

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



**Relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso  
Organizacional de los colaboradores de mando intermedio del  
sector bancario en Lima Metropolitana. Caso de estudio: Empresa  
bancaria XYZ**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión  
con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Juan Carlos Garcia Huerto*

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión  
con mención en Gestión Empresarial que presenta:

*Alexandra Ysabel Vasquez Huaynatte*

Asesor:

*Irene Maria Julia Vera Arica*

Lima, 2022

La tesis

**Relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional de los colaboradores de mando intermedio del sector bancario en Lima Metropolitana. Caso de estudio: Empresa bancaria XYZ**

ha sido aprobada por:

---

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza  
[Presidente del Jurado]

---

Mgtr. Irene María Julia Vera Arica  
[Asesor Jurado]

---

Mgtr. Maria Isabel Cigüeñas Espinel  
[Tercer Jurado]

A mi familia, empezando por mi madre, Mauricia Huerto, quien guio mi educación por un buen camino. A mis hermanos, Alan y Jossy, quienes me cuidaron y educaron con disciplina, inculcándome buenos valores y motivándome constantemente para poder lograr mis metas. A mis abuelos, quienes pueden ver el fruto de su esfuerzo en el progreso de sus nietos.

**Juan García**

Le dedico esta tesis y todos los logros que he tenido a lo largo de mi vida a mi mamá, Yolanda Huaynatte, por educarme con mucho amor, motivarme a seguir adelante y estar a mi lado siempre. A mi papá, Rommel Vásquez, por apoyarme siempre, aconsejarme en cada momento y ser un ejemplo de vida. A mis abuelos Elsa, Jorge y Magda por su amor incondicional. A mi perrita Estrella por acompañarme en cada amanecida. Y a todos los que me apoyaron, me acompañaron y confían en mí.

**Alexandra Vásquez**



Agradecemos a Dios por ser la guía en nuestro camino y otorgarnos la fortaleza para alcanzar nuestras metas día a día. Agradecemos a los profesores de la Facultad de Gestión y

Alta Dirección por cada enseñanza y consejo recibido durante nuestra etapa universitaria.

Finalmente, un agradecimiento especial a la profesora Irene Vera, quien aceptó ser nuestra asesora y acompañarnos en este arduo camino de la elaboración de la tesis, además de destacar por su compromiso, paciencia y dedicación a lo largo de este tiempo.



## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre las dimensiones de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria “XYZ” en Lima Metropolitana a partir del modelo de relación de las dimensiones de la Marca Empleadora y Compromiso Organizacional de Tanwar (2017). Las dimensiones identificadas en su modelo incluyen valor económico, valor de desarrollo, valor social y valor de diversidad.

Con la finalidad de cumplir el objetivo propuesto, la investigación tiene un alcance descriptivo y correlacional con un enfoque cuantitativo, teniendo una estrategia general de estudio de caso. Para analizar los resultados de las variables se realizaron tres análisis. En primer lugar, se realizó el análisis factorial confirmatorio (AFC) para validar que la muestra se ajusta al modelo empírico. En segundo lugar, se realizó el análisis de ecuaciones estructurales (SEM) para determinar la correlación entre las variables latentes: Valor Económico, Valor de Desarrollo, Valor Social, Valor de Diversidad y Compromiso Organizacional. En tercer lugar, se realizó la medición de cada uno de los factores del modelo empleado a partir del análisis factorial confirmatorio para conocer la situación actual de cada factor en la empresa estudiada desde la perspectiva de sus colaboradores. Por último, se presentaron las conclusiones para cada objetivo planteado y recomendaciones para la empresa bancaria XYZ y futuras investigaciones.

Palabras clave: marca empleadora, compromiso organizacional, valor económico, valor de desarrollo, valor social, valor de diversidad, análisis de ecuaciones estructurales (SEM)

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Planteamiento del problema de investigación.....	2
2. Preguntas de investigación.....	7
2.1. Pregunta general .....	7
2.2. Preguntas específicas .....	8
3. Objetivos de la investigación .....	8
3.1. Objetivo general.....	8
3.2. Objetivos específicos .....	8
4. Hipótesis .....	9
4.1. Hipótesis General.....	9
4.2. Hipótesis específicas.....	9
5. Justificación .....	9
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA .....	11
1. Alcance de la investigación .....	11
2. Enfoque de la investigación.....	11
3. Estrategia general de la investigación.....	12
4. Selección muestral .....	12
4.1. Unidad de análisis.....	12
4.2. Población .....	13
4.3. Muestra .....	13
5. Técnicas de recolección .....	13
5.1. Cuestionario.....	14
5.2. Operacionalización de las variables.....	15
6. Herramientas de análisis .....	18
6.1. Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).....	18
6.2. Modelo de Ecuaciones Estructurales (MES) .....	19
7. Evaluación de la validez y confiabilidad .....	20
8. Ética de la investigación .....	20
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
1. Procesamiento de información de trabajo de campo .....	22
1.1. Validación de la escala .....	22
1.2. Análisis de investigación cuantitativa.....	22
2. Presentación de hallazgos centrales .....	34

2.1. Valor Económico y Compromiso Organizacional.....	34
2.2. Valor de Desarrollo y Compromiso Organizacional .....	36
2.3. Valor social y Compromiso Organizacional.....	38
2.4. Valor de diversidad y Compromiso organizacional .....	39
2.5. Marca Empleadora y Compromiso Organizacional.....	41
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	44
1. Conclusión principal.....	44
1.1. Conclusión específica 1 .....	44
1.2. Conclusión específica 2 .....	45
1.3. Conclusión específica 3 .....	46
1.4. Conclusión específica 4.....	47
2. Recomendaciones .....	49
3. Limitaciones .....	51
REFERENCIAS .....	52
ANEXOS.....	56
ANEXO A: Escasez de Talento .....	56
ANEXO B: La Marca Empleadora en Latinoamérica.....	57
ANEXO C: Matriz de consistencia .....	58
ANEXO D: Indicadores de ajuste y validez del modelo propuesto por Tanwar (2017) .....	60
ANEXO E: Encuesta elaborada para los colaboradores con puestos de mando intermedio de la empresa XYZ del sector bancario.....	61
ANEXO F: Guía de entrevista a los colaboradores con puestos de mando intermedio de la empresa XYZ del sector bancario.....	62
ANEXO G: Guía de entrevista a los especialistas en Recursos Humanos del sector bancario...	63
ANEXO H: Tabla de Alfa de Cronbach.....	64
ANEXO I: Distribución de medias de los ítems de Marca Empleadora y Compromiso .....	65

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones de valor.....	7
Tabla 2: Operacionalización de las variables .....	16
Tabla 3: Indicadores de bondad de ajuste .....	26
Tabla 4: Indicadores de bondad de ajuste 2 .....	28
Tabla 5: Estadísticos descriptivos por factor.....	31
Tabla 6: Carga de regresiones .....	32
Tabla 7: Carga de regresiones estandarizadas.....	33
Tabla 8: Correlaciones Múltiples al Cuadrado.....	34



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de relación de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional .....	6
Figura 2: Gráfico de un modelo factorial .....	19
Figura 3: Distribución por sexo de los colaboradores .....	23
Figura 4: Frecuencia de edad de los colaboradores.....	23
Figura 5: Distribución de antigüedad en la empresa .....	24
Figura 6: Modelo de ecuaciones estructurales de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional.....	25
Figura 7: Modelo estructural optimizado .....	28
Figura 8: Diagrama de cajas de los factores empleados en el modelo .....	30
Figura 9: Modelo de correlación entre Marca Empleadora y Compromiso Organizacional.....	32



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la relación entre las dimensiones de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria “XYZ” en Lima Metropolitana. El estudio se desarrolla sobre los conceptos dentro de las ciencias de la gestión aplicado a un caso de estudio dentro de una organización del sector bancario privado, donde la muestra seleccionada para la investigación pertenece a los colaboradores de mando intermedio. Para ello, se plantean los objetivos de investigación e hipótesis respecto al caso de estudio. Asimismo, el desarrollo de la investigación se encuentra conformado por cuatro capítulos que son descritos a continuación.

El primer capítulo corresponde al planteamiento de la investigación donde se expone el problema empírico, desde una perspectiva de gestión, y el marco teórico a partir de los cuales surge la intención de realizar un estudio que abarque la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional. Asimismo, se definen los objetivos de investigación, las preguntas específicas, y se plantean las hipótesis, además de presentar la justificación respectiva para la investigación donde se resaltan los aportes de conocimiento a las ciencias de la gestión.

El segundo capítulo corresponde a la metodología que se emplea para el desarrollo de la investigación, la cual tiene un alcance descriptivo y correlacional con un enfoque cuantitativo, teniendo una estrategia general de estudio de caso. Asimismo, se presenta el diseño y la secuencia metodológica del estudio, donde se presenta la selección de la muestra, la cual es considerada como no probabilística, dado que se seleccionaron a los participantes según la disposición de los mismos a participar. Así, las técnicas de recolección de información aplicadas corresponden a cuestionarios y entrevistas, tanto al personal de la empresa como a especialistas en temas de recursos humanos.

El tercer capítulo corresponde al análisis de la investigación, donde se expone el procesamiento de información del trabajo de campo mediante el análisis de datos recolectados en los cuestionarios y el contraste de entrevistas. De esta manera, se presentan hallazgos centrales a modo de una triangulación de resultados a partir de los cuales se forman las conclusiones.

Finalmente, el cuarto capítulo corresponde a las conclusiones, recomendaciones y limitaciones como consecuencia del desarrollo de la investigación.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Planteamiento del problema de investigación

El presente trabajo de investigación fue desarrollado durante el contexto de pandemia a raíz de la propagación de la COVID-19. A fines del año 2019, en el mes de diciembre se encontró el primer caso de la COVID-19 a nivel mundial, dando origen a una pandemia. Es así que tres meses después, se detectaría el primer caso en el Perú. Dada esta situación, el gobierno peruano emitió mediante el Decreto Supremo N° 044- 2020, las siguientes medidas con la finalidad de prevenir la propagación de la COVID-19, entre ellas: la declaración de estado de emergencia a nivel nacional, acceso a servicios públicos y servicios esenciales, limitación al ejercicio del derecho a la libertad de tránsito de las personas, medidas dirigidas a reforzar el Sistema Nacional de Salud en todo el territorio nacional y restricciones en el ámbito de la actividad comercial, actividades culturales, establecimientos y actividades recreativas, hoteles y restaurantes. Todo ello, ha tenido un fuerte impacto en el empleo de muchas personas.

Asimismo, durante el estado de emergencia a nivel nacional se ha continuado con el funcionamiento de los servicios correspondientes a los sectores de abastecimiento de alimentos, medicina, educación virtual, entre otros (Decreto Legislativo N° 1495). A fines del presente estudio, en referencia a los servicios financieros, estos cobraron un papel importante respecto al ámbito económico y social, puesto que el Estado ha venido realizando diversas acciones para disminuir el impacto económico negativo que ha traído como consecuencia esta pandemia, entre estos: la transferencia de subsidios, aprobación del retiro de la AFP (Gob.pe, 2020), entre otros. Es importante resaltar, que los servicios financieros han podido continuar también gracias a la atención virtual que ya venían implementando previamente hacia su cartera de clientes. Sin embargo, las nuevas condiciones laborales proponen a empleados y empleadores nuevos retos de sostenibilidad económica, cultura organizacional, seguridad laboral, entre otros.

De acuerdo con Culma, Londoño, García y Tabares (2020) es importante que las organizaciones cuenten con estrategias claras enfocadas a los recursos humanos de su empresa para mantener e incrementar el sentido de pertenencia en sus colaboradores y llevar a las organizaciones hacia un camino exitoso, especialmente en esta coyuntura de COVID 19. Es así que, como consecuencia a la coyuntura a causa de la COVID-19, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar diversas alternativas de solución para continuar con sus actividades laborales. Una de las estrategias con mayor relevancia ha sido el teletrabajo. Por otro lado, y no siendo menos importante, las estrategias enfocadas a las personas, juegan un papel muy importante en la productividad de sus colaboradores, puesto que deben garantizar la estabilidad

económica como emocional de estos, para poder mejorar el estado de la organización, principalmente en estos tiempos de pandemia.

Siguiendo estas líneas, durante los últimos años, las organizaciones se han enfrentado a un entorno global con cambios acelerados en el que surgen nuevas tendencias y estrategias, lo cual permite desarrollar diversas ventajas competitivas en las empresas (Vásquez & Gavilán, 2015). Estas nuevas ventajas se centran en la gestión de personas, a diferencia de basarse únicamente en los aspectos operativos y financieros (Cuesta, 2010). Debido a ello, los empleadores se encuentran inmersos en una lucha constante por conseguir el mejor talento humano y contribuir con su permanencia dentro de la organización mediante el desarrollo e implementación de estrategias enfocadas en el talento humano. Sin embargo, varias organizaciones presentan inconvenientes al incluir este nuevo enfoque dentro de sus principales estrategias (Guthridge, Lawson & Komm, 2008).

Asimismo, de acuerdo con la encuesta efectuada por Manpower (2020), la escasez de talento crece en todo el mundo, es decir el porcentaje de organizaciones que presentan dificultades para cubrir sus vacantes de empleo es mayor año tras año. En el año 2018 comparado con el año 2019, la cifra de organizaciones que presentan dificultades para cubrir sus vacantes de empleo aumenta de 45% a 54% (Ver Anexo A, Figura A1). Asimismo, se identificaron las necesidades que atraen y comprometen a los colaboradores. En primer lugar, están los beneficios adicionales al salario como el seguro médico y asistencia educativa; oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional; trabajo ágil y en equipo, funciones rotativas, capacitaciones y formación; balance entre la vida personal y laboral y por último, el desarrollo de una marca fuerte y un excelente lugar para trabajar (Ver Anexo A, Figura A2).

En ese sentido, el gran desafío que presentan las empresas es reclutar al mejor talento y contribuir con su permanencia dentro de la organización, logrando así su compromiso con esta misma. Ello se afirma en el estudio de Deloitte (2019), el cual menciona que uno de los principales retos de las empresas es mejorar “la experiencia del empleado”. Ello quiere decir que, los empleadores deben expandir su percepción de “experiencia del empleado” hacia una “experiencia humana” en su área de trabajo, con la finalidad de descubrir y satisfacer los atributos más apreciados por sus empleados.

Siguiendo esta línea, Gallup (2019) señala que el factor más influyente en la elección de un trabajador de continuar en una empresa es el compromiso. Generalmente, el Compromiso Organizacional se entiende como la aceptación de valores y objetivos organizacionales, y la disposición de los colaboradores para realizar un esfuerzo extra con el fin de cumplir los objetivos planteados por las organizaciones (Miller & Lee, 2001). Asimismo, Mowday, Porter Y Steers

(1982) definen al Compromiso Organizacional como la fuerza relativa de un colaborador, su involucramiento e identificación en una organización particular.

Entonces, en este contexto de escasez de talento, reclutar al mejor talento y conseguir su compromiso con la empresa, se observa que las organizaciones se encuentran implementando diversas estrategias para lograr sus propósitos; una de estas es la Marca Empleadora, la cual se ha ido implementando durante los últimos años (Moroko & Uncles, 2009). Se define a la Marca Empleadora como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo. Asimismo, la Marca Empleadora transmite la “propuesta de valor”, la cual está basada en la cultura, valores, principios y sistemas de la organización, además de la relación con los colaboradores con la finalidad de conseguir el logro de los objetivos, la productividad, compromiso y satisfacción personal como profesionales (Ambler & Barrow, 1996). Es así, que el rol de la Marca Empleadora dentro de las empresas es atraer, retener y comprometer a sus colaboradores. Por lo tanto, la Marca Empleadora permite la unión de diversos resultados organizacionales como la atracción, retención y compromiso (Tanwar, 2017). Para esta investigación, se eligió al Compromiso Organizacional como el resultado deseado de la aplicación de estrategias de marca empleadora, puesto que el compromiso se considera un elemento clave para la retención de los colaboradores en la empresa.

Asimismo, de acuerdo al Segundo Estudio Latinoamericano sobre Marca Empleadora: Tendencias y Mejores Prácticas se obtuvo que la aplicación de la estrategia de Marca Empleadora ha ido aumentando en las diferentes empresas del mundo (Ver Anexo B, figura B1). Además, los empleadores que desarrollan su Marca Empleadora, logran atraer y comprometer a sus colaboradores mediante un buen ambiente laboral, los valores de la organización, una sólida reputación, entre otros atributos (Ver Anexo B, figura B2). Por lo tanto, las organizaciones que no implementen estrategias de Marca Empleadora podrían presentar problemas para atraer y retener a los colaboradores (GoIntegro, 2016).

En efecto, resulta enriquecedor profundizar en la estrategia de marca empleadora puesto que hoy en día no es aplicada con frecuencia en las organizaciones peruanas. Por ende, sería de gran beneficio conocer sus aplicaciones y las ventajas que generaría en las empresas. En ese sentido, actualmente, son muy pocas las organizaciones en Latinoamérica, que tienen conocimiento de la alta importancia que tiene la percepción positiva de los colaboradores frente a la Marca Empleadora de su actual o futura organización. Así, el diseño de las estrategias de Marca Empleadora, la medición del impacto de esta y la implementación de prácticas a favor de la Marca Empleadora sería el punto clave de una empresa para poder establecer y dar a conocer

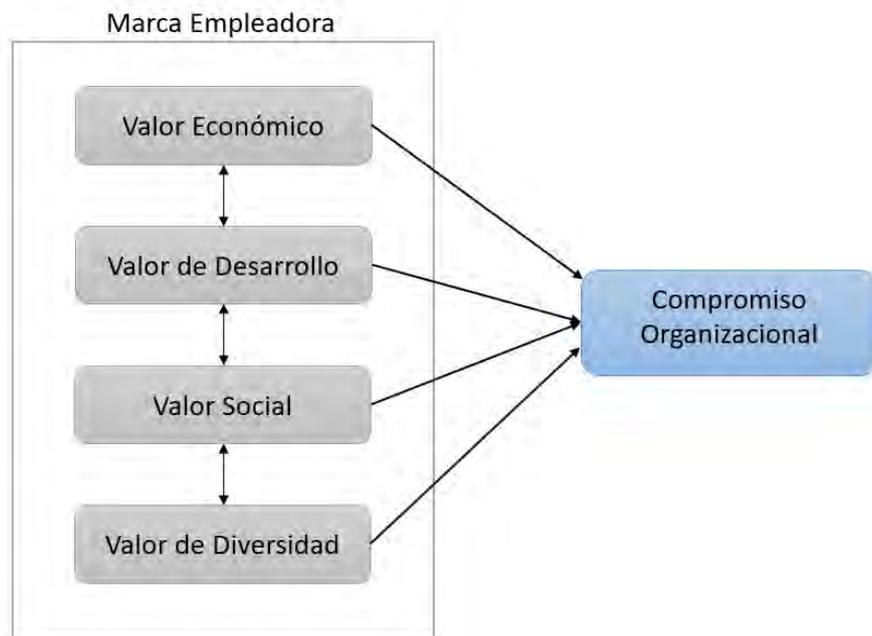
su imagen en el mercado laboral, con la finalidad de atraer a potenciales talentos, pero sobre todo poder comprometer al talento actual (Kicheva, 2019).

De acuerdo con Hughes & Rog (2008) el desarrollo de una Marca Empleadora en grandes sectores como el bancario resulta muy útil y efectivo. Sin embargo, según el estudio realizado por Laborum, en el Perú, solo el 14% de empresas desarrolla una estrategia de marca empleadora (Claux, 2015). De esta manera, Claux (2015), gerente de Atracción y Empleabilidad de Laborum Perú, confirma que las grandes empresas son quienes más han avanzado en la iniciativa de implementar esta estrategia. Asimismo, señaló que el sector bancario y consumo masivo se encuentran desarrollando su estrategia de Marca Empleadora. Prueba de ello son los rankings de “Merco Talento 2020” y “Great Place to work 2020” los cuales colocan a las cuatro empresas bancarias más importantes de la nación (BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank) en las primeras posiciones de sus listas.

En este sentido, el desarrollo de estrategias que relacionan la Marca Empleadora con el objetivo de lograr que los colaboradores se comprometan con la empresa puede generar diversas ventajas competitivas. Como se mencionó anteriormente, la Marca Empleadora permite obtener resultados positivos en sectores donde la competencia es alta, por ejemplo, las empresas bancarias (Hughes & Rog, 2008). En efecto, la empresa estudiada para esta investigación se encuentra dentro de las cuatro empresas bancarias más importantes del Perú, la cual ha venido implementando estrategias de Marca Empleadora para poder posicionarse dentro del mercado laboral. Prueba de ello son los posicionamientos de la empresa en los primeros lugares de los rankings como Great Place to Work, Merco Talento, entre otros rankings que evalúan la imagen de la Marca Empleadora y el impacto en sus colaboradores. Es importante mencionar que, por motivos de confidencialidad y protección de la información, la empresa mencionada en el presente estudio será denominada con el siguiente seudónimo: “Empresa bancaria XYZ”. De igual modo, el presente trabajo de investigación se enfocará en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ.

A continuación, se explicará el modelo de relación estudiado en la presente investigación. Este presenta dos ejes principales: Marca Empleadora y Compromiso Organizacional, las cuales se ven reflejadas en la Figura 1.

**Figura 1: Modelo de relación de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional**



Adaptado de Tanwar (2017)

Como se observa en el gráfico, la Marca Empleadora es un predecesor del Compromiso Organizacional, en un nivel teórico, lo que permite que las organizaciones puedan tener conocimiento de cuáles son los aspectos que los colaboradores valoran más y por los cuales desarrollan un mayor nivel de compromiso. En este sentido, la Marca Empleadora ayuda en la generación de Compromiso Organizacional, puesto que una marca bien estructurada realza el nivel de compromiso de los colaboradores cuando estos empiezan a identificarse con los valores y objetivos con los que se compromete la organización (Edel, García & Casiano, 2007).

A continuación, se explicarán las dimensiones de valor de la Marca Empleadora empleadas para el desarrollo del modelo de relación propuesto por Tanwar (2017). Las dimensiones identificadas en su modelo incluyen valor económico, valor de desarrollo, valor social y valor de diversidad.

**Tabla 1: Dimensiones de valor**

<b>Dimensiones de valor</b>	<b>Concepto</b>
Valor económico	Se entiende como el grado de atracción que percibe un sujeto hacia una buena remuneración económica, las buenas prestaciones de jubilación, el respeto a los acuerdos para acceder a las vacaciones y la estabilidad laboral. Asimismo, es importante mencionar que esta dimensión comprende tanto beneficios monetarios como no monetarios.
Valor de desarrollo	Hace referencia al grado en el que un sujeto se siente interesado por recibir reconocimientos y buenas oportunidades de capacitación. Además de ofrecer un ambiente de información, retroalimentación y refuerzo positivo, espacios para hacer uso de la creatividad y un acompañamiento constante para la adaptación a través de un mentor.
Valor social	Se refiere a la fascinación de un individuo hacia la empresa en la que existe un ambiente respetuoso y humanitario, una buena relación entre compañeros de trabajo y superiores y una cultura de trabajo que valora y considera a sus colaboradores.
Valor de diversidad	Se basa en el interés de un individuo que percibe hacia un atractivo ambiente y puesto de trabajo que ofrece una variedad de tareas interesantes, innovadoras y creativas. Además de retos y tareas desafiantes.

Adaptado de Tanwar (2017)

De este modo, al momento de que una organización defina la estructura de su Marca Empleadora y los procesos que se implementarán, es relevante tener en cuenta las dimensiones o factores que influyen en la satisfacción del colaborador, ya que de ello depende el compromiso de los colaboradores (Xia & Yang, 2010). Así, una marca bien dirigida identifica las necesidades y percepciones del personal, determina las posibles acciones que pueden ser valoradas positivamente, en este caso se consideran las dimensiones de la Marca Empleadora (Valor Económico, Valor de Desarrollo, Valor Social y Valor de Diversidad), las cuales giran en torno a la satisfacción de los colaboradores y su posterior desarrollo de compromiso. Esto genera una reacción de intercambio de beneficios, logrando que el personal quiera entregar un mayor esfuerzo en retorno a lo otorgado por la organización, lo cual, si se aplica de la manera correcta, se convierte en una actitud que desarrolla y prevalece en los colaboradores (March & Simon, 1958).

## **2. Preguntas de investigación**

### **2.1. Pregunta general**

¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana?

## **2.2. Preguntas específicas**

- ¿Cuál es la relación entre el Valor Económico de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la relación entre el Valor de Desarrollo de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la relación entre el Valor Social de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana?
- ¿Cuál es la relación entre el Valor de Diversidad de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana?

## **3. Objetivos de la investigación**

### **3.1. Objetivo general**

Analizar la relación entre las dimensiones de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Analizar la relación entre el Valor Económico de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana
- Analizar la relación entre el Valor de Desarrollo de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana
- Analizar la relación entre el Valor Social de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana
- Analizar la relación entre el Valor de Diversidad de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana.

## **4. Hipótesis**

### **4.1. Hipótesis General**

Existe una relación positiva entre las dimensiones de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana.

### **4.2. Hipótesis específicas**

- Existe relación positiva entre el Valor Económico de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana
- Existe relación positiva entre el Valor de Desarrollo de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana
- Existe relación positiva entre el Valor Social de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana
- Existe relación positiva entre el Valor de Diversidad de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en Lima Metropolitana

## **5. Justificación**

El sector bancario privado forma parte del sistema financiero peruano, donde se concentran gran cantidad de transacciones de activos. La relevancia de este sector yace en la cantidad de clientes y activos que posee, donde las empresas bancarias abarcan cerca del 92% de los activos que se reflejan en las transacciones, depósitos y créditos otorgados a través de todos los servicios que ofrecen dichas empresas, tales como cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, préstamos personales, corporativos, hipotecarios, entre otros (SBS, 2016). De este modo, se hace evidente la alta presencia en la vida de los clientes y la alta participación que concentra en el sistema financiero peruano, involucrando negocios, empresas, instituciones estatales y empresas internacionales.

En este sentido, tanto las empresas bancarias como cada uno de los elementos que las componen cobran relevancia, pues su correcta gestión, lograría obtener resultados óptimos para la organización y los clientes. Así, las personas que componen la empresa son piezas fundamentales para que la organización se mantenga en correcto funcionamiento, por lo que los dirigentes deben estar seguros de que su personal se encuentre en buenas y óptimas condiciones

para cumplir con sus asignaciones. De acuerdo a la entrevista realizada a la representante del área de Recursos Humanos de la empresa bancaria XYZ se obtuvo que se encuentran diseñando estrategias enfocadas hacia sus colaboradores con la finalidad de poder comprometerlos con la organización, buscando identificar y potenciar los elementos más valorados y esperados por estos.

Es así que, mediante la presente investigación se pretende determinar los factores de la Marca Empleadora que se relacionan con en el Compromiso Organizacional de los colaboradores con de mando intermedio en la empresa bancaria XYZ. Ante ello, los resultados del estudio permitirán conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre las estrategias de Marca Empleadora aplicadas por la empresa, determinando cuáles son los factores que más valoran en dicha empresa y el nivel de compromiso que llegan a generar con las estrategias aplicadas actualmente.

De esta manera, se brindarán recomendaciones sobre la gestión de la Marca Empleadora según los resultados del análisis, lo cual permitirá identificar los puntos de mejora respecto a las actividades o beneficios que se les otorga a los colaboradores con el fin de modificar la estrategia de retención de personal e incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes internos. Asimismo, el estudio aportará conocimientos relevantes para la aplicación de modelos de medición y futuras investigaciones sobre la Marca Empleadora y Compromiso Organizacional en el Perú, dado que los estudios que abordan estas variables son escasos. Por otro lado, el estudio incentiva la investigación de nuevas variables o posibles efectos de las variables presentadas con diferentes conceptos ligados a la gestión de Recursos Humanos, ya que es un campo donde existen muchos conceptos por ser estudiados de manera empírica.

## **CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA**

El segundo capítulo tiene como objetivo presentar el diseño metodológico y las técnicas utilizadas para la recolección de información en la presente investigación, con la finalidad de responder las preguntas y objetivos formuladas en el capítulo anterior (Ver Anexo C). Se inicia con el desarrollo del alcance, enfoque y el tipo de estrategia general de la investigación. En segundo lugar, se describe la muestra y se explican las técnicas de recolección de información y herramientas de análisis para el procesamiento de la información. Por último, se detallan los lineamientos de ética de la investigación aplicados.

### **1. Alcance de la investigación**

La presente investigación tiene un alcance correlacional y descriptivo. En primer lugar, el alcance correlacional se realiza con la finalidad de comprender qué relación existe o el nivel de correspondencia entre dos o más variables contextualizadas en una muestra particular. Es decir, se identifica un patrón predecible mediante el cual se asocian ciertas variables que puedan lograr un patrón que explique el nivel de relación que existe en un grupo o población (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

En segundo lugar, se propone el alcance descriptivo dado que con este alcance se pretende recopilar información sobre las características y percepciones de las variables involucradas en el fenómeno de relación. Así, como indican Hernández, Fernández y Baptista (2014), el alcance descriptivo busca información sobre los conceptos o variables que refieren un fenómeno de manera independiente, ignorando las causas u orígenes de una relación de variables.

De esta manera, mediante el estudio se pretende analizar la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio en la empresa bancaria XYZ, teniendo en cuenta la aplicación de un modelo empírico que ayuda con la medición de las dimensiones de la Marca Empleadora, el Compromiso Organizacional y su posterior análisis, el cual determinará la validación de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior.

### **2. Enfoque de la investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), para un enfoque cuantitativo se emplea el análisis estadístico y la medición numérica mediante la recolección de datos que pueden probar una hipótesis, donde se establece un patrón de conductas que logra explicar y probar teorías. En este sentido, el presente estudio aborda el enfoque cuantitativo, dado que el análisis que se realizará comprende el análisis estadístico y numérico. Asimismo, la recolección de datos está fundamentada en la medición de las variables y sus dimensiones presentadas. Para ello, se

emplearán métodos de recolección utilizando un modelo de encuestas estandarizado, validado y aprobado por expertos de metodologías de la investigación, los cuales serán presentados en el apartado de técnicas de recolección. De esta manera, la encuesta empleada para la recolección de datos pertenece a un estudio validado de un modelo de ecuaciones estructurales que analiza la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en el sector de servicios.

Si bien se menciona que el alcance es descriptivo a la vez que correlacional, cabe resaltar que el alcance descriptivo es empleado en esta investigación con el fin de complementar la información y el análisis que se pretende realizar con el enfoque correlacional. Es decir, la información recopilada para el enfoque descriptivo se emplea como información adicional, a diferencia del análisis estadístico aplicado dentro del enfoque correlacional, donde se obtiene como resultado el nivel de conexión de las variables y sus comportamientos. En ese sentido, las hipótesis serán validadas mediante el análisis estadístico abarcado desde el alcance correlacional. Con ello se busca respetar el tipo de alcance y enfoque definido por los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014), además de los objetivos planteados en el presente estudio.

### **3. Estrategia general de la investigación**

Respecto a la estrategia general de la investigación, el estudio se centra en el análisis de la relación de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional de una organización, por lo que el método es de tipo de caso. En esta ocasión, se toma como eje principal a la empresa bancaria denominada XYZ, donde se aplicará la recolección de datos y posterior análisis. Dicha empresa pertenece al sector bancario privado del Perú, siendo considerada dentro de los cuatro bancos principales del país. Asimismo, al ser una empresa de gran tamaño, posee grandes recursos y un gran número de colaboradores que logran que la empresa se mantenga dentro del mercado, destacando por su calidad de servicio. De este modo, el estudio de caso permite aplicar el modelo de relación de variables presentado en el primer capítulo a una organización real con el fin de poder analizar los sucesos o fenómenos dentro de la empresa y elaborar así un diagnóstico, a partir del cual se pueden realizar observaciones y propuestas de mejora.

### **4. Selección muestral**

En esta sección se indica cuál fue la unidad de análisis y población seleccionada para la presente investigación. Asimismo, se expone el tamaño de la muestra.

#### **4.1. Unidad de análisis**

Para esta investigación, el sujeto de estudio son los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ.

## **4.2. Población**

La población total a analizar está conformada por 1854 colaboradores con puestos de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ en el año 2021.

## **4.3. Muestra**

El muestreo de la presente investigación es no probabilístico. Esta técnica de muestreo consta en la selección de unidades de observación en base a algún criterio en específico del investigador por lo que no se hace uso de procedimientos de selección aleatoria (Pasco & Ponce, 2018).

De acuerdo con De la Garza-García, Morales y González (2013) el análisis factorial no debe aplicarse para casos en los cuales el número de encuestas sea inferior a 50, principalmente debe usarse en investigaciones que abarquen 100 o más encuestas. Como norma se considera que el tamaño de la muestra seleccionada debe ser 4 o 5 veces el número de variables que se requiere agrupar con la técnica.

Asimismo, Hair, Anderson, Tatham y Black (1999) menciona que el tamaño de la muestra ideal, no depende únicamente del número de variables o factores, sino además de la carga factorial que existe entre el ítem y el factor o constructo. Además, indica que para los Modelos de Ecuaciones Estructurales (MES), recomienda que la selección muestral se encuentre en el rango de 100 y 200 muestrales, asimismo de 5 a 10 encuestas por ítem o pregunta. Por último, de acuerdo con Rositas (2014), el tamaño de la muestra debería ser mayor a 200 encuestados, o, también, entre 5 y 20 encuestados por la cantidad de ítems o preguntas en la encuesta. Por ello, la encuesta está compuesta por 25 preguntas, por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 250 encuestados (Rositas, 2014): Tamaño de la muestra =  $\text{Max} (10 \times 25 \text{ preguntas}, 250)$ .

## **5. Técnicas de recolección**

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó información de fuentes secundarias por medio de la revisión de literatura, además de fuentes primarias mediante la realización de entrevistas. Por ello, se elaboraron dos guías de entrevista respecto al perfil entrevistado (Ver Anexo F y G). De acuerdo al modelo de entrevista empleado, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), estas se pueden clasificar en estructuradas, semiestructuradas, o abiertas. Para el presente estudio, se emplearon entrevistas semiestructuradas diseñadas en base a un conjunto de preguntas definidas previamente, de carácter flexible con el objetivo de obtener mayor información sobre los temas propuestos, y así poder enriquecer nuestro posterior análisis. Las entrevistas se aplicaron a los colaboradores con mando intermedio de la empresa bancaria XYZ y a especialistas en recursos humanos del sector bancario.

## 5.1. Cuestionario

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Es así que, con la finalidad de responder al objetivo general de la presente investigación se empleó el cuestionario propuesto por Tanwar (2017) compuesto de 25 preguntas para la recolección de datos. Asimismo, indicar que la elección del cuestionario consideró el cumplimiento de los requerimientos necesarios para la aplicación del análisis factorial (Ver Anexo D).

Cabe resaltar que la herramienta fue aplicada por Tanwar (2017) en la industria de Tecnologías de la Información (TI) de la India, donde su muestra fue compuesta por personal de empresas de telecomunicaciones, por lo que los aspectos de medición son de carácter organizacional y pueden ser replicados a cualquier tipo de industria y muestra, siempre y cuando se mantengan los parámetros de medición y criterio de validez.

El cuestionario se dividió en los dos ejes principales de la investigación: Marca Empleadora y Compromiso Organizacional. La primera sección comprendía 19 preguntas y la segunda 6 preguntas (ver Anexo E). Asimismo, al inicio del cuestionario se presentan 3 preguntas generales enfocadas a los colaboradores con puestos de mando intermedio y relacionadas al sexo, edad y su antigüedad en la misma.

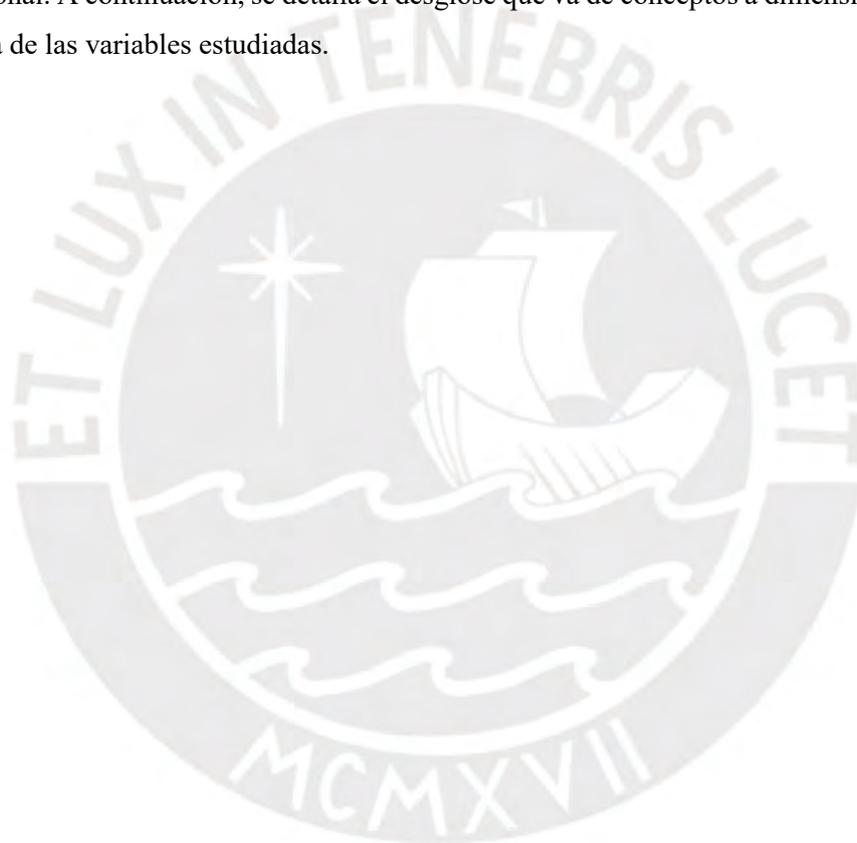
Por otro lado, para el desarrollo del cuestionario se hace uso de una escala tipo Likert de 5 categorías, en la cual 1 = Totalmente en desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo. Es así que, los instrumentos elaborados en base a preguntas cerradas y de escala tipo Likert se caracterizan al ser menos complicados de codificar y más rápido de llenar para los encuestados puesto que las alternativas brindadas son más específicas (Pasco & Ponce, 2018). Mediante esta escala los colaboradores con mandos intermedios de la empresa bancaria XYZ pudieron asignar una puntuación a cada afirmación realizada en el cuestionario, agrupadas en los ejes principales mencionados anteriormente.

El cuestionario se elaboró en el formulario de Office 365, puesto que era la única plataforma a la que los usuarios de la empresa bancaria XYZ podían acceder debido a la alta restricción de accesos que presenta la empresa elegida. Asimismo, esta nos presenta los datos recolectados mediante gráficos estadísticos lo cual permite realizar un mejor análisis. Por último, la información recolectada se ordenó en un documento de Microsoft Excel, la cual se analizó mediante el programa SPSS cuyos resultados permitirán obtener la relación existente entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ.

De la misma forma, a lo largo del diseño metodológico de la investigación y análisis cuantitativo, se contactó a un experto en diseño de metodología cuantitativa: Franco Riva, especialista en gestión de operaciones y en metodología cuantitativa, quien brindó soporte para validar el uso del modelo de relación empírica, el instrumento cuantitativo y la continuación de la investigación con un adecuado enfoque.

## **5.2. Operacionalización de las variables**

En este apartado, se presenta la operacionalización de las variables que se utilizó para poder medir los ítems de cada una de las variables. La presente investigación tiene como variable independiente a la Marca Empleadora y como variable dependiente al Compromiso Organizacional. A continuación, se detalla el desglose que va de conceptos a dimensiones y ítems de cada una de las variables estudiadas.



**Tabla 2: Operacionalización de las variables**

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Ítems	Indicador
Marca Empleadora	El paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo, e identificado con la empresa empleadora (Ambler y Barrow, 1996).	Diagnóstico de la Marca Empleadora de la empresa bancaria XYZ según la percepción de los colaboradores con puestos de mando intermedio.	Valor Económico	1. La empresa ofrece un buen salario.	Puntaje obtenido según la valoración de los ítems del 1 al 5 (1 siendo “Totalmente en desacuerdo” y 5 siendo “Totalmente de acuerdo”)
				2. La empresa ofrece buenas prestaciones de jubilación.	
				3. Se respeta la fecha y tiempo acordados para acceder a sus vacaciones.	
				4. Se provee una atención de salud que cubre sus necesidades (programas de salud, EPS, otros).	
				5. Se ofrece estabilidad laboral.	
			Valor de Desarrollo	6. Se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.	
				7. Se ofrece acompañamiento para la adaptación a través de un mentor.	
				8. Se valora y hace uso de mi creatividad.	
				9. Se promueve un ambiente de información, retroalimentación y refuerzo positivo.	
				10. Se reconoce el aporte individual de los colaboradores.	
			Valor Social	11. Se tiene un ambiente respetuoso, humanitario, que retribuye a la sociedad.	
				12. Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.	
				13. Mis compañeros de trabajo se apoyan y alientan entre sí.	
				14. Mis compañeros de trabajo son hábiles y capaces.	
				15. Tengo una buena relación con mis superiores.	
				16. La empresa tiene una cultura de trabajo que valora y considera a sus colaboradores.	
			Valor de Diversidad	17. Mi puesto de trabajo me ofrece variedad de tareas.	
				18. Mi puesto de trabajo me ofrece retos y tareas desafiantes.	
				19. Mi puesto de trabajo me ofrece tareas interesantes, innovadoras y creativas.	

**Tabla 2: Operacionalización de las variables**

Variable independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Ítems	Indicador
Compromiso Organizacional	La aceptación de valores y objetivos organizacionales, y la disposición de los colaboradores para realizar un esfuerzo extra con el fin de cumplir los objetivos planteados por las organizaciones. (Miller & Lee, 2001).	Diagnóstico del Compromiso Organizacional de la empresa bancaria XYZ según la percepción de los colaboradores con puestos de mando intermedio.	Compromiso Organizacional	20. Aceptaría cualquier tipo de tarea con el fin de seguir trabajando en esta empresa.	Puntaje obtenido según la valoración de los ítems del 1 al 5 (1 siendo "Totalmente en desacuerdo" y 5 siendo "Totalmente de acuerdo")
				21. Realmente me importa el destino de esta organización.	
				22. De todas las posibles empresas, para mí, esta empresa es la mejor para trabajar.	
				23. Siento un gran sentido de pertenencia hacia esta empresa.	
				24. Estaría feliz de trabajar en esta empresa hasta que me jubile.	
25. Me enorgullece decir a los demás que trabajo en esta empresa.					

## **6. Herramientas de análisis**

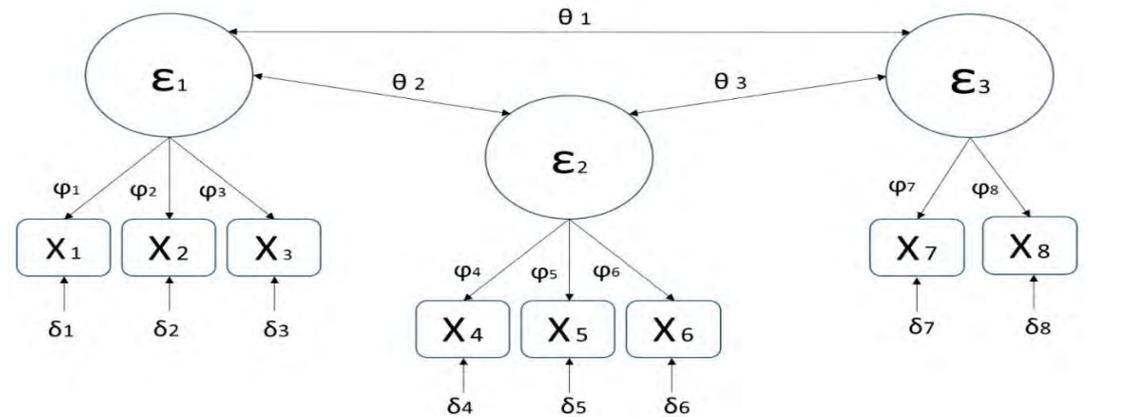
Luego de que la información fue recabada por las herramientas de recolección de información presentadas en párrafos anteriores, los datos fueron organizados para su análisis, mediante herramientas de análisis cuantitativo, donde finalmente se obtuvieron los resultados que validan o rechazan las hipótesis. En este sentido, las herramientas de análisis consideradas para la presente investigación corresponden a las expuestas por los autores Chi6n y Charles (2016).

### **6.1. An6lisis Factorial Confirmatorio (AFC)**

Para definir la herramienta de An6lisis Factorial Confirmatorio se debe diferenciar del An6lisis Factorial Exploratorio (AFE). Este 6ltimo busca encontrar un modelo que brinde una explicaci6n de ciertos datos de una muestra, mediante la varianza-covarianza de los datos. As6i, la exploraci6n es realizada con la muestra, por lo que el modelo que resulte de ese an6lisis no puede validarse con esa herramienta. Por ende, los par6metros resultantes y la confiabilidad del modelo no pueden ser proporcionada por el An6lisis Factorial Exploratorio. Por otro lado, el An6lisis Factorial Confirmatorio es una metodolog6a confirmatoria donde se asume o postula un modelo determinado de factores que pretenden explicar la variaci6n en conjunto de datos, mediante los cuales se estima este modelo y se valida de manera estad6stica. As6i, se diferencia del otro tipo de an6lisis, al ser una metodolog6a estad6stica (Chi6n & Charles, 2016).

El modelo que se emplea en la investigaci6n est6 basado en la relaci6n te6rica de diversos autores, as6i como un modelo de relaci6n entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional. As6i, seg6n Chi6n y Charles (2016), a partir del modelo que los investigadores proponen, se determina una matriz de varianzas-covarianzas encontradas de manera impl6cita en el modelo te6rico y sus ecuaciones. Los componentes de dicha matriz ofrecen como resultado diversas f6rmulas que refieren a las varianzas y covarianzas que se encuentran impl6citas en el conjunto de ecuaciones encargadas de describir el modelo. As6i, el An6lisis Factorial Confirmatorio se encarga de escoger de manera adecuada y 6ptima los estimados para los par6metros, de manera que si se reemplazan los valores de la matriz (varianzas-covarianzas) te6rica, den como resultado el acercamiento de los estimados num6ricos a la matriz de varianzas-covarianzas hallada desde los datos muestrales. A continuaci6n, se presenta un ejemplo gr6fico del modelo factorial confirmatorio.

**Figura 2: Gráfico de un modelo factorial**



Fuente: Manzano y Zamora (2009)

## 6.2. Modelo de Ecuaciones Estructurales (MES)

Para el Modelo de Ecuaciones Estructurales (MES), se necesita de un modelo que relacione diferentes constructos. Así, según Chión y Charles (2016), esta herramienta de análisis busca estimar de manera estadística ciertos modelos que tratan sobre fenómenos sociales, en los cuales se presentan conexiones o relaciones de diversos constructos, a la vez representados por dimensiones o variables determinadas. En otras palabras, el análisis que se realiza a través de esta herramienta permite determinar qué tan fiable es el modelo respecto a la realidad. Así, se analizan las variables presentadas en el modelo principal y se determina la correlación que existe entre estas variables con el fin de aprobar o rechazar la hipótesis planteada en la investigación. En el presente estudio se busca determinar la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ, por lo que la información recopilada a través de los instrumentos de recolección de datos será analizada con el fin de aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.

De la misma manera que el Análisis Factorial Confirmatorio, el Modelo de Ecuaciones Estructurales se considera como una herramienta cuyo enfoque abarca el análisis confirmatorio, debido a que se realiza a partir de un modelo principal establecido donde se enfoca en estimar y validar las relaciones existentes entre los constructos o variables. En este sentido, cabe señalar que como indican Medrano y Muñoz (2017), los modelos analizados no poseen la capacidad de probar la causalidad, sino que permiten escoger ciertas hipótesis que son relevantes para el modelo y eliminar las que no son aprobadas por la aplicación empírica. Así, mediante el análisis estadístico, es posible determinar la correlación entre las variables presentadas en el modelo, las cuales son reflejadas de manera empírica en la misma empresa.

## **7. Evaluación de la validez y confiabilidad**

Respecto a la validez y confiabilidad del presente estudio, el modelo que se emplea para el análisis de correlación de las variables fue desarrollado, validado y aplicado en el sector de servicios por el autor Tanwar (2017). En dicho estudio se realizaron pruebas de validez del constructo desarrollado por la autora con el fin de que se demuestre que existe una relación entre las variables presentadas en su modelo, por lo que se aplican pruebas de validez convergente y divergente. Mediante este tipo de pruebas de validez se logra determinar si los componentes de las variables están relacionados o no lo están (Chi6n & Charles, 2016). De esta manera, se busca que el modelo de variables estructuradas sea confiable y que refleje la realidad con el fin de ser precisos.

En ese sentido, la presente investigaci6n aplicar6 las mismas pruebas al modelo estructural de variables con el fin de confirmar la validez y asegurar la confiabilidad de los resultados mediante el An6lisis Factorial Confirmatorio y el Modelo de Ecuaciones Estructurales, los cuales, adem6s de confirmar la convergencia o relaci6n de los componentes internos de las variables de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional, funcionan como una herramienta que valida los m6todos y determinan si son confiables para representar la realidad de la informaci6n recolectada (Chi6n & Charles, 2016).

De la misma manera, el cuestionario que forma parte del modelo de variables estructurales de Tanwar (2017) ha sido validado para la aplicaci6n. Ante ello, Franco Riva, especialista en metodolog6as de investigaci6n con enfoque cuantitativo, afirm6 que el cuestionario elaborado por Tanwar tiene las pruebas de confiabilidad y validez necesarias con resultados 6ptimos para la aplicaci6n, por lo que resulta ser un modelo que puede replicarse en diferentes empresas del sector de servicios.

## **8. 6tica de la investigaci6n**

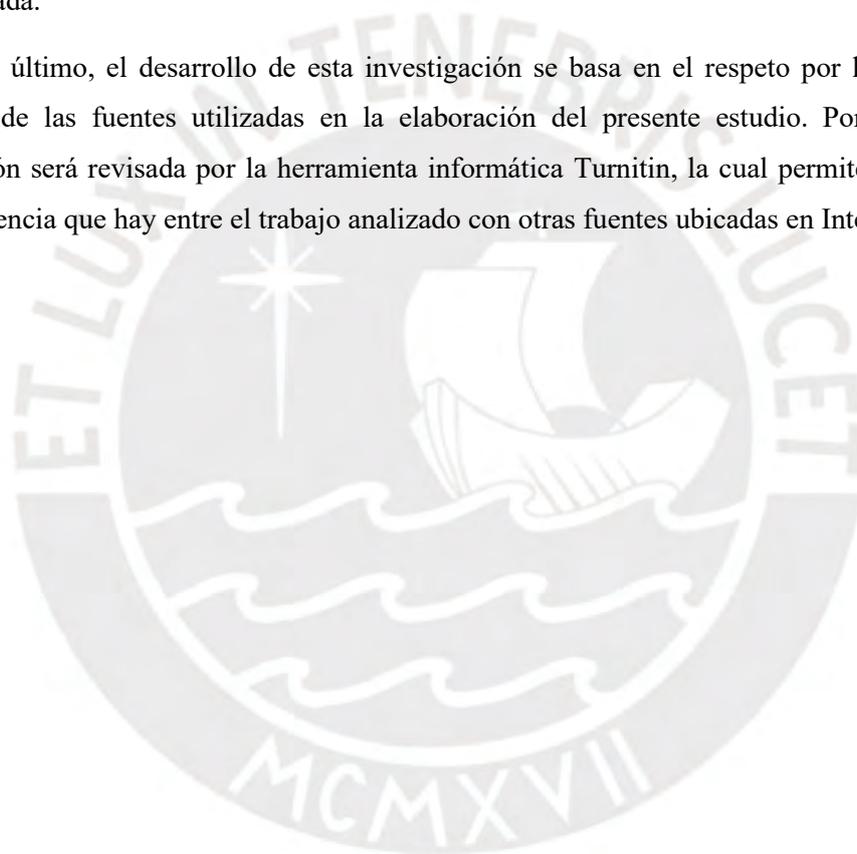
El desarrollo de la presente investigaci6n procede 6ticamente de acuerdo a los lineamientos de 6tica para la Investigaci6n de la Facultad de gesti6n y Alta Direcci6n. En primer lugar, cuando se determin6 la empresa bancaria con la cual se iba a trabajar en la presente investigaci6n, se procedi6 a solicitar el llenado del protocolo del consentimiento informado a cargo de la representante del 6rea de Recursos Humanos de la empresa bancaria XYZ. Ello, con la finalidad de que se garantice a los colaboradores de mando intermedio pertenecientes a la empresa bancaria XYZ como la unidad de an6lisis de la investigaci6n, adem6s de poder contar con el permiso para hacer uso de la data extra6da mediante las encuestas a realizar.

Asimismo, la representante de la empresa seleccionada, nos indic6 que la investigaci6n se trabajar6 bajo una cl6usula de confidencialidad, debido a ello la investigaci6n har6 referencia

a la empresa bancaria en mención como “La empresa bancaria XYZ”, además de que la publicación final en el repositorio virtual será de acceso restringido al público en general, permitiendo únicamente que los autores, asesor y jurados de tesis puedan acceder al documento. De este modo, el estudio no presentará ningún indicio o referencia a la empresa seleccionada.

En segundo lugar, para el llenado de los cuestionarios por parte de los colaboradores de mando intermedio se asignó previamente un consentimiento informado antes de dar inicio con la encuesta. De la misma forma, para las entrevistas realizadas a nuestros perfiles requeridos, se procedió a solicitar las firmas de los entrevistados con la finalidad de poder completar los protocolos de consentimiento y así con este permiso poder hacer uso de la información proporcionada.

Por último, el desarrollo de esta investigación se basa en el respeto por la propiedad intelectual de las fuentes utilizadas en la elaboración del presente estudio. Por ende, esta investigación será revisada por la herramienta informática Turnitin, la cual permite detectar la correspondencia que hay entre el trabajo analizado con otras fuentes ubicadas en Internet.



## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

El tercer capítulo tiene como objetivo presentar el procesamiento de información de trabajo en campo y la presentación de los hallazgos centrales. Primero, se realiza una validación de la escala de Likert con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a la muestra. Segundo, se desarrolla el análisis de la investigación cuantitativa, la cual se divide en tres secciones: Características generales de la muestra, el Modelo de ecuaciones estructurales, en el cual se incluye el análisis factorial confirmatorio (AFC) y la evaluación del modelo estructural (SEM), y la medición de los factores del modelo empleado a partir del análisis factorial confirmatorio.

Por último, los resultados se complementan con el análisis de la información recopilada en las entrevistas a los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ y especialistas de RR.HH, del sector bancario y la literatura revisada previamente mediante la triangulación de resultados.

### **1. Procesamiento de información de trabajo de campo**

En este apartado se iniciará con la validación de la escala de Likert de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la muestra. Posteriormente se realizará el análisis cuantitativo de la investigación.

#### **1.1. Validación de la escala**

En primer lugar, se midieron las alfas de Cronbach de cada factor del modelo empleado para la investigación, con la finalidad de poder determinar el nivel de fiabilidad de cada factor desde la validación entre los ítems asociados a un mismo factor. De acuerdo con el análisis de fiabilidad realizado, los ítems etiquetados funcionan de manera correcta con un alfa mayor a 0,7 (Ver Anexo H).

#### **1.2. Análisis de investigación cuantitativa**

En este apartado, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas realizadas a los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ. Es importante mencionar que la encuesta está dividida en dos secciones: características demográficas de los colaboradores (sexo, edad y años de antigüedad) y los resultados de la valoración de los colaboradores respecto a las variables de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional.

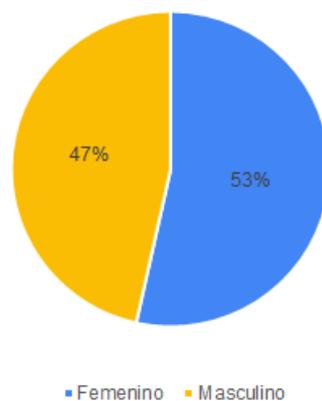
De acuerdo a lo mencionado en el capítulo anterior, se alcanzó a realizar un total de 258 encuestas a los colaboradores de la empresa bancaria XYZ durante los meses de mayo, junio y julio del año 2021. El desarrollo de esta presentación estará dividido en tres secciones:

Características generales de la muestra, el Modelo de ecuaciones estructurales, en el cual se incluye el análisis factorial confirmatorio (AFC) y la evaluación del modelo estructural (SEM), y la medición de los factores del modelo empleado a partir del análisis factorial confirmatorio.

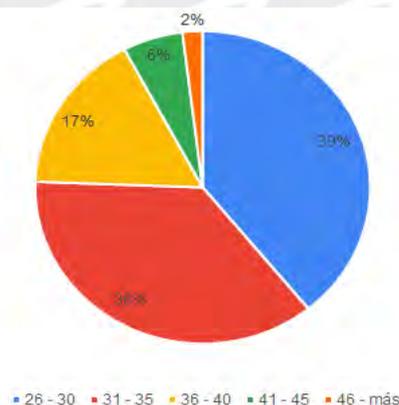
### 1.2.1. Características generales de la muestra

Antes de iniciar el análisis de los resultados de la muestra, es relevante conocer el perfil de los encuestados; en este caso, los colaboradores con puestos de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ. Es así que, se iniciará presentando a nivel de detalle el sexo, la edad y los años de antigüedad de los colaboradores encuestados.

**Figura 3: Distribución por sexo de los colaboradores**



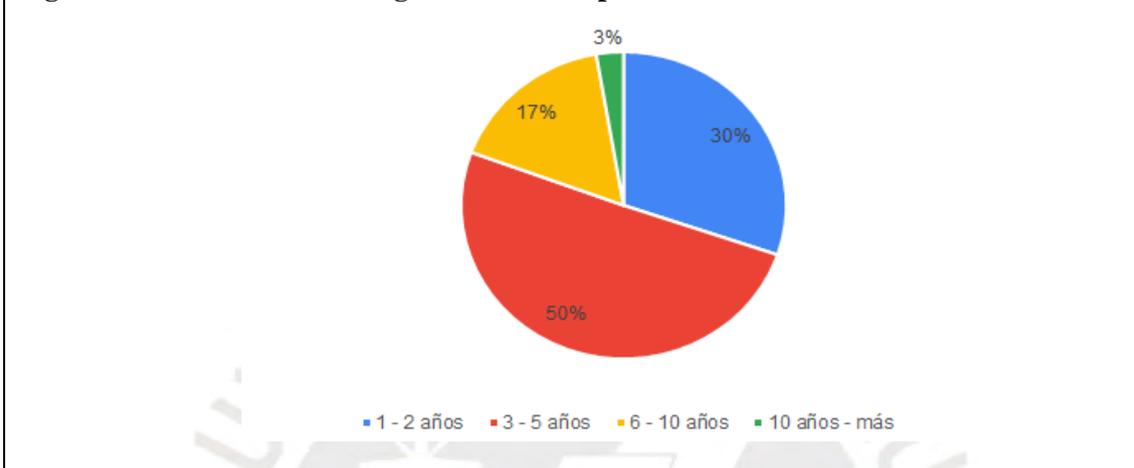
**Figura 4: Frecuencia de edad de los colaboradores**



De acuerdo a la Figura 4, de la muestra de colaboradores encuestados; la mayor cantidad de colaboradores se encuentran en el rango de 26 a 30 años, representando el 39% de la muestra (101 colaboradores). Asimismo, el siguiente rango de edades con mayor frecuencia es el de 31 a 35 años con un 36 %. Después, se tiene el rango de 36 a 40 años equivalente al 17% de la muestra.

Para el presente estudio, las edades se presentaron en intervalos de 5 años, obteniendo la edad mínima de 26 años y la máxima de 65 años. En este sentido, la edad promedio de la muestra analizada es de 33 años. Además, respecto a los encuestados varones, la edad promedio es de 33 años y de las mujeres es de 33 años también. Por último, la moda de las edades obtenidas es de 29 años.

**Figura 5: Distribución de antigüedad en la empresa**



En relación a la antigüedad en años dentro de la empresa bancaria XYZ del grupo de encuestados (ver Figura 5), se puede observar que el 50% de la muestra tiene entre 3 a 5 años en la empresa. Por otra parte, un 30% tiene entre 1 a 2 años en la empresa mientras que un 17 % tiene entre 6 a 10 años en la empresa. Y, por último, un 3% tiene más de 10 años.

### **1.2.2. Análisis Factorial Confirmatorio (AFC)**

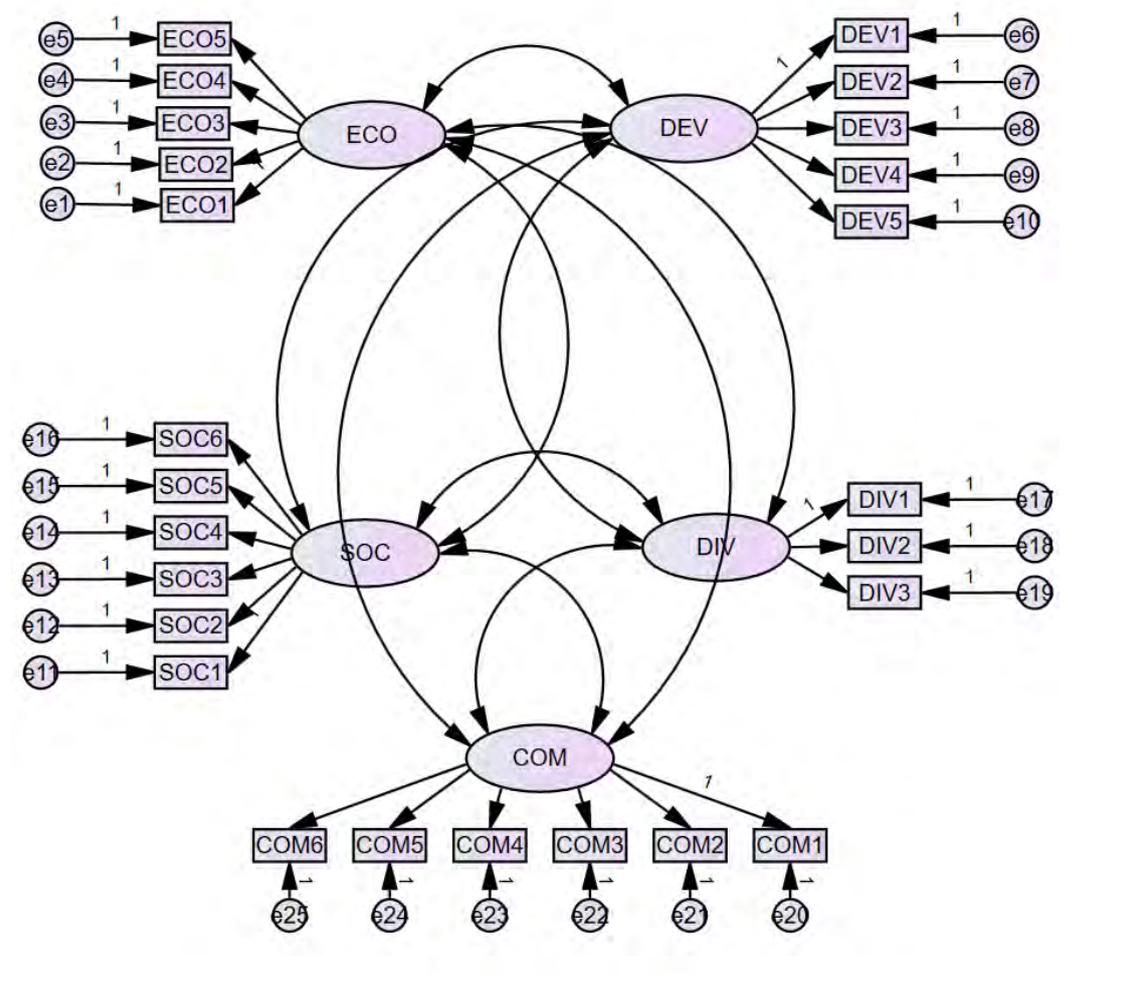
En este apartado de la investigación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ. El modelo que pertenece a Tanwar (2017) fue elaborado con el objetivo de determinar la correlación entre las variables Marca Empleadora y Compromiso Organizacional en una organización determinada. El modelo de ecuaciones estructurales es analizado mediante el programa IBM SPSS AMOS, el cual brinda estadísticos que serán explicados en los siguientes párrafos. Asimismo, cabe resaltar que dichos estadísticos se enfocan en la muestra que accedió a responder el cuestionario, por lo que los resultados no se pueden generalizar a toda la población.

En ese sentido, en esta primera parte se presenta el Análisis Factorial Confirmatorio, donde se muestran los resultados que indican que el modelo debe ser ajustado con el fin de que el modelo sea compatible con la muestra y ofrezca resultados válidos, a partir de los cuales se puedan realizar conclusiones. Posteriormente, se explicará el análisis del Modelo de Ecuaciones Estructurales, donde se complementan los hallazgos del Análisis Factorial Confirmatorio

mediante las regresiones en el modelo con el fin de determinar la existencia de una relación entre las variables de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional.

En la siguiente figura, se presenta el modelo inicial tomado del estudio de Tanwar (2017), en el cual se identifican cinco variables latentes, Valor Económico (ECO), Valor de Desarrollo (DEV), Valor Social (SOC), Valor de Diversidad (DIV), y Compromiso Organizacional (COM), y veinticinco variables observables con los términos de error que le corresponde a cada una.

**Figura 6: Modelo de ecuaciones estructurales de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional**



Adaptado de Tanwar (2017).

En primer lugar, mediante el programa IBM SPSS AMOS, se replicó el modelo original y se procedió a calcular los resultados para la medición del modelo con los datos recopilados en los cuestionarios. Para ello, se modificaron las propiedades de análisis dentro del mismo programa. Primero, en el apartado de Estimados-Discrepancia, se marcó el casillero de Máxima Verosimilitud. Segundo, en el apartado Output, se marcaron las casillas de “Minimization history”, “Standardized estimates”, “Squared multiple correlations”, y “Modification indices”, donde se especifica que los enlaces considerados para los índices de modificación serán de 15. Como resultado, se presenta a continuación el cuadro de estadísticos obtenidos con el fin de observar el nivel de ajuste y compatibilidad que tiene el modelo con la data recopilada en los cuestionarios, según Chión y Charles (2016), donde se presentan los indicadores de Chi-cuadrado sobre el grado de libertad (CMIN/DF), el Índice de Bondad de Ajuste (GFI), la Raíz del Error Cuadrático Medio Aproximado (RMSEA), el Índice Ajustado de Bondad de Ajuste (AGFI), y el Índice de Ajuste Comparativo (CFI).

**Tabla 3: Indicadores de bondad de ajuste**

Medición de bondad de ajuste	Modelo estimado	Benchmark
CMIN/DF	3.383	<5
GFI	0.765	>=0.90
RMSEA	0.096	<=0.10
AGFI	0.712	>=0.80
CFI	0.907	>=0.90

Al observar los resultados, se tiene que los índices de CMIN/DF y el RMSEA se encuentran dentro del parámetro aceptable. Por otro lado, se presenta el problema sobre el GFI (indicador de ajuste del modelo) o índice de Bondad de Ajuste, el cual debe ser mayor o igual a 0.90. Asimismo, el AGFI es muy bajo y el CFI se encuentra dentro del parámetro aceptable. Ante ello, se deben realizar ajustes en el modelo inicial con el fin de obtener resultados aceptables en cuanto a los indicadores de ajuste del modelo. Cabe destacar que los cambios realizados tienen sustento en lo presentado por Chión y Charles (2016) donde indican que “el GFI mide el grado de ajuste de las covarianzas del modelo teórico a las covarianzas observadas, el GFI es análogo al estadístico R cuadrado” (pp. 277).

En ese sentido, los cambios que se realizarán en el modelo forman parte de un proceso dentro del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), el cual indica que el modelo debe ser mejorado y adaptado para que trabaje con la muestra del estudio y obtenga indicadores que confirmen que el modelo optimizado es confiable.

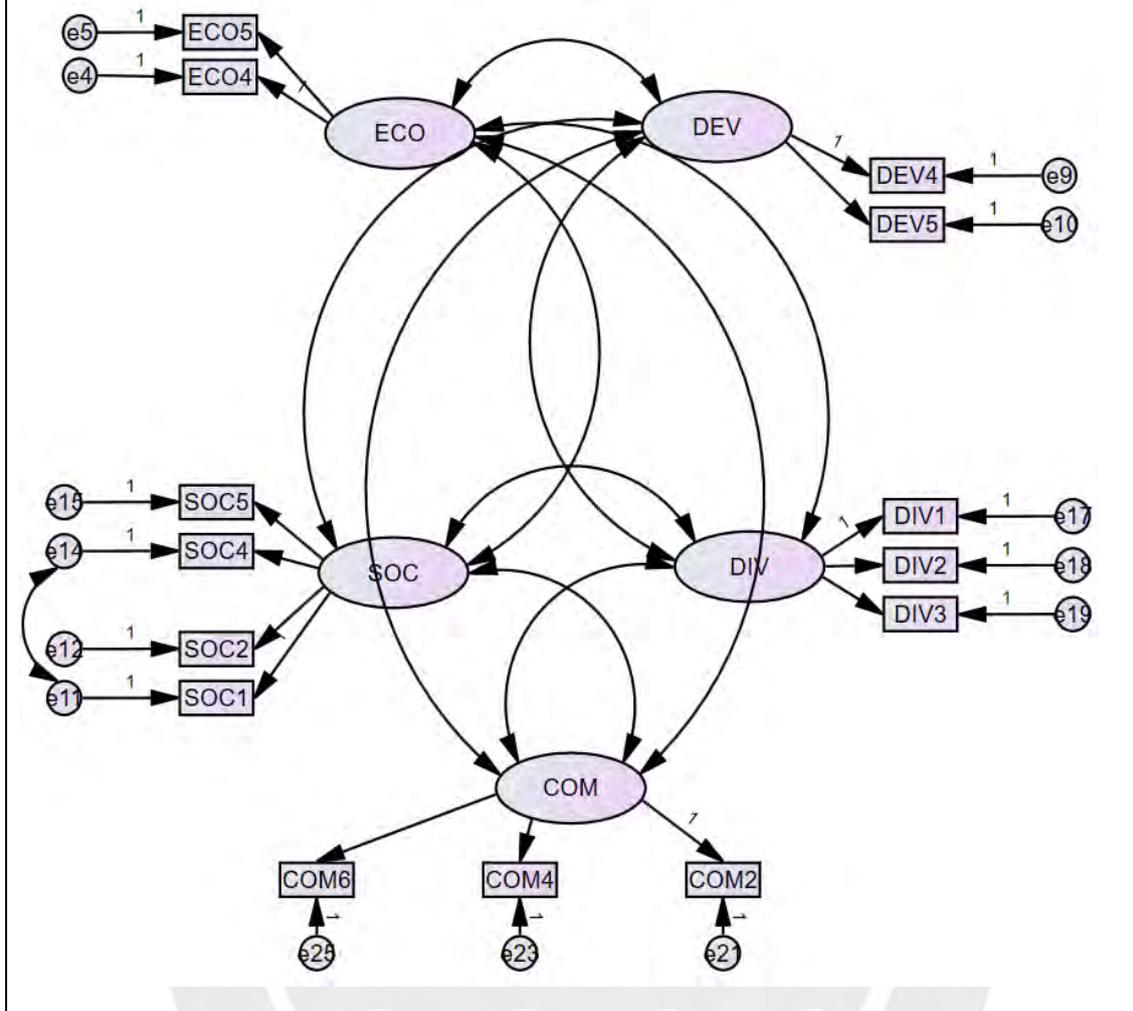
A partir de ello, el siguiente paso para las modificaciones del modelo inicial es analizar la semejanza de los índices de modificaciones de los términos de error. Esto suele suceder entre términos de error de una misma variable latente. Así, se generan covarianzas entre los términos de error cuyas cargas sean mayor a 15, dado que es el número que se indica en la configuración del programa AMOS para el número de iteraciones.

En caso de que los indicadores de medición del modelo, después de los ajustes realizados, no llegan a ser aceptables, es necesario realizar otro tipo de ajustes al modelo a través de la eliminación de ítems según la carga factorial que se obtiene de la regresión estandarizada, el cual se encuentra en el apartado de “Estimates” del Amos Output. Este método proporciona una serie de valores por los ítems presentes en el modelo, indicando la carga factorial estandarizada, la cual facilita la comparación entre ítems y su posible eliminación dependiendo del nivel de carga factorial, donde los valores mínimos son eliminados. Así, el descarte de ítems se realiza de a uno hasta llegar a alcanzar los valores de medición aceptables para ajustar el modelo estructural y se pueda trabajar con la data de la muestra. En este caso, se usará el criterio de eliminar los ítems que contengan una carga factorial menor a 0.80, dado que un nivel menor representa un menor nivel de explicación según la variable observable.

A modo de resumen, los ítems eliminados comprenden todas las variables latentes, ya que los resultados del Análisis Factorial Confirmatorio mostraron cargas factoriales bajas en cada variable. Cabe resaltar que la eliminación de ítems responde a que el modelo original fue aplicado en un contexto determinado, el cual es completamente diferente para el presente estudio de caso. Por ende, el modelo original funciona con todos los ítems aplicados en diferentes muestras, lo cual no asegura que sea completamente compatible con todas las realidades, por lo que es necesario el ajuste del modelo hasta obtener los indicadores necesarios para que se ajuste a la data recopilada dentro del presente contexto como es la muestra de colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ.

En ese sentido, la eliminación de ítems deja como resultado un modelo funcional con buenos parámetros de bondad de ajuste. Cabe resaltar que cada variable latente necesita como mínimo dos variables observables para que sea considerada relevante dentro del modelo. En ese sentido, las variables latentes que presentan dos ítems fueron consideradas a ser eliminadas; no obstante, se evitó eliminarlas dado que el modelo incumpliría con la estructura del modelo original, por lo que se optó por eliminar ítems con cargas factoriales bajas de otras variables latentes.

**Figura 7: Modelo estructural optimizado**



Una vez realizada la eliminación de ítems cuyas cargas factoriales son menores a 0.80, se procede a realizar el análisis del modelo con el fin de obtener indicadores aceptables para la bondad de ajuste del modelo. A continuación, se presenta la Tabla 5 con los resultados obtenidos

**Tabla 4: Indicadores de bondad de ajuste 2**

Medición de bondad de ajuste	Modelo estimado	Benchmark
CMIN/DF	3.033	<5
GFI	0.9	>=0.90
RMSEA	0.089	<=0.10
AGFI	0.836	>=0.80
CFI	0.966	>=0.90

Al observar que el modelo finalmente contiene indicadores que muestran la funcionalidad con la data recopilada en las encuestas. En este caso, el GFI, que indica bondad de ajuste, con un resultado de 0.90 se encuentra dentro del margen aceptable para que el modelo pueda ser aplicado

a la muestra. El CMIN/DF (la razón de chi-cuadrado sobre los grados de libertad) indica que el modelo tiene un nivel de 3.033 el cual se encuentra dentro del margen aceptable para su desarrollo (Chión & Charles, 2016). Asimismo, el RMSEA (Raíz del Error Cuadrático Medio Aproximado) es menor a 0.10, por lo que también se encuentra en un nivel aceptable según Browne y Cudeck (1993). Luego, el AGFI (Índice Ajustado de Bondad de Ajuste) mantiene un nivel de 0.836, mostrando un nivel aceptable según el benchmark. Finalmente, el CFI (Índice de Ajuste Comparativo) cuyo valor es de 0.966 se mantiene dentro del margen aceptable según Bentler (1990).

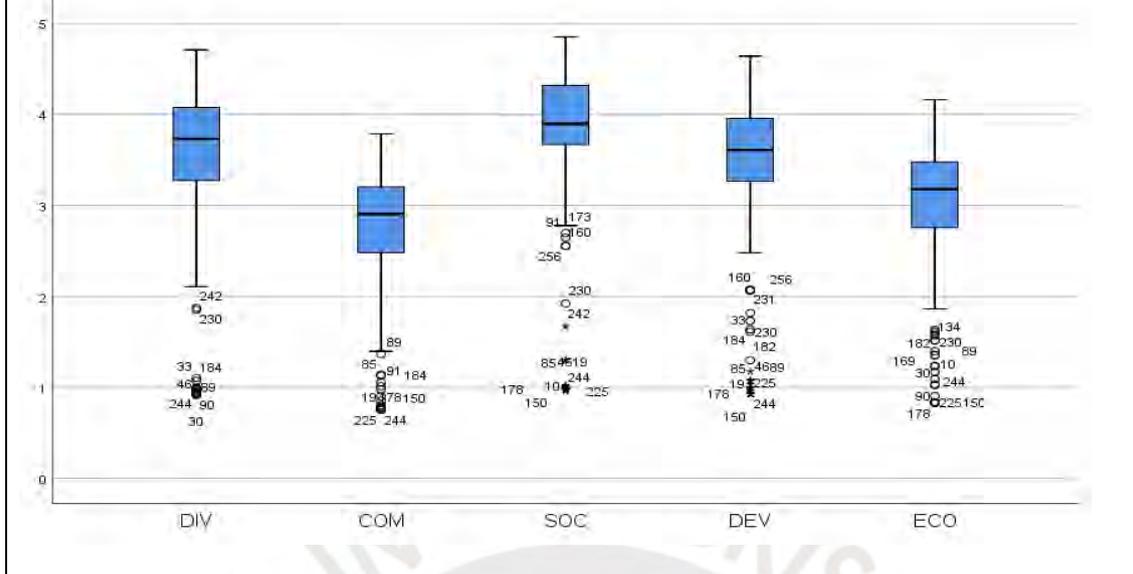
En este sentido, es posible realizar el análisis de correlación de variables con el fin de determinar la relación de las variables latentes de la Marca Empleadora con el Compromiso Organizacional. Así, será posible afirmar o rechazar las hipótesis planteadas en el primer capítulo. Cabe resaltar que el ajuste del modelo se realiza con la base de datos incorporada al modelo, por lo que el objetivo de la modificación del modelo original es de obtener un modelo optimizado que se ajuste al contexto de caso único estudiado en la presente investigación.

### ***1.2.3. Análisis descriptivo de la medición de los factores del modelo empleado a partir del análisis factorial confirmatorio***

En este apartado se presenta la medición de cada uno de los factores del modelo empleado a partir del análisis factorial confirmatorio. Ello con la finalidad de conocer la situación actual de cada factor en la empresa estudiada desde la perspectiva de sus colaboradores con puestos de mando intermedio. Es importante mencionar que la medición de cada factor estará enmarcada en la escala Likert de 5 categorías aplicada en el cuestionario inicial, en la cual 1 = “Totalmente en desacuerdo” y 5 = “Totalmente de acuerdo”. Además, indicar que mediante este análisis se asignan ponderaciones a cada uno de los factores estudiados en base a su importancia en el modelo de relación. Asimismo, se analizó la distribución de medias de las valoraciones de los ítems de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional recopilados en las encuestas, con la finalidad de conocer más a detalle la valoración de cada uno de los atributos de manera independiente correspondiente a cada factor estudiado (Ver Anexo I).

A continuación, se presenta el análisis por factor del modelo: Valor Económico, Valor de Desarrollo, Valor Social, Valor de la Diversidad y Compromiso Organizacional (Ver Figura 8 y Tabla 5).

**Figura 8: Diagrama de cajas de los factores empleados en el modelo**



De acuerdo a la medición realizada de cada uno de los factores del modelo, se obtiene que el factor con un mejor resultado es el Valor Social, puesto que presenta el mayor porcentaje de conformidad por parte del total de los encuestados respecto a la situación actual de este factor en la organización estudiada, es decir que el 82.56% de los encuestados se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con los atributos correspondientes al valor social ofrecidos por la empresa bancaria XYZ. Asimismo, este factor cuenta con una media de 3.776, una mediana de 3.895 y una desviación estándar del 0.947.

En segundo lugar, se tiene al Valor de Diversidad, ya que, del grupo de los colaboradores encuestados, el 69.38% se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con los atributos correspondientes al valor de desarrollo ofrecido por la empresa bancaria XYZ. Asimismo, este factor cuenta con una media de 3.512, una mediana de 3.73 y una desviación estándar del 0.941.

En tercer lugar, se tiene al Valor de Desarrollo, puesto que, del grupo de los colaboradores encuestados, el 56.20% se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con los atributos correspondientes al valor de desarrollo ofrecido por la empresa bancaria XYZ. Asimismo, este factor cuenta con una media de 3.421, una mediana de 3.605 y una desviación estándar del 0.872.

En cuarto lugar, se tiene al Valor Económico, debido a que, del grupo de los colaboradores encuestados, el 23.54% se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con los atributos correspondientes al valor económico ofrecido por la empresa bancaria XYZ. Asimismo, este factor cuenta con una media de 3.007, una mediana de 3.18 y una desviación estándar del 0.76.

En quinto lugar, se obtiene que el Compromiso Organizacional cuenta con el resultado más alto, puesto que presenta el mayor % de conformidad por parte del total de los encuestados respecto a la situación actual de este factor en la organización estudiada, es decir que el 84.24% de los encuestados se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con los atributos correspondientes al compromiso organizacional ofrecidos por la empresa bancaria XYZ. Asimismo, este factor cuenta con una media de 3.997, una mediana de 3.976 y una desviación estándar del 0.879.

Por último, es necesario precisar que estos resultados no deben ser generalizados a toda la organización, puesto que, para el presente estudio, se emplea una muestra con un perfil determinado, el de los colaboradores con puestos de mando intermedio.

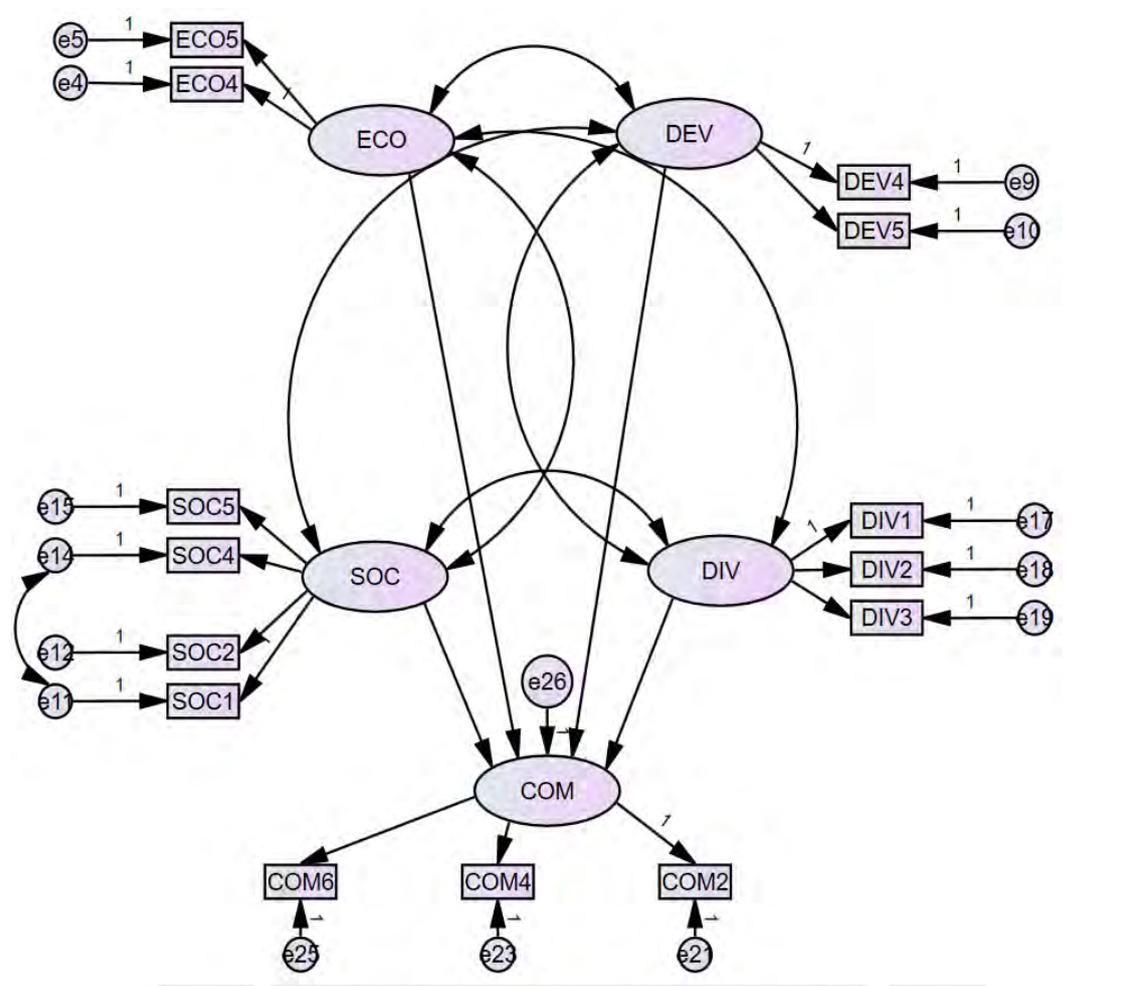
**Tabla 5: Estadísticos descriptivos por factor**

<b>Factor</b>	<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Porcentaje de datos por encima del valor 3.5</b>
Valor Económico	3,007	3,18	0,76	23.54%
Valor de Desarrollo	3,421	3.605	0,872	56.20%
Valor Social	3,776	3,895	0,947	82.56%
Valor de Diversidad	3,512	3,73	0,941	69.38%
Compromiso Organizacional	3,997	3,976	0,879	84.24%

#### ***1.2.4. Modelo de Ecuaciones Estructurales (MES)***

Posterior al Análisis Factorial Confirmatorio, se aplica el Modelo de Ecuaciones Estructurales, donde se replica el modelo correlacional expresado por Tanwar (2017). Cabe resaltar que el modelo contiene la data de los cuestionarios, por lo que los resultados obtenidos reflejan las relaciones entre los conceptos de Marca Empleadora y Compromiso Organizacional dentro de la empresa bancaria XYZ, enfocados en los colaboradores de mando intermedio. En ese sentido, la figura presentada a continuación representa el modelo de correlación presentado por Tanwar (2017) donde se entrelazan las variables latentes de Marca Empleadora, dirigidas hacia el Compromiso Organizacional.

**Figura 9: Modelo de correlación entre Marca Empleadora y Compromiso Organizacional**



Adaptado de Tanwar (2017).

En la figura, se observan que se mantienen las covarianzas entre las variables latentes que pertenecen a la Marca Empleadora, las cuales son dirigidas, a la vez, hacia las variables de Compromiso Organizacional mediante una flecha unidireccional, dado que será un elemento que será explicado por las demás variables. Ante ello, es necesario agregarle un término de error. Luego, se calculan los estimados que determinan la correlación, presentados en la siguiente tabla.

**Tabla 6: Carga de regresiones**

	Estimate	S.E.	C.R.	PLabel
COM ← SOC	0.038	0.152	0.248	0.804
COM ← ECO	0.511	0.115	4.460	***
COM ← DIV	0.462	0.117	3.949	***
COM ← DEV	0.097	0.147	0.663	0.508

En la primera columna de la tabla, se observan las variables latentes que pertenecen a la Marca Empleadora y su correlación con la variable de Compromiso Organizacional. Así, el

PLabel o “P value” indica la probabilidad de que la relación sea significativa en el modelo planteado. De esta manera, si dicho valor se acerca a cero o presentan los símbolos de “\*\*\*”, indica que existe alta probabilidad de que la relación se presente en el modelo. Por el contrario, si el valor es mayor a 0.05, la probabilidad de la relación es muy baja.

En consecuencia, al observar que el valor de la relación entre el factor SOC (Social) y COM (Compromiso) es mucho mayor que 0.05, se concluye que la hipótesis planteada sobre la existencia de una relación entre dichas variables es rechazada. Asimismo, la relación entre la variable DEV (Desarrollo) y COM (Compromiso), cuyo valor es de 0.508, es rechazada por los resultados obtenidos. En tanto, la hipótesis 3, que indica que existe una relación positiva entre el Valor Social de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional; y la hipótesis 4, que indica que existe una relación positiva entre el Valor de Desarrollo de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional, son rechazadas.

Por otro lado, las variables ECO (Económico) y COM (Compromiso) presentan un valor de “\*\*\*”, el cual indica que la probabilidad de que exista una relación es alta, por lo que se concluye que la hipótesis es aprobada. Del mismo modo, la variable DIV (Diversidad) y COM (Compromiso) presentan un valor que indica que la relación entre dichas variables es probable. Así, la hipótesis 2, que indica que existe una relación positiva entre el Valor Económico de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional; y la hipótesis 5, que indica que existe una relación positiva entre el Valor de Diversidad de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional, son aceptadas.

Otro punto importante que tomar en cuenta es la tabla de Cargas de regresiones estandarizadas (Ver Tabla 6), donde se observa, como se mencionó anteriormente, que la carga de regresión entre el valor Social y Desarrollo presentan índices bajos o cercanos a cero, a diferencia del valor Económico y de Diversidad, los cuales, en ese orden, tienen mayor relevancia dentro de la perspectiva de los colaboradores de mando intermedio en la empresa bancaria XYZ.

**Tabla 7: Carga de regresiones estandarizadas**

	Estimate
COM ← SOC	0.036
COM ← ECO	0.509
COM ← DIV	0.443
COM ← DEV	0.096

De la misma manera, se presenta la tabla de Correlaciones Múltiples al Cuadrado (Ver Tabla 8), donde se observa que la variable latente de Compromiso Organizacional (COM) tiene un valor de 0.899, siendo prácticamente 0.90. Esto representa un valor alto e indica que el modelo

propuesto para el análisis explica el 90% del comportamiento de la variable Compromiso Organizacional (COM). Es decir, que el modelo optimizado para trabajar con la muestra de encuestados funciona correctamente para estimar la varianza del Compromiso Organizacional.

**Tabla 8: Correlaciones Múltiples al Cuadrado**

	Estimate
COM	0.899

## 2. Presentación de hallazgos centrales

La presente investigación emplea la triangulación de resultados con el fin de contrastar los hallazgos del análisis cuantitativo, la cual fue trabajada sobre la base de datos obtenida en los cuestionarios, bibliografía teórica sobre los temas involucrados en la investigación y la información recopilada mediante las entrevistas, las cuales fueron realizadas a especialistas de RR.HH. en el sector bancario y colaboradores con puestos de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ. De esta manera, se obtiene una idea amplia de la teoría aplicada en el ámbito organizacional, desde la perspectiva de los especialistas y cómo los colaboradores perciben la Marca Empleadora de la empresa bancaria XYZ. Asimismo, los resultados del análisis cuantitativo se complementan con información de entrevistas con la finalidad de mostrar un resultado más detallado y contrastado con información de primera mano.

### 2.1. Valor Económico y Compromiso Organizacional

De acuerdo a los resultados obtenidos, se confirma que existe una relación positiva entre el valor económico de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional, dado que, mediante el modelo de ecuaciones estructurales, se observó que este es el atributo más importante dentro de los factores que se vinculan al Compromiso de un colaborador con su organización. De la misma manera, Berthon, Ewing y Hah (2005) indican que los colaboradores de una organización son motivados y tienen una percepción de satisfacción con su trabajo cuando consideran que son bien remunerados. Respecto a este factor, Oscar Murga (comunicación personal, 30 de julio de 2021), especialista en RR.HH. en el sector bancario, afirma que las empresas de este sector consideran que el aspecto económico en los puestos de trabajo son la base de una buena estrategia de retención de los colaboradores. Esta debe ir ligada con una buena línea de carrera, dado que las promociones o ascensos vienen acompañados de un mayor salario, el cual implica mayores responsabilidades, donde las instituciones deben cubrir las expectativas económicas de los colaboradores con el fin de que se sientan cómodos y despreocupados por ese aspecto para poder enfocarse con mayor determinación en sus asignaciones.

En ese sentido, dentro del valor económico, se encuentran otros aspectos que los colaboradores esperan que se cubran por parte de la organización, dado el mercado de trabajo actual y la comparación realizada con diversas empresas, los cuales le brindan estabilidad y seguridad laboral, provocando satisfacción y, por ende, agrado por su organización (Ambler & Barrow, 1996). Los servicios médicos, conceptos de escolaridad, puntualidad con los pagos, cumplimiento de fechas de vacaciones y el salario como tal son aspectos que los colaboradores valoran de una organización. Así, mientras la empresa cubra las necesidades y expectativas del colaborador, o, más aún, exprese su consideración por los mismos a través de diversos incentivos económicos, los colaboradores adquieren un sentido de deber mayor al de sus responsabilidades, por lo que desarrollan motivación para realizar sus labores, hasta brindar un esfuerzo extra. Como expresa, Angeli Tuesta (comunicación personal, 26 de julio de 2021), especialista en empresas bancarias privadas, desde la perspectiva económica, si un colaborador puede observar la preocupación de la empresa por cumplir los beneficios prometidos, este considera que su deber es retribuir a su empresa con el mismo empeño.

De esta manera, desde la perspectiva de los colaboradores, de acuerdo a las entrevistas realizadas, las respuestas respecto al aspecto económico coinciden en que es un factor que determina su permanencia o ingreso a una empresa. El entrevistado E01 (comunicación personal, 22 de julio de 2021), colaborador de la empresa bancaria XYZ, afirma que “para el bienestar y conformidad de los empleados, es importante que sientan que se les paga bien. Claro, eso no se refiere solo al sueldo, sino a otros beneficios o incentivos que la empresa pueda ofrecer a su personal”.

Cabe resaltar que la muestra pertenece al perfil de colaboradores con mando intermedio, los cuales tienen personal a cargo y, por ende, sus decisiones tienen mayor jerarquía e impacto en la organización. Como indica Oscar Murga (comunicación personal, 30 de julio de 2021), el personal de mando intermedio posee mayor capacitación y mayores recursos para desempeñar sus labores, así como gran responsabilidad que debe ser cubierta de manera eficiente, por lo que merece un salario adecuado que lo incite a buscar los mejores resultados para la organización.

Por otro lado, de acuerdo a la medición de los factores del modelo empleado, se identificó que solo un 23.54% de los encuestados se encuentran de acuerdo con los atributos relacionados a este valor. Ello, se afirma con lo expuesto por Angeli Tuesta (comunicación personal, 26 de julio de 2021), quien indica que los colaboradores, en la mayoría de casos, con el transcurso del tiempo empiezan a percibir su salario como un bien normalizado, por lo que empiezan a aspirar a un incremento. Es decir, pueden estar satisfechos con los beneficios económicos ofrecidos por la organización; no obstante, siempre aspiran a más. Asimismo, de acuerdo con las encuestas

respecto a la estabilidad laboral que ofrece la banca, se obtuvo que el 48.9% de los encuestados se encuentra en desacuerdo frente a este aspecto que conforma el valor Económico. Ello quiere decir que aproximadamente la mitad de los encuestados presentan una percepción de temor frente a su estabilidad en la empresa dentro de un entorno basado en un contexto de la COVID-19.

Por otro lado, en las organizaciones, existe un fenómeno que Herzberg (1966) denominó como su teoría de la motivación, donde se presentan dos tipos de factores que interfieren en el comportamiento de los trabajadores de una organización. El primero se denomina factores de motivación, el cual es un término que se atribuye a los factores que, mediante su presencia, tienen un efecto en el nivel de satisfacción de los empleados, definiendo así su comportamiento organizacional. El segundo se denomina factores de higiene, los cuales son atribuidos a los factores que no tienen efecto en la satisfacción de los colaboradores en una empresa; no obstante, la ausencia de estos factores afecta de manera negativa la satisfacción de los trabajadores y, por ende, su motivación respecto a su permanencia en la organización (Manso, 2002).

En ese sentido, de acuerdo a la teoría de factores motivacionales y de higiene que expresa Herzberg (1966), los ítems contemplados para el factor económico son considerados de carácter motivacional de manera coyuntural, dado que en el momento que el personal recibe estos beneficios, experimenta satisfacción sobre su puesto de trabajo y la organización a la que pertenece. Sin embargo, a largo plazo, los factores motivadores se tornan de carácter higiénico, pues los colaboradores se acostumbran a los mismos beneficios y los normalizan de manera que sienten que necesitan un nivel mayor de beneficios económicos. Así, observando los resultados de puntuación y correlación, se evidencia que el Valor Económico de la empresa requiere de un refuerzo positivo respecto a sus factores motivacionales.

Finalmente, respecto al modelo estructurado principal, el cual pertenece a Tanwar (2017), los resultados sobre la relación entre el aspecto económico y el Compromiso Organizacional coinciden, ya que, en dicho estudio, la autora obtiene resultados similares, donde se observa que existe una relación entre el valor económico de una empresa y el compromiso de los colaboradores con la misma, mediante la herramienta de regresiones presente en las ecuaciones estructurales. Ello, a la vez, coincide con lo que muchos autores y entrevistados consideran relevante dentro de la elaboración de una Marca Empleadora para una organización: la compensación económica a los colaboradores.

## **2.2. Valor de Desarrollo y Compromiso Organizacional**

Los resultados obtenidos mediante el modelo de ecuaciones estructurales ajustado al caso único de la empresa bancaria XYZ indican que el factor de desarrollo no tiene una relación positiva con el Compromiso Organizacional. Ello no coincide con el estudio de

Tanwar (2017), donde sus resultados indican que sí existe una relación positiva entre ambos factores. Sin embargo, es necesario aclarar que los diferentes resultados no significan que haya una contradicción, ya que los resultados dependen principalmente de la muestra y el contexto donde los cuestionarios fueron aplicados.

Berthon, Ewing y Hah (2005) presentan el valor de desarrollo como el grado de valoración de los colaboradores al recibir conocimientos y oportunidades de promoción en la empresa, así como pertenecer a una institución donde la retroalimentación y el refuerzo positivo sean parte de la cultura organizacional. Dicha definición coincide con lo expresado por Oscar Murga (comunicación personal, 30 de julio de 2021), quien afirma que los colaboradores valoran mucho el factor de desarrollo profesional dentro de la empresa; estos tienen un deseo por el aprendizaje y constante capacitación, los cuales se ven reflejados en las promociones o ascensos de personal, dado una línea de carrera definida, con objetivos claros, alejado de la incertidumbre de cómo lograr subir de posición dentro de la organización. Así, dentro de un ambiente laboral que ofrece un refuerzo positivo, el personal llega a percibir estabilidad y el apoyo necesario para poder desempeñar sus funciones de manera correcta y efectiva a favor de la organización.

Por otro lado, el aspecto de desarrollo profesional adquiere sentido dentro del personal que empieza a laborar en la organización. De acuerdo a Diana Amaya (comunicación personal, 27 de julio de 2021), especialista en RR.HH. en el sector bancario, indica que el personal que se ocupa de los cargos intermedios, siendo jefes o supervisores, en general, personas que son responsables de un personal específico, son en su mayoría personas que lograron hacer línea de carrera dentro de las entidades financieras. Al lograr alcanzar dichas posiciones, este tipo de perfil llega a sentir un sentimiento de realización dentro de la organización, al mantenerse en dichos cargos y percibir los beneficios que necesita para la estabilidad que aspiran. Ello mantiene relación con los resultados obtenidos a través del análisis de ecuaciones estructurales y correlaciones entre el valor de desarrollo y el Compromiso Organizacional debido a que dichos resultados indican que, en la muestra estudiada sobre la empresa XYZ, no existe relación. Así, se complementan los resultados con lo expuesto por los especialistas de RR.HH., aun cuando existan estudios previos que indican que existe relación. Como se menciona líneas arriba, los resultados dependen mucho más de la muestra que del modelo empleado.

De esta manera, en función a la medición de los factores del modelo empleado, el 56.20% de los colaboradores encuestados indican que están de acuerdo con los beneficios comprendidos en el Valor de Desarrollo, por lo que es evidente que es uno de los aspectos de la empresa que ha sido aplicado de manera eficiente, ya que los mismos colaboradores expresan que la organización

XYZ mantiene una línea de carrera definida, con capacitaciones constantes e incentivo del aprendizaje.

Cabe mencionar que, si bien el factor de Desarrollo no mantiene relación con el Compromiso, el primero no es un factor que deba dejarse de lado o deba descuidarse dentro de la empresa. Así, este valor contiene ítems considerados como factores de higiene, como las oportunidades de capacitación, el ambiente de información, además de contener factores motivacionales como el crecimiento profesional, que pertenece a la línea de carrera, que son aspectos externos al colaborador y forman parte del contexto del puesto de trabajo. De esta manera, podemos inferir que el Valor de Desarrollo está siendo aplicado de manera adecuada puesto que los resultados de puntuación indican que más de la mitad del personal encuestado se encuentra conforme con los beneficios ofrecidos por la empresa respecto a este valor. Así, la falta de correlación entre este valor y el compromiso encuentra sentido en que la valoración de este aspecto está encaminada hacia la satisfacción y compromiso de los colaboradores.

### **2.3. Valor social y Compromiso Organizacional**

Los resultados obtenidos mediante el modelo de ecuaciones estructurales ajustado al caso único de la empresa bancaria XYZ indican que el factor social no tiene una relación positiva con el Compromiso Organizacional. Ello coincide con el estudio de Tanwar (2017), donde sus resultados indican que tampoco existe una relación positiva entre ambos factores.

Asimismo, estudios previos indican que los elementos de este factor como: “buena relación entre compañeros de trabajo y superiores”, “ambiente laboral respetuoso”, “espíritu de trabajo en equipo”; “fuerte cultura organizacional”, entre otros elementos; influyen en las actitudes positivas de los colaboradores (Saari & Judge, 2004). Siguiendo en esta misma línea, el desarrollo de una fuerte cultura organizacional permite generar un mejor nivel de compromiso e identificación con la organización por parte de los colaboradores (Martins & Terblanche, 2003). Además, de acuerdo con Wagner y Magistrale (1995), el espíritu de trabajo en equipo influye de manera positiva en el compromiso y las buenas actitudes de sus colaboradores; y, según Black (1999), un ambiente de trabajo empoderado repercute de manera positiva en el compromiso de los colaboradores mediante las diferentes estrategias de recursos humanos y los valores y principios organizacionales.

Es así que, de acuerdo a lo mencionado por Diana Amaya (comunicación personal, 27 de julio de 2021), las organizaciones que implementan una cultura basada en la valoración y reconocimientos de sus trabajadores presentan una ventaja competitiva dentro del mercado laboral.

Entonces, lo anterior se complementa con lo expuesto por el entrevistado E01 (comunicación personal, 22 de julio de 2021), colaborador de la empresa bancaria XYZ, quien indica que las organizaciones que apuestan por el bienestar y la felicidad de sus colaboradores más allá de los temas enfocados a lo laboral; consiguen que sus propios colaboradores puedan sentirse más valorados y por ende más identificados con la organización.

Por otro lado, de acuerdo a la medición de los factores del modelo empleado, se tiene que el 82.56% de los colaboradores encuestados se encuentran satisfechos con los atributos relacionados a este factor. Ello, se afirma con el entrevistado E02 (comunicación personal, 22 de julio de 2021), colaborador de la empresa bancaria XYZ, quien indica que el banco se caracteriza por implementar prácticas en consideración hacia sus colaboradores; lo cual les permite sentirse reconocidos y valorados por parte de su centro de labores. Además de caracterizarse por su inclusión social, lo cual es un atributo que valoran mucho. Es así que, actualmente la empresa bancaria XYZ, se encuentra satisfaciendo las expectativas y necesidades de los colaboradores respecto a este factor.

Cabe mencionar que, si bien el factor Social no mantiene relación con el Compromiso Organizacional en este perfil de colaboradores con rango intermedio, quiere decir que la empresa bancaria XYZ ya tiene desarrollada diversas prácticas que actualmente responden al cumplimiento de las expectativas de sus colaboradores. Ello no significa que sea un factor que deba dejarse de lado o deba descuidarse dentro de la empresa.

Finalmente, siguiendo la teoría de Herzberg (1966) desarrollada en líneas anteriores, podemos inferir que ciertos atributos del Valor Social como relaciones interpersonales y las condiciones físicas del trabajo, no tienen una influencia directa al momento en el que los colaboradores definen su compromiso con la organización; sin embargo, la ausencia de los beneficios presentados en este nivel podrían afectar de manera negativa su percepción de la empresa y buscar otra que brinde este tipo de beneficios que, en estos tiempos, son considerados básicos. Así, se tiene que el Valor Social es uno de los factores mejor desarrollados y valorados desde la perspectiva de sus colaboradores.

#### **2.4. Valor de diversidad y Compromiso organizacional**

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el modelo de ecuaciones estructurales ajustado al caso único de la empresa bancaria XYZ, se confirma que existe una relación positiva entre el valor de diversidad de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional, dado que, se observó que este es uno de los atributos dentro de los factores que se vinculan al Compromiso de un colaborador respecto a la organización de la cual forma parte.

Asimismo, tomando como referencia la literatura revisada, Judge y Church (2000) mencionan que la variedad de tareas interesantes y la descripción de los puestos de trabajo ofrecidos por la organización, es decir el valor de la diversidad, son algunos de los factores más influyentes en la satisfacción laboral de sus colaboradores. Por otra parte, de acuerdo con Lee (1971), se entiende que la delegación de tareas interesantes a los colaboradores repercute en su nivel de compromiso hacia la organización.

Además, continuando con lo señalado por Berthon, Ewing y Hah (2005), expresan que, dentro del valor de diversidad, se encuentran otros aspectos que hacen que los colaboradores se sientan atraídos hacia su organización como el trabajar en un ambiente emocionante, contar con prácticas y funciones innovadoras en sus puestos de trabajo, poner en práctica su creatividad y capacidad para el desarrollo de nuevos productos y servicios de la organización. Entonces, mientras que la organización ofrezca variedad de tareas interesantes, innovadoras y creativas en sus puestos de trabajo, los cuales son atributos que los colaboradores de la organización estudiada valoran y necesitan, los colaboradores sentirán un mayor nivel de identificación con su centro de labores, por lo que incrementa su satisfacción laboral y motivación para realizar sus tareas diarias, hasta brindar un esfuerzo extra.

Es así que, Irene Vera (comunicación personal, 21 de julio de 2021), docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú y especialista en RR.HH., afirma la importancia por parte de las organizaciones sobre promover nuevos espacios y ambientes de trabajo que impulsen o busquen desarrollar propuestas innovadoras, disruptivas y creativas en los colaboradores. Todo ello con la finalidad de poder incentivar y crear un trabajo variado y diverso que permita desarrollar mejoras continuas tanto para la organización como para sus colaboradores gracias a las iniciativas de sus propios trabajadores, además de generar mayor productividad y desarrollo de sus capacidades y habilidades.

De esta manera, de acuerdo a las entrevistas realizadas, las respuestas respecto al valor de la diversidad coinciden en que es un factor que determina su permanencia en la organización. Es así que, de acuerdo a la entrevistada E02 (comunicación personal, 22 de julio de 2021), colaboradora de la empresa bancaria XYZ, quien menciona que la innovación hace parte de su día a día, puesto que, si un trabajo es retador, enriquece sus aprendizajes y su desarrollo profesional en la organización. Asimismo, expresa que, si su puesto de trabajo no le ofreciera tareas innovadoras y retadoras, sentiría que ello la descalificaría como profesional y buscaría nuevas ofertas dentro del mercado laboral.

Por otro lado, de acuerdo a la entrevistada E03 (comunicación personal, 23 de julio de 2021), colaboradora de la empresa bancaria XYZ, indicó que la innovación está alineada al puesto

en el que se encuentra actualmente, ya que, ve constante innovación y diferentes proyectos retadores. Además, mencionó su anhelo de la implementación de metodologías ágiles para la realización de los proyectos por parte de la empresa, puesto que mediante ello podría desarrollarse de una mejor manera junto a su equipo de trabajo. Con lo anterior, se puede complementar lo obtenido en nuestros resultados; como es la importancia de la presencia de la innovación y diversidad de tareas en su día a día desde la percepción de los colaboradores.

De acuerdo a la medición de los factores del modelo empleado, se tiene que el 69.38% de los colaboradores encuestados se encuentran satisfechos con los atributos relacionados a este factor, sin embargo, aún se tiene que los colaboradores requieren que el banco continúe reforzando estos atributos relacionados al factor de diversidad con la finalidad de poder satisfacer sus expectativas.

Por otra parte, respecto al modelo estructural propuesto por Tanwar (2017), los resultados sobre la relación entre el valor de diversidad y el Compromiso Organizacional no coinciden, puesto que, en dicho estudio, la autora obtiene que no existe una relación positiva entre estos factores. Sin embargo, en el presente estudio se observa que sí existe una relación positiva entre el Valor de Diversidad y el compromiso de los colaboradores con la organización, mediante la herramienta de regresiones presente en las ecuaciones estructurales.

Por último, como se menciona durante el desarrollo de la investigación, los resultados obtenidos dependen del contexto en el cual se aplicó la encuesta y el modelo propuesto. Además, siguiendo la teoría de Herzberg (1996) explicada en líneas anteriores, podemos inferir que el Valor de Diversidad tiene una influencia directa al momento en el que los colaboradores definen su compromiso con la organización; puesto que la creación e implementación de prácticas que respondan a los beneficios presentados en este nivel como es la confianza y su autonomía para la realización de labores contribuyen de manera positiva en la satisfacción de los colaboradores. Así, se tiene que el Valor de Diversidad es uno de los factores que los colaboradores requieren dentro de su organización, por lo que esta última debe esforzarse por continuar con su desarrollo e implementación en beneficio tanto para sus colaboradores como para la misma.

## **2.5. Marca Empleadora y Compromiso Organizacional**

En síntesis, según los resultados presentados líneas arriba, para la presente muestra, se observa que dos factores, valor de desarrollo y valor social, no presentan correlación con el Compromiso Organizacional, dado que son factores que son desarrollados adecuadamente en la organización. Cabe señalar que ello no significa que la Marca Empleadora no tenga relación con el compromiso, puesto que el resto de los factores sí presentan relación con el Compromiso Organizacional. Dado que la Marca Empleadora es un concepto global compuesto por diversos

factores, entonces, la existencia de una relación entre alguno de estos es suficiente para afirmar que la Marca Empleadora tiene relación con el Compromiso Organizacional. Es decir, si bien el modelo se adentra a identificar aspectos dentro de la Marca Empleadora que podrían tener relación con el compromiso, el hecho de que se encuentre una relación con una de las variables dentro del concepto de Marca Empleadora es suficiente para aseverar la relación de esta con el compromiso.

Asimismo, de acuerdo a literatura revisada previamente, distintos autores coinciden en la relación existente entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional, obteniendo que una correcta implementación de la Marca Empleadora influiría de manera positiva en la generación de compromiso en sus colaboradores hacia su organización. Según Biswas y Suar (2014), la percepción de los colaboradores acerca de la Marca Empleadora influye de manera positiva en el compromiso de los colaboradores hacia su centro de trabajo; por ello, las organizaciones deben enfocar diferentes estrategias y herramientas en potenciar su Marca Empleadora.

Asimismo, de acuerdo con Davies, Mete y Whelan (2018) y Alves et. al (2020) indican que la implementación de estrategias de Marca Empleadora en las organizaciones resultan efectivas para los diferentes procesos de reclutamiento, selección y retención de potenciales talentos, puesto que presentan un fuerte impacto respecto a las expectativas de sus trabajadores como el salario, beneficios sociales, oportunidades de desarrollo, entre otros aspectos. De la misma forma, Gavilán, Avelló y Fernández (2013) mencionan que, al obtener percepciones positivas hacia la Marca Empleadora por parte de sus colaboradores, las organizaciones adquieren la capacidad para crear y transmitir el perfil deseado tanto de la empresa como del puesto de trabajo, con el objetivo de poder comprometer a los actuales y futuros talentos de la organización.

Siguiendo en esta misma línea, según Diana Amaya (comunicación personal, 27 de julio de 2021), la generación de compromiso en los colaboradores hacia la organización permitiría la obtención de diferentes beneficios para esta misma, por ejemplo, se evitaría una constante rotación de personal y se conseguiría mayor productividad en el desarrollo de las funciones de los colaboradores; además de generar mayor satisfacción y motivación en estos mismos. Asimismo, se generaría un ahorro en costos, puesto que habría una menor inversión en capacitaciones para los nuevos colaboradores, en caso se diera una constante rotación de personal. Es así que, al implementar estrategias de marca empleadora se lograría generar una fuerte ventaja competitiva, además que las organizaciones puedan obtener diversos beneficios como contar con trabajadores comprometidos, mejorar su reputación frente a la competencia y conseguir mejores resultados tanto para la empresa como para sus colaboradores.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusión principal

En conclusión, la hipótesis principal que indica que existe una relación positiva entre las dimensiones de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria “XYZ” en Lima Metropolitana, es aceptada. Ello debido a que, al ser un concepto general compuesto por diferentes factores, en este caso el valor Económico, de Desarrollo, Social y Diversidad, es imposible afirmar que, cuando uno de los componentes de un concepto integrado como la Marca Empleadora no presenta una relación, este deje de existir por completo. Por el contrario, al observar que tanto el valor Económico como el de Diversidad tienen una relación positiva con el Compromiso Organizacional en el caso único presente de la empresa bancaria XYZ, es posible afirmar la existencia de una relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional. Es importante recordar que la relación de las variables está condicionada en el presente estudio por el modelo de ecuaciones estructurales, el contexto laboral de la empresa bancaria XYZ y la muestra determinada para la investigación, en este caso los colaboradores con mando intermedio, por lo que la existencia de la misma relación no puede ser generalizada a cualquier ámbito organizacional.

#### 1.1. Conclusión específica 1

La hipótesis específica 1, determinada como “La existencia de una relación positiva entre el Valor Económico de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria “XYZ” en Lima Metropolitana”, ha sido aceptada.

Es importante recordar, que este valor hace referencia al grado de atracción que percibe un colaborador hacia una buena remuneración económica, las buenas prestaciones de jubilación, el respeto a los acuerdos para acceder a las vacaciones y la estabilidad laboral. En ese sentido, se concluye que sí existe una relación entre dichas variables, dado que el análisis de ecuaciones estructurales, mediante las regresiones estandarizadas y el comportamiento de las covarianzas observadas en los resultados, muestran que la variable de Compromiso Organizacional es explicada o se define según las variaciones o cambios dentro de la variable Valor Económico.

De la misma manera, se complementa la información con entrevistas a especialistas de RR.HH. en el sector bancario y colaboradores de la misma empresa, que la percepción que tienen respecto a esta variable de Valor Económico incluye diversos beneficios que la empresa ofrece mediante un plan estratégico interno, el cual forma parte del concepto o imagen de la Marca Empleadora de la organización. Dentro de los resultados, se rescata que el 23.54% de los 258

colaboradores encuestados están de acuerdo con los beneficios económicos ofrecidos por la empresa bancaria XYZ, lo cual representa un bajo valor, tomando en cuenta que el Valor Económico es uno de los factores que mantiene correlación con el compromiso. Cabe resaltar que la correlación determinada como positiva aplica a la muestra estudiada en la empresa XYZ, por lo que se infiere que el Valor Económico es un factor que necesita el refuerzo adecuado que incrementa el nivel de conformidad de los colaboradores con las prestaciones económicas y, por ende, resulta en la generación de mayor compromiso.

Por otro parte, cabe mencionar que el Valor Económico contiene ítems considerados como factores higiénicos, ya que son percibidos como beneficios base que toda organización debe ofrecer. No obstante, contiene ítems que forman parte de los factores motivacionales como la estabilidad laboral y factores de higiene como prestaciones de salud, los cuales están incorporados en el contenido del trabajo, por lo que definen la satisfacción y compromiso de los colaboradores con su puesto de trabajo. (Herzberg, 1996).

Por otro lado, el Compromiso Organizacional presente en los colaboradores es explicado en parte por los beneficios económicos que estos perciben. Así, Oscar Murga (comunicación personal, 30 de julio de 2021) explica que los colaboradores adquieren un mayor sentido de bienestar dentro de una organización cuando sienten que sus necesidades económicas son cubiertas de manera adecuada. Si bien el salario que perciben los colaboradores es relevante para que estos sientan bienestar, el valor extra que logra generar una mayor atracción y sentido de deuda son los beneficios que van más allá de lo básico en cada puesto de trabajo: plan de bonificaciones, primas anuales, préstamos o reembolsos de servicios médicos, entre otros. Ante ello, existe una mayor expectativa donde la organización puede tomar ventaja y superar los beneficios básicos con el fin de llegar a un nivel donde se pueda generar compromiso.

## **1.2. Conclusión específica 2**

La hipótesis específica 2, determinada como “La existencia de una relación positiva entre el Valor de Desarrollo de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria “XYZ” en Lima Metropolitana”, ha sido rechazada.

Antes de continuar, mencionar que este valor hace referencia al grado en el que un colaborador se siente interesado por recibir reconocimientos y buenas oportunidades de capacitación. Además de gozar de un ambiente caracterizado por la información, retroalimentación y refuerzo positivo, espacios para hacer uso de la creatividad y un acompañamiento constante para la adaptación a través de un mentor.

Cabe resaltar que el resultado que indica que no existe relación no debe ser generalizado a toda la organización, dado que, para el presente estudio, se emplea una muestra con un perfil determinado, el de los colaboradores con puestos de mando intermedio. A modo de complemento, se presenta la información de las entrevistas, donde Diana Amaya (comunicación personal, 27 de julio de 2021) indica que el personal que realiza línea de carrera dentro de los bancos tiende a trazarse un objetivo de ascenso, donde planea obtener estabilidad laboral. Así, una vez establecidos en posiciones de mando intermedio o superiores, buscan motivación en diferentes aspectos de su puesto laboral, donde se puede definir la retención y su apego a la organización.

Adicionalmente, el entrevistado E01 (comunicación personal, 22 de julio de 2021), colaborador de la empresa bancaria XYZ, indica que su actual posición dentro de la organización XYZ lo mantiene satisfecho, además de destacar que la línea de carrera dentro de la organización está bien definida y lo motivó a buscar un ascenso. Cabe destacar que, si bien los resultados indican que no existe relación con el compromiso, ello no significa que no se deba realizar un refuerzo de beneficios para el personal en el aspecto de Desarrollo. En ese sentido, dado que el 56.20% de los 258 colaboradores encuestados mostraron que están de acuerdo con los beneficios ofrecidos respecto al Valor de Desarrollo, se infiere que la falta de correlación de este valor con el compromiso se debe a que este valor es uno de los más desarrollados, completos y valorados de la empresa bancaria XYZ, por lo que no necesita el mismo nivel de refuerzo que el valor Económico donde se observa un número menor de colaboradores que se encuentran de acuerdo con sus beneficios. Este hallazgo es resultado del contexto organizacional y la muestra determinada en la empresa bancaria XYZ, por lo que el Valor de Desarrollo se presenta como un factor que mantiene un alto nivel de conformidad dentro de los colaboradores, por lo que es un ámbito que puede reforzarse de manera experimental, con el fin de determinar si los cambios o mejoras inciden de manera positiva en el compromiso. Asimismo, resaltar que dicho valor contiene factores de higiene como las oportunidades de capacitación, el ambiente de información, así como factores motivacionales como la línea de carrera. De esta manera, la organización puede enfocar sus estrategias en la generación de compromiso a través de estos factores.

### **1.3. Conclusión específica 3**

La hipótesis específica 3, determinada como “La existencia de una relación positiva entre el Valor Social de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa “XYZ” en Lima Metropolitana”, ha sido rechazada.

Antes de continuar, es importante recalcar que este valor hace referencia a la fascinación de un colaborador hacia la empresa en la que existe un ambiente respetuoso y humanitario, una

buena relación entre compañeros de trabajo y superiores y una cultura de trabajo que valora y considera a sus colaboradores.

Por ende, en el análisis de la medición por factor del modelo empleado a partir del análisis factorial confirmatorio se tiene que el 82.56% de los 258 colaboradores encuestados, se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con los atributos correspondientes a este factor ofrecidos actualmente por la empresa. Es así que, dada la inexistencia de una correlación entre el Valor Social y el Compromiso Organizacional se infiere que la empresa estudiada se encuentra en el camino correcto respecto a los atributos de este factor.

Asimismo, es importante resaltar que, el resultado que indica que no existe relación no debe ser generalizado hacia toda la organización, puesto que, para el presente estudio, se emplea una muestra con un perfil determinado. En este sentido, podemos concluir que la empresa ya tiene desarrollada diversas prácticas que responden al cumplimiento de las expectativas de sus colaboradores respecto al factor social.

Todo ello, se complementa con la información recopilada de las entrevistas, donde Angeli Tuesta (comunicación personal, 26 de julio de 2021), especialista de RR.HH. en empresas bancarias privadas indica que los empleadores deben brindar las mejores condiciones de trabajo y un ambiente respetuoso a sus colaboradores con la finalidad de garantizarles su comodidad. Es así que, implementar prácticas basadas en reconocimientos, flexibilidad, participación, mejoras en el espacio de trabajo, entre otras; podrían influir en la felicidad del colaborador, por lo que también podría estar relacionado a la generación del compromiso respecto a la organización de la cual forman parte. Además, de acuerdo a lo señalado, Diana Amaya (comunicación personal, 27 de julio de 2021) menciona que implementar prácticas relacionadas al valor Social, también podría generar diferentes beneficios para la organización relacionados al comportamiento de su personal como mayor producción y motivación, disminución del estrés y el absentismo laboral, retención del talento potencial, buen ambiente laboral y mayor compromiso organizacional.

Por último, de acuerdo al análisis de los resultados, podemos considerar algunos de los atributos del valor Social como factores de higiene, este es el caso de las relaciones interpersonales y el buen ambiente de trabajo, puesto que estos atributos son percibidos como básicos en toda organización, por lo que, al no contar con ellos, se podría ver afectada la satisfacción de los colaboradores, y por ende la generación del compromiso hacia la organización.

#### **1.4. Conclusión específica 4**

La hipótesis específica 4, determinada como “La existencia de una relación positiva entre el Valor de Diversidad de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los

colaboradores de mando intermedio de la empresa “XYZ” en Lima Metropolitana”, ha sido aceptada.

Antes de continuar, es importante resaltar que el valor de Diversidad hace referencia al interés de un colaborador hacia un atractivo ambiente y puesto de trabajo que ofrece una variedad de tareas interesantes, innovadoras y creativas. Además de retos y tareas desafiantes. Es así que, se concluye que sí existe una relación entre estas variables, dado que el análisis de ecuaciones estructurales, mediante las regresiones estandarizadas y el comportamiento de las covarianzas observadas en los resultados, muestran que la variable de Compromiso Organizacional es explicada o se define según las variaciones dentro de la variable Valor de Diversidad.

Por ende, en la medición por factor del modelo empleado a partir del análisis factorial confirmatorio se tiene que el 69.38% de los 258 colaboradores encuestados, se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo con los atributos correspondientes a este factor ofrecidos actualmente por la empresa. Por el otro lado, tenemos al porcentaje restante de encuestados que no se encuentran conforme con la situación actual de la empresa respecto a este factor.

Todo lo mencionado anteriormente, se complementa con la información recopilada de las entrevistas, en la cual, Angeli Tuesta (comunicación personal, 26 de julio de 2021), indica la fuerte importancia que ha cobrado actualmente para los colaboradores presenciar diseños de puesto atractivos, oportunidades de generar cambios y transformación, y ser partícipes en proyectos y tareas desafiantes, además de tener la oportunidad de hacer uso de su creatividad dentro de la organización.

Por otro lado, de acuerdo con el entrevistado E01 (comunicación personal, 22 de julio de 2021), colaborador de la empresa bancaria XYZ, indicó que el banco les ofrece un ambiente y diseño de puestos basados en la variedad de tareas y proyectos innovadores. Sin embargo, los colaboradores entrevistados de la empresa bancaria XYZ, E01, E02 y E03, coinciden en la falta de implementación de metodologías ágiles en los equipos de trabajo y desarrollo por parte de la organización, las cuales consideran un punto clave para las oportunidades de toma de decisiones, solución de problemas, agilidad, entre otros.

Finalmente, de acuerdo al análisis de los resultados, podemos considerar los atributos del valor de Diversidad como factores motivacionales, puesto que sus atributos como la confianza otorgada a los colaboradores y la autonomía para la realización de sus labores influyen de manera positiva en la satisfacción de los colaboradores de la empresa bancaria XYZ, por ende, también podría tener un efecto positivo en la generación de compromiso hacia la organización.

## 2. Recomendaciones

De acuerdo a los hallazgos de la investigación, se demuestra que sí existe una relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en el presente estudio. Asimismo, al examinar la relación entre cada dimensión de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional mediante el modelo de ecuaciones estructurales se identificó la existencia de una relación entre las dimensiones de la Marca Empleadora: Valor Económico y de Diversidad con el Compromiso Organizacional, por lo que resulta importante para la empresa bancaria XYZ reforzar los atributos de estos factores con la finalidad de satisfacer las expectativas de sus colaboradores. De la misma manera, se recomienda continuar con el desarrollo de prácticas relacionadas al factor Social y de Desarrollo, a pesar de que sean los factores mejor valorados por sus colaboradores según la medición de los factores del modelo empleado a partir del análisis factorial confirmatorio.

En primer lugar, respecto al Valor Económico, la mayor parte de los encuestados no alcanzan a estar totalmente de acuerdo con este aspecto dentro de sus puestos de trabajo. Ante ello, es importante mantenerse al tanto de las expectativas salariales o beneficios económicos que los colaboradores esperan de parte de la organización para poder contribuir con un beneficio mayor por parte de la Marca Empleadora y puedan percibir el sentido de bienestar que busca transmitir la empresa bancaria XYZ. Asimismo, se debe tener en cuenta el mercado laboral y los beneficios económicos que ofrecen otras empresas del sector bancario, dado que el talento humano en este sector es muy requerido y, por ende, existe competencia por obtener a los colaboradores con mayor rendimiento. Por otro lado, se recomienda realizar una mejora en los beneficios no monetarios que impacten directamente en la remuneración del trabajador; entre estos: vales de alimentos, vales de gasolina, descuentos corporativos, entre otros que se pueda identificar que sean de interés y necesidad de los colaboradores. Asimismo, revisar las propuestas actuales de seguros médicos en comparación a las del mercado. Y, por último, se recomienda identificar y analizar el hallazgo obtenido acerca del temor que presentan los trabajadores frente a la estabilidad laboral y así poder garantizarles mayor seguridad y fortalecer su vínculo con la organización. Así, esto podría formar parte de una estrategia de retención basada en los incentivos a fin de contribuir con el compromiso del personal. Evaluación de entrega/mejora de los beneficios no monetarios que impacten en la remuneración del trabajador.

En segundo lugar, respecto al Valor de Desarrollo, es recomendable considerar la capacitación del personal en nuevas habilidades necesarias que surgieron a partir de la confrontación con un contexto de pandemia. Asimismo, es posible ampliar el panorama de desarrollo de tal manera que beneficie tanto al colaborador como a los miembros de su familia, con el objetivo de que se transmita la sensación de importancia y preocupación por el bienestar

de los colaboradores, ya que de esa manera adquieren una sensación de deuda hacia la empresa, por lo que sienten que deben entregar su mayor esfuerzo en favor de la organización, además de desarrollar un sentido de pertenencia hacia la Marca Empleadora que le brinda beneficios que el personal no esperaba o supera sus expectativas. Por otro lado, se debe mantener las políticas de desarrollo del personal que son aplicadas actualmente, dado que se observa un alto porcentaje de aceptación, además de seguir estimulando dichas prácticas y complementarlas con el fin de generar mayor nivel de Compromiso Organizacional.

En tercer lugar, respecto al Valor Social se recomienda continuar implementando sus estrategias actuales basadas en el fortalecimiento constante de la cultura organizacional del banco, las buenas relaciones entre compañeros y superiores, el desarrollo de un ambiente de trabajo basado en los principios y valores de las empresas; como parte de sus estrategias de retención laboral, puesto que son altamente valoradas por sus colaboradores. Asimismo, se recomienda tomar en cuenta, la valoración de otros factores que cobran mayor importancia a raíz de la pandemia. Entre estos, estrategias basadas en el bienestar de sus colaboradores, como programas de acompañamiento para el colaborador y su familia frente a situaciones difíciles, conversatorios sobre la gestión emocional y la salud mental, habilitar herramientas tecnológicas y logísticas que permitan que los colaboradores, si es que sus puestos de trabajo se lo permiten, puedan realizar sus labores desde casa, y la implementación de un conjunto de acciones enfocadas en la prevención del contagio y propagación de la COVID 19, como los protocolos de bioseguridad y la entrega de los implementos de protección personal, de acuerdo al perfil y las actividades realizadas por el colaborador.

En cuarto lugar, respecto al Valor de Diversidad, se obtuvo que más de la mitad de los encuestados se encuentran de acuerdo con los atributos ofrecidos por la empresa bancaria XYZ respecto a este valor. Sin embargo, para lograr un mayor porcentaje de satisfacción y contribuir así a un mayor compromiso se deberían proponer nuevas actividades que permitan el desarrollo del nivel de innovación y creatividad de cada uno de los colaboradores. Por ejemplo, concursos para todos los niveles de la organización, en los cuales los colaboradores puedan proponer proyectos de mejora para la organización. Asimismo, se podrían implementar el uso de las metodologías ágiles para la realización de sus proyectos o trabajos en conjunto. De acuerdo a las entrevistas realizadas a los colaboradores de la empresa, se identificó que el banco aún no implementa este tipo de metodología. Por último, se debe continuar con sus prácticas actuales, puesto que son muy valoradas por su personal de trabajo en cuestión.

Por otro lado, es posible reforzar el presente estudio mediante futuras investigaciones, donde se pueda realizar un estudio a profundidad en las perspectivas de los colaboradores e

indagar qué actividades de Marca Empleadora dentro de estos factores les brindan satisfacción o motivan a permanecer en la organización. Para así poder ofrecerle a la empresa un conjunto de beneficios de acuerdo a cada dimensión de la Marca Empleadora, que responda a las expectativas y/o necesidades de sus colaboradores con el objetivo de seguir generando compromiso en sus colaboradores hacia la organización.

Finalmente, se recomienda que la empresa bancaria XYZ continúe invirtiendo recursos en la implementación de estrategias de Marca Empleadora que respondan a las expectativas de sus colaboradores. Asimismo, se recomienda aplicar de manera periódica en sus colaboradores herramientas que abarquen todas las dimensiones de la Marca Empleadora con la finalidad de que el área encargada de las estrategias de Marca Empleadora de la empresa pueda diagnosticar la situación actual de la relación entre sus colaboradores y la Marca Empleadora. Para así poder recopilar información de las nuevas expectativas y necesidades de su personal; y puedan seguir creando e implementando estrategias a favor de generar colaboradores comprometidos hacia la organización.

### **3. Limitaciones**

Durante el proceso de investigación, se identificó como una limitación la existencia de un bajo número de estudios que abarquen la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en Latinoamérica, por ende, en el Perú. Mientras que en continentes como Europa y Norteamérica existe una mayor cantidad de estudios que abarquen esta temática.

Más adelante, se presentaron limitaciones respecto al acceso de información. Si bien el número de encuestados superó en unas cuantas unidades la muestra planificada, el número de entrevistados para el apartado de triangulación de información fue el mínimo esperado, dado a la falta de tiempo por parte de los entrevistados para acceder a las reuniones y escasa confirmación de parte del contacto interno de la organización.

Finalmente, las limitaciones del acceso a la información están ligadas al contexto de pandemia a causa del COVID-19. Dado las normas de distanciamiento social como medida de prevención, no se pudieron concretar reuniones y entrevistas presenciales, así como el proceso de investigación fue realizado de manera virtual.

## REFERENCIAS

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185-206. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand)
- Alves, P.; Santos, V.; Reis, I.; Martinho, F.; Martinho, D.; Sampaio, M. C.; Sousa, M., & Yongoliveira, M. (2020). Strategic talent management: The impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 1-21. Recuperado de <http://doi.org/10.3390/su12239993>
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychologica Bulletin*, 707(2), 238-246. Recuperado de doi:10.1037/0033-2909.107.2.238
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*, 24:2, 151-172. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Biswas, M., & Suar, D. (2014). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Black, B. (1999). National culture and high commitment management. *Employee Relations*, 21(4), 389-404.
- Browne, M. & Cudeck, R. (1993). *Alternative ways of assessing model fit*. Newbury Park, CA: Sage.
- Chi6n, S. & Charles, V. (2016). *Anal6tica de datos para la modelaci6n estructural*. Lima: Pearson.
- Claux, J. (2015). Marca Empleadora: ¿Qu6 gana la empresa y el trabajador con esta estrategia. *Gesti6n*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/marca-empleadora-gana-empresa-trabajador-estrategia-97878-noticia/>
- Cuesta, A. (2010) *La gesti6n del talento humano y del conocimiento*. Bogot6: Ediciones ECOE.
- Culma, B.; Londo6o, D.; Garc6a, Y. & Tabares, D. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en 6poca del Confinamiento a Causa del Covid-19. *CIE*, 1 (9). Recuperado de [https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs\\_viceinves/index.php/CIE/article/view/4085/2343](https://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/CIE/article/view/4085/2343)
- Davies, G.; Mete, M. & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 5(1), 67-80. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0028>
- Decreto Legislativo N6 1495. Habilita modalidades semipresencial y a distancia en Institutos y Escuelas de Educaci6n Superior ante COVID-19. Congreso de la Rep6blica del Per6 (2020). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-queestablece-disposiciones-para-garanti-decreto-legislativo-n-1495-1866211-2>
- Decreto Supremo N6 044-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Naci6n a consecuencia del brote del COVID-19. Presidencia del Consejo de Ministros (2020). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>
- De-la-Garza, J.; Morales, B. & Gonz6lez, B. (2013). *An6lisis Estad6stico-Multivariado: Un enfoque te6rico y pr6ctico*. Monterrey, M6xico: McGrawHill.

- Deloitte (2019). *Liderando la Empresa Social: Reinención con un enfoque humano*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias-en-Capital-Humano-2019-Mayo-Deloitte-Argentina.pdf>
- Edel, R.; García, A. & Casiano R (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*, I. Recuperado de [http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf)
- Gallup (2019). *Tendencias de Talent Engagement para 2019*. Recuperado de [https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2019/01/190129\\_DI\\_informe\\_talent\\_engagement\\_ESP-1.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2019/01/190129_DI_informe_talent_engagement_ESP-1.pdf)
- Gavilán, D.; Avelló, M. & Fernández, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*, 7(7), 58- 75. Recuperado de <http://doi.org/10.7263/ADR.004.01.4>
- Claux (2015). *Solo un 14% de empresas peruanas tiene una estrategia de Marca Empleadora*. Lima, Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/14-empresas-peruanas-estrategia-marca-empleadora-105209-noticia/>
- Gob.pe. (2020). *Solicitar retiro extraordinario de fondos de AFP por el estado de emergencia*. Recuperado de <https://www.gob.pe/8861-solicitar-retiro-extraordinario-defondos-de-afp-por-el-estado-de-emergencia>
- GoIntegro (2016). *Adoption of Employer Branding Best Practices is Growing Among Latin American Companies. GOIntegro — Survey Finds*. Recuperado de <http://www.prweb.com/releases/2016/08/prweb13610687.html>
- Guthridge, M.; Komm, A. & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 49-59. Recuperado de <http://www.leadway.org/PDF/Making%20talent%20a%20strategic%20priority.pdf>
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. & Black, W. C. (1999). *Análisis Multivariante*, 5ª ed. Madrid: Prentice-Hall
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Pub. Co.
- Hughes, J. & Rog, E. (2008). Talent Management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Judge, T. & Church, A.H. (2000). Job satisfaction: research and practice, in Cooper, C. and Locke, E. (Eds), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*, Blackwell, Oxford, 166-98.
- Kicheva, T. (2019). Enhancing organizational attractiveness for young talents through employer branding. *Creative Business for Smart and Sustainable Growth*, 10(1), 193-195. Recuperado de <https://doi.org/10.1109/CREBUS.2019.8840085>
- Lee, S. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *The Academy of Management Journal*, 14 (2), 213-26.
- Manpower. (2020). *Cerrando la Brecha de Habilidades: Lo que los trabajadores quieren. Escasez de Talento 2020*. Recuperado de <https://www.manpowergroup.pe/wps/wcm/connect/manpowergroup/26fcbef6-6e3d-4172-b251-e56f1e361b47/Estudio-Escasez-de-Talento->

2020\_FINAL\_Lo.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18\_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-26fcbef6-6e3d-4172-b251-e56f1e361b47-n9ojyG0

- Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*. Medellín: Colombia.
- Manzano, A. & Zamorra, S. (2009). *Sistema de ecuaciones estructurales: una herramienta de investigación*. México: CENEVAL. Recuperado de <https://docplayer.es/42086072-Sistemade-ecuaciones-estructurales-una-herramienta-de-investigacion.html>
- March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Martins, E. & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- Medrano, L. & Muñoz-Navarro, R. (2017). Aproximación conceptual y práctica a los modelos de ecuaciones estructurales. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 11 (1), 219. Recuperado de <https://doi.org/10.19083/ridu.11.486>
- Miller, D. & Lee, J. (2001). The people make the process: Commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of Management*, 27(2), 163–189. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00094-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00094-5)
- Moroko, L. & Uncles, M. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17, 181-196. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Mark\\_Uncles/publication/247478730\\_Employer\\_branding\\_and\\_market\\_segmentation/links/5753cdc008ae02ac127b1d0d/Employer-branding-and-market-segmentation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mark_Uncles/publication/247478730_Employer_branding_and_market_segmentation/links/5753cdc008ae02ac127b1d0d/Employer-branding-and-market-segmentation.pdf)
- Mowday, R.; Porter, L. & Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Pasco, M. & Ponce, M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Recuperado de [https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacionen-Gestion\\_segunda-edicion.pdf](https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacionen-Gestion_segunda-edicion.pdf)
- Rositas, J. (2014). Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento (Sample sizes for social science surveys and impact on knowledge generation). *Innovaciones de Negocios*, 11(2), 235-268. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/12605/>
- Saari, L. & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43 (4), 395-407.
- Tanwar (2017). The Effect of Employer Brand Dimensions on Organisational Commitment: Evidence from Indian IT Industry. *Asia-Pacific Journal of Management: Research and Innovation*, 12(3&4) 282-290.
- Vásquez, F. & Gabalán, J. (2015). Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El profesional de la información*, 24 (2), 149-156. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=aa8f00d4-3ddf-462c-b454-016356aec2a2%40sdc-v-sessmgr03>
- Xia, H. & Yang, L. (2007). *The Employer Branding and Employee Performance*. 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering. Recuperado de DOI:10.1109/ICIII.2010.609
- Wagner, K. & Magistrale, T. (1995). *Writing across culture: An introduction to study abroad and*

*the writing process.* New York: Peter Lang Publishing Inc.



# ANEXOS

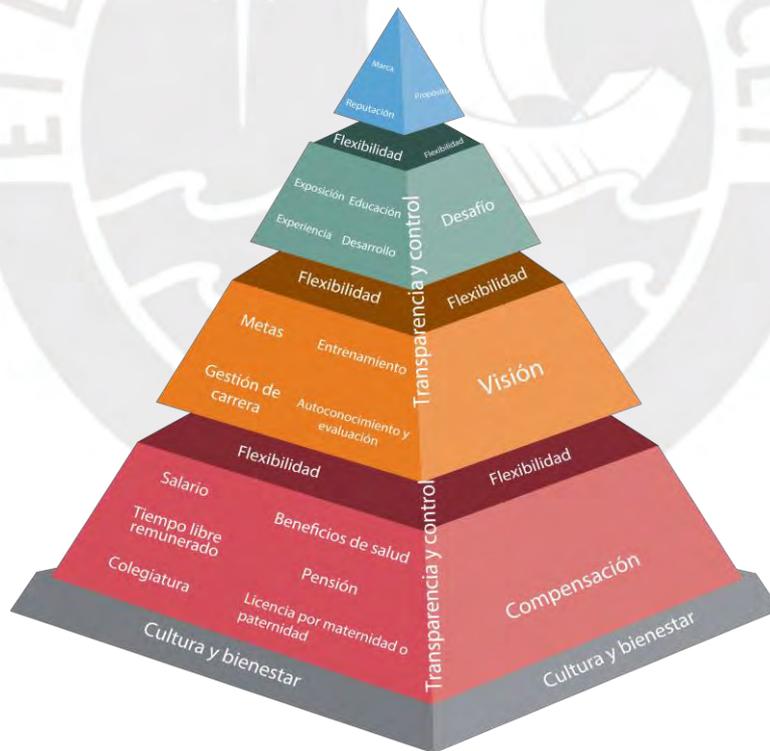
## ANEXO A: Escasez de Talento

Figura A1: Matriz de consistencia



Fuente: Manpower (2020)

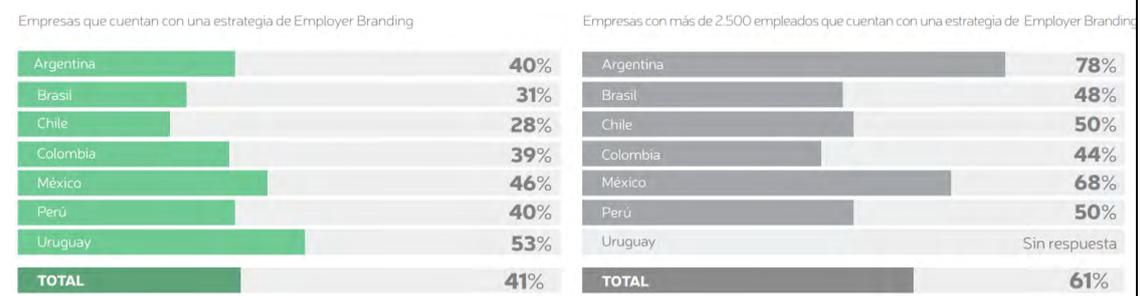
Figura A2: Mi propia jerarquía de necesidades



Fuente: Manpower (2020)

## ANEXO B: La Marca Empleadora en Latinoamérica

**Figura B1: El hoy y el mañana de la Marca Empleadora en Latinoamérica**



Fuente: GoIntegro (2016)

**Figura B2: Principales atributos que promueven en tu empresa como parte de la Marca Empleadora**

¿Cuáles son los principales atributos que promueven en tu empresa como parte de la Marca de Empleador o Employer Branding?



Fuente: GoIntegro (2016)

## ANEXO C: Matriz de consistencia

**Tabla C1: Relación entre la Marca Empleadora y Compromiso Organizacional de los colaboradores con puestos ejecutivos de una empresa bancaria en Lima Metropolitana. Caso de estudio: Empresa Bancaria XYZ**

Título de la investigación	Relación entre la Marca Empleadora y Compromiso Organizacional de los colaboradores con puestos ejecutivos de una empresa bancaria en Lima Metropolitana. Caso de estudio: Empresa Bancaria XYZ.						
Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Ítems	Técnicas de recolección	Sujeto de estudio	Técnicas de análisis
Pregunta principal	Objetivo general	Hipótesis principal	Variable dependiente				
¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria "XYZ" en Lima Metropolitana durante el año 2021?	Analizar la relación entre las dimensiones de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria "XYZ" en Lima Metropolitana durante el año 2021.	Existe una relación positiva entre las dimensiones de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria "XYZ" en Lima Metropolitana durante el año 2021.	Compromiso Organizacional	20. Aceptaría cualquier tipo de tarea con el fin de seguir trabajando en esta empresa.	Encuesta	Colaboradores con puestos de mando intermedio que formen parte de la empresa bancaria XYZ hasta julio del año 2021	Uso de la herramienta SPSS (análisis factorial confirmatorio y modelo de ecuaciones estructurales)
				21. Realmente me importa el destino de esta organización.			
				22. De todas las posibles empresas, para mí, esta empresa es la mejor para trabajar.			
				23. Siento un gran sentido de pertenencia hacia esta empresa.			
				24. Estaría feliz de trabajar en esta empresa hasta que me jubile.			
25. Me enorgullece decir a los demás que trabajo en esta empresa.							
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias	Variable independiente	Ítems	Técnicas de recolección	Sujeto de estudio	Técnicas de análisis
¿Cuál es la relación entre el Valor Económico de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria "XYZ" en Lima Metropolitana?	Analizar la relación entre el Valor Económico de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria "XYZ" en Lima Metropolitana durante el año 2021	Existe relación positiva entre el Valor Económico de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria "XYZ" en Lima Metropolitana durante el año 2021	Valor económico	1. La empresa ofrece un buen salario.	Encuesta	Colaboradores con puestos de mando intermedio que formen parte de la empresa bancaria XYZ hasta julio del año 2021	Uso de la herramienta SPSS (análisis factorial confirmatorio y modelo de ecuaciones estructurales)
				2. La empresa ofrece buenas prestaciones de jubilación.			
				3. Se respeta la fecha y tiempo acordados para acceder a sus vacaciones.			
				4. Se provee una atención de salud que cubre sus necesidades (programas de salud, EPS, otros).			
				5. Se ofrece estabilidad laboral.			

**Tabla C1: Relación entre la Marca Empleadora y Compromiso Organizacional de los colaboradores con puestos ejecutivos de una empresa bancaria en Lima Metropolitana. Caso de estudio: Empresa Bancaria XYZ (Continuación)**

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias	Variable independiente	Ítems	Técnicas de recolección	Sujeto de estudio	Técnicas de análisis
¿Cuál es la relación entre el Valor de Desarrollo de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa "XYZ" en Lima Metropolitana?	Analizar la relación entre el Valor de Desarrollo de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria "XYZ" en Lima Metropolitana durante el año 2021	Existe relación positiva entre el Valor de Desarrollo de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria "XYZ" en Lima Metropolitana durante el año 2021	Valor de desarrollo	6. Se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.	Encuesta	Colaboradores con puestos de mando intermedio que formen parte de la empresa bancaria XYZ hasta julio del año 2021	Uso de la herramienta SPSS (análisis factorial confirmatorio y modelo de ecuaciones estructurales)
				7. Se ofrece acompañamiento para la adaptación a través de un mentor.			
				8. Se valora y hace uso de mi creatividad.			
				9. Se promueve un ambiente de información, retroalimentación y refuerzo positivo.			
				10. Se reconoce el aporte individual de los colaboradores.			
¿Cuál es la relación entre el Valor Social de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa "XYZ" en Lima Metropolitana?	Analizar la relación entre el Valor Social de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria "XYZ" en Lima Metropolitana durante el año 2021	Existe relación positiva entre el Valor Social de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria "XYZ" en Lima Metropolitana durante el año 2021	Valor social	11. Se tiene un ambiente respetuoso, humanitario, que retribuye a la sociedad.	Encuesta	Colaboradores con puestos de mando intermedio que formen parte de la empresa bancaria XYZ hasta julio del año 2021	Uso de la herramienta SPSS (análisis factorial confirmatorio y modelo de ecuaciones estructurales)
				12. Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.			
				13. Mis compañeros de trabajo se apoyan y alientan entre sí.			
				14. Mis compañeros de trabajo son hábiles y capaces.			
				15. Tengo una buena relación con mis superiores.			
16. La empresa tiene una cultura de trabajo que valora y considera a sus colaboradores.							
¿Cuál es la relación entre el Valor de Diversidad de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa "XYZ" en Lima Metropolitana?	Analizar la relación entre el Valor de Diversidad de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria "XYZ" en Lima Metropolitana durante el año 2021	Existe relación positiva entre el Valor de Diversidad de la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de mando intermedio de la empresa bancaria "XYZ" en Lima Metropolitana durante el año 2021	Valor de diversidad	17. Mi puesto de trabajo me ofrece variedad de tareas.	Encuesta	Colaboradores con puestos de mando intermedio que formen parte de la empresa bancaria XYZ hasta julio del año 2021	Uso de la herramienta SPSS (análisis factorial confirmatorio y modelo de ecuaciones estructurales)
				18. Mi puesto de trabajo me ofrece retos y tareas desafiantes.			

## ANEXO D: Indicadores de ajuste y validez del modelo propuesto por Tanwar (2017)

Tabla D1: Índices ajustados del modelo de medición y modelo estructural

Índices	Criteria	Model Fit Indices (CFA)	Model Fit Indices (Structural Model)
<b>GFI</b>	$\geq 0.95$	0.991	0.932
<b>P-value</b>	$\geq 0.05$	0.078	0.093
<b>CFI</b>	$\geq 0.95$	0.983	0.982
<b>CMIN/DF</b>	$\leq 3$	1.342	1.432
<b>AGFI</b>	$\geq 0.80$	0.835	0.874
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.05$	0.062	0.063

Fuente: Tanwar (2017).

Tabla D2: Índices ajustados del modelo de medición y modelo estructural

Constructs	Construct Reliability (CR)	Average Variance Explained (AVE)	Maximum Shared Variance (MSV)	Average Shared Variance (ASV)	Convergent Validity	Discriminant Validity
Dev Value	0.821	0.591	0.128	0.032	Yes	Yes
Eco Value	0.883	0.520	0.193	0.017	Yes	Yes
Social Value	0.720	0.511	0.029	0.013	Yes	Yes
Div Value	0.708	0.589	0.392	0.094	Yes	Yes
Org Commitment	0.829	0.538	0.034	0.029	Yes	Yes

Fuente: Tanwar (2017).

## ANEXO E: Encuesta elaborada para los colaboradores con puestos de mando intermedio de la empresa XYZ del sector bancario

### Perfil demográfico

Sexo, Edad y Años de antigüedad en la empresa

### Sobre Marca Empleadora y Compromiso Organizacional en la empresa XYZ

**Al día de hoy ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes declaraciones sobre su actual empresa?**

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Indiferente
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Dimensión	Ítems	Puntaje				
Valor Económico	La empresa ofrece un buen salario.	1	2	3	4	5
	La empresa ofrece buenas prestaciones de jubilación.	1	2	3	4	5
	Se respeta la fecha y tiempo acordados para acceder a sus vacaciones.	1	2	3	4	5
	Se provee una atención de salud que cubre sus necesidades (programas de salud, EPS, otros).	1	2	3	4	5
	Se ofrece estabilidad laboral.	1	2	3	4	5
Valor de Desarrollo	Se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.	1	2	3	4	5
	Se ofrece acompañamiento para la adaptación a través de un mentor.	1	2	3	4	5
	Se valora y hace uso de mi creatividad.	1	2	3	4	5
	Se promueve un ambiente de información, retroalimentación y refuerzo positivo.	1	2	3	4	5
	Se reconoce el aporte individual de los colaboradores.	1	2	3	4	5
Valor Social	Se tiene un ambiente respetuoso, humanitario, que retribuye a la sociedad.	1	2	3	4	5
	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
	Mis compañeros de trabajo se apoyan y alientan entre sí.	1	2	3	4	5
	Mis compañeros de trabajo son hábiles y capaces.	1	2	3	4	5
	Tengo una buena relación con mis superiores.	1	2	3	4	5
	La empresa tiene una cultura de trabajo que valora y considera a sus colaboradores.	1	2	3	4	5
Valor de Diversidad	Mi puesto de trabajo me ofrece variedad de tareas.	1	2	3	4	5
	Mi puesto de trabajo me ofrece retos y tareas desafiantes.	1	2	3	4	5
	Mi puesto de trabajo me ofrece tareas interesantes, innovadoras y creativas.	1	2	3	4	5
Compromiso Organizacional	Aceptaría cualquier tipo de tarea con el fin de seguir trabajando en esta empresa.	1	2	3	4	5
	Realmente me importa el destino de esta organización.	1	2	3	4	5
	De todas las posibles empresas, para mí, esta empresa es la mejor para trabajar.	1	2	3	4	5
	Siento un gran sentido de pertenencia hacia esta empresa.	1	2	3	4	5
	Estaría feliz de trabajar en esta empresa hasta que me jubile.	1	2	3	4	5
	Me enorgullece decir a los demás que trabajo en esta empresa.	1	2	3	4	5

## **ANEXO F: Guía de entrevista a los colaboradores con puestos de mando intermedio de la empresa XYZ del sector bancario**

### **PRESENTACIÓN:**

Buenos días, le agradecemos por brindarnos unos minutos de su tiempo para realizar la entrevista. Nosotros somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en colaboradores con puestos de mando intermedio de la empresa bancaria XYZ.

### **ESQUEMA DE PREGUNTAS:**

1. ¿Considera usted que la formación que ha recibido para el desempeño de sus labores es de calidad? ¿Por qué?
2. ¿Considera usted que las capacitaciones que recibe le generan compromiso para quedarse en la empresa? ¿Por qué? sí
3. ¿Las oportunidades de crecimiento que se ofrecen en la institución le generan expectativas para permanecer en esta? sí
4. ¿Considera usted que la retroalimentación o reconocimiento cubren sus expectativas laborales? Explique por favor
5. ¿Cómo describiría su ambiente laboral? Mencione, por favor, 3 características.
6. ¿Cómo describiría la relación que tiene con sus compañeros o superiores? Mencione 3 características.
7. ¿Cuáles serían los atributos que usted valora más de la cultura organizacional de la institución? Menciona 3 atributos. sí
8. ¿Con qué valores de la institución se siente más identificado? ¿Por qué?
9. ¿Considera usted que el nivel de innovación de las tareas de su puesto de trabajo le generan compromiso hacia la institución? ¿Por qué? sí
10. ¿Considera usted que las tareas retadores ofrecidas por la institución le generan compromiso hacia la institución? ¿Por qué? sí
11. ¿Cuáles serían los aspectos que usted considera que le generan un mayor compromiso hacia su institución? Mencione 3 aspectos sí
12. ¿Considera usted que esta es la mejor institución para trabajar? ¿Por qué?

## **ANEXO G: Guía de entrevista a los especialistas en Recursos Humanos del sector bancario**

### **PRESENTACIÓN:**

Buenos días, le agradecemos por brindarnos unos minutos de su tiempo para realizar la entrevista. Nosotros somos estudiantes de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos realizando una investigación con el objetivo de determinar la relación entre la Marca Empleadora y el Compromiso Organizacional en colaboradores con puestos de mando intermedio de una empresa bancaria.

### **ESQUEMA DE PREGUNTAS:**

1. ¿Cómo definiría la Marca Empleadora?
2. ¿Cómo se incorpora la Marca Empleadora en una organización?
3. ¿Qué aspectos se debe tomar en cuenta para la implementación de la Marca Empleadora?
4. ¿De qué manera influye la Marca Empleadora en los colaboradores de una organización?
5. ¿Qué definición tiene sobre Compromiso Organizacional?
6. ¿Qué genera Compromiso en los colaboradores de una empresa?
7. ¿Considera que hay aspectos dentro de la Marca Empleadora que influyen en el Compromiso Organizacional de los colaboradores?
8. ¿Considera que la propuesta de actividades innovadoras/desafiantes generan compromiso en los colaboradores?
9. ¿Qué aspectos debería tener en cuenta una empresa que quiere generar compromiso en sus colaboradores?

## ANEXO H: Tabla de Alfa de Cronbach

Tabla H1: Tabla de Alfa de Cronbach

Dimensiones	Ítems	Alfa de Cronbach
Valor económico	1. La empresa ofrece un buen salario.	0.868
	2. La empresa ofrece buenas prestaciones de jubilación.	
	3. Se respeta la fecha y tiempo acordados para acceder a sus vacaciones.	
	4. Se provee una atención de salud que cubre sus necesidades (programas de salud, EPS, otros).	
	5. Se ofrece estabilidad laboral.	
Valor de desarrollo	6. Se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.	0.905
	7. Se ofrece acompañamiento para la adaptación a través de un mentor.	
	8. Se valora y hace uso de mi creatividad.	
	9. Se promueve un ambiente de información, retroalimentación y refuerzo positivo.	
Valor social	10. Se reconoce el aporte individual de los colaboradores.	0.958
	11. Se tiene un ambiente respetuoso, humanitario, que retribuye a la sociedad.	
	12. Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.	
	13. Mis compañeros de trabajo se apoyan y alientan entre sí.	
	14. Mis compañeros de trabajo son hábiles y capaces.	
	15. Tengo una buena relación con mis superiores.	
Valor de diversidad	16. La empresa tiene una cultura de trabajo que valora y considera a sus colaboradores.	0.932
	17. Mi puesto de trabajo me ofrece variedad de tareas.	
	18. Mi puesto de trabajo me ofrece retos y tareas desafiantes.	
Compromiso Organizacional	19. Mi puesto de trabajo me ofrece tareas interesantes, innovadoras y creativas.	0.918
	20. Aceptaría cualquier tipo de tarea con el fin de seguir trabajando en esta empresa.	
	21. Realmente me importa el destino de esta organización.	
	22. De todas las posibles empresas, para mí, esta empresa es la mejor para trabajar.	
	23. Siento un gran sentido de pertenencia hacia esta empresa.	
	24. Estaría feliz de trabajar en esta empresa hasta que me jubile.	
	25. Me enorgullece decir a los demás que trabajo en esta empresa.	

## ANEXO I: Distribución de medias de los ítems de Marca Empleadora y Compromiso

Tabla I1: Distribución de medias de los ítems de Marca Empleadora y Compromiso

Dimensión	Código	Ítems	Máx	Mín	Media	Desv. Estándar
Valor Económico	E1	La empresa ofrece un buen salario.	5	1	3,45	1.146
	E2	La empresa ofrece buenas prestaciones de jubilación.	5	1	3,21	1.060
	E3	Se respeta la fecha y tiempo acordados para acceder a sus vacaciones.	5	1	3,63	1.164
	E4	Se provee una atención de salud que cubre sus necesidades (programas de salud, EPS, otros).	5	1	3,77	1.262
	E5	Se ofrece estabilidad laboral.	5	1	3,74	1.166
Valor de Desarrollo	D1	Se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.	5	1	3,57	1.183
	D2	Se ofrece acompañamiento para la adaptación a través de un mentor.	5	1	3,31	1.274
	D3	Se valora y hace uso de mi creatividad.	5	1	3,66	1.133
	D4	Se promueve un ambiente de información, retroalimentación y refuerzo positivo.	5	1	3,72	1.144
	D5	Se reconoce el aporte individual de los colaboradores.	5	1	3,74	1.109
Valor Social	S1	Se tiene un ambiente respetuoso, humanitario, que retribuye a la sociedad.	5	1	3,90	1.081
	S2	Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.	5	1	4,07	1.085
	S3	Mis compañeros de trabajo se apoyan y alientan entre sí.	5	1	3,92	1.120
	S4	Mis compañeros de trabajo son hábiles y capaces.	5	1	3,92	1.096
	S5	Tengo una buena relación con mis superiores.	5	1	4,02	1.080
	S6	La empresa tiene una cultura de trabajo que valora y considera a sus colaboradores.	5	1	3,79	1.107
Valor de Diversidad	DI1	Mi puesto de trabajo me ofrece variedad de tareas.	5	1	3,80	1.081
	DI2	Mi puesto de trabajo me ofrece retos y tareas desafiantes.	5	1	3,76	1.149
	DI3	Mi puesto de trabajo me ofrece tareas interesantes, innovadoras y creativas.	5	1	3,62	1.131
Compromiso Organizacional	CO1	Aceptaría cualquier tipo de tarea con el fin de seguir trabajando en esta empresa.	5	1	3,02	1.222
	CO2	Realmente me importa el destino de esta organización.	5	1	3,87	1.115
	CO3	De todas las posibles empresas, para mí, esta empresa es la mejor para trabajar.	5	1	3,27	1.175
	CO4	Siento un gran sentido de pertenencia hacia esta empresa.	5	1	3,56	1.058
	CO5	Estaría feliz de trabajar en esta empresa hasta que me jubile.	5	1	3,06	1.237
	CO6	Me enorgullece decir a los demás que trabajo en esta empresa.	5	1	3,76	1.120