

# 39

Fecha de presentación: marzo, 2021

Fecha de aceptación: mayo, 2021

Fecha de publicación: julio, 2021

## CULTURA Y COMPROMISO

ORGANIZACIONAL: EFECTOS INDIRECTOS DE LA EXPERIENCIA DE MARCA EMPLEADORA

### ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMMITMENT: INDIRECT EFFECTS OF THE EMPLOYER BRAND EXPERIENCE

Américo Hurtado Palomino<sup>1</sup>

E-mail: [ahurtado@unsa.edu.pe](mailto:ahurtado@unsa.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2293-9927>

Bernardo Ramon Dante De la Gala Velásquez<sup>1</sup>

E-mail: [bdelagala@unsa.edu.pe](mailto:bdelagala@unsa.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5327-5134>

Flor de Meliza Ccorisapra Quintana<sup>1</sup>

E-mail: [fccorisapra@unsa.edu.pe](mailto:fccorisapra@unsa.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6225-7296>

Abelardo David Quispe Ambrocio<sup>1</sup>

E-mail: [aquispeamb@unsa.edu.pe](mailto:aquispeamb@unsa.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9854-9859>

<sup>1</sup>Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Perú.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Hurtado Palomino, A., Dante De la Gala Velásquez, B. R., Ccorisapra Quintana, F. de M. & Quispe-Ambrocio, A. D. (2021). Cultura y compromiso organizacional: efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 369-377.

#### RESUMEN

El dinamismo del entorno de las universidades las obliga a desarrollar estrategias diferenciadoras para captar y retener a los mejores docentes. El estudio analiza los efectos indirectos de la experiencia de marca empleadora como un factor impulsor en la influencia de la cultura sobre el compromiso organizacional. La metodología del estudio, sigue la ruta del enfoque cuantitativo, se realizó en una muestra de 369 docentes universitarios de la región Arequipa - Perú, contrastando las hipótesis utilizando mínimos cuadrados parciales mediante ecuaciones estructurales. Los resultados muestran que existen relaciones directas positivas y significativas entre la experiencia de marca empleadora, cultura y compromiso organizacional. Asu vez, la experiencia de marca empleadora media y modera significativamente la relación entre cultura y compromiso organizacional. La cultura organizacional por sí sola no tiene tanta repercusión en compromiso organizacional. Sin embargo, la mediación – moderada de la experiencia de marca empleadora mejora esta relación. Por lo tanto, para fortalecer la cultura y el compromiso organizacional, deben incluirse prioritariamente la gestión de la marca empleadora como un factor dinamizador.

**Palabras clave:** Cultura organizacional, experiencia marca empleadora, compromiso organizacional.

#### ABSTRACT

The dynamic environment of universities forces them to develop differentiating strategies to attract and retain the best teachers. The study analyses the indirect effects of employer brand experience as a driving factor in the influence of culture on organisational commitment. The methodology of the study, following the route of the quantitative approach, was carried out on a sample of 369 university teachers in the Arequipa region of Peru, testing the hypotheses using partial least squares through structural equations. The results show that there are positive and significant direct relationships between employer brand experience, culture and organisational commitment. In turn, employer brand experience significantly moderates the relationship between culture and organisational commitment. Organisational culture alone does not have as much impact on organisational commitment. However, the moderate mediation of the employer brand experience enhances this relationship. Therefore, in order to strengthen organisational culture and organisational commitment, employer brand management should be included as a priority as an energising factor.

**Keywords:** Organizational culture, employer brand experience, organizational commitment.

## INTRODUCCIÓN

El nuevo contexto de las instituciones universitarias, conlleva a que estas organizaciones apliquen estrategias diferenciadoras de gestión de recursos humanos que les permita tener y mantener ventajas competitivas; es decir, la captación del talento humano se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad de la calidad educativa. En este sentido, la cultura organizacional y la experiencia de marca empleadora tienen influencia en el compromiso con la organización (Vaijayanthi, et al., 2011; Fernández-Lores, et al., 2016; Khanh, et al., 2020). Además, el compromiso de los docentes es importante en el proceso de enseñanza-aprendizaje, investigación y otras actividades relacionadas a su labor docente, para lo cual, la organización debe promover valores y normas que permitan interactuar entre sus miembros (Warrick, 2017).

Se debe precisar que el compromiso con la organización es una virtud que se valora en el ámbito universitario en dos aspectos importantes: primero, el proceso de enseñanza universitaria depende de la formación del docente y de su identidad como tal, además, de sus capacidades para ser docente; segundo, el compromiso que asume con la institución en las actividades de investigación y complementarias a su desempeño laboral. Es por este mérito, esfuerzo, vocación y dedicación manifestada, se observa el compromiso. Además, frente a la divergencia en los enfoques conceptuales y resultados empíricos, existe un vacío por determinar la relación directa e indirecta de la experiencia de marca empleadora, la cultura y compromiso organizacional (Theurer, et al., 2018). Siguiendo esta demanda, se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el efecto indirecto de la experiencia de marca empleadora en la relación entre la cultura y el compromiso organizacional de los docentes universitarios?

En la literatura se han encontrado diversos aportes teóricos que conceptualizan el compromiso organizacional, sin embargo, no hay consenso sobre la misma (Fonseca, et al., 2019). En esta línea, Allen & Meyer (1996), lo definen como un *“estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización”* (p.62). De este aporte podemos inferir, que el compromiso del trabajador está vinculado con las diversas acciones y estrategias que puede desarrollar la empresa con el trabajador. Asimismo, existe la necesidad de seguir ampliando los factores que fortalezcan el compromiso organizacional (Fernández-Lores, et al., 2016).

La cultura organizacional, fue ampliamente estudiada en diversas áreas del conocimiento (Warrick, 2017). Se caracteriza por el conjunto de creencias, valores y

supuestos compartidos en la organización (Khanh, et al., 2020). En esta línea, Warrick (2017) sostiene que la cultura organizacional influye en la moral y la productividad de los colaboradores. Además, se ha convertido en un factor importante en el proceso de captación, motivación y retención, reflejándose en el compromiso de los empleados en las diversas tareas desarrolladas en la organización. Estos resultados sugieren ampliar las investigaciones en el sector de servicios.

La teoría de la experiencia de marca empleadora nace de la combinación de técnicas de marketing y gestión estratégica de recursos humanos, iniciándose un amplio debate en esta línea de investigación. Siguiendo el aporte de Fernández-Lores, et al. (2016), la experiencia de la marca empleadora es el proceso de estímulo inducido al trabajador de percepciones físicas, sentimientos, emociones y acciones del lugar de empleo, disfrute del trabajo y valores empresariales; es decir, los beneficios que ofrece la organización al empleado por ser y hacerse parte de la organización.

Tomando los principales aportes teóricos y prácticos en la literatura sobre la experiencia de la marca empleadora y el compromiso organizacional (Fernández-Lores, et al., 2016), las instituciones universitarias implementan diferentes estrategias, invirtiendo recursos para generar un espacio adecuado de trabajo, valores compartidos y disfrute del trabajo, con la finalidad de mejorar el estatus del empleado. Por otro lado, las organizaciones en general valoran más el capital intelectual de los profesores, más que a los activos o recursos físicos; por tanto, la contratación y la retención se han convertido en la mayor preocupación de las universidades.

Para corroborar empíricamente estas preocupaciones teóricas y empíricas, se plantea como objetivo de investigación determinar el efecto indirecto de la experiencia de la marca empleadora en la relación entre la cultura y el compromiso organizacional de los docentes universitarios. La principal contribución de la investigación es contrastar de manera teórica y empírica los efectos directos e indirectos de las variables en cuestión.

El compromiso organizacional es relevante en el ámbito empresarial y académico, por ser un factor determinante en los resultados organizacionales. Siguiendo a Allen & Meyer (1996), el compromiso organizacional es un proceso psicológico que ayuda a la empresa a vincularse con sus trabajadores, lo que permite tener lazos emocionales, y consecuentemente si este vínculo es fuerte, es muy probable que los trabajadores se sientan identificados, reduciendo la posibilidad de abandono a la empresa. Por otro lado, el concepto siempre ha sido analizado con tres

dimensiones, el compromiso normativo, afectivo y continuidad (Allen & Meyer, 1996). Sin embargo, existe otro enfoque que mide el compromiso organizacional. En este estudio se ha tomado las dimensiones propuestas por Fonseca, et al. (2019), quienes han validado el instrumento de recolección de datos en docentes universitarios.

Además, proponen dimensiones como el compromiso afectivo, moral y la identificación con objetivos y valores, que están bastante relacionados con la propuesta de Allen & Meyer (1996). El compromiso afectivo, hace referencia a los lazos emocionales de los trabajadores con la institución universitaria (Fonseca, et al., 2019). Además, los lazos emocionales cubren las necesidades y expectativas de los docentes que disfrutaban del trabajo (Allen & Meyer, 1996). Por otro lado, la dimensión moral refiere a la lealtad hacia la organización (Fonseca, et al., 2019), también, está vinculado con el compromiso normativo (Allen & Meyer, 1996). Finalmente, la identificación con objetivos y valores es entendida como el respeto a las normas de la organización, es decir, los trabajadores pueden internalizar los valores y objetivos de la organización. Complementariamente, los trabajadores que alineen sus valores y objetivos personales con los de la organización, buscarán siempre permanecer en la institución universitaria.

La cultura organizacional, se ha estudiado dentro del desarrollo organizacional y dirección estratégica de los recursos humanos. En cuanto a la conceptualización, Warrick (2017), sostiene que es un fenómeno grupal que surge de la interacción de los individuos y es producto de la vida grupal, en la búsqueda de soluciones ante los diversos cuestionamientos en el funcionamiento de las organizaciones. Por otro lado, Khanh, et al. (2020) consideran como el conjunto de creencias, valores y supuestos compartidos en la organización. A partir de estos aportes teóricos, la cultura dentro de las organizaciones se configura como un conjunto de elementos, normas, valores, ideas y creencias que nace de la convivencia de los trabajadores de una organización (Warrick, 2017; Khanh, et al., 2020). Además, fue caracterizada por las dimensiones: comunicación, trabajo en equipo, desarrollo personal, adaptación al cambio y mejora de la calidad – productividad (Ferrando-Perea, 2015).

En este sentido, Khanh, et al. (2020), sostiene que la comunicación es considerada esencial en las organizaciones, debido a que permite la transmisión de información para la toma de decisiones. Asimismo, sostiene que el trabajo en equipo es clave en la cultura empresarial, ya que el equipo humano coopera para superar las incertidumbres y obstáculos en las organizaciones. En cuanto a la promoción del desarrollo personal, es importante

porque permite potenciar las competencias de los individuos y esto beneficia a la empresa para su sostenibilidad. Por otro lado, la adaptación al cambio se caracteriza por la flexibilidad y agilidad del individuo organizacional para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno que resulta determinante en la competitividad y sostenibilidad (Ferrando-Perea, 2015). En relación a la mejora de la calidad – productividad, considerada elemental en la cultura empresarial por la búsqueda continua de herramientas y técnicas adecuadas para mejorar los procesos y productos (bienes y servicios).

La marca empleadora, caracterizada por el conjunto de beneficios laborales, económico y psicológicos que proporciona la empresa a los trabajadores (Ambler & Barrow, 1996). Por otro lado, Fernández-Lores, et al. (2016), sostienen que la experiencia de la marca empleadora se remite a los diferentes estímulos que derivan de una organización hacia sus empleados, el lugar de trabajo, el disfrute de este y los comportamientos visibles que muestren la empresa a los potenciales trabajadores. Esta experiencia de marca empleadora es más intensa, debido a la interacción del cliente interno con la marca. Así mismo, será más prolongada, porque esta marca se experimenta todos los días en su trabajo (Backhaus, 2016), lo que refuerza la capacidad de la organización para lograr una experiencia de marca consistente y distintiva al cliente.

Para el presente estudio, se ha tomado la propuesta de Fernández-Lores, et al. (2016), quienes proponen tres dimensiones análogas a la experiencia de marca y son: la experiencia sensorial, la intelectual y la emocional. En relación con la experiencia sensorial, caracterizada por los estímulos sensoriales provenientes de la marca en el ambiente de trabajo. Es decir, hacer referencia a la experiencia laboral en la organización, además, está vinculada la identidad de la marca. En cuanto a la experiencia intelectual, se refiere a la experiencia con la cultura organizacional, los valores y lo que estos significan para el empleado. Se considera una condición importante para lograr una transmisión de estos valores a los clientes externos (King & Grace, 2010). Finalmente, la experiencia emocional se refiere al disfrute del trabajo, es decir, la vivencia en el trabajo y el desempeño de las tareas (Ambler & Barrow, 1996).

Al revisar la literatura que vincula la cultura y el compromiso organizacional, se ha identificado estudios en la relación directa e indirecta (Kontoghiorghes, 2016; Khanh, et al., 2020). Asimismo, Khanh, et al. (2020), concluyen que existen relaciones positivas significativas entre las dimensiones de la cultura con el compromiso organizacional. Por su parte, Kontoghiorghes (2016), sostiene que la cultura organizacional es predictora de la atracción

y retención del talento, además, esta relación es mediada positivamente por el compromiso organizacional. Finalmente, no se han encontrado estudios que analicen los efectos mediadores y moderadores de la experiencia de la marca empleadora en dicha relación, lo que hace, que el estudio sea pionero en las relaciones indirectas.

H1: La cultura organizacional se relaciona positivamente con el compromiso organizacional.

Por otro lado, los antecedentes teóricos y empíricos de los efectos indirectos de la experiencia de la marca empleadora en la relación entre la cultura y compromiso organizacional, no existe investigación alguna. Sin embargo, hay aproximaciones en los vínculos directos (Vaijayanthi, et al., 2011; Fernández-Lores, et al., 2016). En este sentido, Vaijayanthi, et al. (2011) sostienen que existe relación entre la marca empleadora con el compromiso organizacional, pero no es significativa. Posteriormente, Fernández-Lores, et al. (2016) sostienen que la experiencia de la marca empleadora sobre el compromiso afectivo tiene una incidencia positiva. Además, explican que la experiencia emocional tiene alta influencia en el compromiso afectivo y en menores porcentajes la experiencia intelectual y la sensorial. Por otro lado, se reconoce que la marca empleadora incrementa la moral y la satisfacción de los trabajadores, lo que mejora la retención de estos y asegura su permanencia en el largo plazo.

Entonces, si la marca empleadora se desarrolla correctamente en la organización, conlleva a la satisfacción e identificación de los trabajadores con la empresa; a su vez, influyen de manera positiva en la experiencia de los clientes de la empresa; por lo tanto, mejora la ventaja competitiva, teniendo resultados empresariales favorables. Además, Schlager, et al. (2011), consideran que la experiencia de marca empleadora fuerte permite a las empresas influir en sus empleados actuales y potenciales. Por su parte Arasanmi & Krishna (2019), concluyen que existe una clara influencia de la marca empleadora en la retención del personal de la empresa. Estos atributos de la experiencia de la marca empleadora plantean una propuesta de valor, creando una clara visión de su marca, permitiéndole mostrarse atractiva para sus empleados. Con base en lo anterior, se plantea la segunda hipótesis.

H2: La influencia de la cultura en el compromiso organizacional es mediada por la experiencia de marca empleadora.

La importancia de estudiar la experiencia de la marca empleadora en las organizaciones, tiene características esenciales: el valor de la marca empleadora, debido a que se presenta como un activo intangible; la lealtad y

compromiso de los empleados, considerando su permanencia en la compañía para reducir los niveles de rotación; y finalmente, la atracción y retención de talentos, teniendo en cuenta que la imagen que se crea de la marca empleadora por sí sola atrae y retiene a personas con talento (Biswas & Suar, 2014).

También, las organizaciones deben considerar los cambios del entorno para reforzar su marca empleadora, el mensaje de marca debe ser realista y actual, debe ser compartido entre todos los empleados para evitar resultados nefastos en tiempos difíciles. Una percepción positiva de la marca empleadora contribuye al rendimiento empresarial, a través de la productividad de los empleados (Backhaus, 2016). Por otra parte, las organizaciones deben considerar una gestión de talentos sostenible que incremente su distinción y prestigio como marca empleadora desde la percepción de los empleados actuales, fortaleciendo así su compromiso organizacional.

Asimismo, Backhaus & Tikoo (2004), sostienen que la marca empleadora contribuye en la percepción sobre la identidad y la cultura de la organización, a través, de los beneficios que proporciona como una estrategia a largo plazo frente a la escasez del talento, crea ventaja competitiva por la satisfacción y felicidad de los empleados. Los argumentos planteados permiten formular la tercera hipótesis de investigación.

H3: La influencia de la cultura sobre el compromiso organizacional es moderada por la experiencia de marca empleadora.

Después de revisar los principales aportes teóricos y empíricos, esta investigación busca establecer la relación directa entre la cultura y el compromiso organizacional. Además, la mediación y moderación de la experiencia de la marca empleadora en dicha relación. Finalmente, proponemos el siguiente modelo teórico.

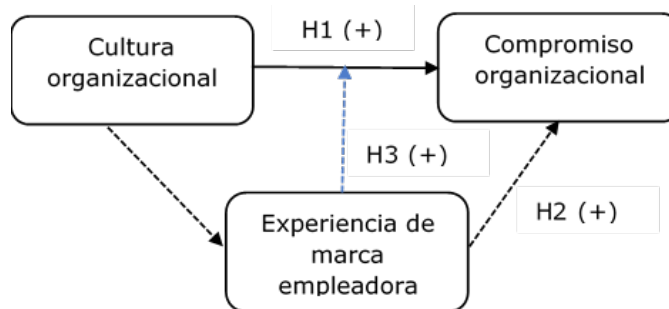


Figura 1. Modelo teórico del estudio.

La Figura 1, muestra el modelo teórico de investigación. Asimismo, la línea continua H1 (+) representa la hipótesis de relación directa entre la cultura y el compromiso organizacional. La línea discontinua negra H2 (+), representa



la mediación de la experiencia de la marca empleadora en la relación entre la cultura y el compromiso organizacional. Además, la línea discontinua azul H3 (+) muestra la mediación – moderada de la experiencia de la marca empleadora en la relación entre cultura y compromiso organizacional.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el contraste de los propósitos de la investigación se realizó un diseño de investigación de enfoque cuantitativo, no experimental, de corte transversal y retrospectivo. El nivel de la investigación es explicativo, debido a que analiza la influencia entre las variables. La población de docentes universitarios se ha tomado de las resoluciones de licenciamiento de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), de los años 2017, 2018 y 2019, donde ascienden a 3098 docentes de las universidades licenciadas de la región Arequipa. Además, muchos de los docentes universitarios trabajan en más de una universidad. Para este estudio, se han encuestado a 369 docentes de universidades públicas y privadas, por lo que representa el 11.91% de la población en referencia.

Se aplicó un cuestionario estructurado de cuatro partes, el primer bloque concerniente a los datos generales de los encuestados; el segundo bloque, de preguntas sobre la cultura organizacional; el tercer bloque, compromiso organizacional y finalmente, las preguntas de la experiencia de la marca empleadora. Los datos se recogieron mediante dos medios de recolección: primero, se colectó los datos utilizando la plataforma de encuestas en línea SurveyMonkey®, complementándose con encuestas personalizadas y donde los docentes universitarios participaron de manera voluntaria y confidencial.

**Cultura organizacional.** Estudiada como variable de segundo orden, caracterizadas por las dimensiones: comunicación, trabajo en equipo, desarrollo personal, adaptación al cambio y mejora de la calidad - productividad (Ferrando-Perea, 2015). Se ha medido con 22 ítems, bajo una escala de calificación de siete puntos, que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). La confiabilidad y validez del constructo fue valorada mediante el alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta, obteniéndose puntuaciones de 0.906 y 0.931 respectivamente, estos valores son superiores a  $\geq 0.7$  nivel de aceptación (Fornell & Larcker, 1981), la validez convergente medida por la varianza media extraída (AVE) posee una puntuación de 0.714,  $\geq 0.5$  nivel de aceptación y por otro lado la validez discriminante obtuvo un 0.854 superior a sus filas y columnas con respecto a las otras variables (Hair, et al., 2014).

**Compromiso organizacional.** Estudiada como un constructo de segundo orden, medida con tres dimensiones, el compromiso afectivo, moral e identificación con objetivos y valores (Fonseca et al., 2019). Se ha medido con 12 ítems, bajo una escala de calificación de siete puntos, que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). Realizado el análisis de confiabilidad del compromiso organizacional mediante el alfa de Cronbach se obtuvo un valor de 0.800 y para la fiabilidad compuesta 0.881 en los dos casos  $\geq 0.7$  nivel de aceptación, de este modo, la validez convergente tiene una varianza media extraída (AVE) de 0.714  $\geq 0.5$  nivel de aceptación, en lo referente a la validez discriminante se observa un 0.845 superior a los valores de su columna con respecto a las otras variables (Fornell & Larcker, 1981; Hair, et al., 2014).

**Experiencia de marca empleadora.** El instrumento que mide la experiencia de la marca empleadora se ha adaptado de Fernández-Lores, et al. (2016), ya que ha sido testado en diversos sectores empresariales. Se ha medido con 14 ítems, bajo una escala de calificación de siete puntos, que va de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). La confiabilidad de esta variable arrojó valores aceptables de confiabilidad, es así que para el alfa de Cronbach se obtuvo un 0.866 y en el análisis de fiabilidad compuesta fue de 0.918, en ambos casos  $\geq 0.7$  nivel de aceptación de esta valoración. Así mismo, la varianza media extraída (AVE) alcanzó un 0.789  $\geq 0.5$  valor de aceptación. Con una validez discriminante de 0.888 respecto a las otras dos variables (Fornell & Larcker, 1981; Hair, et al., 2014).

**Variable de control.** La variable de control incluida en la investigación es el tipo de afiliación contractual del docente universitario que puede tener incidencia en el compromiso organizacional. Es decir, un profesor contratado a tiempo parcial tiene menor tiempo de dedicación, mientras, un docente ordinario a dedicación exclusiva pasa mayor tiempo en la universidad, además, de recibir mejor recompensa económica.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos fueron analizados con la estadística descriptiva e inferencial, que a su vez tiene dos momentos, el primero corresponde a la valoración del modelo de medida y el segundo, a la valoración del modelo estructural aplicándose el modelamiento de ecuaciones estructurales basada en la varianza, a través del método de mínimos cuadrados parciales – Partial Least Squares (PLS) (Hair, et al., 2014). Para este propósito, se utilizó el software Smart PLS v. 3.9., muy utilizado en la verificación de hipótesis causales en el campo de las ciencias sociales (Haenlein

& Kaplan, 2004), además, esta uno de los atributos de esta técnica es la elevada potencia estadística en marcos muestrales pequeños.

La tabla 1, presenta la consistencia interna de las variables cultura organizacional, comportamiento organizacional y marca empleadora, valoradas mediante el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta son aceptables al tener valores mayores  $\geq 0.70$  en todos los casos de acuerdo al criterio de Fornell & Larcker (1981). Además, la validez convergente estimada por la varianza media extraída (AVE) tiene valores  $\geq 0.5$ , determinando que existe una validez convergente entre los indicadores y su constructo. Por otro lado, la validez discriminante evaluada mediante el criterio de Fornell & Larcker (1981), que ha sido admitida al tener cada variable valores mayores que el resto de sus filas y columnas respectivas.

Tabla 1. Consistencia interna, validez convergente y discriminante.

	Consistencia interna		Validez convergente	Validez discriminante		
	Alpha Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE	1	2	3
	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,7</b>	<b>&gt; 0,5</b>			
1. Compromiso organizacional	0.8	0.881	0.714	0.85		
2. Cultura organizacional	0.906	0.931	0.73	0.714	0.85	
3. Experiencia marca empleadora	0.866	0.918	0.789	0.822	0.699	0.89

Nota: Los valores en negrita en diagonal, representan la raíz cuadrada del AVE de cada constructo.

La tabla 2, muestra la validez discriminante individual mediante el análisis de cargas cruzadas, encontrando que todos los ítems se relacionan con sus indicadores y además no existe colinealidad entre ellos, según el examen realizado mediante la inflación de la varianza (VIF) (Hair, et al., 2014). Además, existe una correlación alta y significativa entre las variables del estudio.

Tabla 2. Análisis descriptivo, validez discriminante, colinealidad y correlación.

	Descriptivo		Validez discriminante	Colinealidad	Correlación		
	Media	Desviación estándar	Cargas externas > 0,7	VIF $\leq 3,3$	1	2	3
1. Compromiso Organizacional					1.00	0.71	0.82
Afectivo	0.91	0.009	0.914	2.337			
Identificación	0.88	0.013	0.876	2.016			
Moral	0.73	0.036	0.734	1.464			
2. Cultura Organizacional					0.71	1.00	0.70
Adaptabilidad	0.89	0.014	0.892	3.186			
Comunicación	0.88	0.014	0.88	2.758			

Desarrollo	0.75	0.03	0.746	1.739			
Mejora calidad -Productividad	0.89	0.013	0.892	3.14			
Trabajo en equipo	0.85	0.019	0.853	2.647			
3. Experiencia marca Empleadora					0.82	0.70	1.00
Emocional	0.91	0.008	0.911	2.553			
Intelectual	0.88	0.015	0.878	2.122			
Sensorial	0.87	0.019	0.875	2.193			

### Evaluación del modelo estructural

En la investigación se han medido tres modelos estructurales, en el modelo base se valora la relación directa de la cultura sobre el compromiso organizacional; luego, el modelo intermedio evalúa la mediación de la marca empleadora en la relación entre la cultura y compromiso organizacional y, por último, el modelo global estima la relación indirecta de mediación - moderada de la marca empleadora en la relación cultura y compromiso organizacional de los docentes universitarios.

El modelo base, evalúa la relación directa de la cultura organizacional sobre el compromiso organizacional, en el modelo se observa un coeficiente de regresión de 0.721\*\*\* indicando un alto grado de relación y un coeficiente de determinación de 0.539\*\*\*, lo cual, sugiere un alto nivel de predicción del modelo. Así mismo, encontramos un residual cuadrático medio estandarizado (SRMR) de 0.049, inferior al 0.08 sugerido como umbral de aceptación del modelo (Hu & Bentler, 1998) (tabla 3). Estos resultados sugieren la aceptación de la hipótesis 1 del modelo teórico propuesto.

En el modelo intermedio, se observa la variable experiencia de marca empleadora en relación indirecta de mediación. Los resultados muestran que la cultura organizacional y la experiencia de la marca empleadora en relaciones directas con el compromiso organizacional, tienen altos niveles de explicación de 0.287\*\*\* y 0.619\*\*\* respectivamente. Así mismo, cuando la relación es indirecta el coeficiente de regresión es de 0.432\*\*\* con un coeficiente de determinación de 0.731\*\*\* demostrando que de manera conjunta el modelo ofrece un alto nivel de predicción. Además, el SRMR tiene un valor de 0.052, inferior al 0.08 sugerido como umbral de aceptación del modelo (Hu & Bentler, 1998) (tabla 3). En función a los resultados se acepta la hipótesis 2 de la investigación.

El modelo global, evalúa el efecto indirecto de mediación - moderada de la experiencia de marca empleadora en la relación directa de la cultura sobre el compromiso organizacional. Los resultados muestran importantes coeficientes de regresión de 0.290\*\*\* y 0.632\*\*\* respectivamente en las relaciones directas de la cultura organizacional y experiencia de marca empleadora. Además, la mediación y la moderación de la marca empleadora en la relación entre la cultura y el compromiso organizacional tienen coeficientes de regresión de 0.441\*\*\* y 0.037\* respectivamente. Así mismo, el modelo tiene un coeficiente de determinación de 0.734\*\*\*, lo cual indica un alto grado de predicción (Hair, et al., 2014). En cuanto al SRMR presenta un valor de 0.052, inferior al 0.08 sugerido como umbral de aceptación del modelo (Hu & Bentler, 1998) (tabla 3). Los resultados permiten aceptar la hipótesis 3 de la investigación.

Tabla 3. Resumen efectos directos e indirectos de la cultura organizacional y marca empleadora sobre el compromiso organizacional.

	Modelo base	Modelo intermedio	Modelo global
Cultura organizacional → Compromiso organizacional	0.721***	0.287***	.290***
Experiencia de marca empleadora → Compromiso organizacional		0.619***	0.632***

Mediación: Cultura organizacional → Experiencia de marca empleadora → Compromiso organizacional		0.432***	0.441***
Moderación: Cultura organizacional → Experiencia de marca empleadora ↓ Compromiso organizacional			0.037*
Filiación	0.175***	0.152***	0.152***
R <sup>2</sup> ajustada	0.539***	0.731***	0.734***
SRMR	0.049	0.052	0.052

\*sig ≤ 0.05; \*\* sig ≤ 0.01; \*\*\*sig ≤ 0.001

En general, se aceptan las hipótesis H1, H2, H3 planteadas en el modelo teórico, sin embargo, el modelo global explica mejor el compromiso organizacional, donde la experiencia de la marca empleadora tiene una influencia indirecta positiva y significativa en la relación entre la cultura y el compromiso organizacional.

Asimismo, se encontró similitud con otros estudios, pero en contextos diferentes (Vaijyanthi, et al., 2011; Fernández-Lores, et al., 2016; Arasanmi & Krishna, 2019; Khanh, et al., 2020). Por ejemplo, Khanh, et al. (2020), sostienen que las dimensiones de la cultura organizacional tienen influencia en el compromiso organizacional. Por otro lado, Fernández-Lores, et al. (2016), explican que la marca empleadora tiene un impacto positivo en el compromiso afectivo. Por su parte, Vaijyanthi, et al. (2011) sostienen que los componentes de la marca empleadora intrínsecas son más significativas que los extrínsecos en la influencia hacia el compromiso organizacional. Finalmente, Arasanmi & Krishna (2019), refieren que la marca empleadora tiene incidencia en retención de los empleados. En línea a lo expuesto, los resultados de la investigación convergen de manera parcial con los estudios precedentes, debido a que se han analizado en relaciones directas, pero es nula en relaciones indirectas en las variables de estudio.

## CONCLUSIONES

Los resultados estadísticos obtenidos para el modelo base (H1), muestra que la cultura organizacional tiene alta influencia (53.9%) positiva y significativa en el compromiso organizacional. En cuanto al modelo intermedio, sobre el análisis del efecto indirecto de la experiencia de la marca empleadora en la relación entre la cultura y el compromiso organizacional (H2), los resultados explican una alta influencia mediadora (73.1%), con un coeficiente de determinación superior al nivel de aceptación, obteniéndose un incremento en relación al modelo base. A partir, de este resultado podemos inferir que los docentes

universitarios tienen un mayor compromiso organizacional a través de la experiencia de marca empleadora. Es decir, la cultura organizacional por sí sola no tiene tanta repercusión en el compromiso organizacional y es la experiencia de marca empleadora la que mejora esta relación.

El modelo global, muestra la relación indirecta (mediación-moderada) de la experiencia de la marca empleadora sobre la relación entre la cultura y el compromiso organizacional (H3), los resultados sugieren una mayor influencia (73.4%) con un coeficiente de determinación superior al nivel de aceptación, obteniéndose un incremento marginal en relación al modelo intermedio, sin embargo, existe una mejora en el nivel de explicación del modelo. Los resultados permiten inferir, que la experiencia de marca empleadora es un factor mediador e impulsor a la vez, para alcanzar mayor compromiso de los docentes universitarios.

Entre las implicancias prácticas puede concluirse que, la gestión del talento humano no solo debe implementar acciones de fortalecimiento de la cultura organizacional, sino también, priorizar el manejo de la experiencia de marca empleadora como elemento canalizador entre la cultura y compromiso organizacional, debido a las grandes implicancias en la retención del talento humano en las instituciones universitarias. Es decir, se tiene que consolidar la cultura organizacional y mediante la experiencia de marca empleadora mejorar el compromiso organizacional.

Por último, debemos indicar que los resultados de la investigación se han estudiado en un contexto regional. Por otra parte, se recomienda ampliar en contextos nacionales e internacionales, para consolidar una base teórica y empírica que ayude en la toma de decisiones gerenciales en el área organizacional y recursos humanos, en especial en las empresas de servicios. Las futuras investigaciones se pueden realizar en entornos de mayor dinamismo y competitividad e ir vinculando con otras variables.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, *49*(3), 252–276. \_
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, *4*, 185–206.
- Arasanmi, C.N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, *51*(3), 174-183.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, *13*(4) 193–201. \_
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, *9*(5), 501–517. \_
- Biswas, M., & Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, *136*, 57–72.
- Fernández-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective Commitment to the Employer Brand: Development and Validation of a Scale. *BRQ Business Research Quarterly*, *19*(1), 40–54. \_
- Ferrando-Perea, A. (2015). Análisis de la cultura organizacional de las empresas de servicios de Lima Metropolitana. *Anales Científicos*, *76*(1), 168-176. \_
- Fonseca, J., Cruz, C., & Chacón, L. (2019). Validación del instrumento de compromiso organizacional en México: evidencias de validez de constructo, criterio y confiabilidad. *Revista de Psicología*, *37*(1), 7–29.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, *18*(3), 382-388. \_
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis. *Understanding Statistics*, *3*(4), 283-297. \_
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, *26*(2), 106–121.
- Hu, L. T., & Bentler, P. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, *3*(4), 424–453.
- Khanh Giao, H.N., Vuong, B.N. & Tung, D.D. (2020). A Model of Organizational Culture for Enhancing Organizational Commitment in Telecom Industry: Evidence from Vietnam. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, *17*, 215-224. \_
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, *44* (7/8) 938-971.
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *International Journal of Human Resource Management*, *27*(16), 1833–1853. \_
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P., & Cachelin, J.L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, *25*(7), 497-508.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welppe, I. M. & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 155–179. \_
- Vaijayanthi, P., Shreenivasan, K.A. & Roy, R. (2011). Employer branding as an antecedent to organisation commitment - an empirical Study of Manufacturing and service sector unit. (Poenncia). *IEEE Colloquium on Humanities, Science and Engineering*. Penang, Malaysia.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, *60*(3), 395–404. \_