán el impulso de la cultura organizacional y el vínculo idóneo con los colaboradores, teniendo como fin, el mejoramiento de la percepción de la marca corporativa, la apertura de canales de comunicación más directos y personales y la obtención de un servicio de atención al cliente interno más eficaz.

De acuerdo con los resultados arrojados a partir de los indicadores ASA, se propone reconocer a los 3 colaboradores que hayan obtenido los resultados más sobresalientes del mes, reconociéndolos a través del establecimiento de 3 niveles: oro, plata y bronce, donde bronce sería premiado con un día de teletrabajo, plata sería premiado con un día libre y oro gozaría de un día libre, un día de trabajo flexible (teletrabajo) y bono en moneda extranjera. Todo esto, con el propósito de motivar a los colaboradores a dar lo mejor de sí, incentivando la existencia de una competencia sana entre ellos, ya que se considera que esta sería una dinámica innovadora y útil para incrementar la productividad y validar su desempeño.

Para mejorar los canales de comunicación, se recomienda realizar encuentros interdepartamentales para los colaboradores cada 3 meses, llamados “Cafés Corporativos”, con el fin de que estos estén al tanto y alineados con la estrategia y metas organizacionales; esta dinámica, se llevaría a cabo a través de la creación de mesas de trabajo, en la que los trabajadores compartirían ideas y recomendaciones para impulsar y fortalecer el negocio.

A su vez, se recomienda implementar un plan de desarrollo profesional denominado como *VIVCA ACADEMY*, el cual constaría de dos vertientes: la primera sería una

plataforma online, específica para cada unidad de negocio, donde se fomentaría el aprendizaje móvil, personalizado, portátil, cooperativo e interactivo. La segunda sería una capacitación presencial, enfocado en desarrollar temas como liderazgo, planificación de tareas, atención al cliente, negociación, empoderamiento, orientación al logro, emprendimiento y creatividad. Todo esto, teniendo en consideración que la capacitación e-learning sería para potenciar y mejorar las competencias duras de los colaboradores, mientras que, la capacitación presencial sería para desarrollar las competencias blandas.

Ahora bien, crear una intranet que sirva como un medio donde los colaboradores puedan plasmar ideas y transmitir dudas a pares o superiores, así como reconocer o agradecer el trabajo de algún otro colaborador, siendo esta una herramienta interactiva para mejorar la comunicación organizacional.

Se recomienda a futuras investigaciones medir la variable Marca Empleadora de forma externa para conocer la percepción e impacto de los clientes con respecto a la marca VIVCA, logrando así atraer potenciales clientes. De igual modo, estudiar ambas variables de estudio, en varias empresas pyme, de forma tal que se puedan contrastar y comparar los resultados obtenidos.

Asimismo, una posible investigación puede ser el estudio de la correlación existente entre la variable Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional de manera interdepartamental, realizando un estudio comparativo teniendo en cuenta variables tales como el género, sexo, edad y nivel educativo de los colaboradores de la organización.

Por último, se recomienda tomar en consideración los tiempos de aprobación de la encuesta por parte de la empresa donde se desee realizar el estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (s/f). Citado por Álcala, M. (s/f). *Reputación Corporativa, fundamentos conceptuales*.
- Aiman-Smith, Bauer, Cable, (2001). *Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy capturing study*. Journal of Business and Psychology, 16(2), 219-237.
- Acosta, M., y Barraza, A. (2008). *Compromiso Organizacional de los docentes de una institución de educación media superior*. Innovación Educativa, 8(45), 20-35.
- Acuña, Y, y Ventura, C. (2016). *Propuesta de mejora del nivel de compromiso de los trabajadores en la empresa "Cerámicos lambayeque"- lambayeque 2015*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Acuña, Henao y Suarez, (2016). *Marca Empleador: Una visión desde el discurso de tres empleados*. Universidad Piloto de Colombia Facultad de Ciencias Humanas.
- Aganza, E (2013). *Diseño transaccional correlacional-causal*.
- Aguado, M (2003). Citado por Álcala, (s/f). *Reputación Corporativa, fundamentos conceptuales*.
- Aguado, M y Jiménez, A (2009). *Employer Branding, la gestión de la marca para atraer y retener talento*. España: Almuzara.
- Aguado, M y Jiménez, A (2017). *Empresas que dejan huella Employer Branding en una sociedad conectada*. People matters.
- Aggerholm, Andersen y Thomsen, (2011). *Conceptualizing employer branding in sustainable organizations*. Corporate Communications: An International Journal, 16(2), 105-123.

- Águila, Rubio y Silva, (2014). *Dimensiones determinantes del Employer Branding en atracción y Retención de jóvenes profesionales chilenos*. Universidad de Chile, facultad de economía y negocios.
- Aguilar, H (2016). *"Trabajo en equipo y clima organizacional (Estudio realizado en colaboradores del Hotel del Campo de Quetzaltenango)"*. Universidad Rafael Landívar, facultad de humanidades.
- Agrawal, R y Swaroop, P (2009): *"Effect of Employer Branding Image on Application Intentions of B-School Undergraduates"*. The Journal of Business Perspective, Vol.13, No.13, pp.41-49.
- Ahmed, Rafiq y Saad, (2003). *Internal marketing and the mediating role of organizational competencies*. European Journal of Marketing.
- Alcalá, M (2010). *Reputación corporativa, Fundamentos conceptuales*.
- Aldana, J, (2013). *"Compromiso Laboral de los Trabajadores del área central de una Institución Bancaria que opera en la Ciudad de Guatemala, según Sexo"*. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades.
- Al Grupo Humano (2016). *¿Qué dice tu propia tu propia gente de tu marca empleadora?*
- Allen, N. y Meyer, J. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. *Journal Of Occupational Psychology*, Mar 63(1), 1-18. Estados Unidos.
- Allen, N y Meyer, J. (1991): *"A three component conceptualization of organizational commitment"*. *Human Resource Management Review*. pp. 61-98.
- Allen, N y Meyer, J. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276
- Allen, N. y Meyer, J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. EE. UU; Sage Publications

- Almudena, Blasco y Fernández, (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. *Universia Business Review*, núm. 44, octubre-diciembre, 2014, pp. 34-53.
- Álvarez, G. (2008). *Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo?*. Cuadernos de Estudios Empresariales.
- Ambler, T y Barrow, S (1996). *The employer brand*. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185206.
- Arellano, G y Grados, J (2016). *Implicancias del endomarketing sobre el diseño del programa de incentivos y beneficios para la fidelización del cliente: el caso de FERREYROS S.A*. Facultad de Gestión y Alta Dirección. PUCP.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología. Científica*. (5ª ed.) Caracas, Venezuela: Editorial Espíteme.
- Arciniega, L. (2002). "Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?". En: Dirección estratégica Julio-agosto 21-2.
- Ardila, R. (1986). *Psicología del hombre colombiano: cultura y comportamiento social*. Bogotá. Planeta.
- Asif, S y Sargeant, A (2000). "Modelling internal communications in the financial services sector". *European Journal of Marketing*, vol. 34, n° 3/4, p. 299.
- Avello, M y Lores, S (2013). *Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. N° Vol 7. Primer semestre, enero-junio 2013. Págs. 58 a 75.
- Avilés, Y (2011). *Employer Branding: una necesidad creciente en un mundo globalizado*.
- Backhaus, K y Tikoo, S (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. *Career Development International*, 9(4/5), 501.
- Bakanauskiene, Bendaraviciene, Krikstolaitis y Lydeka, (2011). *Discovering as Employer Branding: Identifying Dimensions of Employer's Attractiveness in University*. 7-22.

- Bakker, A (2008). *The work-related flow inventory: construction and initial validation of the WOLF*. Journal of vocational behavior, 72 (400-414).
- Balarezo, B, (2014). “*La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.*”. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas.
- Ballestrini, M, (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Séptima Edición: Junio 2006.
- Bandura, A. (1999). *Auto-Eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*. Deslée De Brouwer: España.
- Banbury, C y Mitchell,W, (1995). *The effects of introducing important incremental innovation on market share and business survival*. Strategic Management Journal 16(S1), 161-182.
- Barrow, S y Mosley, R, (2005). Citado por Almudena, Blasco y Fernández, (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*.
- Barroso, F, y García, B. (2010). *Calidad de vida laboral y equidad en empresas maquiladoras textiles yucatecas. Estudio de caso. Avance de investigación*. Universidad Anáhuac Mayab.
- Becker, H (1960). *Notes of the concept of commitment*. American Journal of Sociology.
- Berthon, Ewing y Hah, (2005). *Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding*. International journal of advertising, 151-172.
- Brimeyer, Perrucci y MacDermid, (2010). *Age, Tenure, Resources for Control, and Organizational Commitment*. Social Science Quarterly, 91 (2), 511530.
- Böhrt, Solares y Romero. (2014). *Evolución del contrato psicológico y el compromiso organizacional con la edad y la antigüedad*. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana "San Pablo", 12 (1), 33-63.

- Bohlander, Snell y Sherman, (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson learning.
- Boracchia, C, (2015). Citado por Sivente, (2017). *Employer Branding: como diferenciarse en el mercado actual*.
- Browne, R. (2012). *Employee Value Proposition*. Beacon Management Review, p. 29-36.
- Buchanan, B (1974). *Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations*. Administrative science quarterly. (p. 533- 546)
- Burmam, C y Zeplin, S, (2005). *Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management*. Journal Brand management, 12 (4), 279.
- Burmam, Zeplin y Riley (2009). *Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis*. Journal Brand management, 16 (4), 264.
- Cabrera, López y Ramírez, (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Universidad Central de Colombia.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago: LOM Ediciones; 2006. p. 163-165.
- Colquitt, LePine y Wesson, (2007). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. Ed Mc Graw Hill.
- Camacho, F, (2017). *La confianza organizacional como variable mediadora entre el capital psicológico y la conducta de compartir conocimiento*. Universidad Católica de Colombia, facultad de Psicología.
- Cammarata, Y, (2012). *Desarrollar la identidad corporativa de una empresa nueva para posicionarla en el mercado caraqueño de publicidad BTL*. Universidad Católica Andrés Bello, facultad de humanidades.
- Castro, S (2010). *Psicología Positiva*. Buenos Aires, Editorial Pirámides.
- Castro, J. (2016). *El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual*.

- Chiang, Nuñez, Martín y Salazar (2010). *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional*. Panorama socioeconómico.
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2004). Citado por Chiavenato (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F Mc Graw Hill.
- Clima laboral* (2018). Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf
- Chiavenato, I (2004). Citado por Chiavenato, I (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F Mc Graw Hill
- Conde, A (2017). *Compromiso y apoyo organizacional percibido en el personal de un centro hospitalario, enero-junio 2017*. Universidad César Vallejo.
- Coop, J y Martin, L. (2010). *On "Hire" Ground: Recruiting and Retaining HighTalent Young Professionals*. 95th ISM Annual International Supply Management Conference.
- Chong, J. (2007). *Promoción de ventas: herramienta básica del marketing integral*. Buenos Aires: Granica S.A
- Córdoba, C. (2005). *Compromiso Organizacional en Empleados Contratados por Empresas de Trabajo Temporal (ETT)*. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Correa, Flynn y Amit, (2004). Citados por Montoya y Martínez (2012). *Responsabilidad Social Empresarial: una respuesta ética ante los desafíos globales*. Cátedra de Economía Social de Mercado. Konrad Adenauer.

- Crossan, M y Apaydın, M, (2010). (2010). “*A Multi-Dimensional Framework of Organization Innovation: A Systematic Review of the Literature*”. Journal of Management Studies. Vol. 47. No. 6. Reino Unido.
- Crozier, A. (2002). “*Build Your Employer Brand from the Inside Out*”. Bulletin of the International Association of Business Communicators.
- Cuesta, Sanmartín y Valor, (2002). *Inversiones éticas en empresa socialmente responsable*. Madrid: Economistas Sin Fronteras, UNED.
- Cuesta, Botija, Sanmartín y Valor, (2002). *La responsabilidad social corporativa: una aplicación a España*. Madrid: Economistas Sin Fronteras, UNED.
- Davis, K y Newstrom, J, (2003). Citado por Barroso, F y García, B. (2010) *Calidad de vida laboral y reconocimiento en empresas maquiladoras textiles yucatecas. Estudio de caso: avance de investigación*.
- Davis, K y Newstrom, J, (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.
- De la Puente, L. (2017). *Compromiso Organizacional y Motivación de Logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo*. Universidad César Vallejo. Facultad de Humanidades.
- Della Corte, Mangia, Cascella, Zamparelli y Tomo (2012). *Employer Branding Management as a Strategic and Organizational Control Tool*. Chinese Business Review, Vol.11, (11, 996-1014).
- Díaz, L y Torres, J. (2010). *Organizaciones basadas en inteligencia: aproximación a una realidad del siglo XXI: cómo diferenciarse en el mercado actual*. Revistas teacs.
- Eisenberger, R (1986). *Introduction to organizational Perceived support theory*. p.46. Journal of Applied Psychology, University of Delaware.
- Eisenberger, Cummings, Armeli, y Lynch. (1997). *Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 82 (5), 812-820.

- Ellemers, Knippenberg, y Ouwerkerk. (1999). *Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity*. European Journal of Social Psychology.
- Elorza, H y Medina, J (1999). *Estadística para las Ciencias Sociales y del comportamiento*. México: Oxford University.
- Ferdous, A. (2008). “*Integrated internal marketing communication (IIMC)*”. Marketing Review, Vol. 8, nº 3, p. 223-235.
- Fernández-Lores, Avello, Gavilán y Blasco (2014). *18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. Nº 10 Vol 10. Segundo semestre, julio-diciembre. Págs. 32 a 51.
- Fernández, S. (2013). *Compromiso afectivo con la Marca del empleador: diseño d una escala para su medición*. Universidad Complutense de Madrid. Tesis Doctoral.
- Frías, P (2014). “*Compromiso Organizacional y Satisfacción Laboral como factores de permanencia de la generación Y*”. Universidad de Chile. Escuela de Postgrado en Economía y Negocios.
- Foster, Punjaisri, y Cheng, (2010). *Exploring the relationship between coprorate, internal and Employer Branding*. Journal of product and Brand Magagement.
- Frook, J. (2001). *Burnish your brand from the inside*. Edition B to B.
- Fuentes, S. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (Estudio realizado en la delegación de Recursos Humanos del organismo judicial en la ciudad de quetzal Tenango*. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades.
- Funes, Pecino y Mañas (2016). *Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de mediación multinivel*. Revista de Psicología.
- Gaddam, S. (2008). *Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management*. The Icfai Journal of Soft Skills, 2(1), 45-55.

- Galán, S y Nájera, D (2018) “*Diseño de estrategias de endomarketing para fidelizar la marca empleadora en los Servidores Públicos de la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos de la Armada del Ecuador*”. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Galbiati, J. (2012). *Conceptos Básicos de Estadística*.
- Ganster, D y Schaubroeck, J. (1995). *The moderating effect of self-esteem on the work stress-employee health relationship*. Occupational Stress: A Handbook (2ª ed.) (pp. 167-177). Nueva York: Taylor & Francis.
- García, L. (2016). *Medición del Valor de Marca mediante el modelo de Aaker: el caso de Paco & Lola*. Universidad de Coruña. Facultad de economía y empresa.
- García (2013). *Relación entre Compensación Total y Compromiso Organizacional en trabajadores de una empresa del sector bancario*.
- García, M. (2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Pensamiento Psicológico.
- García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- Gavilán, Avelló y Fernández Lores, (2013). *Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Gavilán y Avelló, (2012). *Employer Brand Attration: factores para captar el talento*. Universidad Complutense de Madrid. España.
- Gay, F. (2006). *El salario emocional, clave para reducir el estrés*. Gestión práctica de riesgos laborales, n. 33.
- Gómez, M (2008). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Universidad Tecnológica de la Mixteca. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Gómez, y Rodríguez (1999). Citados por Oros, L (2005). *Locus de control: Evolución de su concepto y operacionalización*.

- González, O. (2013). *Diagnóstico de Compromiso Organizacional, enfocado al Fortalecimiento de la Afiliación y la Retención del personal de una empresa de giro hidráulico*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Great Place to Work, (2016). Insights 2016
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Güell, M y Muñoz, J. (2000). *Desconóctete a ti mismo. Programa de alfabetización emocional*. Barcelona. Paidós.
- Guevara, L y Fernández, L. (2017). *Work Engagement y Compromiso Laboral: ¿Es la Edad un factor diferenciador?*. Artículo de Investigación Científica.
- Gupta, M y Sharma, P. (2011). *Factor credentials boosting quality of work life of BSNL employees in Jamu Region*. Asia Pacific Journal of Research in Business Management.
- Guthridge, Lawson y Komm. (2008). *Making Talent a Strategic Priority*. The Mckinsey Quarterly. P. 49-59.
- Hannoun, G. (2011). *Satisfacción Laboral*. Universidad de Cuyo. Ciencias económicas y Sociales.
- Henard, D y Szymanski, D. (2001). *Why some new products are more successful than others?* Journal of Marketing Research 38(3), 362-375.
- Hernández, Y (2017). *La innovación de producto: un análisis de sus determinantes y su efecto en la supervivencia empresarial*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Hernández, Gamboa y Tunjano (2015). *Plan de Carrera en las organizaciones*. Especialización Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Hellriegel, S y Slocum, J. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México. Cengage Learning Editores.
- Hidalgo, B (2011). *Remuneraciones Inteligentes*. Granica.

- Horstmann, L y Martín, M. (2018). *Análisis del fenómeno del Employer Branding como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas*. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales.
- Howe, N y Strauss, W. (2007). *The Next 20 years: how costumer and workforce attitudes will evolve*. Harvard Business Review.
- Hurtado, J. (2017). *Retención del personal: nuevo reto empresarial*. Recuperado de: <http://www.econometrica.com.ve/blog/retencion-del-personal-nuevo-retoempresarial/>
- Jáuregui, Martínez-Pujalte y Torme, (2011). *Responsabilidad Social Empresarial, Ideas y Reflexiones*. Madrid, España: ceim.
- Jaspe, A y Santana, A. (2007). *Formas de retención de los departamentos de los recursos humanos hacia empleados jóvenes del área de atención al cliente*. Universidad Católica Andrés Bello, facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Jiménez, A, (2015). *Employer branding: 14 preguntas y una conclusión*. Capital Humano, nº 302. Octubre, 2015.
- Jiménez, A y Avilés, Y. (2013). *El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial*. Harvard Deusto Márketing y Ventas.
- Jiménez, R. (2017). *La motivación Laboral y su influencia en la empresa*. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Empresariales y del Trabajo.
- Jiménez, A (2015). *Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión*. Capital Humano, nº 302. Octubre, 2015.
- Jiménez, A. (2009). *La gestión de las marcas para atraer y retener el talento*. People Matters.
- Jiménez, A. (2011). *Employer Branding En España: Situación y perspectivas*. Observatorio de Recursos Humanos. People Matters.
- Jiménez, P. (2015). *Compromiso Organizacional: Contribución de una gestión estratégica de Recursos Humanos sobre una perspectiva de Marketing*. Universidad de Sevilla. Depósito de Investigación.

- Juscamayta, L. (2017). *El Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral en el área administrativa de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle – año 2016*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Jumique (2014). *Factores sociales, personales y laborales que determinan la identificación laboral de los empleados en una organización hotelera*.
- Kaur, K y Sandhu, H. (2010). *Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry*. International Journal of Business & Management, 5 (12), 141-152.
- Kanter, R (1968). *Commitment and social organization: a study of commitment mechanics in utopian communities*. American Sociological Review (p. 499- 517)
- Kelly (1999). Citado por Sievers (2012). *Leadership and management: connecting theory and real-life experience*. Tesis de Maestría. Linnaeus University.
- Kennedy, Lassk y Goolsby (2002). *Customer mindset of employees throughout the organization*. Academy of marketing science. Journal, 30 (2), 159.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodología*. Nueva Editorial Interamericana. México.
- Kimpakorn, N y Dimmitt, N. (2007). *Employer Branding: the perspective of hotel management in the thai luxury hotel industry*. Australasian Marketing Journal, 15 (3), 49.
- Kimpakorn, N y Tocquer, G. (2009). *Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand*. Journal of Brand Management, 16(8), 532-544.
- King, C y Grace, D. (2008). *Internal Branding: Exploring the employees' perspective*. Journal of brand management.
- Laínez, J. (2016). *El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual*. Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Postgrado en Atracción del Talento.

- Landy, F y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial (Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional)* 13a. ed. México: McGraw-Hill.
- Lan, E. (2015). *7 claves para asumirme como líder y cuidar al empleado*. Artículo Management.
- León, A. (2013). *Estrategias de RR. HH para retener el talento humano en empresa de consumo masivo del sector de bebidas del área metropolitana*. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras* (2012).
- Limón, J y Rocha, T (2011). *Creencias y actitudes sexistas de trabajadores en empresas mexicanas: un estudio exploratorio*. Psicología Iberoamericana. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1339/133921440007.pdf>.
- Liu, M. (2015). *Marca empleador y atractivo organizacional: estudio de la valoración de atributos según perfiles de segmento*. Universidad de Chile. Postgrado de Economía y Negocios.
- LinkedIn (2010). *Guía de imagen de Marca empleadora*. Recuperada de: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talentsolutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf
- Loli, A. (2006). *Compromiso organizacional de los trabajadores de una universidad pública de Lima y su relación con algunas variables demográficas*. Revista de Investigación en Psicología, Vol. 9, No. 1, pp.37-67.
- Lores, S. (2013). *Compromiso afectivo con la marca del empleador diseño de una escala para su medición*. Universidad Complutense de Madrid.
- Lores, Avello, Gavilán y Blasco. *18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. N° 10 Vol 10. Segundo semestre, julio-diciembre 2014. Págs. 32 a 51.
- López, Almudena y Lores, (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Universidad Complutense de Madrid.

- Losa, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Universidad de la Rioja.
- Lumpkin, G y Dess, G. (1996). *Simplicity as a strategy making process: The effects of stage of organizational development and environment on performance*. *Academy of Management Journal* 38(5), 1386-1407.
- Lujano, C y Contreras, L. (1999). *El compromiso organizacional en trabajadores accionistas*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.
- Luthans, F. (2008). Citados por Acuña, Y y Ventura, C (2016). *Propuesta de mejora del nivel de compromiso de los trabajadores en la empresa “cerámicos Lambayeque”- lambayeque 2015*.
- Manfredi, A y Tovar, G. (2004). *Influencia de la percepción de Apoyo Organizacional, Satisfacción Laboral, Jerarquía, Edad, Antigüedad y Nivel de Instrucción sobre el Compromiso Organizacional en funcionarias de policía municipales de Caracas*. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Humanidades y Educación.
- Manpower Group Solutions (2015). *El Nuevo Rol de la “Marca Empleador”: si Construyes Nombre el Talento Humano Llegará*.
- Manpower Group Solutions (2015). *#Confianza: El Ingrediente Clave para la “Marca Empleador”*.
- Manpower Group Solutions, (2018). *Detectives de la marca: la nueva generación de candidatos globales*.
- Marríquez, Téllez y Ferrer, (2010). *El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las Pymes*. *Contaduría y Administración*
- McNeil, I. (1985). *“Relational Contracts: What We Do and Do Not Know”*. *Wisconsin Law Review*. pp. 483-525.
- Martín, C. (2009). *Employer Branding: el “otro” valor de la marca*.
- Martín, P y Agut, S. (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica*. Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental y Universidad de Sevilla.

- Martínez, G (2006). *“Administrate Hoy”*, Grupo Gasca-Sicco, México. Marzo año VI, número 143, pp. 20
- Martínez, E (2013). *El Endomarketing: el arte de comprometer y conquistar al cliente interno*. Recuperado de: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/endomarketing/v>.
- Mathieu, J y Zajac, D. (1990). *A Review and Meta – Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequence of Organizational Commitment*. Psychological Bulletin.
- Meyer, J y Herscovitch, L. (2001): *“Commitment in the Workplace: Toward a General Model”*. Human Resource Management Review. pp. 299-326.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad Del Rosario
- Miles, S y Mangold, G. (2004). *A conceptualization of the employee branding process*. Journal of Relationship Marketing, 3(2,3), 65-87.
- Montoya, E. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*. Universidad Peruana de Ciencias, Lima, Perú.
- Mosley, R. (2007). *Customer experience, organizational culture and the employer brand*. Journal of Brand Management, 15(2), 123-134.
- Mowday, R. (1982). Citado por Díaz, Palos y Rodríguez, (2006). *Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos*).
- Monroy, A. (2011). *Identificación Laboral de los empleados de dos áreas de trabajo en una empresa de distribución de servicio postal de Guatemala*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Morales, F. y Topa, G. (2006). *Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. Murcia (España). 2006, vol. 22, nº 2 (diciembre), 234-242.
- Murphy, K. (1990). *Job performance and productivity*. Psychology in organizations: integrating science and practice (pp. 157- 176)

- Nuño, J. (2013). *Edad, Antigüedad y Posición en la Organización: Análisis de su relación con el Compromiso Organizacional*. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP).
- O'Callaghan, E (2009). *Internal Branding and Brand Commitment: a quantitative investigation into corporate brand building in a retail store network*. Paper presented at EIRASS conference, Niagara Falls, USA.
- Oros, L. (2005). *Locus de control: Evolución de su concepto y operacionalización*. Universidad Adventista del Plata.
- O'Reilly, Chatman, y Caldwell, (1991). People and organizational culture: A profile comparison to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 34(3), 487–516
- Palomo, T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial.
- Paulin, M y Quintero, M. (2006). *Relación entre las oportunidades de desarrollo profesional disponibles en la empresa y el compromiso organizacional*. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Peiró, Meliá, Torres y Zurriaga, (1986). *La medida de la experiencia de la ambigüedad en el desempeño de roles: el cuestionario general de ambigüedad de rol en ambientes organizacionales*. *Evaluación Psicológica*, 3, 27-53.
- PeopleMatters (2010). Citado por Silvente, (2017). *Employer Branding: cómo diferenciarse en el mercado actual*.
- Pereira, M. (2007). *Autoestima: un factor relevante en la vida de la persona y tema esencial del proceso educativo*. Volumen 7, número 3, pp. 1-27
- Priyadarshi, P. (2011). *Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment and Turnover*. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(3), 510-522.
- Quevec, M. (2010). *Identificación laboral de los trabajadores de la universidad Rafael Landívar, según su tipo de contratación*. Tesis Inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

- Quiroz, J. (2018). *La Propuesta de Valor al Empleado y su influencia: la motivación laboral*. Universidad Privada del Norte.
- Randstad, (2018). *Employer brand research global report 2018*.
- Randstad, (2018). *Employer brand research 2018: country report España*.
- Randstad, (2017). *Employer Brand Research: country report*.
- Randstad, (2016). *Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad*.
- Randstad, (2015). *Flexibilidad en el Trabajo 2015: Informe anual sobre la flexibilidad y el empleo*.
- Randstad, (2015). *La propuesta de valor al empleado como clave para atraer y retener talentos*.
- Randstad, (2014). *Workmonitor: percepción de los trabajadores del Mercado Laboral*.
- Randstad. (2014). *Employer Branding: Randstad Award*. España.
- Redacción el Capital humano, (2018). *Employer branding digital: Otra forma de acercarse al talento*.
- Reyes, M. (2014). *Relación entre la identificación laboral y desempeño laboral en un grupo de trabajadores del área operativa de una empresa de abarrotes*. Universidad Rafael Landívar.
- Richaud de Minzi, M. (1990). "A new multidimensional children's locus of control scale". *Journal of Genetic Psychology*, 109– 118.
- Rice, P. (2000). *Adolescencia. Desarrollo, relaciones y cultura*. Madrid: Prentice Hall.
- Rizzo, House y Lirtzman, (1970). *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163. <http://dx.doi.org/10.2307/2391486>.
- Robbins, S (1999). *Comportamiento organizacional*; 8° edición, Editorial Prentice-Hall, México.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México DF: Pearson Education.
- Rosales, M. (2007). *El derecho de despido del patrono y la estabilidad laboral*.

- Rosas, (2013). Citado por Loja, W. (2017). *“Las recompensas y los niveles de satisfacción laboral de los trabajadores de las entidades financieras reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del distrito de Tarapoto”*.
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: una aproximación teórica*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales.
- Rodríguez, C. (2014). *Desarrollo de la Employee Value Proposition*. People Matters.
- Ruíz, C (2009). *“Nivel de Satisfacción Laboral en Empresas Públicas y Privadas de la Ciudad de Chillán”*. Universidad de Bío – Bío. Facultad de Ciencias Empresariales.
- Ruíz, Flores y Lomelí (2016). *El balance vida-trabajo en las organizaciones de diferentes países del mundo*. Instituto Politécnico Nacional.
- Saavedra, Saavaedra y Villavicencio, (2004). *Dimensiones de Personalidad de Marca. Estudio exploratorio en Venezuela*. Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. X, núm. 3, diciembre-marzo, 2004, pp. 430-440, Universidad del Zulia Venezuela.
- Sabino, C. (1992) *El proceso de la investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Salgado, M (2011). *Balance Vida- trabajo de las mujeres gerentes que trabajan en empresas privadas del área metropolitana de caracas*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Salazar, A. (2011). *“Percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas, acerca de las causas que provocan la desvinculación laboral de quienes han sido sus compañeros”*. Universidad Rafael Landívar. Facultad de Humanidades.
- Salinas, M (2012). *Elementos que influyen en el establecimiento de la confianza dentro de las organizaciones*. Tesis de Doctorado. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Sampieri, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de investigación*. Quinta edición, editorial Mc Graw Hill, companies inc.
- Sánchez, I. (2009). *Equipos de trabajo para la innovación: revisión teórica y empírica*. Pontificia Universidad Javeriana.

- Sancho, E. (2018). *Compromiso Organizacional según variables sociolaborales en trabajadores de una institución educativa de Lima Metropolitana*. Universidad San Ignacio de Loyola. Facultad de Humanidades.
- Sánchez, H y Solorio, R. (2010). *Clima organizacional y su relación con el factor humano*. CEPROCADEP.
- Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Fundación EOI Escuela de Negocios.
- Siegel, S. (1972). *Diseño experimental no paramétrico: las medidas de correlación y sus pruebas de significación, el coeficiente de correlación de rangos de Spearman*. Cuba: Edición Revolucionaria. Instituto Cubano del Libro; p. 233- 245.
- Silvente, (s/f). Citado por Martín, C. (2009). *Employer Branding: el “otro” valor de la marca*.
- Sorgi y Villanueva, (2012). *Prácticas de RRHH orientadas a desarrollar el Employer Branding para atraer y retener al talento humano*.
- Suarez, G. (2014). “*Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestlé Ecuador*”. Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil.
- Sullivan, J. (2004). *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. Recuperado de: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Sullivan, S y Bhagat, R. (1992). Citado por Eatough, Chang, Miloslavich y Johnson, (2011). *Relationships of Role Stressors with Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology.
- Sutherland, Torricelli y Karg, (2002). *Employer of choice branding for knowledge workers*. South African Journal Of Business Management.
- Shaw, R. (1997). *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*. California, Estados Unidos: Jossey-Bass.

- Schwartz, E y Olivares, M. (2018). *Desarrollo de estrategias de Marca Empleadora para lograr lealtad en el cliente interno en una empresa de consumo masivo*. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Spidal, D. (2007). *Estrategias personales para la planificación del Balance Vida- Trabajo*. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Talent Net. (2010). *Employer Brand: Becoming an Employer of Choice*. Recuperado de: <http://www.talentnet.vn/information-center/hr-articles/employer-brandbecoming-employer-choice>.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El Proceso de la Investigación Científica*. Bogotá, Colombia: Limusa.
- Tejada, L. (1987). *Gestión de la imagen corporativa: creación y trasmisión de la identidad de la empresa*. Bogotá: norma.
- Temple, I. (2007). *El Salario Emocional*. Recuperado de: <https://www.inestemple.com/es/2007/02/el-salario-emocional-2/>.
- Terán, J. (2017). *Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. Universidad Católica San Pablo. Facultad de Ciencias Económico, Empresariales y Humanas.
- Trompenaars, F y Hamptden – Turner, C. (1998). Citado por Aquino, P. (2018). *Medición de la cultura innovadora según los colaboradores administrativos en la facultad de ciencias administrativas de una universidad privada de Lima Metropolitana. Año 2016*.
- Tryfonos, A. (2015). *The relationship between employer branding and organizational commitment*. Faculty of Business and Economics Sciences at the Nelson Mandela Metropolitan University.
- Ulrich, D. (2004). *RECURSOS HUMANOS CHAMPIONS: como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Editorial Granica. Edición 2016.
- Urquijo, J y Bonilla, J (2010). *La remuneración del Trabajo, manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Publicaciones UCAB.

- Vaijayanthi, Shreenivasan. y Srivathsan, (2011). *Employer branding as an Antecedent to organization Commitment: An Empirical Study. International Journal of Global Business*, 4(2), 91-106.
- Valle, R. (1995): *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.
- Valdez, (2010). Employer branding: Yo soy mi marca. Recuperado de: <http://www.altonivel.com.mx/5960-employer-branding-yo-soy-mi-marca.html>.
- Vanerio, A. (2013). “*El Marketing Interno en las empresas de Telecomunicaciones*”. Universidad de Buenos Aires:
- Van Breukelen, Van der Vlist y Steensma, (2004). *Voluntary employee turnover combining variables from the traditional turnover literature with the theory of planned behavior. Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25.
- Van riel, Van Rekom y Wierenga, (1997). *Comunicación Corporativa*. Primera edición. Madrid, España. Prentice Hall.
- Vargas, Soto y Rosas. (2014). *La relación del Compromiso Organizacional con el nivel de estudios, la edad y el género en trabajadores de la industria del calzado en el León, Guanajuato*. OI DLES (Observatorio 85 Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social).
- Vélez, X y Cano, E. (2016). *Los diferentes tipos de responsabilidad social y sus implicaciones éticas*. Ciencias Sociales y Políticas. Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Manta, Ecuador.
- Verduzco, Hernández, Espinosa, Mercado y Ávila (2018). *Compromiso Organizacional en Trabajadores de Pequeñas y Medianas Empresas*. Instituto Tecnológico de Sonora. Departamento de Psicología.
- Vilas, A. (2015). *Dimensiones del atractivo en la marca del empleador: efectos del género, la experiencia profesional y el nivel de estudios*. Facultad de Ciencias económicas y empresariales. Universidad de Santiago de Compostela.

- Wilkins, A y Ouchi, W. (1983). Citado por Suarez, G. (2014) “*Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain Guayaquil de Nestlé Ecuador*”
- Whitener, Brodt, Korsgaard, y Werner (1998). *Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*. Academy of Management Review.
- World at Work (2019). *Total Rewards Model*.
- Work Meter (2019). *Claves para mejorar el rendimiento en las empresas*.
- Yun, Takeuchi y Liu, (2007). *Employee Self-Enhancement Motives and Job Performance Behaviors: Investigating the Moderating Effects of Employee Role Ambiguity and Managerial Perceptions of Employee Commitment*. Journal of Applied Psychology, 92, 745-756. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.745>.

ANEXOS

Anexo A. Codificación del instrumento de “Marca empleadora”

Items	Reactivos	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	En VIVCA, el ambiente de trabajo es agradable.	1	2	3	4	5	6	7
2	VIVCA promueve en sus colaboradores, prácticas de trabajo innovadoras.	1	2	3	4	5	6	7
3	VIVCA estimula mi creatividad.	1	2	3	4	5	6	7
4	VIVCA ofrece a sus clientes servicios de calidad.	1	2	3	4	5	6	7
5	VIVCA ofrece a sus clientes productos innovadores.	1	2	3	4	5	6	7
6	En VIVCA existe un clima laboral agradable.	1	2	3	4	5	6	7
7	Mantengo una buena relación con mi superior directo.	1	2	3	4	5	6	7
8	Mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9	En VIVCA, los compañeros de trabajo se apoyan entre sí.	1	2	3	4	5	6	7
10	Me siento satisfecho con el horario de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
11	Conozco los valores de VIVCA.	1	2	3	4	5	6	7
12	VIVCA me mantiene informado sobre los avances que se realizan en materia de negocios.	1	2	3	4	5	6	7
13	En VIVCA se promueven canales de comunicación efectivos.	1	2	3	4	5	6	7
14	VIVCA me permite hacer un balance entre mis compromisos laborales y mi vida familiar.	1	2	3	4	5	6	7
15	VIVCA me ofrece la oportunidad de ascender dentro de la organización.	1	2	3	4	5	6	7
16	VIVCA me ofrece estabilidad laboral.	1	2	3	4	5	6	7

17	VIVCA ofrece la posibilidad de obtener experiencia práctica interdepartamental.	1	2	3	4	5	6	7
18	Yo tengo un salario por encima del promedio del mercado.	1	2	3	4	5	6	7
19	Yo tengo un paquete de compensación total atractivo (ej: salario, bonos, ticket de alimentación, etc).	1	2	3	4	5	6	7
20	La directiva de VIVCA reconoce el esfuerzo de sus colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
21	VIVCA me otorga las herramientas necesarias para desarrollarme profesionalmente.	1	2	3	4	5	6	7
22	Trabajar en VIVCA me hace sentir bien conmigo mismo (a).	1	2	3	4	5	6	7
23	Creo en el futuro de VIVCA.	1	2	3	4	5	6	7
24	Se adquiere experiencia profesional trabajando en VIVCA.	1	2	3	4	5	6	7
25	VIVCA emplea prácticas de responsabilidad social.	1	2	3	4	5	6	7
26	Es posible poner en práctica en otras organizaciones lo aprendido en VIVCA.	1	2	3	4	5	6	7
27	VIVCA fomenta en sus colaboradores el sentido de pertenencia.	1	2	3	4	5	6	7
28	VIVCA está orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: elaboración propia.

Anexo B. Codificación del instrumento de “Compromiso Organizacional”

Items	Reactivos	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Si yo no hubiera invertido tanto en mi mismo (a) en VIVCA, yo consideraría trabajar en otra organización.	7	6	5	4	3	2	1
2	Aunque resultara ventajoso para mí, no siento que sería lo correcto renunciar a VIVCA ahora.	7	6	5	4	3	2	1
3	Si renuncio a trabajar en VIVCA, muchos aspectos de mi vida cambiarían.	1	2	3	4	5	6	7
4	Actualmente, trabajar en VIVCA es una cuestión de necesidad.	1	2	3	4	5	6	7
5	Si renuncio a trabajar en VIVCA, considero que tendría pocas opciones laborales.	1	2	3	4	5	6	7
6	Sería muy difícil si trabajara el resto de mi vida en VIVCA.	1	2	3	4	5	6	7
7	Si renuncio a trabajar en VIVCA, me sentiría culpable.	1	2	3	4	5	6	7
8	VIVCA merece mi lealtad.	1	2	3	4	5	6	7
9	Realmente siento los problemas de VIVCA como propios.	1	2	3	4	5	6	7
10	Me siento obligado (a) a continuar trabajando con VIVCA.	1	2	3	4	5	6	7
11	No renunciaría a trabajar en VIVCA, porque me siento comprometido (a) con las personas que están en ella.	7	6	5	4	3	2	1
12	VIVCA significa mucho para mi.	1	2	3	4	5	6	7
13	Le debo mucho a VIVCA.	1	2	3	4	5	6	7
14	Me siento como parte de la familia VIVCA.	1	2	3	4	5	6	7
15	Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia hacia VIVCA.	1	2	3	4	5	6	7
16	Una de las consecuencias importantes de renunciar a trabajar en VIVCA, sería la escasez de alternativas laborales.	1	2	3	4	5	6	7
17	Para mi sería muy difícil dejar de trabajar en VIVCA, aun si lo deseara.	1	2	3	4	5	6	7
18	Me siento emocionalmente vinculado (a) a la organización.	1	2	3	4	5	6	7

Fuente: elaboración propia.



Universidad Católica Andrés Bello

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Ciencias Sociales

Especialidad: Relaciones Industriales

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

MARCA EMPLEADORA

Generales:

1. ¿Conoces sobre Marca Empleadora? ¿Qué es para ti Marca Empleadora?
2. ¿Cuáles serían los tres principales motivos para invertir o no en la Marca Empleadora de VIVCA? (tiempo y dinero)
3. En términos generales y como marca VIVCA ¿en qué momento captas la atención del público?
4. ¿Cuál consideras tu que es tu público interno objetivo?
5. ¿Bajo qué valores actúan los colaboradores de VIVCA?
6. ¿Qué estrategias utiliza VIVCA para captar la atención de sus colaboradores o público interno y de los candidatos?
7. En tres palabras ¿cómo defines la Marca VIVCA?

Valor de interés:

8. ¿En VIVCA aplican formas de trabajo novedosas para cumplir con las metas u objetivos diarios?
9. ¿Cuáles son las formas de trabajo para crear nuevos productos y/o servicios?

Valor social:

10. En términos generales ¿qué aspectos valoran más los colaboradores de VIVCA?
11. ¿Cómo la estrategia organizacional está alineada con los valores organizacionales de VIVCA y los mensajes institucionales?
12. ¿Tres palabras que describirían el ambiente laboral en VIVCA? ¿Qué estrategias utilizan con aquellos colaboradores que podrían afectar el ambiente de trabajo? ¿En qué medida los líderes se integran con su equipo de trabajo? Ej.*Ojo: ver si alguno de los descriptores se asocia a innovación.
13. ¿Cómo son los esquemas de trabajo, así como los equipos de trabajo que se conforman en VIVCA?
14. ¿Cuáles son las 3 características principales de un líder VIVCA? ¿En qué medida los líderes están comprometidos con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo y la integridad personal?

Valor de Desarrollo:

15. En VIVCA ¿existen esquemas de reconocimiento, desarrollo profesional y/o plan de carrera para los colaboradores? Ej.
16. ¿VIVCA posee un proceso de evaluación del desempeño? En caso de ser sí ¿Cómo es Ej.?

Valor Organizacional:

17. En VIVCA ¿se han realizado estudios sobre cultura organizacional? ¿Por qué sí o por qué no? Si es sí, ¿cómo se describe?
18. ¿VIVCA coloca en práctica herramientas de comunicación organizacional? ¿De qué forma?
19. ¿VIVCA posee horarios flexibles de trabajo? ¿tiempo libre para celebraciones? ¿programas de salud y bienestar para los colaboradores y familiares? ¿los colaboradores de VIVCA tienen la opción de home-office?
20. ¿Cómo se identifican los colaboradores de VIVCA con la organización?

Valor económico:

21. En términos generales ¿cómo es el esquema de compensación en VIVCA?
22. En VIVCA ¿Existen esquemas de seguridad y salud laboral? Si es sí ¿Caracterización?

23. ¿En VIVCA existen recompensas no financieras para los colaboradores?

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Compromiso de Continuidad:

1. ¿Tienen alguna estrategia de retención del talento? Si la respuesta es que si, ¿Cuál es la estrategia?
2. ¿Percibes si tus colaboradores desean hacer trayectoria profesional en la empresa y/o permanecer en la organización por un largo periodo de tiempo?
3. ¿Consideras que los colaboradores de tu organización se mantienen en ella solo por la necesidad de trabajar o por algomás?
4. ¿Qué porcentaje de rotación ha tenido la organización en los últimos 3 años?

Compromiso Normativo:

5. ¿Qué percepción tienes de que si tus colaboradores se van de la organización se sentirían culpables?
6. ¿Han hecho estudios sobre lealtad de los colaboradores como entrevistas o cuestionarios? Es decir, ¿han estudiado el tema de lealtad en la organización?
7. ¿Cómo están estructurados los equipos de trabajo en la organización? ¿Estos tienen esquemas de comunicación?
8. ¿Qué palabras han utilizado los colaboradores para describir a la organización?

Compromiso Afectivo:

9. ¿Sientes que los colaboradores de la organización tienen una identidad personal y esta les permite evolucionar como ser humano?
10. Del 1 al 7, siendo 1 (Totalmente en desacuerdo) y 7 (Totalmente de acuerdo), ¿Qué tan relevante crees que sea para los colaboradores el vínculo con la organización?
11. ¿Piensas que, si tus colaboradores permanecen en VIVCA, esto sería una inversión personal y profesional para ellos?