



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

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARCA
EMPLEADORA PARA LOGRAR LEALTAD EN EL CLIENTE
INTERNO EN UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO

Realizado por:

Elena Margarita Schwarz Itriago

María Cristina Olivares Zapata

Profesor guía: Aracelis Tortolero

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Veinte 20 puntos.

Nombre: Aracelis Tortolero

Firma: [Firma]

Nombre: Pedro Paverro

Firma: [Firma]

Nombre: Gustavo Vasquez

Firma: [Firma]

Caracas, 04 de Octubre de 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Carrera: Relaciones Industriales

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARCA EMPLEADORA PARA
LOGRAR LEALTAD EN EL CLIENTE INTERNO EN UNA EMPRESA DE
CONSUMO MASIVO**

Tesistas:

Elena Margarita Schwarz Itriago

María Cristina Olivares Zapata

Tutor:

Aracelis Tortolero

Caracas, septiembre de 2018

DEDICATORIA

A Dios por guiar nuestros pasos a lo largo de todo el proceso de nuestra tesis.
A nuestros padres y hermanas por brindarnos su apoyo incondicional en todo momento.
A todos los empresarios del país, quienes en medio de la adversidad y desde su segundo hogar, su organización, siguen apostando y construyendo una mejor Venezuela.

Elena y María Cristina

AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos a Dios por unirnos como pareja de tesis y habernos dado la fuerza para seguir adelante y lograr todas nuestras metas.

A nuestras familias, en especial a nuestros padres, no existen palabras para agradecer tanto amor, apoyo y cariño durante toda nuestra etapa de crecimiento.

A la Universidad Católica Andrés Bello quien ha sido nuestra casa de estudios por estos últimos cuatro años formándonos como profesionales *magis*.

A nuestra tutora y profesora, Aracelis Tortolero, por su acompañamiento y consejos a lo largo de todo el proceso de investigación.

A la empresa venezolana del sector del consumo masivo por abrirnos sus puertas para llevar a cabo este estudio, no habría sido posible sin su colaboración.

A nuestros compañeros, amigos, profesores y todos aquellos que con algún comentario, opinión o consejo aportaron valor a este trabajo de grado.

¡Gracias totales!

Elena y María Cristina.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS O GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	11
Planteamiento del problema.....	11
Objetivos	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos.....	16
Justificación de la investigación.....	17
Alcance y limitaciones.....	18
Consideraciones éticas	19
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	21
Antecedentes de la investigación.....	21
Marca Empleadora	24
Propuesta de valor al empleado.....	27
Atractivo organizacional.....	29
Lealtad del cliente interno.....	30
Motivación laboral.....	31
Dimensiones e indicadores de marca empleadora.....	33
Valor de Interés.....	33
Innovación en productos y servicios.....	33
Ambiente de trabajo orientado a la innovación.....	34
Valor Social.....	34

Relación con el jefe.....	35
Liderazgo.....	36
Ambiente de trabajo.....	36
Trabajo en equipo.....	37
Valor organizacional.....	38
Cultura organizacional.....	38
Comunicación organizacional.....	39
Balance vida – trabajo.....	41
Identidad corporativa.....	42
Valor Económico.....	43
Compensación total.....	43
Salario emocional.....	44
Estabilidad y seguridad laboral.....	45
Plan de carrera.....	46
Valor de Desarrollo.....	47
Reconocimiento.....	47
Autoestima.....	48
Confianza organizacional.....	48
Desarrollo profesional.....	49
Valor de Aplicabilidad.....	50
Responsabilidad social empresarial.....	50
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....	51
Empresa venezolana de consumo masivo.....	51
Misión.....	51
Visión.....	51
Valores y principios.....	52
Reseña histórica.....	52
Estructura organizacional – organigrama.....	53
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	55
Tipo de investigación.....	55
Diseño de la investigación.....	61

Población.....	61
Muestra	62
Procedimiento por objetivos.....	63
Operacionalización de los objetivos.....	64
Instrumento de recolección de datos	67
Técnica de la encuesta.....	67
Validez y confiabilidad	70
Validez.	70
Confiabilidad.....	70
Técnica de análisis de contenido para el benchmarking	71
Benchmarking	71
Aspectos éticos	72
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	74
Diagnóstico.....	74
Sexo.....	75
Edad.....	75
Antigüedad.	77
Valor de Interés.	79
Valor Social.....	82
Valor Organizacional.	84
Valor Económico.	87
Valor de Desarrollo.	90
Valor de Aplicabilidad.	93
Net Promoter Score.	94
Benchmarking.	96
Valor de interés.	96
Reclutamiento y selección.....	96
Programas y actividades.....	98
Valor social.	99
Relación con los jefes.....	99
Valor económico.	100

Compensación y beneficios.....	100
Valor de desarrollo.....	103
Reconocimiento.....	103
Capacitación y desarrollo.....	104
Valor de aplicabilidad.....	106
Responsabilidad social empresarial.....	106
Valor organizacional.....	107
Visión, misión y valores.....	107
Comunicación.....	108
Guiar.....	108
Informar.....	108
Motivar.....	109
Escuchar.....	109
Balance vida – trabajo.....	110
Propuesta de marca empleadora para la empresa venezolana de consumo masivo	111
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES.....	118
CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES	121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXO A: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE MARCA EMPLEADORA	134
ANEXO B: VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle de la muestra escogida para la investigación.	63
Tabla 2. Operacionalización de los objetivos	66
Tabla 3. Seis dimensiones e indicadores usados en la encuesta	68
Tabla 4. <i>Alfa de Cronbach</i>	71
Tabla 5. Distribución por sexo: valores relativos y absolutos	75
Tabla 6. Distribución por edad: valores absolutos y relativos	76
Tabla 7. Antigüedad de los colaboradores de la organización.....	77
Tabla 8. Distribución por edad y antigüedad.	79
Tabla 9. Valor de Interés: distribución de ítems por puntajes promedios	80
Tabla 10. Valor social: distribución de ítems por puntajes promedios.....	83
Tabla 11. Valor organizacional: distribución de ítems por puntajes promedios.....	85
Tabla 12. Valor económico: distribución de ítems por puntajes promedios.....	88
Tabla 13. Valor de desarrollo: distribución de ítems por puntajes promedios	90
Tabla 14. Valor de aplicabilidad: distribución de ítems por puntajes promedios.....	93
Tabla 15. Valor de interés: oportunidad y propuestas de mejora.	112
Tabla 16. Valor económico: oportunidad y propuestas de mejora. Plan de carrera.	113
Tabla 17. Valor económico: oportunidad y propuesta de mejora. Compensación y beneficios	114
Tabla 18. Valor organizacional: oportunidad y propuesta de mejora.....	115
Tabla 19. Valor de desarrollo: oportunidad y propuestas de mejora.	116

ÍNDICE DE FIGURAS O GRÁFICOS

Figura 1. Nueve pasos para una estrategia de ME.....	26
<i>Figura 2.</i> Organigrama de la empresa venezolana de consumo masivo.....	54
Figura 3. Escala de puntuación del <i>eNPS</i>	69
<i>Figura 4.</i> Colaboradores clasificados por género en %.....	75
<i>Figura 5.</i> Colaboradores clasificados por edad en %	77
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de antigüedad de los empleados.....	78
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de respuestas para el Valor de Interés.....	81
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de respuestas para el Valor Social	83
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de respuestas para el Valor Organizacional.....	85
<i>Figura 10.</i> Porcentaje de respuestas para el Valor Económico	88
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de respuestas para el Valor de Desarrollo.....	91
<i>Figura 12.</i> Porcentaje de respuestas para el Valor de Aplicabilidad.....	94
<i>Figura 13.</i> Porcentaje de respuesta del Net Promoter Score	95
<i>Figura 14.</i> Lealtad de los colaboradores de la empresa.....	96

RESUMEN

Las empresas que tienen una Marca Empleadora tienen impacto positivo en sus colaboradores ya que existe un equilibrio dentro de la organización, una cultura organizacional atractiva, buena relación con los superiores, colegas o pares, poseen paquetes de compensación atractivos, entre otros. Las prácticas en el mercado laboral han llevado a concientizar este concepto y es por esto que se proporcionan instrumentos de medición para evaluar el estado actual de la organización y aplicar políticas de mejora para marcar una ruta hacia la Marca Empleadora de una empresa. Con este basamento se genera el objetivo de la presente investigación, el cual consistió en desarrollar estrategias de Marca Empleadora dentro de una empresa venezolana de consumo masivo para lograr lealtad en el cliente interno, tomando en cuenta la aplicación de un instrumento para evaluar la condición actual de la empresa y en base a los resultados aplicar las estrategias estudiadas en el benchmarking realizado. La investigación se realizó mediante un tipo de diseño no experimental transeccional y de carácter descriptivo-proyectivo. La muestra considerada fue de 245 empleados pertenecientes a una empresa venezolana de consumo masivo de una población de 673 empleados pertenecientes a cinco sedes de la empresa. El tipo de muestreo fue probabilístico, aleatorio y simple, y se utilizó como instrumento de recolección de datos una encuesta, basada en un test de atractivo organizacional, EmpAt y una escala de la Employee Net Promoter Score (*eNPS*) basada en la lealtad del cliente interno. Los resultados demostraron que existe lealtad por parte de los colaboradores de la empresa, con lo cual de acuerdo a la *eNPS* son promotores de la misma ante terceros llámese clientes, potenciales colaboradores y grupos de interés; sin embargo, con base a preguntas abiertas de la encuesta fue posible ofrecer una propuesta a la organización para potenciar su marca empleadora. Esta investigación será de utilidad para las empresas que, podrán conocer y estar conscientes de sus propias necesidades y el potencial que tienen al lograr ser una marca empleadora y destacarse de otras organizaciones.

Palabras claves: Marca Empleadora, EmpAt, Net Promoter Score, Lealtad, Cliente Interno.

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

La marca empleadora (ME), mejor conocida por el término anglosajón Employer Branding es un concepto desarrollado por los autores Tim Ambler y Simon Barrow (1996). Ellos definen dicho concepto como: “un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleo identificado con la empresa empleadora” (p. 187).

Con el pasar del tiempo y mejorando las prácticas, otros autores han definido este concepto con aproximaciones vinculadas a la actualidad. Sullivan en el 2004 afirma que la marca empleadora es una estrategia a largo plazo para gestionar las percepciones, que, sobre la organización, pueden tener los colaboradores de una empresa y los posibles candidatos. Dicha estrategia permite que se potencien las áreas de reclutamiento, retención y la gestión de la productividad. Como resultado se obtiene un aumento de exposición y reputación de la organización. Esta buena reputación solo se construye una vez que se crean estrategias que permitan como fin último lograr y mantener lealtad en el cliente interno para que luego estos se conviertan en embajadores de la marca.

Los empleados hoy en día, no se conforman sólo con el hecho de tener un trabajo y una remuneración directa, se preocupan cada vez más por el sentido de su trabajo, cultura y sentimiento de productividad en su empleo. Es aquí donde la lealtad entra en juego, ya que las organizaciones deben ir más allá e invertir en la fidelidad de sus empleados como vía para retener y motivar al talento.

La lealtad se define como: “una actitud positiva que hace que los clientes tengan una preferencia consistente por una marca sobre todas las de la competencia en una categoría de

producto” (Pride & Ferrel, 2012). Esta es una definición enmarcada dentro del contexto del mercadeo, sin embargo, sustituyendo los clientes por los colaboradores y la marca por la organización, encajaría dentro del contexto de recursos humanos. Al crear una ME aumenta la lealtad de los colaboradores, permite entender qué es cultura organizacional y qué no es. Por otra parte, la propuesta de valor que ofrece la empresa a los empleados es la que va a determinar el nivel de lealtad que pueden llegar a tener el cliente interno con la organización.

Michel Das (2017) fundador de Brand Ambassador Club, consultora de Recursos Humanos dedicada a la puesta en marcha de estrategias de marca empleadora o employer branding, describe que el mundo empresarial va a experimentar cambios radicales en los próximos años debido a tres grandes razones: la digitalización, cambios demográficos y cambios culturales.

La digitalización y las redes sociales juegan un papel importante para la organización ya que es una nueva forma para que la misma se encuentre hiperconectada. Su importancia viene desde el aspecto comercial hasta la gestión, desde una perspectiva de ME ya que se debe fomentar el uso de las redes sociales corporativas como una política de retención de talento. La digitalización es uno de los factores por la cual surge el cambio cultural. La cultura de la nueva generación, los *millennials*, quienes formarán gran parte del mercado laboral, tenderán a rechazar organizaciones que se encuentren poco adaptadas a la digitalización, con una estructura fuertemente jerárquica y jornadas de trabajo rígidas (Das, 2017).

Lo anterior tiene su razón en los cambios demográficos que, según predicciones del Instituto de Mayores y Servicios Sociales de España (2014), indican que para el 2040-2050 la generación de *baby boomers* dejará una brecha en el mercado laboral ya que muchos estarán jubilados. Por lo cual las empresas deben aplicar estrategias para reclutar a los *millennials*, al lograr que sus organizaciones sean atractivas y cumplan con las expectativas requeridas por esta nueva generación que pretenderá asumir las vacantes de los antiguos empleados. Así pues, surgirá la guerra de talentos entre las organizaciones para reclutar, retener y motivar al mejor talento del mercado laboral donde entra en juego el empleo de las estrategias basado en la ME para obtener dichos talentos dentro de la organización (Das, 2017).

Lo anterior es reforzado por Lizz Pellet, experta en cultura organizacional, quien considera que las empresas que quieran atraer a los *millennials* tendrán que salir de su zona de confort para poder atraer, retener y repeler a dicha generación. Es por ello, que las organizaciones se han visto obligadas a emprender nuevos métodos como lo es la ME (J. Walter Thompson INSIDE, 2008).

La consultora Deloitte (2017) realiza un estudio anual sobre los *millennials* para comprender la perspectiva que tienen sobre las organizaciones y cuáles son las características que buscan en el trabajo y su motivación para ser leales a la empresa. Dicho estudio obtuvo las siguientes conclusiones:

- El 65% de los encuestados prefieren un trabajo permanente a tiempo completo a trabajar por cuenta propia o como un consultor.
- En cuanto a la flexibilidad en el trabajo el 67% indica que tiene impacto positivo en el trabajo, el 66% piensa que mejora el estado de salud y la felicidad, el 65% siente un mejor balance vida - trabajo y también señalan que la flexibilidad incrementa el nivel de compromiso con la organización.
- El 77% se ha involucrado en voluntariados, donaciones periódicas, entre otros.

Con miras al futuro, la encuesta de Deloitte toma en cuenta el impacto que tendrá la Generación Z, aquellos que actualmente tienen 18 años o menos, en el mercado laboral y cómo los *millennials* piensan que pueden ser su impacto en el desempeño del trabajo. La ME puede funcionar como estrategia para motivar, retener y lograr la lealtad de estas generaciones dentro de las organizaciones cuando éstas desarrollan propuestas de valor más atractivas. Varía entonces, no sólo la manera de ver a las personas sino también la manera en que se reclutan, seleccionan, capacitan, retienen y motivan. Esto ha derivado distintas aproximaciones de cómo implementar nuevas estrategias de la gestión del talento ya que de esto depende el éxito de la organización.

Por lo expuesto anteriormente las organizaciones han decidido aplicar estrategias de ME. Esta estrategia no sólo se basa en la mejora de la remuneración, compensación o capacitación de los colaboradores sino más bien como la mejora de un todo en conjunto ya que cada

aspecto de la organización afecta en la calidad de vida que tenga el colaborador dentro de la empresa. Esta es una función que se ha atribuido a Recursos Humanos, sin embargo, requiere de un equipo multidisciplinario conformado por las áreas de Comunicación Corporativa, Mercadeo y Recursos Humanos (Iglesias, 2012).

Para el desarrollo efectivo de una estrategia de ME se debe tomar en consideración el ambiente laboral, la relación con el jefe, salario emocional, liderazgo, valores, la identidad corporativa, lealtad, motivación y retención. Como consecuencia de una ME exitosa, aumenta la productividad general de la fuerza de trabajo, la cantidad y calidad de los posibles empleados y se reduce la tasa de rotación de los trabajadores (Randstad, 2016).

Gracias a la situación actual de Venezuela, las organizaciones pueden presentar un panorama distinto al de otros países, ya que está afectada por aumentos constantes de salario mínimo y un alto porcentaje de inflación que se incrementa constantemente. PGA Group, consultora de Recursos Humanos en Venezuela, realiza estudios salariales y de compromiso organizacional en las empresas venezolanas. La autora Morales (2016) escribió un artículo para la revista Business Venezuela donde refleja los resultados del estudio mencionado anteriormente indicando que para mayo del 2016:

- El 98% de las empresas está adelantando alguna acción para incrementar el compromiso y la motivación de sus trabajadores y el 70% realiza estas acciones con frecuencia e intensidad, pero solo el 51% de las organizaciones tiene una estrategia clara de recursos humanos para lograrlo.
- El 63% de las empresas promueve condiciones para la motivación y compromiso del capital humano y el 59% realiza acciones concretas para lograrlo, pero solo el 41% de las organizaciones reconoce que verdaderamente están tomando acción para mejorar su clima.
- Más del 70% de las empresas consultadas consideran el compromiso y motivación de los trabajadores como una de sus principales preocupaciones, sin embargo, solo el 54% percibe que sus trabajadores están motivados y solo el 57% considera que están comprometidos.

Para medir el compromiso organizacional, dicho estudio tomó en cuenta cinco elementos de los cuales se obtuvo los siguientes resultados:

- El 71% de las empresas considera que su talento humano realiza aportes para buscar soluciones.
- El 64% considera que sus colaboradores se sienten identificados con la organización.
- El 62% percibe que están satisfechos con los logros de la empresa, el 55% considera que ofrecen apoyo ante cambios.
- Solo el 35% observa que los trabajadores se modelan en función de la misión, la visión y los valores de la organización.

Este estudio refleja que a pesar que muchas empresas están conscientes de la importancia del compromiso y motivación de sus trabajadores, muy pocas lo han logrado ya que no tienen el conocimiento y herramientas suficientes para realizarlo. Por lo tanto, con este estudio se evidencia la importancia de aplicar nuevas estrategias para el manejo del capital humano en cuanto a la motivación, la retención y el ambiente laboral para que las empresas logren ser marcas empleadoras, ya que las organizaciones que no se reinventen perderán rentabilidad.

Para esta investigación se ha elegido una corporación venezolana que ha sido sustentable al pasar de los años. Es una empresa de consumo masivo que empezó hace más de 100 años vendiendo un solo producto hasta contar hoy día con más de 800 productos de consumo masivo, que se ha colocado en un nicho de mercado en donde compite con otras empresas del ramo como son las Empresas Polar y las transnacionales como Nestlé y Unilever.

La organización elegida cuenta con un modelo de gestión del talento humano. Esto ha sido posible, en gran parte, gracias a su liderazgo y su metodología de gestión del talento humano basada en un modelo de competencias a través de una filosofía de coaching, donde su gente es considerada como el principal activo y es por ello que le brindan la autonomía necesaria para maximizar su potencial (Empresa venezolana de consumo masivo, 2017).

En virtud de todo lo anteriormente expuesto, surge como pregunta de investigación para el presente estudio la idea de desarrollar una estrategia para implementar dentro de las

organizaciones que quieren mejorar la retención, motivación y lealtad de sus colaboradores, en una empresa venezolana de consumo masivo.

La mencionada pregunta indagará: ¿Cuál sería una estrategia mejorada de marca empleadora para la empresa venezolana de consumo masivo que permita lograr la lealtad del cliente interno con la empresa?

Para responder dicha pregunta se requiere resolver las siguientes interrogantes:

1. ¿Conocer cómo la empresa venezolana de consumo masivo relaciona el concepto de marca empleadora con las prácticas de su empresa?
2. ¿Cuáles buenas prácticas pueden ser empleadas para mejorar la marca empleadora en la empresa venezolana de consumo masivo?
3. ¿Cuáles son las propuestas de mejora de marca empleadora para la empresa venezolana de consumo masivo?

Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos para la presente investigación.

Objetivo general.

Desarrollar estrategias de marca empleadora dentro de la empresa venezolana de consumo masivo para lograr lealtad en el cliente interno.

Objetivos específicos.

1. Diagnosticar las prácticas de la empresa en relación al concepto de marca empleadora
2. Compendiar mediante un benchmarking las buenas prácticas de marca empleadora en EEUU, Europa y Latinoamérica.

3. Formular propuestas de mejora de la marca empleadora para la empresa venezolana de consumo masivo objeto de estudio.
4. Validar propuesta de marca empleadora para la empresa venezolana de consumo masivo con informantes claves.

Justificación de la investigación

En los últimos años se ha cambiado el enfoque de la gestión humana en las organizaciones y ahora se centran en el diseño de un sistema integrado de actividades relacionando a las personas con la organización laboral y así asegurar la utilización eficaz y eficiente del talento para alcanzar los objetivos estratégicos de las empresas (Macias & Aguilera, 2012). En el caso venezolano, uno de los mayores desafíos que presentan las organizaciones es la atracción, motivación y retención del mejor talento. Debido a la situación económica que atraviesa el país, una indeseada contratación o relación con el cliente interno puede repercutir de manera negativa en el negocio. El principal desafío al que se enfrentan las organizaciones es diseñar políticas de compensación atractivas para retener al personal que tiende a rotar o emigrar debido al entorno de inflación siendo la fuga de talentos la mayor preocupación de las empresas (Culshaw, 2014).

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

Según el estudio de Randstad (2016), empresa líder en servicios de recursos humanos, concluyó:

- El 84% de trabajadores dejarían su empleo actual para trabajar en una empresa con una buena imagen empleadora.
- Al tener una buena estrategia de Employer Branding o ME, los costos laborales se reducen en un 10%.

- La rotación se reduce en un 28% en empresas con una sólida imagen empleadora.
- El costo de contratación es un 46% menor en compañías con una atractiva ME.

Como se constató en la revisión de la literatura, los estudios al respecto son de reciente data y están enfocados en el análisis de la situación en distintos países. La pretensión de la presente investigación, es abordar el tema desde la situación actual de Venezuela y con miras a involucrar nuevas estrategias de recursos humanos para potenciar las organizaciones y que estas sean competitivas internacionalmente.

La investigación permitió diseñar estrategias basadas en la ME y realizar una serie de recomendaciones que se traduzcan en mejoras organizacionales para lograr lealtad en el cliente interno de la empresa. Para el diseño de las estrategias se tomaron en cuenta las siguientes variables: ambiente laboral, innovación en productos y servicios, la relación con el jefe, identidad corporativa, liderazgo, compensación total, estabilidad y seguridad laboral, plan de carrera, reconocimiento, autoestima, confianza, desarrollo organizacional, responsabilidad social empresarial, cultura organizacional, comunicación, balance de vida – trabajo y lealtad en el cliente interno (Randstad, 2016).

El estudio se realizó en una empresa venezolana de consumo masivo que ha permanecido en el mercado por más de un siglo a pesar de las dificultades que se presentan por la crisis del país. Al ser una empresa de gran impacto en Venezuela, se considera oportuno aplicar las estrategias de ME para que así las demás organizaciones nacionales puedan seguir el ejemplo.

Alcance y limitaciones

La investigación se delimitó al diseño de estrategias de ME dentro de una sola empresa de consumo masivo, para lograr la lealtad en el cliente interno. La metodología y conclusiones podrán ser extrapoladas a otras organizaciones que quieran desarrollar una estrategia de ME. Este estudio se realizó en el lapso de enero a septiembre del 2018.

Se puede dividir el diseño de una estrategia de ME en dos fases. La primera es interna donde se aplican estrategias dentro de la organización para crear la lealtad de los colaboradores, creando motivación y retención. La segunda es externa donde los colaboradores, por la lealtad que le tienen a la empresa, empiezan a ser embajadores de la organización, atrayendo a potenciales colaboradores para que conozcan la organización y su trayectoria como ME.

Para efectos de este estudio sólo se tomó en cuenta la primera fase interna donde se investigó al cliente interno y luego se desarrolló una estrategia de ME dentro de la empresa venezolana de consumo masivo.

En cuanto a la empresa venezolana de consumo masivo para efectos de este estudio, se tomó en cuenta cinco de sus sedes las cuales son: CEDIS Aragua, CEDIS Regiones, oficinas Chuao, planta MCC, y planta Turnero.

Consideraciones éticas

A fin de dar cumplimiento efectivo a los objetivos de la presente investigación, se establecieron y reconocieron consideraciones éticas. En este sentido se reafirmó el compromiso a:

- Citar todo el contenido según las normas APA, por lo que sólo se revisó textos de fuentes confiables.
- Utilizar datos de la manera más objetiva, es por esto que los datos fueron debidamente levantados y tratados, sin manipulación con la intención de sesgar los resultados.
- Hacer uso de la información confidencial de manera prudente, en los casos pertinentes se protegieron las fuentes bajo el criterio de confidencialidad.

De igual manera hacemos constar que conocemos y trabajamos según el código de ética establecido en la empresa venezolana de consumo masivo.

Esta investigación acogió los principios esbozados en el Plan Estratégico de la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB, 2013):

- Utilitas: el presente trabajo tiene dimensión práctica y está enmarcado en el valor de la excelencia comprobada.
- Iustitia: sin lugar a dudas el objeto del estudio trasciende el ámbito meramente teórico en busca de generar recomendaciones que potencien las industrias privadas del país.
- Humanitas: esta dimensión hace parte de la justificación del proyecto, en virtud de no sólo beneficiarnos a nosotros sino también a todo el planeta.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

A continuación, se ofrece una reseña de las investigaciones que han tratado el tema de la marca empleadora por lo cual ofrecieron aportes tomados a consideración para el presente trabajo de grado.

La primera investigación corresponde a una tesis doctoral de la Universidad Complutense, elaborada por Almudena Rodríguez en el 2012, titulada: Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador (Rodríguez, 2012).

La investigación tuvo como propósito conocer y analizar cómo se comportan los componentes principales del proceso de construcción de la marca del empleador. El objetivo de la investigación fue el de identificar los factores más importantes que componen el proceso de Employer Branding o ME. Para esto, los autores realizaron un estudio de la literatura proveniente de diferentes autores (Rodríguez, 2012).

Así mismo se trató de una investigación cualitativa y exploratoria que utilizó herramientas de recogida de datos como entrevistas, focus groups e investigación y análisis documental. El estudio fue realizado en una entidad financiera española con sedes en varios países por ser una multinacional. Esto permitió conocer cómo manejar las encuestas cuando las organizaciones tienen diferentes sedes como es el caso del objeto de estudio de esta investigación.

La siguiente investigación corresponde a otra tesis doctoral de la Universidad de Manchester, presentada por Hendriatta Wong en el 2014, titulada: *The influence of employer branding on employee performance* (Wong, 2014).

Esta investigación tuvo como objetivo estudiar si la marca empleadora “influye en el comportamiento laboral de los empleados y mejora la capacidad de los empleados para contribuir con la productividad, efectividad y competitividad de la organización” (Wong, 2014, p. 8). Este fue evaluado en el contexto de una de los mejores empleadores de Canadá. El estudio responde a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los factores presentes en el contenido y la entrega de las promesas de la marca del empleador y cómo podrían influir en el rendimiento del empleado? ¿Qué influencia tiene el nivel percibido de la marca empleadora por parte de los empleados en su nivel de ciudadanía organizacional y desempeño de tareas? Además, Wong (2014) realizó una prueba piloto a través de un análisis cualitativo.

Este estudio brindó apoyo a la investigación ya que en ella se definieron los beneficios que utilizan las empresas reconocidas en Canadá en materia de ME y cuáles son sus buenas prácticas. Estos datos sirvieron para el diseño de la estrategia de ME luego de analizar los resultados del estudio realizado en la empresa venezolana de consumo masivo.

Esta investigación corresponde a una tesis de magíster de la Universidad de Santiago de Chile, presentada por Macarena Liu en el 2015, titulada: *Marca empleador y atractivo organizacional* (Liu, 2015).

La investigación tuvo como relevancia estudiar la tendencia actual en cuanto a la valoración de atributos de la ME para que las organizaciones a través de esta estrategia puedan desarrollar y comunicar una propuesta de valor única para sus clientes internos, los empleados. Liu (2015) autor de la investigación, comentó “que los esfuerzos dirigidos en las organizaciones significarán menores costos y una mayor efectividad en la atracción y retención de talentos” (p. 7).

La autora realizó un estudio de carácter cuantitativo en una población de jóvenes profesionales. El método de recolección de datos utilizados fue una encuesta administrada por internet. El muestreo que se utilizó fue no probabilístico por cuotas basado en la experiencia del investigador (Liu, 2015). Los resultados arrojaron que la primera razón por la cual escoger trabajar en una empresa va a depender de su ambiente dinámico y creativo además de los constantes retos laborales.

La investigación consistió en una primera etapa de carácter exploratorio con revisión de la literatura en temas de marca empleadora, atractivo organizacional, marketing interno, entre otros. La segunda etapa fue corroborar las hipótesis planteadas a través de una escala de Likert de siete puntos sobre el atractivo organizacional.

La siguiente investigación corresponde a tesis de magíster en la Universidad de Liverpool, presentada por Oluwasola Adelyemi en el 2014, titulada: *The relevance of employer branding in attracting and retaining employees in Nigeria's brewery industry (a case study of nigerian breweries plc, Ota brewery)* (Adelyemi, 2014).

Es un estudio de investigación sobre la relevancia y el papel de la ME para la atracción y retención de los empleados de la Ota, una industria cervecera en Nigeria. El estudio se realizó a través de unos cuestionarios administrados por el personal senior y junior de dicha empresa. Los datos recopilados se analizaron a través de la estadística descriptiva concluyendo que la ME puede influir en la decisión del empleado de unirse y quedarse en la organización (Adelyemi, 2014).

Esta investigación comprobó la hipótesis que la ME es un factor que influye al momento de pertenecer a una organización y especifica cuáles son los parámetros con mayor importancia que se deben tomar en cuenta para esta nueva investigación al momento de desarrollar una estrategia de marca empleadora.

La última investigación corresponde a una tesis de pregrado del Instituto Tecnológico de Buenos Aires, elaborada por Marcos Bargalló en el 2011, titulada: Net Promoter Score, el parámetro clave para la medición de la fidelidad (Bargalló, 2011).

El trabajo se basó en el Índice de Promotores Neto (NPS del inglés Net Promoter Score), un método innovador, para medir la fidelización del cliente en el contexto bancario argentino. Se describe las dimensiones del diseño, el desarrollo específico e implementación de dicho método (Bargalló, 2011).

El Net Promoter Score es el sistema que se utilizó en la investigación para medir la lealtad de los empleados de la empresa venezolana de consumo masivo. La simplicidad de la puntuación permite que sea fácil de implementar la herramienta a la población seleccionada. El autor recomendó la realización de una encuesta con preguntas que complementen al NPS, sin saturar la encuesta, para conocer a mayor profundidad la elección del empleado y luego poder crear estrategias y tomar acciones al respecto.

Marca Empleadora

El concepto de ME surge fundamentalmente del área de mercadeo enfocado en el desarrollo de marca de un producto considerado como un proceso mediante el cual las empresas crean valor en su producto para obtener ventaja competitiva y diferenciarse de las demás marcas en el mercado (Barrow & Mosley, 2005). Pero recientemente, empresas consultoras en el área de Recursos Humanos han comenzado a aplicar este concepto a dicho departamento. Es decir, así como un producto se vende en el mercado por una fiel clientela, a través del valor que le generan, de la misma manera, las empresas pueden aplicar esta filosofía para atraer y retener al mejor talento a través de una ME y destacar el posicionamiento de su empresa como empleador (Blasco, Rodriguez, & Fernandez, 2014).

Mucha de la información sobre el concepto de la marca empleadora no proviene de artículos científicos en el sentido estricto de la palabra ya que es un concepto más aplicado y entonces esto ha surgido por las mismas organizaciones, firmas consultoras de renombre

internacional como Brand Ambassador Club, Combo Agency y Talent Clue, por tal razón mucha información que se encuentra en esta investigación proviene de estas fuentes.

Los pioneros en utilizar este concepto enfocado en el área de RRHH fueron Ambler y Barrow (1996) definiéndolo como “un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleo identificado con la empresa empleadora” (p. 187). Más adelante, Sullivan (2004) la definió como una “estrategia específica a largo plazo para poder gestionar la conciencia y percepciones de los posibles y actuales empleados, así como los demás grupos de interés relacionadas con una empresa en particular” (p. 1).

Al ser un término relativamente nuevo, no existe una definición oficial y muchos autores la definen de maneras distintas. Por lo tanto, Wong (2014) en su tesis *The Influence Of Employer Branding On Employee Performance*, define dicho concepto recogiendo los aspectos que tienen en común las distintas definiciones por diversos autores:

La Marca Empleadora es holística por naturaleza, destinada a crear y mantener una ‘experiencia laboral total’ que sea distintiva y deseable para los empleados. La esencia de la marca debe incorporar actividades de trabajo relevantes e identificables para los empleados estando alineada la experiencia interna de los empleados con la imagen de la marca externa y el mensaje que se transmite a los aspirantes y grupos de interés. Dicha esencia debe incluir también sus valores y culturas como definir los atributos que significan ‘lo que realmente es’ y la ‘manera de hacer las cosas aquí’. La esencia de la marca puede ser interpretada como su propia identidad (Wong, 2014, p. 32).

Barrow y Mosley (2005) destacan que la ME no se trata sólo de transferir un mensaje sobre la personalidad de la organización como el mejor empleador, sino que también se basa en adaptar las técnicas del marketing para atraer, motivar y retener a los empleados, adquiriendo de esta manera una relación emocional entre el empleador y empleado.

Michiel Das (2017), fundador de Brand Ambassador Club, distingue nueve características fundamentales, como se muestra en la Figura 1, que deben ser incluidas en cualquier estrategia de ME.



Figura 1. Nueve pasos para una estrategia de ME

Fuente: Michael Das (2017).

Das (2017) las describe de la siguiente manera:

1. Definición del público objetivo: hay que tener bien claro quiénes son nuestros grupos de interés, a quienes van dirigidas nuestras acciones. A un nivel interno, los empleados deben ser el enfoque de la estrategia.
2. Análisis de la situación actual: se debe analizar la imagen actual que tienen los empleados de la empresa a través de encuestas directas, estudios de la cultura, entre otros.
3. Análisis de la situación deseada: en colaboración con los departamentos de marketing, comunicación y dirección, se deben de empezar a definir los cambios o mejoras necesarios en la empresa para ser una ME.
4. Definición de los objetivos: definir los objetivos a corto y largo plazo. Las acciones dependerán de si el objetivo consiste en atraer a nuevos empleados, retener y motivar a los actuales o reforzar la ME en general.
5. Propuesta de valor del empleado (EVP): consiste en responder a la pregunta: “¿Por qué debería trabajar en vuestra empresa, y no irme a la competencia?”. Es el centro de la estrategia ya que alrededor de ella se construirán las acciones y comunicaciones.
6. Canales de comunicación: utilizar canales de comunicación para que el mensaje llegue con mayor facilidad a la totalidad del público objetivo. A nivel interno puede ser vía la intranet, reuniones o revistas internas.
7. Acciones internas: se debe de involucrar a los empleados para aumentar su motivación y retención y así convertirlos en los mejores embajadores de la marca.
8. Acciones externas: se trata de transmitir a todos los clientes externos una imagen de empleador atractivo.
9. Monitorización y evaluación: es muy importante medir el impacto y evaluar las acciones constantemente.

Propuesta de valor al empleado.

La propuesta de valor al empleado o PVE es el conjunto de atributos, beneficios, compensaciones y oportunidades que una organización en particular le ofrece y a la vez son identificados por sus actuales y potenciales empleados a cambio de su productividad, tiempo y energía (Goncer, 2014) y (Corporate Leadership Council, 2006). Refleja el significado de la

compañía y lo que significa ser parte y trabajar para ella, diferenciándola de la competencia. Responde concretamente a la pregunta “¿Por qué debería trabajar en vuestra empresa, y no irme a la competencia?” (Das, 2016).

Los autores Botha, Bussin y De Swardt (2011) complementan esta definición al mencionar que estos atributos y beneficios motivan a los candidatos propensos a unirse a la empresa y a los actuales candidatos a quedarse en la misma. La PVE es la promesa del empleador hacia sus actuales y potenciales colaboradores. “Una «promesa» explícita, sólida, fuerte y diferencial aumenta, sin duda alguna, la capacidad de una organización para atraer, comprometer y motivar al talento” (Aguado & Jiménez, 2017, p. 38). La redacción y presentación debe ser única y creativa para llegarle a los distintos grupos de interés de una manera personal e individual.

La PVE se compone de cinco dimensiones principales: el ambiente de trabajo y la afiliación (valores, cultura, calidad de colegas, gerentes y líderes); contenido del trabajo, incluyendo qué tan desafiante es el trabajo en sí, y el equilibrio entre vida laboral y personal; beneficios que incluyen el desarrollo como profesional y la proyección de carrera (premio financiero indirecto); y la remuneración (premio financiero directo) (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011). Esto se complementa con la teoría de Alles (2005) quien manifiesta que el ser humano necesita que sus necesidades sean satisfechas en cinco aspectos esenciales: necesidades fisiológicas, seguridad, sentido de pertenencia, estima y desarrollo del potencial.

Según Aguado y Jiménez (2017) para lograr atraer y generar lealtad en el mejor talento de la organización, la PVE debe cumplir con las siguientes características:

- Alineación con el negocio: los atributos señalados en la propuesta de valor deben ir en la misma dirección que las metas y objetivos del negocio.
- Relevante: la PVE debe enfocarse en los aspectos considerados como más importantes para la totalidad de su grupo de interés, tanto los actuales como los potenciales.
- Real: se debe de conocer la realidad de la compañía sobre lo que verdaderamente puede ofrecer y prometer a corto y largo plazo para así no generar decepción ni falsas

expectativas en los empleados. Se trata de conseguir el punto medio entre los valores de los colaboradores y lo que realmente puede ofrecer la compañía.

- Diferencial: Destacar las vivencias del día a día de la compañía que lo diferencia de la competencia.
- Memorable: la propuesta debe ser corta, basada en máximo tres ideas fundamentales para así tener el impacto deseado y facilitar la asociación y el reconocimiento de la marca.

Crear una buena PVE es fundamental para la organización ya que entorno a ella gira toda la estrategia de ME para atraer y motivar al cliente tanto interno como externo (Aguado & Jiménez, 2017). Para establecer una ME la propuesta de valor para los empleados tiene que ser diferente, relevante y convincente (Minchington B. , 2006) y (Moroko & Uncles, 2008). Para atraer, retener y comprometer a los colaboradores existentes la PVE debe resonar con los empleados en cuanto a sus valores, creencias, prioridades y necesidades, al igual que características que marquen diferencias con empresas competidoras y solidifique la buena reputación que tenga la organización como una marca empleadora (Moroko & Uncles, 2008) y (Corporate Leadership Council, 2006).

Atractivo organizacional.

El Atractivo Organizacional es definido por los autores Berthon, Ewing y Hah (2005) como “los beneficios que un empleado imagina o prevé que tendrá al trabajar en una determinada empresa”. En el mismo orden de ideas, Aiman–Smith, Bauer y Cable (2001) definen el atractivo organizacional como “una actitud o afecto positivo general expresado hacia una organización y hacia la visualización de la organización como una entidad deseable con la que iniciar algún tipo de relación” (p. 221). Esto significa que mientras más atractivo sea la organización para los actuales y potenciales empleados, más fuerte y potente será la ME de la organización.

Lealtad del cliente interno.

Pride y Ferrel (2012) definen la lealtad como: “una actitud positiva que hace que los clientes tengan una preferencia consistente por una marca sobre todas las de la competencia en una categoría de producto” (p. 204). Si bien parece una definición de mercadeo, también se le puede aplicar a los recursos humanos al sustituir clientes por colaboradores y marca por organización. Es decir, una actitud positiva que hace que los colaboradores tengan una preferencia consistente por una organización sobre todas las de la competencia.

La lealtad del cliente interno es “la medida en que el empleado se identifica con la organización y desea continuar participando activamente en ella [...] es una medida de la disposición del empleado a quedarse en la empresa en el futuro” (Newstrom, 2003, p. 221). Implica cumplir con un compromiso que va más allá de lo habitual, que sigue estando presente aún en situaciones difíciles. El grado de involucramiento que los colaboradores tienen con la misión y cultura de la organización afecta directamente a la productividad (Randstad, 2015).

Un objetivo universal de toda empresa es atraer la mayor cantidad de cliente, pero lo que es más importante y retador aun es la función de mantenerlos, es por ello que las empresas deben desarrollar estrategias creativas para el logro de dicho objetivo logrando, de la misma manera, lealtad en los colaboradores. “Los empleados pueden ser leales a un jefe que los ha ayudado y valorado, a un gerente que reconoce su valor y se los hace saber, o a los compañeros de trabajo con quienes ha estrechado vínculos de confianza” (Randstad, 2015, p. 5).

Fuscaldo (2014) considera que hoy más que nunca las empresas se deben esforzar en lograr lealtad en sus grupos de interés y es por ello que plantea cinco maneras universales de lograrlo:

- Mostrarles a todos tus empleados tu lealtad: para poder tener empleados leales, primero todos los ejecutivos, desde la baja gerencia hasta la junta directiva y presidencia, deben mostrar su lealtad a través de acciones cotidianas en el día a día del trabajo.

- Crear propósito a la empresa y gritarlo en todos sus rincones: el empleador debe transmitir su mensaje de manera constante que incluya el propósito de la empresa, la razón de ir a trabajar todos los días y para qué está construyendo la empresa.
- Saber qué es lo que más les importa a tus empleados: el empleador debe descubrir qué es lo que más desean sus empleados y si está dentro de lo razonable, otórgaselo. Tres formas efectivas para mantener a los empleados leales son: ofrecer bonos a los empleados de alto rendimiento, proporcionar un ambiente de trabajo cómodo y estimulante y alentar a los empleados a compartir sus ideas y opiniones.
- Los empleados son, ante todo, personas: los empleados se deben de sentir respetados y entendidos, para ello, los empleadores deben de preocuparse por su bienestar y verdaderamente escuchar sus problemas y preocupaciones.
- Estar abiertos a cambios y nuevas ideas: las empresas deben de estar abiertos a los cambios y nuevas ideas para poder progresar, dándole la oportunidad a sus empleados a participar en dichos cambios y hacer sugerencias.

Muy pocas compañías pueden lograr o mantener una alta fidelidad del cliente sin un equipo de empleados leales y comprometidos con la misma. Los empleados leales están entusiasmados con su trabajo y su compañía. Su entusiasmo es contagiado a los demás compañeros de trabajo y clientes externos. Los empleados promotores son enérgicos, entusiastas y proporcionan una mejor experiencia para los clientes, mejorando la productividad y fomentando un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten a gusto y se producen ideas creativas e innovadoras para la mejora de productos, procesos y servicios (Net Promoter System, 2017).

Motivación laboral.

Según Stephen Robbins y Judge (2009) la motivación “son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175). La intensidad se refiere a la energía que tiene la persona en el intento de lograr un objetivo. El esfuerzo debe ser persistente y perdurable en el tiempo y tanto el

esfuerzo como la energía deben ir en la misma dirección que el resto de la organización para así lograr las metas propuestas.

El autor Daniel Pink (2009) señala que hay que cambiar el sistema operativo motivacional de las organizaciones, donde se fomente la motivación intrínseca, es decir, la realización de tareas por razones más personales. Para ello, Pink se basa en tres elementos: la autonomía, la maestría y el propósito. El primer elemento, la autonomía, es el sentido de autodirección, el control sobre qué se hace, cómo se hace y cuando se hace (Pink, 2009). Es por esto que la motivación aumenta la productividad y el desempeño de los trabajadores y es necesaria para fomentar autonomía en los mismos.

Las empresas Atlassian, una empresa de *software* australiana, y Google incentivan a sus empleados a ser autónomos y trabajar un par de días al año en un proyecto que no esté relacionado a sus tareas rutinarias. Estos días de autonomía intensa, sirven en Atlassian para mejorar y desarrollar los *softwares* de la empresa. De la misma manera ocurre en Google, donde se les incentiva a los empleados a trabajar el 20% de su tiempo en lo que quieran trayendo como consecuencia el lanzamiento de nuevos productos como Gmail y Google News (Pink, 2009).

En segundo lugar, se encuentra la maestría que es el deseo de hacer y ser cada vez mejor en algo que importa y dicho progreso depende de la retroalimentación. “La única manera de saber si estás progresando es obteniendo información sobre cómo te está yendo” (Pink, 2009, p. 128). Es por ello que empresas como General Electric, Adobe y Accenture están cambiando su modelo de gestión de desempeño para brindarle a los trabajadores una retroalimentación más frecuente y de una manera más informal, ya que la meta es que los mecanismos de retroalimentación de las empresas sean tan sólidos como los demás mecanismos para así aumentar la motivación de los empleados (Pink, 2009).

El tercer elemento, el propósito, es “el anhelo de hacer lo que hacemos al servicio de algo más grande que nosotros mismos” (Pink, 2009, p. 150). Se trata de encontrar una razón moral por la cual hacer las cosas para permanecer motivados. La gestión de recursos humanos se ha

enfocado generalmente en el cómo: cómo hacer las tareas, cómo aprender, cómo tener una buena conversación o cómo negociar y se deja a un lado el por qué: por qué estamos haciendo esto, por qué es importante o por qué es significativo. Las personas necesitan saber el porqué de sus acciones y de sus tareas, recordándolas de manera constante, para así obtener un efecto positivo en su comportamiento y productividad.

Logrando implementar un sistema de motivación intrínseca en las organizaciones donde se lleven a cabo los tres elementos detallados anteriormente, traerá como consecuencia una mejora en la calidad de vida laboral en el empleado, contribuyendo así al desarrollo de las estrategias de ME para lograr lealtad en el cliente interno.

Dimensiones e indicadores de marca empleadora

A continuación, se definirán una serie de conceptos relevantes al objeto de estudio por ser dimensiones e indicadores basados en los estudios de los autores de la encuesta EmpAt, (Berthon, Ewing, & Hah, 2005) y el eNPS (Employee Net Promoter System, 2017) ya que influyen en el desarrollo de estrategias del concepto de ME y que serán aplicados en el estudio a la empresa venezolana de consumo masivo.

Valor de Interés.

Valor que describe a un individuo que es atraído por una empresa al tener un ambiente de trabajo excitante, prácticas de trabajo novedosas, y hacer uso de la creatividad de sus empleados para crear productos y servicios innovadores y de alta calidad (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). De acuerdo a la literatura esta dimensión integra los siguientes aspectos:

Innovación en productos y servicios.

La innovación es la búsqueda permanente de productos y servicios que cubran las nuevas necesidades de los clientes (Rodríguez, 2012). Una empresa con cultura de tipo emprendedor pone el acento en la innovación y la toma de riesgos (Quinn, 1988). Una encuesta realizada por Randstad (2014) tuvo como resultados que las personas menores de 40 años valoran más

los atributos de accesibilidad e innovación dentro de las empresas. En el 2012, la compañía mejor ranqueada en EEUU respecto de su atractivo como empleador fue Google, debido a su innovación y creatividad como parte de su propuesta de negocio (Downing, 2013).

El autor Rahim (2017) indica que la innovación significa crear valor a partir de las ideas. No debe haber límites en cuanto a la procedencia de la innovación. Puede provenir de equipos propios, lo que hacen los competidores y el mercado. En la actualidad, se trata de lo que los usuarios quieren y necesitan, por lo que las empresas deben asegurarse de contar con un buen equipo de desarrollo de nuevos negocios para detectar estas tendencias. Es necesario realizar una planificación que sirva como guía para la creación de valor y para la realización de una estrategia que establezca dónde y cómo la innovación ayudará a su organización a llegar a donde debe estar.

Ambiente de trabajo orientado a la innovación.

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

Valor Social.

Valor que describe a un individuo que es atraído por empresas que proveen un ambiente de trabajo entretenido y alegre, buenas relaciones entre superiores y colegas al igual que un buen ambiente de trabajo en equipo (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). En esta dimensión se toman en cuenta la relación con el jefe, liderazgo, ambiente laboral y trabajo en equipo.

Relación con el jefe.

El mundo laboral funciona a partir de las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización sin importar el nivel o jerarquía, siendo la relación jefe-empleado, uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de cualquier empresa. Para el empleado, el jefe es el representante de la organización ya que, a través de sus acciones, expresa las políticas y estrategias de la misma. Así pues, de la misma manera que el empleado toma a su jefe de referente para interpretar lo que ocurre en la empresa, el tipo de relación que los una será también su referencia para interpretar el ambiente de trabajo (Rosa & Carmona, 2010).

Siguiendo la misma línea de pensamiento, Randstad (2017) señala la importancia de tener un vínculo entre el empleado con su jefe que sea lo más amable y correcto posible sin llegar a los extremos positivos o negativos para lograr una convivencia de trabajo sana sin excesos de confianza ni dificultad en la comunicación entre los integrantes.

Rosa y Carmona (2010) concluyeron en su estudio sobre el efecto que tiene la relación del empleado con el líder en el compromiso de la organización que dicha relación, cuando es de calidad, favorece en la imagen que tiene el empleado sobre la organización aumentando su lealtad hacia la misma. De la misma manera, mejora la percepción que se tiene sobre la comunicación existente en la empresa, incrementando también su deseo de desarrollar un esfuerzo extra en el trabajo.

Uno de los aspectos fundamentales para generar estrategias de ME es la calidad de la relación que tiene el empleado con su jefe y la estructura directiva y gerencial. Tanto los jefes como los directivos deben reforzar la propuesta de valor de la empresa con sus empleados y apoyar la puesta en valor de todo aquello que la empresa le ofrece a sus clientes (Jimenez, 2015).

Liderazgo.

John Maxwell (2007), un escritor y conferencista especialista en temas de liderazgo, lo define como una influencia ya que, si una persona lidera equipos hacia el éxito, puede demostrar que influye positivamente en sus seguidores y en la organización. Bradberry y Kruse (2015), complementan dicha definición considerando que el liderazgo maximiza los esfuerzos de otros frente a los logros de un bien mayor.

Randstad (2017) señala dos tipos de jefe que actúan según su entendimiento de liderazgo y la gestión de personas promoviendo prácticas de ME:

- El líder carismático: personas con dotes comunicativas tanto verbal como gestual destacables que ejercen su liderazgo de manera natural sobre el grupo creando sentimientos de motivación y energía que se transmite en un clima donde predomina el equipo y la unión.
- El líder democrático: caracterizados por saber escuchar a su equipo tomando en cuenta cada una de sus opiniones aun sabiendo que ellos, como líder, tienen la última decisión. Este tipo de liderazgo fomenta la creación de ideas y mejora la productividad de los integrantes del equipo.

Asimismo, Brett Minchington (2011), CEO de Employer Brand International, en un escrito titulado El Rol del Liderazgo en la marca empleadora, señaló que la mayor influencia en el éxito de la ME de una empresa, será la fortaleza que tenga el liderazgo, de cualquier nivel, responsable de desarrollar e implementar la estrategia de ME. Empresas como Monster World Wide Inc., vinculadas al reclutamiento, concuerda con esta aproximación ya que establece la importancia entre el liderazgo y la ME y afirma que las compañías que son marcas empleadoras invierten en construir fuertes liderazgos (Matuson, 2017).

Ambiente de trabajo.

Según Rodríguez (2005) el ambiente de trabajo es el conjunto de “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en

que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (p. 161).

En el mismo orden de ideas (Méndez, 2006) considera el ambiente de trabajo como:

Aquel propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentre en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en su trabajo (Méndez, 2006, p. 35).

Las variables que expresan el ambiente percibido por los miembros de la organización son los objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación, entre otros (Méndez, 2006).

“El ambiente de trabajo afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta” (Rodríguez, 2005, p. 162). Mientras mejor sea el ambiente dentro de una organización, mayor será el nivel de lealtad e identificación de los empleados. De la misma manera, el ambiente afecta los comportamientos y actitudes de los miembros, así como éstos últimos afectan el ambiente.

La cultura juega un papel crítico con respecto a cómo los profesionales de Recursos Humanos deben ayudar a crear un ambiente de trabajo en donde los empleados estén comprometidos y colaboren con la organización. Medina (2012) destacó el papel de la cultura organizacional en la satisfacción laboral y sugiere que un ambiente de trabajo de mayor rendimiento permite atraer y retener a los empleados a través de la satisfacción laboral.

Trabajo en equipo.

Randstad (2016) define al trabajo en equipo como “la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales operan para lograr un fin común que es la

ejecución de un proyecto”. Al trabajar en equipo se combinan las aptitudes de los integrantes, se potencian sus esfuerzos y aumenta la eficacia de los resultados además de disminuir el tiempo invertido en las tareas.

De la misma manera, Randstad (2016) afirma que la mejor manera de fomentar un buen ambiente laboral que potencie la motivación y retención de los empleados es a través del trabajo en equipo basado en la cooperación, aportación del conocimiento por parte de todos y la responsabilidad compartida hacia las metas comunes.

Valor organizacional.

Valor que describe a un individuo que es atraído por una organización que comunica y comparte su misión, visión, y valores. Donde existe una buena comunicación organizacional y un balance vida-trabajo como parte de la cultura organizacional (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). Esta dimensión está conformada por los siguientes aspectos:

Cultura organizacional.

La cultura organizacional es el modelo de creencias y valores corporativos compartidos que ayudan al individuo a entender la organización y que les suministra unas normas de comportamiento (Deshpande & Farley, 1999). Dicha cultura incluye el estilo de gestión, la remuneración, las relaciones empleado-supervisor, las metas y los objetivos del negocio, el apoyo organizacional, entre otras variables que influyen directamente en la decisión del empleado de continuar en una corporación (Adelyemi, 2014).

En el mismo orden de ideas, la cultura de una organización define la identidad, valores y estrategia a través de indicadores tales como la estructura interna, relaciones jerárquicas, historia de la organización, etc. (Sanchez & Pintado, 2009). Las ideas que forman la base moral de la organización y que justifican las normas de conducta son los pilares de la cultura corporativa. La función principal es establecer y controlar las reglas de comportamiento sancionando el que es contrario a estos valores (Sanchez & Pintado, 2009).

No es suficiente con que los empleados entiendan los valores de la organización y tengan las habilidades necesarias para convertirse en “embajadores” de la marca. También deben creer e interiorizar los valores mediante la promulgación del comportamiento adecuado (Chong, 2007).

La sinergia entre los valores corporativos, su efectiva promulgación por parte de los empleados y la apreciación de los mismos por parte de los clientes es crítica para la compañía. Sin embargo, los empleados no interiorizan los valores de manera espontánea o por una simple exposición. Así, mientras los empleados casi de manera inadvertida comunican los valores de la compañía a través de su comportamiento, las organizaciones, sin embargo, deberán ayudarles a interiorizarlos en sus actitudes y conductas mediante la comunicación, la formación y la asignación de recompensas y penalizaciones (Chong, 2007).

Cada organización debe de tener una declaración de su cultura organizacional y su promesa clara y diferenciadora. Sin embargo, una marca empleadora abarca varios aspectos de gran importancia que conllevan unos valores críticos para cualquier organización (Kapoor, 2010). Dichos valores son los siguientes:

- Incremento de la lealtad de los empleados.
- Aumento de la productividad del empleado.
- Los empleados “se sienten bien” con la compañía.
- Incremento de la retención del mejor talento.

Es esencial que los miembros de la empresa se identifiquen con la cultura organizacional y sus valores, ya que son la justificación de toda política de la organización, y de ellos depende su éxito y supervivencia (Sanchez & Pintado, 2009).

Comunicación organizacional.

La comunicación y, en consecuencia, el establecimiento de unos canales que permitan el intercambio de información entre emisores y receptores constituye un factor básico y dinamizador para cualquier tipo de organización (Rodríguez, 2012). Una buena y constante

comunicación es consustancial e imprescindible para el buen funcionamiento de la empresa, incidiendo de forma directa en la motivación de los empleados y, como consecuencia, en el ambiente laboral de la misma, notándose sus efectos en la productividad (Rodríguez, 2012).

Los empleados son considerados como una de las fuentes de información acerca de la compañía de mayor confianza siendo la audiencia más importante para la comunicación y los esfuerzos de *branding* de la organización (Harris & De Chernatony, 2001). Es por ello, que una buena comunicación interna es rentable para la organización ya que un empleado bien informado, es decir un empleado que conoce los objetivos de su empresa, el contenido de su tarea, su contribución al beneficio global de la compañía, la evolución del sector y las funciones de sus compañeros, tiene tendencia a manifestar una actitud positiva hacia el trabajo siendo, en consecuencia, mucho más efectivo el mismo (Chong, 2007).

La comunicación de los valores de la marca juega un papel vital puesto que conducen el comportamiento de los empleados; además los valores promulgados por ellos determinan de forma notable el éxito del servicio a los ojos de los clientes. La comunicación interna proporciona el deseado alineamiento ya que fomenta la interiorización de los valores de la marca entre los empleados, reforzando su compromiso con la promulgación de las conductas de apoyo a la marca (Chong, 2007).

Una comunicación apropiada de parte de la organización y sus colaboradores es necesaria para construir una sólida percepción de marca empleadora y su efectividad para incrementar los niveles de lealtad y aumentar la retención del personal (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011). Muchos estudios han concluido que aquellas organizaciones que le dan más importancia y se preocupan más por una buena comunicación interna, son reconocidas por tener un mayor nivel de compromiso y reputación entre sus empleados (Chong, 2007). Una comunicación efectiva de la marca empleadora debe ser honesta, auténtica y consistente con las promesas de empleo (Botha, Bussin, & De Swardt, 2011).

Balance vida – trabajo.

El balance vida - trabajo se define como un nivel satisfactorio de participación o ajuste entre los múltiples roles en la vida de una persona. Las organizaciones deben asegurarse de no solo alentar, sino de exigir una política de equilibrio entre el trabajo y la vida práctica y viable, que beneficie y satisfaga las necesidades tanto de la organización como de sus empleados para así aumentar la lealtad, mejorar la productividad, retener el mejor talento y motivar a los empleados a dar lo mejor de sí mismos (Gupta, 2014).

En el mismo orden de ideas, el *Institute for Service Innovation & Strategy* (2010) se refieren al balance vida- trabajo como las prácticas laborales que se basan en lograr un equilibrio entre la vida profesional y privada de un trabajador, alcanzando en líneas generales una calidad de vida óptima.

El balance entre la vida laboral y personal es un elemento fundamental de la satisfacción, la lealtad y la productividad del empleado traduciéndose así en un mejor rendimiento empresarial (Harvard Business School Press, 2002). Lograr este equilibrio vida-trabajo no significa dividir la balanza en dos partes iguales, 50-50, sino más bien, el equilibrio se logra cuando uno se siente realizado y en armonía con ambas partes. Se trata que estos dos roles puedan ser aliados y se puedan enriquecer mutuamente en vez de ser polarizados y contradecirse. Dicho balance se expresa a través del impulso que tienen los empleados para alcanzar el éxito y la satisfacción tanto en su vida personal como en su vida profesional (McLean, Brady, & Bachmann, 2003).

Tener un buen balance vida- trabajo es el segundo factor más importante que toman en cuenta los trabajadores a la hora de elegir un lugar para trabajar, después del salario (Randstad, 2014). Según el vicepresidente de Recursos Humanos de la compañía Indeed, Paul Wolfie, en una entrevista señaló que la empatía es el ingrediente especial para poder lograr un equilibrio entre la vida personal y profesional saludable (Hess, 2017). Es por ello que se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos para poderles ofrecer tanto a los empleados como

a los potenciales, un buen balance vida-trabajo para así lograr un mejor rendimiento empresarial (Entrepreneur, 2017):

- Ofrecer flexibilidad en el lugar de trabajo: al tener un horario flexible, le permite al empleado distribuir libremente su tiempo y poder realizar actividades fuera del trabajo.
- Actividades/ espacios de ocio: ofrecer desde una televisión en el comedor, hasta una mesa de ping pong o un espacio para descansar permite tener un ambiente de trabajo más agradable, ayuda a reducir el estrés y a motivar a los empleados durante su jornada laboral.
- Celebración de eventos dentro del horario laboral: al celebrar cumpleaños, antigüedad o días festivos entre los empleados fomenta un sentido de compañerismo e interés y agradecimiento por parte de la empresa.
- Home office: tener esta modalidad de home office, le permite tener más libertad al empleado de cómo organizar su día tomando en consideración la inseguridad y los gastos de transportación.
- Programas de salud: al ofrecer programas de salud y bienestar promueven una cultura donde los trabajadores adoptan un estilo de vida saludable de forma voluntaria.
- Incluir a familiares en eventos importantes.

Identidad corporativa.

Según Hatch (1997) la identidad se refiere a como los miembros perciben, piensan y sienten sobre su compañía. Otros autores la definen como la existencia de la organización, es decir, sus misiones, estrategias, culturas y reputación de la marca del empleador basada en las experiencias de los empleados que se desarrolla en base a los valores de la organización y la forma en que ellos son tratados dentro de la misma. Existe una competencia feroz entre las organizaciones para atraer empleados y aquellas que pueden atraer y retener el mejor talento tendrán una ventaja competitiva en el mercado (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

Fran León (2015) en la revista Merca 2.0 define la identidad corporativa como “la unión de los diferentes elementos que una empresa, una marca o una compañía utiliza para distinguirse

del resto” (p. 2) desde los elementos como el logotipo hasta los más complejos como la forma de actuar, negociar y toma de decisiones.

Según Van Riel (1995) y Olins (1991) la identidad corporativa indica el modo en que una empresa se presenta a sí misma a través del comportamiento y el simbolismo a los clientes internos y externos proyectando principalmente tres cosas: quién eres, qué haces y cómo lo haces. Está arraigada en el comportamiento individual de los miembros de la empresa, expresando la uniformidad, distinción y centralidad de la compañía a lo largo del tiempo (Van Riel, 1995).

Las estrategias de ME buscan atribuir aspectos positivos de identidad corporativa a la empresa que sean de interés tanto para los actuales como para los futuros empleados (PeopleNext, 2016). Es por ello, que el fin de tener una identidad corporativa basada en estrategias de ME es hacer que los colaboradores se sientan apegados a la organización no por la retribución sino por lo que la compañía pretende, quiere ser, anhela, o supone (Jimenez, 2015).

Valor Económico.

El valor económico que describe a un individuo que es atraído por una empresa que provee salarios por encima del promedio de mercado, un buen paquete de compensación total, estabilidad y seguridad laboral al igual que oportunidades de ser ascendido (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

Compensación total.

Según Urquijo y Bonilla (2010) la compensación total es “el retorno monetario y no monetario entregado a los empleados como intercambio por su tiempo, talento, esfuerzo y resultados” (p. 19) integrando elementos como: compensación, beneficios, balance vida – trabajo, reconocimiento y desarrollo para la atracción, motivación y retención del talento humano. Estos elementos definen la estrategia de una organización para atraer, motivar, retener y comprometer a los empleados (World at Work, 2018).

El objetivo es que las organizaciones elijan y ofrezcan un conjunto de herramientas que estén alineados a una propuesta de valor, dando como resultado empleados satisfechos, comprometidos y productivos que, a su vez, crean el rendimiento y los resultados empresariales deseados. La finalidad de un modelo de compensación total es demostrar la relación dinámica entre empleadores y empleados para reflejar cómo las influencias externas y un entorno empresarial cada vez más global afectan la atracción, la motivación, la retención y el compromiso (World at Work, 2018).

Debido al mundo globalizado y competitivo en el que estamos sumergidos, ya no es suficiente con una retribución netamente económica. Es por ello, que las organizaciones se están enfocando cada vez más en ir más allá de lo económico y buscar otro tipo de contribuciones tales como el salario emocional para retener e impedir la fuga de talentos generando una mayor lealtad en los colaboradores (Flores, 2018).

Salario emocional.

Hoy en día, los trabajadores no sólo toman en cuenta el factor económico a la hora de elegir un empleo, sienten la necesidad de ser recompensados de otra manera que les genere una mayor satisfacción. Es por ello que las empresas deben buscar otro tipo de remuneración aparte de la económica para así poder atraer, motivar y retener al mejor talento.

Según el IMF Business School (2015) el salario emocional es considerado como “todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral” (p. 5). Es decir, “conseguir que el trabajo llene moralmente las expectativas del empleado de tal forma que vea un futuro estable dentro de la compañía y no quiera cambiar” (Almeda, 2017, p. 4).

El salario emocional incrementa la productividad de los empleados y satisface las necesidades tanto personales como profesionales para mejorar, de esta manera, su calidad de vida. Algunos ejemplos de salario emocional implementado por las organizaciones son: tener

un horario flexible, planes de formación y capacitación, beneficios sociales, reconocimiento por un buen trabajo, voluntariado, entre otros (IMF Business School, 2015).

Para poder retener el talento en las organizaciones logrando lealtad en el cliente interno, Almeda (2017) considera seis tipos de salario emocional que se deben tomar en cuenta como parte de la compensación de los trabajadores:

- Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa: Al recompensar al trabajador con nuevas responsabilidades y puestos más relevantes, valorará un futuro estable en la organización con la oportunidad de mejorar todos los días.
- Desarrollo personal y profesional: la formación dentro de la empresa generará una mayor fidelidad y productividad del trabajador.
- Buen ambiente laboral: desarrollar una buena cultura de empresa fomentando el trabajo en equipo es un factor importante a la hora de fidelizar al talento.
- Cultura y valores de la empresa alineados a los del trabajador: lograr el sentimiento de identificación formando parte de algo en lo que están de acuerdo en los trabajadores, es una manera de retención del talento.
- Compatibilidad de vida personal y profesional: la calidad de vida es un factor fundamental a la hora de permanecer en un trabajo, es por ello que se debe fomentar el balance vida-trabajo al ofrecer horarios de trabajo flexible, guardería en las empresas, entre otros.
- Ser parte de las decisiones de la empresa: el recurso humano es una las piezas claves para el buen funcionamiento de la empresa, es por ello que se debe de tomar en cuenta su opinión fomentando la creatividad e iniciativa de los mismos.

Estabilidad y seguridad laboral.

Según la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (2012), en los artículos 85 y 86 la estabilidad es el derecho que tienen los trabajadores a permanecer en sus puestos de trabajo limitando toda forma de despido no justificado.

En términos generales, la estabilidad laboral significa tener firmeza en las relaciones jurídicas garantizando tanto el presente como el futuro siempre y cuando el empleado cumpla con sus obligaciones no debe de tener riesgo de un despido arbitrario. La empresa se debe de encargar que todo empleado tenga plena y real confianza en el presente mirando con seguridad el futuro inmediato dentro de la organización y estar seguros que la satisfacción de sus necesidades familiares no dependerá de la arbitrariedad de un despido injustificado (Cavazos, 1998).

Al tener estabilidad laboral, le genera también tranquilidad, sentimiento de pertenencia, experiencia laboral y seguridad jurídica al empleado. Esta estabilidad va de la mano con la seguridad en el empleo ya que, al tener estabilidad, el empleado no se sentirá estresado que en algún momento pueda perder su trabajo, sino más bien, automáticamente le generará un sentimiento de seguridad lo que traerá como consecuencia un aumento de lealtad hacia la empresa (Atlantic International University, S/F).

Plan de carrera.

Molero de Faría (2000) define el plan de carrera como un método para el desarrollo de futuras aptitudes de los empleados y se realiza a través de la ubicación de las personas en cargos cuidadosamente analizados. Esto con la finalidad de brindar la oportunidad de poder evolucionar sus competencias hasta ascender a puestos más altos. A lo largo de este proceso, el trabajador fija sus objetivos profesionales y los medios para lograrlos con el acompañamiento de la empresa.

El plan de carrera sirve como método de motivación y retención de talento ya que permite el desarrollo de los empleados por medio de ascensos alineando las estrategias colectivas con las individuales. Aumenta la lealtad y productividad de los empleados al brindarles carreras significativas generando un sentimiento de reconocimiento y valoración de parte de la organización. De la misma manera, disminuye la tasa de rotación y refuerza la imagen positiva de la empresa por su enfoque y preocupación por el desarrollo y bienestar de sus colaboradores (Nieves Zubillaga, 2010) y (PeopleNext, 2015).

Valor de Desarrollo.

El valor de desarrollo es aquel que describe a un individuo que es atraído por un empleador por dar reconocimiento, autoestima y confianza, además de una carrera laboral que permite mejorar la experiencia y conocimientos para aplicarlas en futuros empleos (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

Reconocimiento.

El reconocimiento consiste en retribuir y valorar a los empleados por su trabajo, por lo que son y por su desempeño en sus respectivas funciones demostrando el interés que tiene la empresa en que cada uno mejore para el bienestar profesional y organizacional (Gandy, 2000) y (Frías, 2001). El reconocimiento es un evento muy especial para los colaboradores ya que genera un sentimiento de satisfacción al saber que sus esfuerzos han sido valorados, escuchados y recompensado creando así un ambiente de respeto y cortesía (McAdams, 1998) y (Hersey & Blanchard, 1998).

Los encargados de reconocer el buen trabajo son los directivos y supervisores de la empresa ya que son los que revisan los proyectos, programas y actividades que realizan los empleados ayudando de esta manera, a mantenerse orientados en sus relaciones con los subordinados aumentando su autoestima y sentido de pertenencia a la organización (Jiménez, Pimentel, & Echeverría, 2002). La acción de reconocer y agradecer a los empleados refuerza el comportamiento y crea un ambiente laboral agradable donde prevalece el respeto, la apreciación y el valor por parte del trabajador manteniendo un equipo entusiasmado y garantizando el éxito de la empresa (Randstad, 2015).

PeopleNext (2016) comparte siete sencillos consejos para reconocer a sus empleados:

- Reconocerlos con frecuencia: el reconocimiento debe ser constante y ser realizado a la brevedad posible tomando en cuenta también los pequeños logros del día.
- Ser claro y específico: decir por qué se está reconociendo.

- Alinear los reconocimientos con los valores de la empresa: tratar de vincular siempre los reconocimientos con los valores de la empresa.
- Mantener una retroalimentación constante: conocer los pensamientos y opiniones de los empleados sobre el sistema de reconocimiento.
- Usar la tecnología a tu favor: las redes sociales son una gran herramienta para el reconocimiento ya que permite aumentar el impacto del mismo.
- Fomentar la participación de otros empleados: hay que motivar a todos los empleados a participar en los sistemas de reconocimiento.
- No dejar que el presupuesto sea un limitante: no hace falta generar un alto costo a la empresa para realizar un reconocimiento. Se trata de ser creativo y brindar opciones como salir temprano un día de la oficina.

Autoestima.

La autoestima es considerada como una “competencia específica de carácter socio-afectiva expresada en el individuo, a través de un proceso psicológico complejo que involucra, tanto a la percepción, imagen, estima y auto concepto que tiene éste de sí mismo” (Miranda, 2005). Siendo un factor clave para el desarrollo de la persona tanto a nivel personal como profesional por desarrollar un buen ajuste emocional, cognitivo y práctico.

Tener autoestima y creer en uno mismo permite afrontar retos y desafíos con mayor facilidad, expresar ideas y opiniones propios sin miedo a la crítica orientado siempre al logro de los objetivos de la organización (Aguado & Jiménez, 2017).

Confianza organizacional.

Gongora, Reija y Larrivey (2013) definen la confianza organizacional como un “conjunto de expectativas socialmente aprendidas y confirmadas que la gente tiene acerca de las organizaciones e instituciones con las que se relaciona” siendo fundamental tanto para la estabilidad y supervivencia de la empresa como para el bienestar de cada uno de sus integrantes.

La confianza organizacional es un sentimiento de confianza y apoyo en un empleado, entendiendo que el mismo es honrado y cumple con los compromisos organizacionales. La confianza genera seguridad y es la base de las relaciones interpersonales (Salinas, 2012). Gongora, Reija y Larrivey (2013) profundizan dicha idea argumentando que la confianza es el corazón de todas las relaciones interpersonales, dando un sentimiento de seguridad siendo también un predictor significativo de la satisfacción.

La autora Lockward (2011) reafirma la importancia de la confianza al decir que la comunicación es un pilar fundamental de la administración de una organización y que la confianza es la base de esta comunicación.

Desarrollo profesional.

“El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones” (Fernández, 2012, p. 67). Muchas empresas usan el desarrollo profesional como una estrategia para poder obtener una mayor ventaja competitiva en un entorno que es cada vez más competitivo y globalizado (Fernández, 2012).

En el mismo orden de ideas, De Soto (2006) considera el desarrollo profesional como un proceso que pretende “enseñar a los empleados las destrezas y el comportamiento que necesitan para cumplir bien sus tareas” para lograr los objetivos a largo plazo al tener al personal que cuentan con las habilidades y características necesarias para poder enfrentar los cambios tanto individuales como colectivos (De Soto, 2006).

Feldman (1998) considera que el desarrollo profesional es un proceso donde los empleados:

- Toman conciencia de sus intereses, valores, fortalezas y debilidades.
- Obtienen información sobre oportunidades laborales dentro de la empresa.
- Identifican objetivos profesionales.
- Diseñan planes de acción para alcanzar dichos objetivos.

Valor de Aplicabilidad.

Valor que describe a un individuo que es atraído por un empleador que da la oportunidad al individuo de aplicar lo aprendido, enseñando a otros en un ambiente que es tanto orientado al cliente, como hacia otros a través de la responsabilidad social empresarial (Berthon, Ewing, & Hah, 2005).

Responsabilidad social empresarial

Es el compromiso voluntario que tiene la organización de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa hacia sus grupos de interés como sus empleados, personal, clientes, proveedores y vecinos de la comunidad pensando en el hoy y el mañana asegurando la sustentabilidad en el futuro. Incluye responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales. Una empresa es socialmente responsable cuando demuestra respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común (Cajiga, S/F).

En el ciclo de conferencias de la Fundación SERES - ESADE titulada Empresas responsables ¿más atractivas para atraer el talento joven? (2018) la directora general, Ana Sainz, señaló que hoy en día las organizaciones se diferencian por sus valores únicos y por la conexión que logran tener con su comunidad y ha considerado esencial tener un modelo de responsabilidad social empresarial en la organización para así poder retener el cliente interno. El talento, cada vez más, busca el propósito y significado en su trabajo, que la organización para la cual presta sus servicios contribuya a mejorar la sociedad y es por ello que la implementación de políticas de responsabilidad social empresarial forma una parte esencial para el desarrollo de una ME.

CAPÍTULO II.

MARCO CONTEXTUAL

A continuación, se presentará el contexto del estudio. Para esto se hablará sobre la empresa donde se aplicó la investigación, una empresa venezolana de consumo masivo perteneciente al sector industrial. Debido a la confidencialidad y por mantener la discreción y prudencia de los datos revelados en esta investigación, es relevante indicar que la información expuesta en este capítulo fue tomada de la página web de la empresa, sin embargo, su nombre no podrá ser relevado en las citas.

Empresa venezolana de consumo masivo.

Misión.

Ser la mejor empresa latinoamericana en manufactura y comercialización de productos de consumo masivo, evaluando continuamente oportunidades de negocio, con el fin de ofrecer soluciones integrales a nuestros clientes y consumidores, a través de un equipo humano excepcional, en el mercado venezolano e internacional (Empresa venezolana de consumo masivo, 2017).

Visión.

“Mejorar la calidad de vida del venezolano mediante propuestas de consumo alternas con la mejor relación precio-valor” (Empresa venezolana de consumo masivo, 2017).

Valores y principios.

La empresa venezolana de consumo masivo es una empresa que se sustenta en valores y principios, entre los que se destaca el sentido ético y la integridad. Por otra parte, los valores de “la rectitud, la honestidad, el respeto y el apego al trabajo se han transmitido de generación en generación y guían el rumbo de la empresa” (Empresa venezolana de consumo masivo, 2017).

Los principios que guían la conducta de la empresa se encuentran plasmados en un código de ética. Esto “con el fin de cumplir a cabalidad los objetivos y la misión, así como hacer realidad la visión de la empresa” (Empresa venezolana de consumo masivo, 2017).

La empresa invierte más de 15.500 hora/hombre anuales en talleres, cursos y entrenamientos. Esto se debe a que la empresa ha adquirido el compromiso de desarrollar el potencial de sus colaboradores con la implementación de programas de formación y actualización permanente con la finalidad de “cerrar brechas en competencias técnicas y actitudinales” (Empresa venezolana de consumo masivo, 2017).

Por último, implementan el desarrollo de competencias entre los colaboradores ya que para la empresa “no sólo es importante lo que los colaboradores saben, sino lo que saben hacer, lo que tienen el valor de hacer y, fundamentalmente, lo que son” (Empresa venezolana de consumo masivo, 2017).

Reseña histórica.

La empresa venezolana de consumo masivo es una empresa familiar fundada en 1910 como una empresa procesadora de maíz para obtención de almidón.

En 1916 la exposición internacional de Milán otorgó un reconocimiento al almidón de maíz llamado la Cruz del Mérito. Más tarde en 1931 se inauguró una nueva sede en el centro de Caracas donde se impulsaron nuevos procesos de producción tales como la evolución de los

hornos de leña a los de vapor. También se incorporó la automatización al llenado de las cajitas y el empaquetado.

En el marco de la modernización en 1940 un ingeniero químico se integra a la compañía para mejorar la actividad industrial. En esos mismos años cuarenta se enriqueció la fórmula del almidón pasando a ser un alimento bueno para los niños, a un precio accesible y con una distribución que lo colocaba en toda pulpería, abasto o bodega del país. Durante 1962 se actualizó la tecnología con el traslado de la planta a su actual sede en Turmero, Estado Aragua. En el 2007 se inauguró el centro de Innovación en la Planta de Turmero y se modernizó el centro de distribución ubicado en Cagua.

La empresa venezolana de consumo masivo, tiene presencia en Venezuela desde hace más 100 años y hoy en día cuenta con plantas de categoría industrial, ubicadas en Turmero, Edo. Aragua, y en La California, Caracas; además de un Centro de Distribución en Cagua y otro a nivel regional más un conjunto de oficinas administrativas en Caracas.

Con la filosofía del fundador, “La mejor tecnología para el mejor producto” la compañía se ha encargado de diversificar sus marcas y ha introducido al mercado una extensa cantidad de productos. Hoy en día es una organización con más de 100 años que se ha transformado en “una corporación de alimentos, líder de la industria nacional, en la que el almidón de maíz se presenta como un producto altamente mejorado y emblemático” (Empresa venezolana de consumo masivo, 2017).

Estructura organizacional – organigrama.

A continuación, en la Figura 2, se presenta el organigrama de la empresa venezolana de consumo masivo, para entender la estructura jerárquica de la organización.

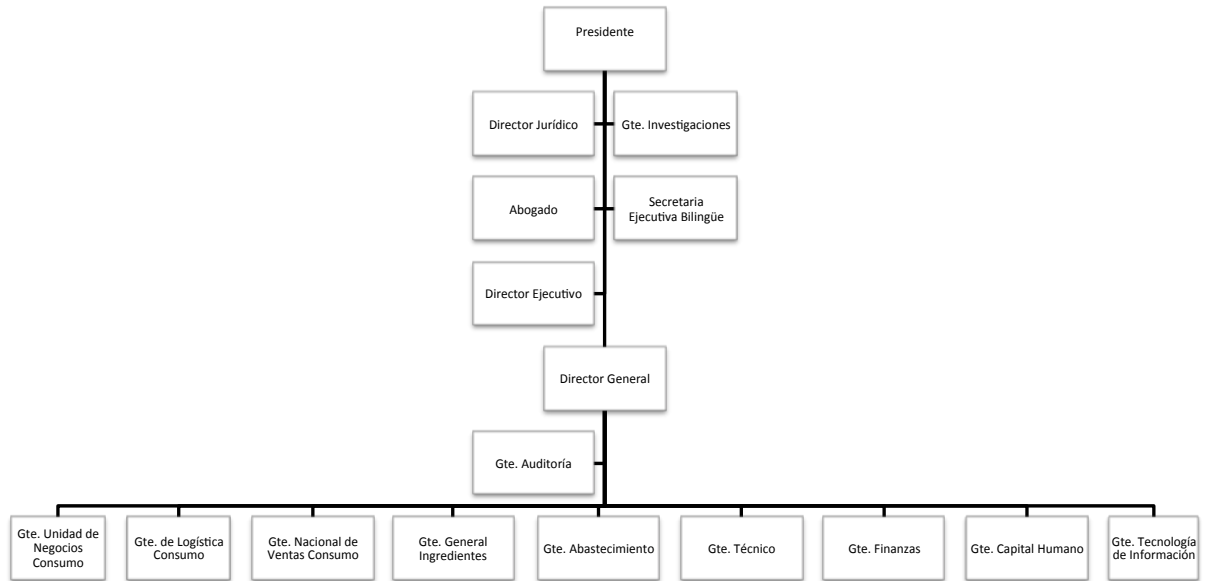


Figura 2. Organigrama de la empresa venezolana de consumo masivo.

Fuente: Empresa venezolana de consumo masivo (2017).

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

En el marco metodológico se plasma el planteamiento de operaciones técnicas para la obtención de datos a través de un proceso de observación, investigación, recolección y análisis de las variables presentes en el objeto de estudio. De acuerdo a Balestrini (2006) el marco metodológico es:

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

En tal sentido, a continuación, se presenta el tipo de investigación, el diseño de la investigación, población, muestra, el procedimiento por objetivos, los instrumentos y técnicas para la recolección y procesamiento de datos al igual que la operacionalización de las variables y consideraciones éticas que se utilizaron como plan de investigación para poder desarrollar estrategias de ME dentro de la empresa venezolana de consumo masivo.

Tipo de investigación

De acuerdo a su propósito, la presente investigación es descriptiva-proyectiva ya que parte de un diagnóstico (fase descriptiva) para detallar la situación actual de la empresa en materia del concepto de marca empleadora (ME) seguido de un benchmarking para describir las mejores prácticas de ME para, posteriormente desarrollar (fase proyectiva) una propuesta de ME para la empresa objeto de estudio y así cumplir con los objetivos planteados.

Los estudios descriptivos miden, evalúan y recolectan datos y variables sobre fenómenos, conceptos, y cuestiones para así describir el objeto de investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Por su parte una investigación proyectiva es definida por Hurtado (2000) como la:

elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p. 325)

En el mismo orden de ideas, Balestrini (2006) complementa la definición anterior afirmando que las investigaciones proyectivas:

están orientadas a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, etc. En este sentido, la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada. (p. 8)

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar estrategias de ME para una empresa venezolana de consumo masivo, sin embargo, para poder ser de tipo proyectiva, la propuesta se debe fundamentar en un proceso sistemático de investigación donde se incluyan las etapas descriptivas, comparativas y analíticas (Hurtado, 2000). Es por ello que dicha investigación se dividió en cuatro fases: el diagnóstico de la situación actual, benchmarking y análisis de contenido, el desarrollo de nuevas estrategias y la validación de dichas propuestas con informantes claves de la empresa. Estas fases serán detalladas más adelante.

Diseño de la investigación

El diseño de una investigación se refiere al “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006, p. 158). En este caso, se trata de un diseño mixto por ser documental y de campo transeccional no experimental

Se trató de un diseño de campo ya que éste es el que permite “observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural [y] profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con la aplicación de los instrumentos” (Hurtado, 2000, p. 132). A la vez, es documental debido que la información también se obtuvo en base al contenido de documentos y en informes de otras investigaciones (Hurtado, 2000).

Es un diseño de campo no experimental transeccional porque las variables se observaron tal como se manifiestan en su estado natural sin manipulación por parte de las investigadoras y al recolectar los datos se hizo en un único momento dado (Hurtado, 2000).

Población

La población de un estudio es el universo de la investigación sobre la cual se generan resultados. Se refiere a la “totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción” (Balestrini, 2006, p. 139). En el mismo orden de ideas, Arias (2006) define el concepto de población de una manera más completa como “la población o población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p. 81).

Tomando en consideración ambos conceptos, la presente investigación trató de una población finita que consta de la totalidad de los colaboradores a tiempo indeterminado, excluyendo de esta manera a cargos como pasantes, aprendices INCES, nómina diaria y

empleados de las fundaciones. Esto da como resultado una población de 673 colaboradores de la empresa venezolana de consumo masivo en sus cinco sedes para el mes de junio 2018.

Muestra

La muestra es un subconjunto representativo y finito extraído de la población (Arias, 2006). Para este objeto de estudio se trabajó con una muestra obtenida mediante muestreo probabilístico de aleatorio simple por ser un “procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados” (Arias, 2006, p. 84).

El procedimiento de muestreo se diseñó de manera que la muestra resultante reflejase lo más fielmente posible la totalidad de los colaboradores de la empresa venezolana de consumo masivo.

Se tomó un total de 245 personas como muestra de la población tomando en consideración un 95 % de confiabilidad (Z), una varianza del 50 % (p) y un error muestral (d) del 5 %. Se estableció dicho resultado haciendo uso de la siguiente fórmula diseñada para poblaciones finitas.

La fórmula para calcular dicha muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = el tamaño de la población.

Z = es la desviación del valor medio del nivel de confianza, en este caso 1.96.

L= número de estratos siendo 48.

P = es la proporción que se busca en el total de la población. Al ser una proporción desconocida será de 0.5.

d = es el margen de error aceptado, 5%.

Una vez obtenido el tamaño de la muestra, se procedió a identificar la representatividad de las distintas sedes y roles para así establecer a detalle los parámetros para la realización de las encuestas a los colaboradores de la empresa venezolana de consumo masivo. Lo descrito anteriormente se muestra en la Tabla 1, presentada a continuación con el detalle la muestra seleccionada por las distintas sedes.

Tabla 1.

Detalle de la muestra escogida para la investigación.

Sede	Rol	Total x Sede	% Total Sede	Total N 245
CEDIS CAGUA	EMPLEADO	116	17.24	42
	GERENCIAL			
	PROFESIONAL Y TÉCNICO			
	SUPERVISOR Y LÍDER			
CEDIS REGIONES	EMPLEADO	12	1.78	4
	GERENCIAL			
	PROFESIONAL Y TÉCNICO			
	SUPERVISOR Y LÍDER			
OFICINAS CHUAO	EJECUTIVO	136	20.21	50
	EMPLEADO			
	GERENCIAL			
	PROFESIONAL Y TÉCNICO			
PLANTA MCC	SUPERVISOR Y LÍDER	83	12.33	30
	EJECUTIVO			
	EMPLEADO			
	GERENCIAL			
PLANTA TURMERO	PROFESIONAL Y TÉCNICO	326	48.44	119
	SUPERVISOR Y LÍDER			
	EJECUTIVO			
	EMPLEADO			
		673	100	245

Fuente: Elaboración propia

Procedimiento por objetivos

Para cada objetivo específico de investigación se estableció un procedimiento ad hoc, el cual identificamos a continuación como cuatro fases de la investigación:

Fase I: Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de una encuesta, como instrumento de recolección de datos a la muestra de colaboradores, que tuvo la finalidad de conocer la opinión de los mismos sobre aspectos relacionados con la ME para

determinar necesidades que puedan satisfacerse a través de la propuesta basada en mejores prácticas de ME.

Dicha encuesta fue auto-administrada online a través de una adaptación de la escala *EmpAt* desarrollada por Berthon, Ewing y Hah (2005) donde se identificó cuáles son aquellas áreas en ME que los colaboradores están conscientes de ella y la aplican, al igual que aquellas que necesitan reforzar. De la misma manera, se aplicó la pregunta del *Employee Net Promoter Score (eNPS)* para la evaluación de la lealtad del cliente interno hacia la organización. Más adelante se detallan los aspectos relativos a la encuesta.

Fase II: Se compendió las mejores prácticas de ME en EE. UU, Europa y América Latina a través del análisis del contenido de información obtenida aplicando la técnica del benchmarking. La información se localizó a través de información encontrada por la web.

Al ser un concepto novedoso, se eligieron aquellas empresas que tienen información en internet para formar parte del benchmarking. De manera que en este caso fue una muestra de empresas totalmente intencionadas.

Fase III: Formulación de propuestas de mejora de ME para la empresa venezolana de consumo masivo. Una vez obtenido los resultados del diagnóstico y haber compendiado las mejores prácticas de ME en distintos países, se formularon propuestas de ME con base a la información obtenida en las fases correspondientes y la situación actual de la empresa ofreciendo oportunidades de mejora.

Fase IV: Se validaron las propuestas de ME formuladas con informantes claves de la empresa. Esta fase se llevó a cabo simultáneamente con la fase III.

Operacionalización de los objetivos

Se esquematizó la operacionalización de los objetivos específicos y las variables a través de las dimensiones e indicadores relacionadas con los mismos, como se muestra en la Tabla 2 con

mejor detalle. Dichas dimensiones e indicadores se encuentran definidas en el Marco Teórico de la presente investigación.

Tabla 2.

Operacionalización de los objetivos

OBJETIVO GENERAL	Desarrollar estrategias de Marca Empleadora dentro de la empresa venezolana de consumo masivo para lograr lealtad en el cliente interno.						
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS/ HERRAMIENTAS	MEDIO/ FUENTE	ÍTEMS	
1. Diagnosticar las prácticas de la empresa en relación al concepto de Marca Empleadora.	Prácticas de <i>Marca Empleadora</i> de la empresa venezolana de consumo masivo.	Valor de interés	- Innovación en productos y servicios - Ambiente de trabajo orientado a la innovación	Encuesta	Cliente Interno	1,2,3,4,5	
		Valor social	- Relación con el jefe - Liderazgo - Ambiente de trabajo - Trabajo en equipo			6,7,8,9,10	
		Valor económico	- Compensación total - Estabilidad y seguridad laboral - Plan de carrera			16,17,18,19,20	
		Valor de desarrollo	- Reconocimiento - Autoestima - Confianza - Desarrollo profesional			21,22,23,24,25	
		Valor de aplicabilidad	- Responsabilidad social empresarial.			26,27,28,29,30	
		Valor organizacional	- Cultura organizacional - Comunicación organizacional - Balance vida – trabajo - Identidad corporativa			11,12,13,14,15	
		Lealtad del cliente interno				31	
		2. Compendiar las mejores prácticas de Marca Empleadora en EEUU, Europa y Latinoamérica	Mejores prácticas de <i>Marca Empleadora</i>			Prácticas de <i>Marca Empleadora</i> , estrategias usadas, sector impactado, resultados obtenidos.	
3. Formular propuestas de mejora de Marca Empleadora para la empresa venezolana de consumo masivo.	Propuestas de mejora	Mejoras de la empresa e impacto de los grupos de interés	Diseño de recomendaciones y propuesta de estrategia de <i>Marca Empleadora</i> para la empresa venezolana de consumo masivo.	Análisis de Expertos	Informant es claves		
4. Validar propuesta de Marca Empleadora para la empresa venezolana de consumo masivo.							

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de recolección de datos

En función de los objetivos definidos en el presente estudio donde se plantea desarrollar estrategias de ME para lograr lealtad en el cliente interno dentro de la empresa venezolana de consumo masivo, se emplearon una serie de técnicas e instrumentos de recolección de datos orientadas a alcanzar los fines propuestos.

Los instrumentos de investigación “constituyen la vía mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información” (Hurtado, 2000, p. 427). En el mismo orden de ideas, Hurtado (2000) define el siguiente concepto:

Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación. Se pueden mencionar como técnicas de recolección de información la observación (ver o experimentar), la encuesta (preguntar), la entrevista (dialogar), la revisión documental (leer), las sesiones en profundidad (hacer o participar). (p. 427)

Para la presente investigación, se emplearon diversas técnicas para la recolección de datos en cada fase del proyecto que serán detalladas a continuación.

Técnica de la encuesta

Para la primera fase de la investigación se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario. Dicho instrumento fue aplicado haciendo uso del encuestador gratuito *google forms* que facilitó la aplicación y análisis de los resultados obtenidos. La invitación fue enviada por correo a empleados de las distintas sedes de la organización seleccionados aleatoriamente con un párrafo de bienvenida e invitación a participar a la encuesta y al final el link para poder ingresar a la misma. El instrumento aplicado puede ser ubicado en la sección de ANEXOS A.

Corbetta (2006) define la técnica de la encuesta como: “un modo de obtener información preguntando a los individuos que son objeto de la investigación, que forman parte de una muestra representativa, mediante un procedimiento estandarizado de cuestionario, con el fin de estudiar las relaciones existentes entre las variables” (p. 146). Se adoptó la definición de cuestionario de Balestrini (2006) quien afirma que dicha herramienta “facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado” (p. 155).

Para la presente investigación, se realizó una adaptación de la Escala EmpAt desarrollada por Berthon, Ewing y Hah (2005) para medir el atractivo organizacional de la organización. Dicha escala se basa en el modelo de Ambler y Barrow (1996) sobre la marca empleadora. Esta contiene 30 ítems divididos en seis constructos, o dimensiones, para medir las preferencias de los encuestados respecto a los indicadores de la ME, a través de una escala similar a la de Likert de siete puntos. La Tabla 3 muestra las seis dimensiones junto con sus indicadores usados en la encuesta

Tabla 3.

Seis dimensiones e indicadores usados en la encuesta

Valor de Interés	Valor Social	Valor Económico	Valor de Desarrollo	Valor de Aplicabilidad	Valor Organizacional
Innovación	Relación con el jefe	Compensación total	Reconocimiento	Responsabilidad social	Cultura organizacional
	Liderazgo	Estabilidad y seguridad laboral	Autoestima		Comunicación organizacional
Ambiente de trabajo orientado a la innovación	Ambiente de trabajo	Plan de carrera	Confianza		Balance vida - trabajo
	Trabajo en equipo		Desarrollo profesional		Identidad corporativa

Fuente: Elaboración propia

Además, se contempló un ítem adicional, el ítem 31 de la encuesta, que tiene como misión medir la lealtad de los colaboradores hacia la organización. Esta pregunta fue elaborada por

Frederick Reichheld en su libro *The Ultimate Question* donde desarrolló un método para evaluar la lealtad del cliente interno hacia la organización, el *Employee Net Promoter Score* (*eNPS*). Dicho método consiste en pasarle una encuesta a todos los empleados integrada por una sola pregunta:

“En una escala del 0 al 10 ¿Qué tan probable es que usted recomiende esta empresa como un lugar para trabajar a un amigo o colega?”

Como se muestra en la Figura 2, las respuestas obtenidas se dividen en tres grupos caracterizadas por diferentes actitudes y comportamientos de los empleados a través del efecto “boca a boca”.



Figura 3. Escala de puntuación del *eNPS*

Fuente: García-Nobleja, Gonzalo (2016).

- Promotores: aquellos que responden 9 o 10 en la escala. Empleados leales y entusiastas cuyas experiencias han sido positivas y están muy dispuestos a recomendar la organización (Net Promoter System, 2017).
- Pasivos: aquellos que responden 7 o 8 en la escala. Empleados cuyas experiencias en la compañía han sido meramente satisfactorias y son indiferentes en recomendarla (Net Promoter System, 2017).
- Detractores: Aquellos que responden entre 0 y 6 en la escala. Empleados que no están contentos en la compañía por tener experiencias negativas y no están dispuestos a recomendarla (Net Promoter System, 2017).

Para obtener el puntaje final del *eNPS* se restó el porcentaje obtenido de los promotores menos el porcentaje obtenido de los detractores.

Los ítems 31.a, 31.b y 31.c se idearon de acuerdo a la respuesta obtenida del ítem anterior (31) para así especificar la razón de la misma y dar recomendaciones al respecto.

Validez y confiabilidad

Validez.

Se procedió a la prueba de validez de contenido, mediante la opinión de un panel de expertos compuesto por tres (3) jueces: dos académicos y una representante de Recursos Humanos de la empresa. A cada uno de ellos le fue entregado una copia del instrumento, ver ANEXO B. junto con una breve descripción del mismo y una descripción general de este trabajo de grado, a fin de hacerles conocer la intención de la investigación.

Los expertos realizaron el análisis en cuanto a claridad, coherencia, sesgo, lenguaje y pertinencia del instrumento, así como también la distribución y el logro de los objetivos de la investigación. El cambio realizado estuvo relacionado con la redacción de los ítems números 7, 13 y 31. A demás, en este último ítem se le agregó tres sub ítems para que existiera una mayor especificación y argumentación por parte del encuestado.

A partir de estas observaciones se procedió a realizar los cambios y correcciones pertinentes obteniéndose así una mayor adecuación y representatividad en la versión final de la encuesta.

Confiabilidad.

Para garantizar la confiabilidad del instrumento se llevó a cabo una prueba piloto a una pequeña muestra cuyas características eran semejantes a la definitiva para así someter a prueba el instrumento, las condiciones de aplicación y los procedimientos involucrados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). En este caso se analizó si las afirmaciones formuladas en la

encuesta se comprenden y si el sistema completo de recolección de información es efectivo. Se evaluó el lenguaje y la claridad de las preguntas aplicando el instrumento a una pequeña muestra de la población de la empresa venezolana de consumo masivo, permitiendo así verificar la efectividad del mismo.

El grado de confiabilidad del instrumento fue medido a través del cálculo de Alpha de Cronbach. Como se puede observar a continuación, el mismo arrojó un puntaje de 0,838 estando por encima del 70% de confiabilidad en una escala del 0 al 1.

Tabla 4.

Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.838	45
245	100%

Fuente: Elaboración propia

Técnica de análisis de contenido para el benchmarking

Esta es “una técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación” (Berelson, 1952, p. 18). Para complementar dicha definición se cita a Krippendorff (2004) quien considera que “el análisis de contenido es una técnica de investigación para hacer inferencias válidas y replicables a partir de textos (u otra materia significativa) hasta los contextos de su uso” (p. 18).

A continuación, se define la técnica de análisis de contenido que fue utilizada en esta investigación: el benchmarking.

Benchmarking

Según el American Productivity & Quality Center, APQC, (2017) el *benchmarking* es:

el proceso de comparar y medir su organización contra otros, en cualquier parte del mundo, para obtener información sobre filosofías, prácticas y medidas que ayudarán a su organización a tomar medidas para mejorar su desempeño. El benchmarking reúne el conocimiento tácito -el know-how, los juicios y los habilitadores- que el conocimiento explícito a menudo falla. (p. 1)

El análisis de contenido se aplicó a la información recolectada a través del *benchmarking*. Lo cual permitió analizar y comparar las distintas estrategias de ME que han implementado empresas exitosas tanto en Estados Unidos, Europa como América Latina y así poder compendiar las mejores prácticas aplicables a la empresa venezolana de consumo masivo en la segunda fase del proyecto.

Aspectos éticos

A fin de dar cumplimiento efectivo a los objetivos de la presente investigación, se establecieron y reconocieron las siguientes consideraciones éticas y legales:

- Se tomó en cuenta en todo momento consideraciones éticas al manejo de todos los procesos con suma atención y cuidado para mantener la rectitud a lo largo de la investigación.
- Los investigadores no forzaron de ninguna manera la participación de los individuos en la evaluación. Todo aquel que participó lo hizo de manera voluntaria respetando el anonimato de aquellos que lo soliciten. De la misma manera, se garantizó el respeto hacia la empresa en su totalidad como a los demás participantes de la investigación.
- Se respetó la propiedad intelectual y las normas básicas de honestidad intelectual en todos los documentos utilizados para la investigación, al citar de la manera correcta y haciendo la debida referencia de los autores que han trabajado previamente en el tema.

- Este proyecto de investigación se enmarcó dentro del marco legal vigente en la República Bolivariana de Venezuela, aplicable al ámbito de la investigación con carácter académico y en específico al marco aplicable a los estudios de pregrado. De igual manera, se acogió las normativas y reglamentos vigentes en la Universidad Católica Andrés Bello vinculantes para los estudios de pregrado.
- Este estudio persiguió exclusivamente fines académicos y no se pretendió obtener ningún tipo de beneficio adicional con esta investigación ni los de los resultados que de ella deriven.

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el capítulo IV, se presentará el análisis y discusión de resultados. El apartado se encuentra dividido en tres partes: el diagnóstico, el benchmarking y las propuestas de mejora de marca empleadora.

Diagnóstico

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos luego de aplicar el instrumento a la muestra seleccionada de 245 personas de la empresa del sector de consumo masivo en Venezuela, cubriendo una muestra representativa de la población. Seguidamente, dichos resultados fueron analizados y llevados a discusión, en donde se establecieron comentarios en base a lo observado objetivamente durante toda la investigación.

Para el análisis de los datos se presenta en primer lugar los ítems sociodemográficos y luego los ítems categorizados por las seis dimensiones complementando la interpretación de dichos resultados con las últimas tres preguntas abiertas siendo los ítems 31.a, 31.b, 31.c los relacionados con los comentarios de los colaboradores sobre la justificación de sus respuestas a los ítems del 1 al 31. Por último, se presenta el análisis del *eNPS*¹ para conocer el puntaje de promotores de la empresa, empleados leales y entusiastas dispuestos a recomendar la organización.

¹Como se especificó en la metodología, el *eNPS* (Employee Net Promoter Score) es una escala para medir la lealtad del cliente interno basado en una sola pregunta, ítem 31 en la encuesta.

Sexo.

En la Tabla 5 aparece la distribución de la muestra por género, de acuerdo a la misma, de cada 100 personas 51 de ellas son mujeres. Hay aproximadamente igual cantidad de mujeres que de hombres, aunque la categoría modal sea el sexo femenino, en líneas generales se determina que hay equidad entre ambos sexos evidenciado en la Figura 4.

Tabla 5.

Distribución por sexo: valores relativos y absolutos

Sexo	Frecuencia	%
Femenino	124	50,6
Masculino	121	49,4
Total	245	100

Fuente: Elaboración propia

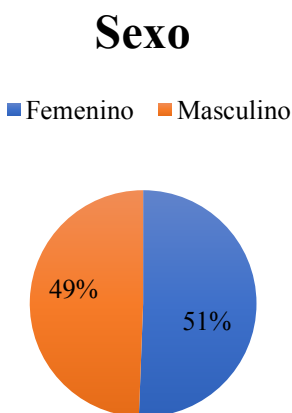


Figura 4. Colaboradores clasificados por género en %

Fuente: Elaboración propia

Edad.

En el caso de la distribución por edad se decidió categorizar las edades por generaciones, es decir, de 22 a 39 años los *millennials*, de 40 a 53 años generación X y 54 a 72 años *baby*

boomers. El 55% de la muestra se encuentra entre las categorías de 22 a 39 años el resto, es decir, los mayores de 40 años representan el 44,9% de estos valores como se refleja en la Tabla 6 y Figura 5. Esto significa que estamos en presencia de una población perteneciente mayoritariamente a la generación *millennials* y demuestra la importancia de desarrollar estrategias de marca empleadora para satisfacer los intereses de la población de la organización, reteniendo al talento de la misma. Dicha generación no es propensa a quedarse en un solo trabajo si este no le ofrece garantías de desarrollarse creativamente y que le ofrezcan retos si no, en lo que ellos encuentren una mejor oportunidad laboral no lo piensan dos veces para tomarla. Buscan un empleo donde valoren su creatividad, pero a la vez le ofrezcan un horario flexible para que puedan dedicarse a proyectos personales. Son más atraídos por las organizaciones que involucren la innovación y mejoramiento de procesos a través de la tecnología en las distintas prácticas de la empresa, evolucionando así la cultura organizacional

Es por ello que es necesario desarrollar prácticas de ME para retener la generación de los *millennials* tomando en cuenta que son la generación de relevo en la empresa objeto de estudio.

Tabla 6.

Distribución por edad: valores absolutos y relativos

Edad	Frecuencia	%
22 años a 39 años	135	55,1
40 años a 53 años	92	37,6
54 años a 72 años	18	7,3
Total	245	100

Fuente: elaboración propia

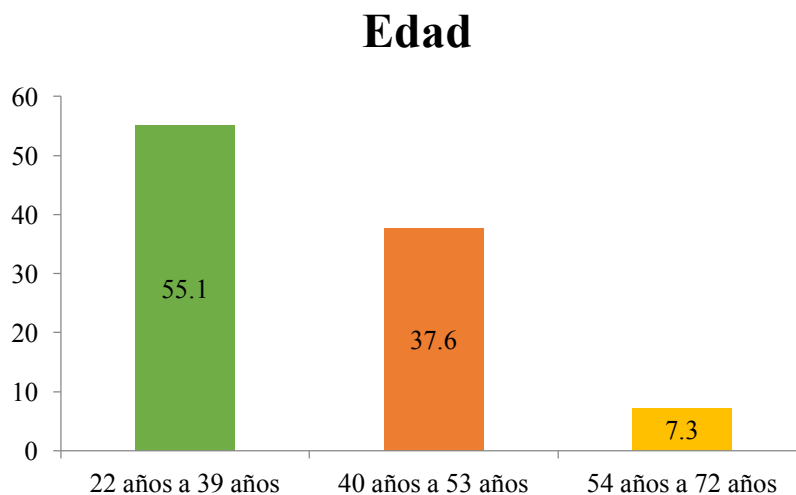


Figura 5. Colaboradores clasificados por edad en %

Fuente: elaboración propia

Antigüedad.

Como se observa en la Tabla 8 y Figura 6, los mayores porcentajes están entre de 1 a 5 y de 6 a 10 años de antigüedad representando el 52,7% de la muestra. Le siguen en orden los que tienen de 11 a 15 años de antigüedad. Al calcular el promedio obtenemos que la mayoría de los datos se agrupan en torno a 11 años de antigüedad lo cual nos indica que hay una buena estabilidad en el tiempo de los colaboradores.

Tabla 7.

Antigüedad de los colaboradores de la organización

Antigüedad	Frecuencia	%
Menos de 1 año	14	5,7
1 a 5 años	70	28,6
6 a 10 años	59	24,1
11 a 15 años	46	18,8
16 a 20 años	29	11,8
21 a 24 años	14	5,7
25 a 30 años	9	3,7
Más de 30 años	4	1,6
Total	245	100

Fuente: Elaboración propia

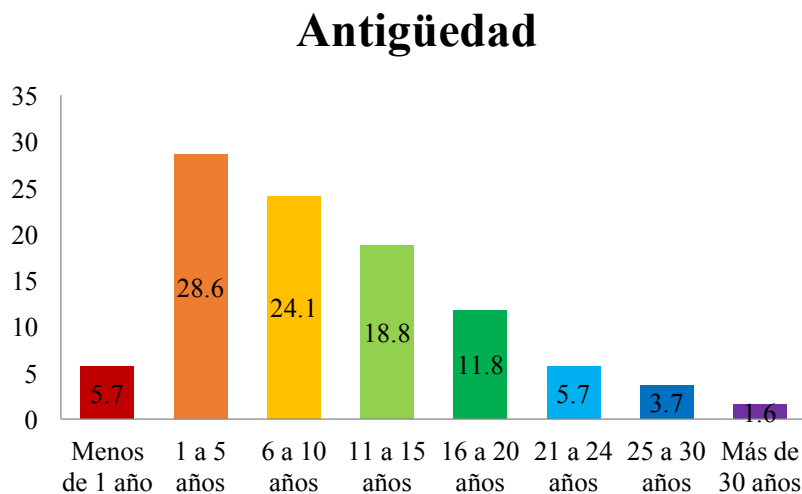


Figura 6. Porcentaje de antigüedad de los empleados

Fuente: Elaboración propia

Al relacionar la variable edad con la antigüedad, se puede evidenciar que al parecer la empresa ha hecho un buen esfuerzo en retener a su personal. Como lo muestra la Tabla 8 en líneas generales, en la generación de *millennials* hay un alto porcentaje de colaboradores que han traspasado la barrera de los 5 años de antigüedad, son personas que ingresan a la empresa a una temprana edad quedándose en la misma, algunos, por más de 30 años. Más aún, con la situación actual de Venezuela, donde los *millennials* están emigrando a otros países, los que entran a la empresa objeto de estudio tienden a quedarse probablemente por una buena retención de la misma.

Por otra parte, además de constatar que la generación predominante es los *millennials*, se deduce que el enfoque de la empresa venezolana de consumo masivo objeto de estudio es la atracción y retención de los *millennials*. con 74 ingresos en los últimos cinco años y tan solo nueve ingresos de la generación X.

Tabla 8.

Distribución por edad y antigüedad.

ANTIGÜEDAD	EDAD			Total
	22 a 39 años	40 a 53 años	54 a 72 años	
Menos de 1 año	14	0	0	14
1 a 5 años	60	9	1	70
6 a 10 años	40	18	1	59
11 a 15 años	16	27	3	46
16 a 20 años	5	19	5	29
21 a 24 años	0	11	3	14
25 a 30 años	0	7	2	9
Más de 30 años	0	1	3	4
Total	135	92	18	245

Fuente: Elaboración propia

Valor de Interés.

El valor de interés se refiere al atractivo que tiene la empresa basado en aspectos que refuerzan la innovación y la creatividad tal como deja en evidencia los ítems de la Tabla 9.

Como se ve reflejado en la Tabla 9 la gran mayoría de ítems asociados a la dimensión valor de interés oscilaron entre las categorías: “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” lo que indica que la mayoría de los trabajadores se inclinaron por opinar que se sienten atraídos por la empresa por un alto valor de interés. Esto significa que la empresa objeto de estudio ha logrado ofrecer un ambiente de trabajo emocionante y estimulante con prácticas de trabajo novedosas, creando productos y servicios de calidad y estimulando la creatividad de los colaboradores.

Tabla 9.

Valor de Interés: distribución de ítems por puntajes promedios

Valor de Interés	
Ítem	Promedio
1. El ambiente de trabajo es emocionante y estimulante.	4 (De Acuerdo)
2. La empresa es innovadora, tiene prácticas de trabajo novedosas y visión de futuro.	4 (De Acuerdo)
3. La empresa valora y hace uso de mi creatividad.	4 (De Acuerdo)
4. La organización produce productos y servicios de alta calidad.	5 (Totalmente De Acuerdo)
5. La organización produce productos y servicios innovadores.	5 (Totalmente De Acuerdo)
Total	4 (De Acuerdo)

Fuente: Elaboración propia

Para más detalles cuantitativos, se puede ver en la Figura 7, de 245 personas, más de la mitad, 59% (144 encuestados) están “totalmente de acuerdo” en que la empresa cuenta con un alto nivel de atracción por su valor de interés. En tanto el 37% (90 colaboradores) se ubicaron en la categoría “de acuerdo”. Esto parecería indicar un valor de interés alto, sin embargo, al analizar la respuesta del ítem 3 relacionada con la opinión acerca de si la empresa valora y hace uso de la creatividad de los colaboradores, nos encontramos que este fue el que obtuvo la mayor frecuencia de respuestas en las categorías de “en desacuerdo” e “indiferente”.

Dado al resultado mencionado con el ítem 3, relacionado a la creatividad de los colaboradores se considera que la empresa debe implementar estrategias que mejoren dicho aspecto, esto con base a la idea de Rahim (2017) quien discurre que las empresas deben tener un ambiente donde se incentive y se estimule la creatividad del colaborador, en donde ellos se sientan cómodos y confiados en aportar sus propias ideas creando valor a partir de las mismas.

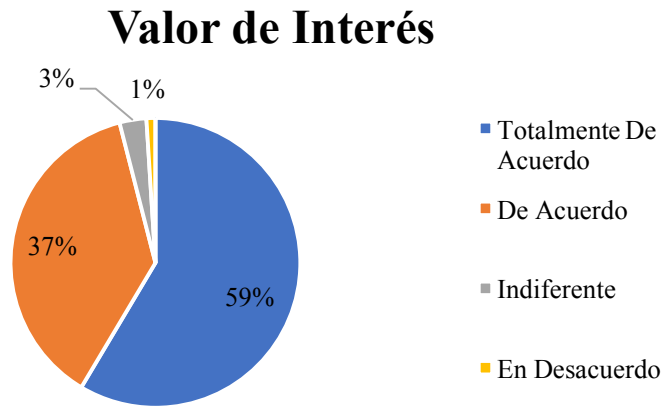


Figura 7. Porcentaje de respuestas para el Valor de Interés

Fuente: Elaboración propia

En los últimos tres ítems de la encuesta (31.a, 31.b y 31.c) los colaboradores hicieron comentarios positivos sobre ambas variables relacionadas a esta dimensión, valor de interés. Describieron a la empresa como una gran familia, siendo un referente nacional entre las empresas del sector de alimentos y bebidas, con visión de futuro, innovadora, fuerte y firme en el mercado ofreciendo productos de alta calidad, con un ambiente laboral excelente, retador, basado en el respeto y confianza donde todos se sienten como en casa.

Ilustra lo anterior comentarios tales como:

“Ambiente laboral atractivo, retador y de alto estándar” (Encuesta 40).

“La innovación de la empresa y confianza en el colaborador” (Encuesta 110).

“Buen clima laboral, la empresa brinda estabilidad laboral, permite innovar” (Encuesta 137).

“Por ser una empresa que se esmera por la calidad de sus productos y reconoce el esfuerzo de sus colaboradores” (Encuesta 142).

“Es una empresa familiar arraigado en el sentir popular, líder en el mercado, en donde fabricamos productos de alta calidad” (Encuesta 154).

Por otra parte, los colaboradores también comentaron sobre aspectos a mejorar como:

“Conocer más de los pilares de la empresa, su historia y cómo ha evolucionado durante sus 108 años” (Encuesta 20).

“Tomar en cuenta las ideas del personal para futuros proyectos” (Encuesta 31).

“Por otra parte, no está de más reforzar el sentido de pertenencia hacia la empresa y sus productos” (Encuesta 2).

Valor Social.

El valor social trata sobre el atractivo de una empresa debido a un ambiente agradable de trabajo, buena relación con los jefes, colegas y compañeros de trabajo.

En la Tabla 10 se aprecia que las opiniones en cada uno de los ítems relacionados al valor social, se inclinan hacia las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con un valor promedio 5, lo cual es indicativo que hay una alta atracción a la organización motivado por el valor social. Esto significa, en líneas generales, que se considera que hay un buen ambiente de trabajo agradable con buenas interrelaciones tanto con jefes como compañeros de trabajo en general. En la figura 8 se hace más patente el resultado, en efecto de cada 100 personas que respondieron la encuesta, 57 de ellas se encuentran totalmente de acuerdo con las afirmaciones reflejadas en la Tabla 10 haciendo entender que, en cuanto a este valor, la empresa se encuentra alineada a prácticas basadas en marca empleadora. Resalta en esta dimensión que el ítem con mayor frecuencia en “totalmente de acuerdo” fue el 7 vinculado con la relación con los jefes.

Tabla 10.

Valor social: distribución de ítems por puntajes promedios

Valor Social	
Ítem	Promedio
6. El ambiente de trabajo es entretenido y placentero.	4 (De Acuerdo)
7. Hay una buena relación con mi supervisor inmediato dentro de la empresa.	5 (Totalmente De Acuerdo)
8. Hay una buena relación con los colegas y compañeros dentro de la empresa.	5 (Totalmente De Acuerdo)
9. Los colegas y compañeros se dan apoyo y alientan entre sí.	4 (De Acuerdo)
10. El ambiente de trabajo es bueno y alegre.	5 (Totalmente De Acuerdo)
Total	5 (Totalmente De Acuerdo)

Fuente: Elaboración propia

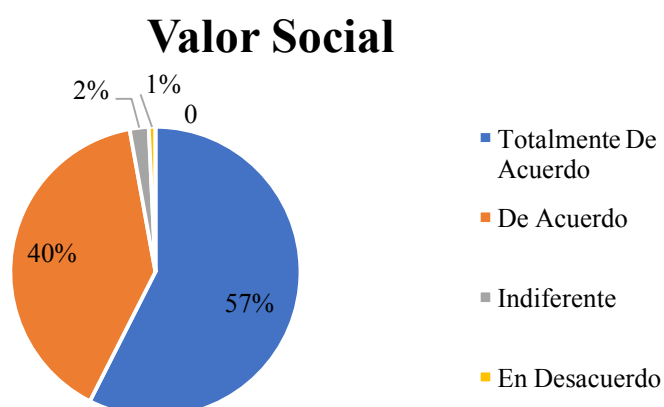


Figura 8. Porcentaje de respuestas para el Valor Social

Fuente: Elaboración propia

Con relación a este valor también se encontraron opiniones diversas en las preguntas abiertas (31.a, 31.b y 31.c) que refuerzan los resultados obtenidos en los ítems correspondientes al valor social. Algunas de las opiniones fueron:

“El excelente ambiente de trabajo, el compañerismo y el trato humano que recibimos, realmente somos una gran familia” (Encuesta 123).

“Las políticas y el ambiente de trabajo es muy grato, las personas que aquí laboran son muy amables y colaboradores por eso recomendaría a cualquier persona a trabajar en la corporación” (Encuesta 66).

“El ambiente de trabajo es algo que me motiva día a día a seguir haciendo las cosas de la mejor manera, mis compañeros de trabajo son como amigos que he conocido toda la vida. No pasa un día que no agradezca haber aceptado la oportunidad de trabajar” (Encuesta 68).

“Me conquistó de esta empresa la frescura de sus gerentes (abiertos a cambios, a innovar, son cordiales, no hay distancias, son alegres y te inspiran a ser mejor cada día) se siente un ambiente familiar, de armonía, optimista” (Encuesta 107).

“Humildad, creo que es la única Empresa que un día te puedes sentar a comer con un Gerente y el otro con un Operario sin tener la más mínima diferencia” (Encuesta 144).

Las respuestas anteriores son evidencias que efectivamente hay una relación horizontal entre superiores y supervisados. De la misma manera, existe valor hacia el capital humano y hay un elevado interés por parte de RRHH lo que desencadena en atención al personal. El trabajo que ha realizado la empresa en que los colaboradores sientan el apoyo desde la alta gerencia, que sus superiores no son sus jefes sino sus *coaches* incentivando el trabajo en equipo y el compañerismo se ve reflejado en las respuestas a las afirmaciones. La filosofía de *coaching* permite empoderar a los trabajadores dándoles espacio para innovar y ser autónomos.

Valor Organizacional.

Como señala la Tabla 11 la mayoría de los encuestados, en este valor también se decidieron entre las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” en los ítems relacionados con el mismo, lo cual significa que los colaboradores se sienten identificados con la visión, misión y valores de la empresa, en que cuentan con un balance entre la vida personal y laboral, al igual que consideran que están informados con lo que ocurre diariamente en la organización.

Tabla 11.

Valor organizacional: distribución de ítems por puntajes promedios

Valor Organizacional	
Ítem	Promedio
11. Estoy satisfecho con mi horario de trabajo.	5 (Totalmente De Acuerdo)
12. Conozco y me identifico con la visión, misión y valores de la empresa.	5 (Totalmente De Acuerdo)
13. Estoy informado sobre cualquier actualización y avances en los negocios de la empresa.	4 (De Acuerdo)
14. Existen canales de comunicación eficientes y efectivos	4 (De Acuerdo)
15. La empresa me permite tener un balance vida-trabajo.	4 (De Acuerdo)
Total	4 (De Acuerdo)

Fuente: Elaboración propia

La Figura 9 que sigue, describe visualmente el comportamiento de la dimensión Valor Organizacional. Se puede notar que el 90% de los encuestados están “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” expresando su afinidad hacia la cultura y valores de la organización. Sin embargo, es menester señalar que este valor organizacional fue el que obtuvo un mayor porcentaje de colaboradores que se ubicaron en las categorías “indiferente”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, 10%, en comparación con las otras dimensiones que abarcó el estudio.

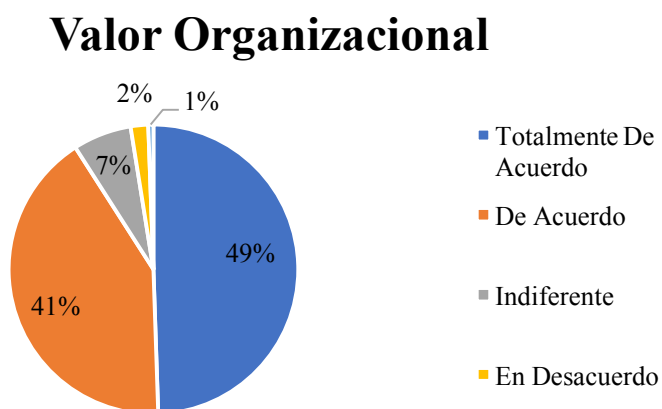


Figura 9. Porcentaje de respuestas para el Valor Organizacional

Fuente: Elaboración propia

El hecho que el ítem 12, relacionado con la identificación de la misión visión y valores de la empresa, nos indica que la organización cumple con las características críticas que Kapoor (2010) considera necesarios como parte de su cultura organizacional, características que están relacionadas con el incremento de la lealtad, productividad y la retención de los empleados al igual que la confianza y autoestima que sienten los empleados con la compañía.

Por otra parte, según el resultado obtenido en cuanto al ítem 15 sobre balance vida – trabajo, se comparó las prácticas de la empresa, a través de informantes claves, con los elementos necesarios para un balance vida- trabajo mencionados por Entrepreneur (2017) concluyendo que la empresa cuenta con prácticas que apuntan hacia una flexibilidad en el horario de trabajo. Es el caso del “viernes de balance” donde el colaborador tiene la posibilidad de trabajar el viernes hasta el mediodía si cumple con un horario especial durante la semana, lo que supone trabajar un adicional de 45 minutos diarios en su jornada laboral de lunes a jueves. Por otra parte, la empresa posee un comedor y terraza como espacios de ocio, celebración de eventos dentro del espacio de trabajo promocionados por las distintas gerencias de la empresa y en algunos casos la coordinación de clima organizacional y actividades. En cuanto a la política de teletrabajo, no la tienen establecida, pero tienen la flexibilidad y la facilidad de trabajar desde casa si la circunstancia lo amerita. Por último, la empresa no tiene desarrollado un programa de salud donde incentive a los trabajadores a realizar actividades físicas, ni posee espacios periódicos de chequeo de salud o jornadas de vacunación.

A pesar del alto resultado en esta dimensión valor organizacional, es de resaltar que los ítems 13 y 14 relacionados con la comunicación, obtuvieron la mayor frecuencia de respuestas en “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo” e “indiferente” representando el 50% de la muestra. De acuerdo a esto, es de vital importancia mejorar la comunicación interna de la organización ya que como señala Chong (2007), un empleado bien informado en temas de objetivos individuales y colectivos de la empresa, contenido de sus tareas y evolución de las funciones de sus colegas tienden a ser más leales y efectivos en su trabajo. La empresa cuenta con canales de comunicación a través de la plataforma de google para los emails y chats internos, además de poseer una intranet y boletines enviados por email.

Los comentarios de los encuestados se basaron en los principios y valores familiares caracterizados por:

“Por sus valores y ambiente de trabajo” (Encuesta 45).

“Respeto - Confianza - Integridad - Trabajo En Equipo – Excelencia” (Encuesta 53).

“Me motivo a recomendar la empresa a personas honestas y responsables, ya que a mi criterio representa un hogar, donde representa una gran familia llena de valores.” (Encuesta 73).

“Es una gran escuela, que me permite crecer personal y profesionalmente, por otra parte, me permite tener equilibrio entre mis ocupaciones laborales y personales, la recomiendo ampliamente como un lugar de trabajo ideal” (Encuesta 174).

Como oportunidades de mejora los colaboradores señalaron lo siguiente:

“Como una oportunidad puede ser reforzar los canales de comunicación interna” (Encuesta 132).

“Mejorar la comunicación sobre el rumbo o estrategias de la organización” (Encuesta 29).

“Mejorar la comunicación en el equipo de trabajo y mejores respuestas en el tema de TI y soluciones en tiempo real” (Encuesta 8).

Valor Económico.

El valor económico está relacionado con las oportunidades de crecimiento tanto económico y profesional dentro de la organización. En la Tabla 12 aparece la puntuación promedio para cada ítem de esta dimensión. Se puede apreciar que la mayoría de las respuestas se ubicaron en la categoría “de acuerdo”. Lo que se corrobora en la Figura 10 donde se observa que el 53% (130 de los encuestados) están de acuerdo con las afirmaciones relacionadas a dicho valor, tratándose de la compensación total, el sueldo ofrecido, la estabilidad laboral y los ascensos de cargos dentro de la empresa. Los resultados en la Tabla 12 y Figura 10 demuestran que la empresa es competitiva a nivel económico en el mercado laboral venezolano y los colaboradores no dudan en la estabilidad y sostenibilidad de ella lo cual parece que se refleja en la antigüedad que tienen los mismos en dicha empresa. De hecho, el ítem con mayor número de respuestas “totalmente de acuerdo” fue el 17 relacionado con la estabilidad laboral.

Tabla 12.

Valor económico: distribución de ítems por puntajes promedios

Valor Económico	
Ítem	Promedio
16. Hay buenas oportunidades de promoción laboral dentro de la empresa.	4 (De Acuerdo)
17. La empresa ofrece estabilidad laboral.	5 (Totalmente De Acuerdo)
18. La empresa posibilita la experiencia práctica inter-departamental.	4 (De Acuerdo)
19. El sueldo base que ofrece la empresa está sobre el promedio del mercado.	4 (De Acuerdo)
20. La empresa ofrece un paquete de compensación total atractivo.	4 (De Acuerdo)
Total	4 (De Acuerdo)

Fuente: Elaboración propia

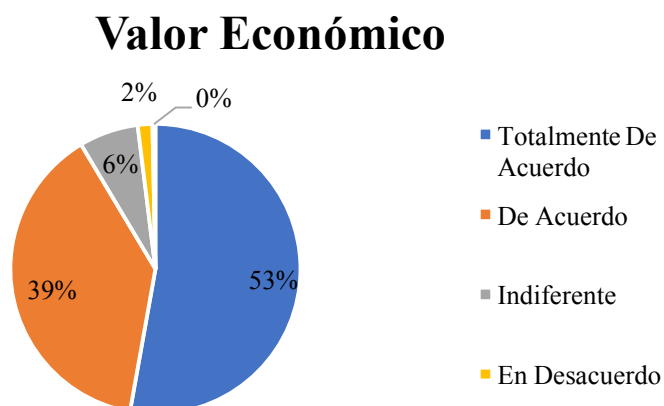


Figura 10. Porcentaje de respuestas para el Valor Económico

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, los ítems que obtuvieron mayor frecuencia de respuestas en las categorías “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo” e “indiferente” fueron el 16 y el 18 relacionados con la promoción y plan de carrera de la empresa. Este resultado parece compatible con que la organización no tiene un plan de carrera. A pesar de la falta del mismo, la organización está trabajando en ello para poder optimizar las promociones laborales. Al ser una empresa con

estructura horizontal es más difícil promocionar de forma jerárquica, sin embargo, se promocionan a los colaboradores dentro de sus mismos cargos y a otros departamentos. Es importante destacar que la figura de prácticas interdepartamentales la empresa no la tiene desarrollada como un programa de formación integral que le pueda ofrecer a sus colaboradores.

De acuerdo a lo anterior y en consonancia con el marco teórico, es factible que para optimizar las promociones laborales se deban de alinear los planes de carrera individuales con las estrategias globales de la organización, tomando también en consideración la rotación del personal entre los distintos departamentos, para así poder crear carreras significativas que aumentan la lealtad y productividad generando un sentimiento de reconocimiento y valoración de parte de la empresa hacia a sus colaboradores.

Debido a la gran trayectoria que tiene la empresa, con más de 100 años en el mercado, los colaboradores señalaron que se traduce en sinónimo de permanencia y estabilidad para todos garantizando una compensación salarial ajustada al mercado a pesar de la situación actual del país. También consideran que hay una gran variedad de oportunidades socio - económicas, donde se fomenta el desarrollo de las relaciones interdepartamentales con el fin de lograr metas en común que suman a las metas globales de la organización, al igual que el crecimiento profesional.

A pesar de que la empresa cuenta con el programa denominado “CorpoTalento”, una herramienta donde se le permite a los empleados aplicar a las posiciones de la empresa, hay algunos encuestados que mencionaron que las promociones y el crecimiento profesional se deben de realizar con igualdad de oportunidades tomando en cuenta la antigüedad y el reclutamiento interno de los empleados.

Ilustra lo anterior comentarios tales como:

“Sin embargo, existen algunos aspectos importantes para mejorar, sobre todo en relación a las promociones y crecimiento profesional con igualdad de oportunidades” (Encuesta 14).

“Ser más objetivos en las promociones laborales” (Encuesta 17).

“Dar más oportunidades valorando la antigüedad laboral” (Encuesta 21).

“Considero a mejorar tomar en cuenta la antigüedad ya que hay capital humano calificado y se da oportunidad a un tercero (proveniente de afuera) antes de los q están dentro de la organización o personal más nuevo” (Encuesta 27).

Otros comentarios como oportunidad de mejora en el aspecto económico son:

“Ajustar la remuneración a la formación profesional y el desempeño” (Encuesta 1).

“Mejoras en Beneficios económicos, Salario, bonos, Productos, Dotación de Artículos y productos de higiene, Transporte” (Encuesta 12).

“Identificar que con cada aumento lineal las brechas de diferencia entre compañeros cercanos se abren. ajustar de acuerdo a eso” (Encuesta 5).

“realizar patrocinios a los atletas que en ella trabajamos” (Encuesta 10).

“se debería reconsiderar el tema del transporte para el personal empleado, ya que con la situación País se hace muy cuesta arriba ir a la empresa y regresar a casa” (Encuesta 72).

Otros comentarios positivos de los encuestados que ilustran lo anteriormente mencionado con respecto al valor económico son:

“Estabilidad laboral, sueldo competitivo, beneficios para la familia, posibilidad de escalar a nivel profesional, ambiente de trabajo agradable” (Encuesta 50).

“Empresa estable, con excelentes remuneraciones más altas que el promedio en el mercado laboral actual, buen ambiente de trabajo y buenos compañeros” (Encuesta 65).

“Constante revisiones de las compensaciones y beneficios, incentivos extras por productividad” (Encuesta 62).

Valor de Desarrollo.

El valor de desarrollo trata sobre la confianza, autoestima, reconocimiento y experiencia laboral que les brinda la empresa a sus colaboradores. Según la Tabla 13 en esta empresa dicho valor se practica y se encuentra arraigado al crecimiento profesional y personal que ésta ofrece y se demuestra a través del comportamiento de los colaboradores que se desenvuelven en el lugar de trabajo. Es por esto que, así como se muestra en la Figura 11, de 245

encuestados, el 65% (174 encuestados) están “totalmente de acuerdo” con las afirmaciones expuestas en los ítems del 21 al 25.

Tabla 13.

Valor de desarrollo: distribución de ítems por puntajes promedios

Valor de Desarrollo	
Ítem	Promedio
21. La gerencia de la empresa reconoce/aprecia el esfuerzo de los colaboradores.	4 (De Acuerdo)
22. La empresa sirve como un medio para acceder a un empleo futuro.	4 (De Acuerdo)
23. Me siento bien conmigo mismo como resultado de trabajar en la empresa.	5 (Totalmente De Acuerdo)
24. Tengo confianza en el futuro de la empresa.	5 (Totalmente De Acuerdo)
25. Se adquiere una buena experiencia profesional trabajando en la empresa.	5 (Totalmente De Acuerdo)
Total	5 (Totalmente De Acuerdo)

Fuente: Elaboración propia

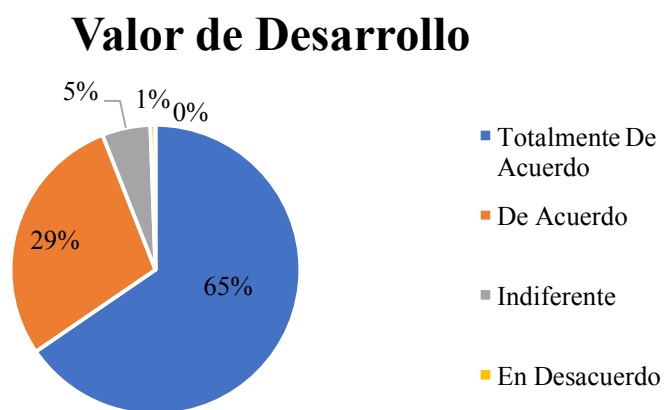


Figura 11. Porcentaje de respuestas para el Valor de Desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Como se ve, esta es una dimensión que fue altamente valorada. Esto queda corroborado con las opiniones al respecto ofrecidas en las preguntas abiertas. En este sentido los comentarios generales de los encuestados estuvieron relacionados con el crecimiento tanto profesional

como personal que tienen en la organización destacando la importancia y el valor que la empresa atribuye al capital humano. Muchos consideran que la organización es una escuela de formación profesional con oportunidad de desarrollo de carrera debido a una capacitación constante. Describen la experiencia profesional como buena y agradable donde se fomenta la autonomía y el empoderamiento en cada rol desempeñado. De la misma manera, comentan que se reconoce el esfuerzo y los logros del colaborador motivándolos continuamente, sin embargo, algunos consideran que dicho reconocimiento se debe de dar en igualdad de condiciones.

La empresa cuenta con un mínimo de horas trimestrales destinadas a la formación de habilidades, especialmente blandas, a través de programas tales como Gente Influyente, formación de facilitadores internos y participación en el Programa Avanzado de Gerencia en el IESA. De la misma manera, incluyen programas de capacitación por detección de necesidades de formación a través de la evaluación de desempeño, requerimientos del negocio, aseguramiento de la calidad y seguridad, salud y ambiente.

Recapitulando lo mencionado por McAdams (1998), Hersey y Blanchard (1998) y People Next (2016), reconocer a los colaboradores genera un sentimiento de orgullo al saber que su trabajo está siendo valorado se sienten escuchados y recompensados creando así un ambiente de respeto y cortesía. Dicho reconocimiento debe ser frecuente, claro y específico y se debe mantener una retroalimentación constante por parte de los superiores para no crear sensaciones de inequidad y que los colaboradores se esfuercen por realizar un mejor trabajo porque saben que también podrán ser reconocidos.

Uno de los comentarios proporcionado por los colaboradores habla sobre “alinear las estrategias de promoción y reconocimiento en las diferentes gerencias de las sedes”, sin embargo, es importante destacar que la empresa incentiva a la autonomía de cada gerencia al darles la libertad de dar reconocimientos a su equipo de trabajo como les parezca más conveniente por más de que exista un programa de reconocimiento lineal para toda la organización.

La empresa cuenta con dos programas de reconocimiento, uno relacionado con el desempeño anual del colaborador y el otro se puede otorgar a lo largo de todo el año a aquellos colaboradores que realicen su trabajo vinculado con la calidad de los procesos de la empresa. Este último está vinculado con aquellas áreas de producción y operaciones.

Por otra parte, los colaboradores también hicieron mención a oportunidades de mejora para la organización:

“La Compañía debería revisar la valoración del desempeño laboral de los dptos. dentro la organización, Considero que debería haber más equidad y que todos seamos tomados en cuenta, una mayor igualdad de oportunidades para todos” (Encuesta 16).

“También es importante retomar la capacitación y los reconocimientos individuales al desempeño” (Encuesta 23).

“Al momento de abrirse oportunidades de crecimiento, sugiero sesiones de *feedback* con los potenciales talentos para dicho reto y que exista entonces cambios justos y transparentes” (Encuesta 30).

Valor de Aplicabilidad.

El valor de aplicabilidad es el que describe a un individuo que es atraído por un empleador que da la oportunidad al individuo de aplicar lo aprendido, enseñando a otros en un ambiente que es tanto orientado al cliente, como humanitario (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). En la Tabla 14 se evidencia que dicha dimensión fue la única que en todos sus ítems alcanzaron un puntaje de 5, es decir, “totalmente de acuerdo” .

Tabla 14.

Valor de aplicabilidad: distribución de ítems por puntajes promedios

Valor de Aplicabilidad	
Ítem	Promedio
26. La empresa tiene un perfil humanitario, retribuyendo a la sociedad.	5 (Totalmente De Acuerdo)
27. Es posible aplicar lo que se ha aprendido en la empresa en otras instituciones.	5 (Totalmente De Acuerdo)
28. Es posible enseñar a otros lo que se ha aprendido en la empresa.	5 (Totalmente De Acuerdo)
29. La empresa incentiva la aceptación y pertenencia.	5 (Totalmente De Acuerdo)
30. La empresa tiene fuerte orientación al cliente.	5 (Totalmente De Acuerdo)
Total	5 (Totalmente De Acuerdo)

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las opiniones de los encuestados la empresa queda catalogada con una valoración alta en aplicabilidad. Esto se ve reflejado en el 68% (177 personas) que están “totalmente de acuerdo” en dichas afirmaciones expresado en la Figura 12.

Valor de Aplicabilidad

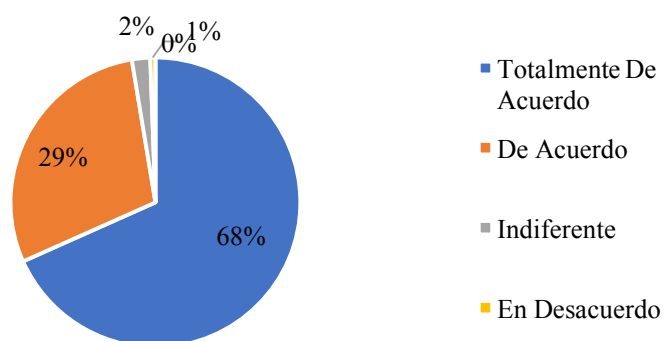


Figura 12. Porcentaje de respuestas para el Valor de Aplicabilidad

Fuente: Elaboración propia

Hay un 6% de colaboradores que en el ítem 29 (incentivo hacia la aceptación y pertenencia) se inclinaron hacia las categorías “en desacuerdo” e “indiferente”.

Según lo expuesto anteriormente en el marco teórico, la responsabilidad social empresarial no trata sólo del perfil humanitario que debe tener la empresa, sino también del compromiso que ésta tiene con sus clientes tanto interno como externo. A pesar de que este fue el valor con más respuestas positivas, siempre hay espacio para la mejora potencializando lo que se está realizando y crear conciencia en cada uno de los colaboradores que la empresa no sólo trata de retribuir a su sector de actividad sino también al resto de la sociedad.

Net Promoter Score.

Como se ha indicado en esta investigación se realizó también una validación de resultados a través de la metodología de *eNPS (Employee Net Promoter Score)*: Métrica para medir la lealtad del empleado, haciendo uso de la siguiente pregunta:

“En una escala del 0 al 10 ¿Qué tan probable es que usted recomiende esta empresa como un lugar para trabajar a un amigo o colega?”

El uso de esta metodología permitió contrastar los resultados del instrumento de medición con el *eNPS*. Al momento de realizado el estudio, la organización arrojó contar con un 88,98% de promotores de la marca, calificando su *eNPS* en 88,57%, como se ve reflejado en la Figura 13.

El resultado anterior respalda las buenas puntuaciones alcanzadas en todas las dimensiones de la encuesta basada en el atractivo organizacional.

Sin embargo, la aplicación de la escala arrojó un 11% de colaboradores “pasivos”, esto es un porcentaje significativo de la organización que aun cuando pudieran ser considerados como empleados satisfechos, no son promotores de la marca, es decir, empleados entusiastas y leales cuyas experiencias han sido positivas y están muy dispuestos a recomendar la organización.

Net Promoter Score

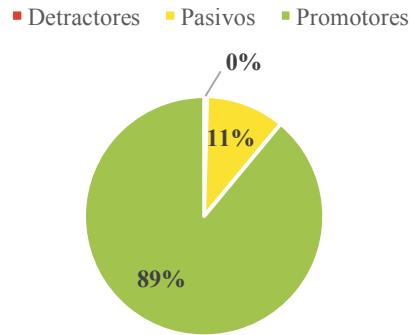


Figura 13. Porcentaje de respuesta del Net Promoter Score

Fuente: Elaboración propia



Figura 14. Lealtad de los colaboradores de la empresa

Fuente: Quicksearch Feedback Solutions (2018).

A través de la herramienta utilizada para sacar la fórmula del *eNPS* se obtuvo la Figura 14 que representa la tendencia que tuvieron los encuestados a responder entre 9 y 10. En resumen, la Figura 14, ilustra la lealtad que tienen los colaboradores con la empresa siendo 10 la opción más seleccionada, lo cual se refiere a la probabilidad de recomendar la empresa a un amigo o colega, en este caso hubo 179 respuestas.

En los comentarios aportados en la parte final de la encuesta se encuentra que las razones más repetitivas por la cual los colaboradores recomendarían la empresa fueron las siguientes: estabilidad laboral, ambiente laboral, calidad humana y crecimiento dentro de la empresa.

Benchmarking.

En el siguiente apartado se encuentran un conjunto de buenas prácticas en empresas que han desarrollado su marca empleadora. Para poder compilar la información se utilizó la herramienta del benchmarking donde se comparó diversas organizaciones y se agrupó en categorías según las dimensiones mencionadas anteriormente y en indicadores como reclutamiento y selección, programas y actividades, relación con los jefes, compensación y beneficios, reconocimiento, capacitación y desarrollo, responsabilidad social, visión, misión y valores, comunicación y, por último, balance vida trabajo.

Valor de interés.

Reclutamiento y selección.

El primer paso para obtener el mejor talento del mercado es el proceso de reclutamiento y selección de los mismos. Para ello, las organizaciones deben buscar métodos únicos que los diferencien de los demás, estar actualizados con la tecnología y los medios de comunicación que se usan hoy en día al igual que poder transmitirle a la sociedad quienes son y qué significaría trabajar con ellos. Como en Salesforce quien explica su marca a través de la experiencia de sus empleados en las distintas redes sociales usando la etiqueta #dreamjob (Salesforce, 2018).

Heineken es una empresa altamente reconocida por sus diferentes campañas de reclutamiento tales como *Go Places* basada en una página web que contiene una entrevista de trabajo interactiva para aplicar a cualquier cargo dentro de la empresa. De una manera innovadora y divertida, les muestra a los aspirantes cómo opera y que es lo que buscan en las personas. Al final, se aprende algo tanto de la compañía como de uno mismo. También tienen una campaña, el candidato, donde muestran un proceso inusual de selección teniendo como objetivo mostrar los atributos intangibles de la empresa que están asociados a sus empleados (Galvez, 2018) .

Microsoft tiene un blog donde suben noticias, consejos, actividades y experiencias de trabajadores de la empresa como estrategia de reclutamiento. Al mismo tiempo, organiza y participa en eventos de contratación de las universidades alrededor del mundo y una vez pasan el primer filtro de entrevistas, les pagan el pasaje y estadía a los aspirantes para realizarles las entrevistas presenciales. Después de cada entrevista, el entrevistador le hace un *feedback* con una decisión final de contratarlo o no, se requiere de una votación positiva de todos los entrevistadores para que el aspirante realice la última entrevista con el jefe del equipo. También se incentiva a los colaboradores a recomendar a colegas y amigos y si éste es contratado, ambos reciben una bonificación. Como experiencia de bienvenida, los nuevos empleados desarrollan su plan de acción personalizado incluyendo su capacitación, aprendizaje y acciones durante sus primeros 90 días en función de su cargo y ubicación (Microsoft, 2018).

En Southwest Airlines las entrevistas de trabajo se enfocan más en las actitudes de los candidatos ya que es un comportamiento inherente de las personas que no se puede cambiar. Evalúan el humor, la amabilidad, la habilidad de trabajar en equipo y la espontaneidad al resolver una variedad de situaciones (Jeanquart Miles, 2017). De la misma manera, en Google valoran más el valor agregado que puede agregar el aspirante en vez de su experiencia y sus títulos. Sus entrevistas se enfocan en la capacidad cognitiva, la aptitud para el puesto, el conocimiento técnico y la facilidad que pudiera tener la persona para adaptarse a la cultura. Durante la entrevista evitan las preguntas intimidantes ya que consideran que obstaculizan su capacidad de mostrar sus habilidades. Debido a la rapidez que se producen los cambios en la actualidad, sus procesos de selección se basan un 20% en el pasado y experiencia y un 80% en la capacidad de adaptarse a nuevos entornos (Carpenter, 2018).

Por otra parte. Kellogg's anuncia por adelantado a su plantilla de los nuevos ingresos para así poder generar un sentimiento de acogida. Cada uno de ellos tiene un gerente encargado de su formación y bienvenida para asegurar su apoyo durante el proceso de adaptación teniendo una reunión a los tres meses para hacerle seguimiento a su acogida e inquietudes. Kellogg's organiza trimestralmente un evento de bienvenida de dos días para que los nuevos ingresos

conozcan la estructura de la organización, los valores y las competencias de liderazgo (Jimenez, 2017).

Zappos y Google toman en cuenta el reclutamiento interno a través de programas recomendaciones de gerentes los gerentes como parte de su estrategia (Schmidt & Rosenberg, 2014).

Programas y actividades.

Cada empresa tiene sus propios programas y actividades para con sus colaboradores que los hacen únicos y los diferencian de los demás. Sin embargo, hay varias empresas que se destacan por sus prácticas de ME tales como Google ya que sus trabajadores eligen cada mañana en qué proyectos de la empresa participar y cómo hacerlo en función de sus aptitudes. Si no hay ninguno en marcha que les satisfaga, proponen uno para que sus compañeros se sumen (Schmidt & Rosenberg, 2014).

Mars cuenta con ciertos programas como: *Chocomoms* donde los padres empleados se reúnen para resolver situaciones comunes que puedan tener en conjunto. *Mars Petcare*: donde se permite llevar las mascotas al trabajo para estar acompañados durante su jornada laboral. *Make The Difference*, Has la Diferencia, en donde se reconocen a las personas y equipos permitiendo así el crecimiento de colegas, clientes y socios, aquellos que tienen la iniciativa de compartir formas de mejorar el negocio. Mars cree que cada persona puede marcar la diferencia y alienta a sus asociados a impulsar el cambio dentro de la organización (Great Place To Work, 2017).

Zappos publica un libro sobre su cultura escrito por los mismos empleados anualmente. En el mismo detallan como se sienten sobre su cultura y como la cultivan y la desarrollan todos los días. Dicho libro está al alcance de todos, tanto al cliente interno como externo, con tan sólo escribirles un correo solicitándolo. También se lo entregan a todo aquel que recorra la empresa (Coach Ecuador, 2018).

Kellogg's, fomenta actividades diseñadas para tener hábitos saludables entre los empleados como la asistencia médica en oficinas, fisioterapia, desayuno saludable en las oficinas, formación nutricional y deporte (Jimenez, 2017). Asimismo, Zillow Group tienen clases de yoga y meditación al igual que reembolso de bienestar para pagar sus cuotas de ejercicio (Zillow Group, 2018).

“Habla en Google” es una actividad que se realiza en la empresa donde invitan a importantes personalidades y pueden acudir todos los empleados de manera gratuita. También, organizan eventos fuera del horario laboral como parillas los fines de semana y otro tipo de actividades conjuntas (Carpenter, 2018).

Valor social.

Relación con los jefes.

En Kellogg's los líderes apoyan, confían e incentivan a sus subordinados y los directivos se destacan por mantener el equilibrio entre la humildad y la ambición, entre pasión y eficiencia, entre estar comprometidos con el resultado y ser respetuosos con los demás (Jimenez, 2017). Tienen *Coffee Talks* que son reuniones informales periódicas con superiores para hablar de temas relevantes del negocio y crear espacios de intercambios de ideas. Paralelamente, están los 101 que son reuniones con los jefes para evaluar el desempeño, cumplimiento de objetivos, entre otros (B2B Marketing, 2017). Las reuniones informales periódicas también son realizadas en Zappos como Ideas Zappos, un evento con los directivos de la empresa quienes responden a todo tipo de preguntas sobre la misma (Coach Ecuador, 2018).

En Heineken existe lealtad en la relación con cualquier empleado y su jefe, por lo que también predomina la horizontalidad al igual que en Mars donde aseguran que la comunicación en su empresa es transparente y existe cercanía y proximidad con los empleados (Galvez, 2018) y (Great Place To Work, 2017). Los líderes en Microsoft incentivan a la creatividad e iniciativa de los colaboradores y tienen reuniones semanales sobre avances en los proyectos y funciones (Microsoft, 2018). Por último, Zappos espera que sus gerentes inviertan del 10% al 20% del tiempo del departamento en actividades para crear equipos de empleados

permitiendo que estos se sientan cómodos con su cultura y con los demás y desarrollando relaciones que viven los valores fundamentales de la empresa (Coach Ecuador, 2018).

Valor económico.

Compensación y beneficios.

La tendencia hoy en día es crear paquetes de compensación y beneficios basados en la contribución total de cada empleado, incluyendo su contribución tanto para su equipo como para la organización, que se encuentren más alineados a sus preferencias individuales y que sean entregados de una manera más continua. Cada vez más, hay mayores expectativas en cuanto a la transparencia y flexibilidad en torno a las recompensas.

Kellogg's, incluye en su paquete de compensación total un pilar llamado *Cornflex*, donde la empresa se destaca por ofrecer un salario fijo anual con un paquete extenso de beneficios siendo unos de carácter corporativo y por lo tanto no modificables como el seguro de vida, plan de pensiones, seguro médico del empleado, cónyuge e hijos y vehículo de la empresa y por otro lado unos beneficios de carácter flexible como ticket de restaurant, alquiler de la vivienda, laptops, guardería, compra de días de vacaciones y formación (Jimenez, 2017).

También cuentan con los *K'Experiences*, que son aquellos elementos intangibles que identifican a la compañía y se agrupan en cinco programas que tratan temas relacionados con la vida personal, el sentirse bien, talento, reconocimiento y la cultura a través del balance vida-trabajo, la flexibilidad horaria, el apoyo a la persona y la familia, formación para saber manejar el tiempo y evitar el estrés (Jimenez, 2017).

Por otra parte, tienen un conjunto de programas y herramientas destinadas al desarrollo profesional de los empleados tales como acciones formativas, *secondments*, *coaching* y proyectos cross-funcionales. La cultura es un factor importante por lo que la compañía impulsa a un entorno abierto, comunicativo, transparente y de trabajo en equipo (Jimenez, 2017).

Google complementa su forma de pago basado en las tasas de rendimiento actuales y pasadas, además de que el mismo debe estar basado en el puesto, nivel del trabajo y localización del empleo. Un 60% de las oficinas está destinada a ocio y espacios de reunión, donde tienen actividades y espacios recreativos dentro de los espacios de las oficinas y estaciones de comida. Mientras que el 40% cuenta con espacios tradicionales para trabajar (Carpenter, 2018) .

Uno de los mayores fabricantes de ropa en EEUU le ofrece a sus empleados tres elementos de remuneración basados en distintos criterios: aumento del salario basado en la alineación y el crecimiento de cada empleado en cuanto a los valores de la organización; las bonificaciones están completamente vinculados al logro de objetivos específicos; e incentivos y opciones de acciones a largo plazo se otorgan en base a actividades de liderazgo y retroalimentación de 360°. Este modelo le permite a cada empleado decidir si desean enfocarse en el trabajo en equipo básico, lograr metas elásticas o pasar a roles de liderazgo. También, una consultora europea les permite a sus nuevos ingresos elegir parte de su paquete salarial y las opciones sobre las acciones como una semana adicional de vacaciones o pago más alto; y una bonificación más alta basada en los resultados o un aumento más modesto en el salario base (Deloitte, 2017).

Heineken añade plan de pensiones, ayuda para el transporte, servicio de guardería, entre otros (Galvez, 2018). Otra empresa es Mapfre quienes incluyen un paquete de beneficios sociales como lo son talleres abiertos de formación, horario flexible, jornada reducida los días viernes, *casual day* los viernes, becas de estudio para pre y post grado, días adicionales por paternidad, descuentos en productos de la compañía, ayuda escolar, día de cumpleaños libre y consultas nutricionales (Mapfre, 2017) .

Zillow Group cubre el 100% de las primas médicas de los empleados y el 80% de los familiares, Tienen un programa denominado “Reiniciar y recargar” permitiendo a los empleados estar seis semanas fuera del trabajo después de seis años consecutivos de empleo (Zillow Group, 2018). Mars también otorga incentivos asociados a realizar ejercicio. También cuentan con beneficios especiales para los padres primerizos como cerca de mil euros para

gastarlo en Amazon en productos para su bebé y pago por envíos nocturnos de leche materna cuando una madre está de viaje, al igual que cubre el costo de tratamientos de infertilidad (Great Place To Work, 2017).

Zappos tiene beneficios estratégicos para contribuir con la promoción de la empresa como cursos de redes sociales donde los empleados aprenden como manejarse en las redes y terminan compartiendo su día a día en la organización. Al aparecer los mismos en el blog de la compañía son considerados como embajadores de la marca. También el empleado puede decidir su horario, aplicarlo con flexibilidad e indicar incluso a la dirección de Recursos Humanos el sueldo que quiere percibir (Coach Ecuador, 2018).

En el mismo orden de ideas, Cisco tienen un enfoque de experimentación continua que implica escuchar las necesidades de los empleados y comprender los beneficios y recompensas competitivos en el mercado. Para promover la transparencia y la confianza, la compañía compara regularmente su compensación total con los de la competencia y a darle a sus empleados una visión de cómo se paga a cada familia de trabajo en comparación con sus competidores (Cisco, 2018).

Valor de desarrollo.

Reconocimiento.

Kellogg's y General Electric (GE) premian las contribuciones extraordinarias y el alineamiento de los empleados con los valores de la compañía. Kellogg's tiene un programa de reconocimiento, *K'Succes*, donde su otorgamiento está condicionado al rendimiento del empleado y al de la compañía y se aplica como una retribución variable a corto y largo plazo (Jimenez, 2017). Heineken tiene una campaña de reconocimiento que se llama "Se buscan héroes", donde los empleados que mejor representen los valores corporativos, tengan buena actitud y comportamiento a lo largo del año son votados y premiados por los mismos colegas (Galvez, 2018).

En el caso de GE, la premiación de sus valores, “*GE Beliefs*”, se realiza trimestralmente a nivel regional y también tienen una plataforma de reconocimiento diario basado en actividades regulares, por alguna asignación en específico o por un comportamiento repetitivo durante un periodo de tiempo donde puedes reconocer tanto a tus supervisores como a tus supervisados o subordinados (General Electric, 2017). *Southwest* se une a esta iniciativa y también permite otorgar reconocimientos espontáneos y por parte de terceros a la empresa, así como de aquellas personas que participen en voluntariados y programas de la empresa, reconocimientos por antigüedad y desempeño (Jeanquart Miles, 2017).

Mapfre tiene programas formales de reconocimiento tales como viajes a los empleados que han colaborado de una manera más directa en el crecimiento del negocio. Reconocimientos trimestrales por alcanzar cifras de comercialización de productos determinados, gratificaciones por detección de fraudes, recobros, diagnosis y por peritaciones. Galardones a las mejores iniciativas para así incrementar la calidad y reducir el tiempo en producción y coste llamados premios LEAN de tecnología. Reconocimientos a los empleados más destacados en cuanto al compromiso, innovación y dedicación al igual que en su aniversario número 25 se le realiza un homenaje junto con un premio metálico a los empleados. Por último, la empresa ha creado un espacio en su intranet denominado “Reconocimientos” donde de manera voluntaria cualquier colaborador puede agradecer y reconocer el trabajo de un compañero o equipo a través de comentarios y así todos poder estar al tanto del buen trabajo de los demás (Mapfre, 2017).

Capacitación y desarrollo.

Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, la ME se basa en convertir a los colaboradores en embajadores y protagonistas de la marca capacitándolos y desarrollándolos no sólo para que puedan realizar sus funciones de la mejor manera posible sino también para que aprendan a amar lo que hacen y lo compartan contribuyendo así con la promoción de la compañía. Para capacitar y desarrollar a sus colaboradores, Kellogg’s y Mars se basan en el modelo 70/20/10 ya que la mayoría de las personas reciben el 70% de su aprendizaje a través de la experiencia en asignaciones y proyectos de trabajo, el 20% trabajando con otros mediante el coaching y tutoría y el 10% a través de la formación tales como cursos y talleres.

A partir de este modelo se diseña el plan formativo anual de todos los colaboradores (Jimenez, 2017) y (Great Place To Work, 2017) .

Los *Googlers* reciben como mínimo 10 horas de formación mensuales a través de la formación online, formación continua de actualizaciones sobre sus productos, formación en habilidades. Se aprovecha y promueve al máximo el talento interno facilitándole recursos a los empleados para que se instruyan mutuamente (Schmidt & Rosenberg, 2014). En *Southwest Airlines*, tiene una política que llama *Loose-Tight Model* donde empodera a los empleados para que tomen sus propias decisiones y puedan actuar para servir a sus clientes, mantienen un continuo entrenamiento interdepartamental para preparar a su gente ante cualquier cambio con la ayuda de un mentor senior que los guíe. Sus entrenamientos son sobre las habilidades y la ética del trabajo. Se fomenta el trabajo en equipo donde los compañeros de trabajo se ayudan entre si aun cuando no pertenecen a la misma área del negocio (Jeanquart Miles, 2017). Heineken es reconocida por su técnica *Mindfulness* basada en la atención plena en el presente o en una tarea concreta (Galvez, 2018).

En las empresas como Zappos, Heineken y Microsoft los empleados son protagonistas de su crecimiento desde su primer día de trabajo. En ésta última tienen 40 Redes de Empleados y siete Grupos de Recursos para Empleados donde brindan desarrollo profesional, apoyo, oportunidades de establecer contactos en otros países, tutoría, participación comunitaria, aportación de productos y asistencia en actividades que promueven la conciencia cultural. Sus programas incluyen series de oradores, programas de becas, servicio comunitario, conferencias de desarrollo y celebraciones patrimoniales. Al estar en pro de la diversidad e inclusión han desarrollado entrenamiento de sesgo inconsciente para todos sus empleados (Microsoft, 2018).

Zappos también realiza eventos de entrenamiento en donde informan a sus colaboradores cómo crear cultura, gustar a los clientes y cómo empoderarse a ellos mismos. También cuentan con entrenamientos online donde el aprendiz puede elegir la duración del mismo. El 80% de los empleados trabajan bajo un sistema de autogestión absoluta, es por ello que los encargados de servicio al cliente no trabajan desde un dialogo preestablecido, sino más bien se

les incentiva a usar su imaginación y creatividad para darle a los clientes el factor sorpresa y hacerlos felices (Coach Ecuador, 2018).

Muchas empresas han diseñado o se han aliado con universidades para capacitar y desarrollar a sus colaboradores. GE tiene un *Learning Center* (General Electric, 2017).. Heineken tiene una escuela corporativa donde desarrollan y capacitan a sus empleados en temas de liderazgo y administración de personal incluyendo a los miembros de dichas áreas para que sean tanto aprendices como formadores internos de la escuela (Galvez, 2018). De la misma manera, Mapfre cuenta con una universidad corporativa tanto presencial como virtual a través del eCampus donde tienen clases de inversiones, vida y de negocio digital (Mapfre, 2017). Zappos también diseñó la escuela WOW donde entrenan a su personal tanto para sus funciones laborales como para adentrarse e identificarse con su cultura (Coach Ecuador, 2018). Por otra parte, Starbucks llegó a un acuerdo con la Universidad Estatal Online de Arizona para que sus empleados puedan sacarse un grado online con todos los gastos pagados por la organización (Equipos y Talento, 2017).

Valor de aplicabilidad.

Responsabilidad social empresarial.

Las empresas como General Electric, Google, Kellogg's, Heineken, Mapfre, Mars y Zappos tienen programas de proyección a la comunidad donde se enfocan en temas relacionados a la energía, agua, materiales, reciclaje, educación, salud y bienestar de la comunidad dependiendo del negocio de la empresa y el lugar en donde estén localizados. También hay algunas que recogen fondos a través de una plataforma online para ayudar a comunidades que están en otros países (General Electric, 2017), (Schmidt & Rosenberg, 2014), (Galvez, 2018), (Jimenez, 2017), (Great Place To Work, 2017), (Mapfre, 2017) y (Coach Ecuador, 2018).

Ericsson tiene un programa llamado *Ericsson Response*, donde ayudan a países y comunidades en crisis para comunicarse entre ellos. La responsabilidad social empresarial es un área clave en el entorno corporativo de Cisco. Dicha empresa señaló que su RSE beneficia en primer lugar a sus empleados, el medio ambiente y las necesidades sociales básicas tales

como la educación, desarrollo económico y apoyo a organizaciones sin fines de lucro. Cisco comenzó a promover también la tecnología verde en muchas regiones en el mundo (Cisco, 2017).

La empresa tradicional Ernst & Young también tiene programas exitosos en emprendimiento como alentar a jóvenes a enviar sus ideas y poder ganar diversos premios. De la misma manera, ayudan a las sociedades y comunidades a desarrollarse e invertir en la educación, en los jóvenes y en la sustentabilidad del medio ambiente (EY, 2016).

Como parte de su responsabilidad social empresarial, Mars tiene un programa, Mars Ambassador Program, donde les permite a las personas trabajar con organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo, compartiendo su experiencia y profundizando sus conocimientos en un área particular (Great Place To Work, 2017).

Valor organizacional.

Visión, misión y valores.

Las empresas buscan que sus empleados se conecten con la misma a través de estos tres pilares por lo que es importante para la organización enfocarse en este aspecto para que los colaboradores comprendan que su rol impacta en la organización y es importante para lograr aquellos objetivos a corto y largo plazo. Por ejemplo, los pilares fundamentales de Kellogg's son la gente, pasión y el orgullo y estos se encuentran vinculados con unas promesas que son gente con talento, relaciones e integridad, pasión y orgullo y productos e innovación (Jimenez, 2017). Southwest Airlines tiene una visión enfocada a sus empleados, donde cada uno de ellos entienden el propósito y el fin de su trabajo trayendo como consecuencia una excelente calidad de servicio que beneficia a la reputación de la empresa por el trato con sus clientes externos (Liu, 2015).

Por otra parte, Heineken tiene unos valores que están vinculados con su filosofía y estrategia como lo son respetar el planeta y a la gente que vive en él y apostar por un equipo de profesionales diverso, internacional, dinámico y comprometido (Galvez, 2018). Mapfre tiene

como uno de sus objetivos fomentar la cultura de trabajo en equipo (Mapfre, 2017), mientras que la empresa Mars propone cinco principios: la calidad, responsabilidad, reciprocidad, eficiencia y libertad (Great Place To Work, 2017). En cuanto a Microsoft su cultura se enfoca en atraer *millennials*, y su misión es que cada empleado empodere a millones a través de su marca empleadora. La visión de la compañía está plasmada en la parte de atrás de todos los carnets y es transmitida en todas las reuniones, conversaciones y correos enviados (Microsoft, 2018).

Salesforce es una empresa que se enfoca en tener una cultura de sentimiento familiar entre los empleados, clientes, socios y en las comunidades donde viven y trabajan denominado como “cultura Ohana”. Esto es transformado en cuatro valores: la confianza, crecimiento, innovación e igualdad. Para que los empleados se sientan identificados con la organización es necesario que lleven a la práctica la autenticidad (Salesforce, 2018).

Todas estas organizaciones enfocan su misión, visión y valores en su cliente interno, en su propia gente para que así ellos se conviertan en los mejores embajadores de marca y puedan transmitir dicha misión, visión y valores a través de sus comportamientos y actitudes.

Comunicación.

General Electric tiene un departamento de comunicación y tiene otro departamento que trabaja exclusivamente temas de marca empleadora que da asesoramiento a todas las áreas y ayuda a la compañía a potenciar su marca (B2B Marketing, 2017). Kellogg’s tiene como estrategia de comunicación interna mejorar la efectividad en sus canales, conseguir embajadores de la marca que ayuden a construir la reputación de la empresa fomentando el sentido de pertenencia y compromiso. Clasifican sus herramientas en cuatro: aquellas que tienen el fin de guiar, otras de informar, enfocadas a motivar y por último escuchar (Jimenez, 2017).

Guiar.

Mapfre ha desarrollado una intranet corporativa global para aprovechar la sinergia de la diversidad de regiones y países, creación de equipos de trabajo virtuales, revistas, buzones, encuestas, blogs, foros, entre otros (Mapfre, 2017).

Informar.

En Mars los directivos son transparentes al comunicar el progreso de sus objetivos estratégicos y financieros. Los empleados siempre están motivados a hacer preguntas sobre él mismo de manera presencial o virtual (Great Place To Work, 2017).

GE creó un sistema de comunicación interna a través de boletines mensuales de la actividad de la región, carteleras impresas y virtuales en lugares estratégicos de las oficinas (B2B Marketing, 2017) . De la misma manera, Heineken tiene un portal de recursos humanos por el cual comparten los beneficios y reconocimientos e información o artículos de la gerencia. En cuanto a la comunicación interna, para ellos es importante incentivar a los líderes a que sean comunicativos y sepan transmitir la información a todos sus equipos y la comunicación debe ser en ambos sentidos para tomar buenas decisiones. Es por ello que cuentan con diversas herramientas como la intranet, periódico en el que se habla de las personas intentando así que todos sepan en que está la empresa, buzón de sugerencia, reuniones, encuentros para los empleados cada tres meses, donde todo el equipo recibe información sobre la marcha del negocio y sobre cuáles son los planes del siguiente trimestre (Galvez, 2018) .

Microsoft y Salesforce utilizan las distintas redes sociales para compartir sus logros y premios a los clientes internos y externos, reuniones regulares entre los miembros directivos y los empleados en la que la regla es destinar el 75% del tiempo a escuchar las dudas de estos últimos (Microsoft, 2018) y (Salesforce, 2018).

Motivar.

Como método de motivación, en GE hay un blog y mensajes periódicos del CEO enviados por correo además de mensajes de empleados que tienen antigüedad de más de 10 años en la empresa para aumentar lealtad con la organización (B2B Marketing, 2017).

Escuchar.

Starbucks utiliza el lema “Muestra tus preocupaciones. Comparte tus ideas” en un formulario que los empleados pueden exponer lo que les preocupe del funcionamiento de la empresa y a la misma vez aportan soluciones a los problemas detectados, fomentan la retroalimentación entre los equipos de trabajo y cualquier momento es ideal para reforzar los valores de la empresa, intercambiar opiniones o información para aprender de los demás (Equipos y Talento, 2017). Por otro lado, GE les brinda a los empleados un canal para realizar quejas o denunciar acontecimientos de manera anónima o no (B2B Marketing, 2017).

Balance vida – trabajo.

Kellogg’s incentiva al trabajo flexible una vez que decide eliminar sus espacios de oficinas regulares, cambiarlos por espacios abiertos y permitiendo que los empleos puedan escoger su lugar de trabajo para realizar sus actividades. Por otra parte, tienen el programa *Smacks Life* que se enfoca en equilibrar la vida personal, laboral y familiar al tener flexibilidad horaria tanto de entrada como de salida, apoyo a la familia y persona, cursos de gestión del tiempo, reducción de burocracia y procesos por medio del valor de simplificación y el permitirle a los empleados para realizar el trabajo en el lugar que considere oportuno (Jimenez, 2017).

En Google permiten llevar a los niños e incluso a las mascotas al trabajo facilitando para que continúen trabajando sin afectar su jornada laboral. Los empleados dedican el 20% de su tiempo en participar en algún proyecto de su propia elección. Por último, los empleados pueden trabajar desde casa siempre y cuando esté hablado y aprobado por el supervisor (Schmidt & Rosenberg, 2014). General Electric también permite a sus empleados trabajar desde casa y tienen flexibilidad en el horario de entrada y salida, permite salir los viernes más

temprano al entrar una hora antes y recortando el tiempo de almuerzo. Permiten llevar a sus hijos a la oficina por cualquier imprevisto que tenga el empleado (General Electric, 2017).

Heineken tiene el certificado de la Fundación Más Familia por ser una empresa familiarmente responsable (EFR) por su búsqueda del equilibrio de la vida laboral con la vida personal. Para el cumplimiento de este modelo es necesario cumplir con políticas de estabilidad en el empleo, flexibilidad temporal y espacial, apoyo a las familias de los empleados, desarrollo y competencia profesional y la igualdad de oportunidades (Martínez R. , 2006).

En Microsoft el horario es libre y se trabaja por objetivos. La empresa brinda recursos y herramientas para ayudar a sus colaboradores a lograr un mayor equilibrio entre la vida profesional y personal (Microsoft, 2018).

Propuesta de marca empleadora para la empresa venezolana de consumo masivo

A continuación, se presentará la propuesta de marca empleadora validada por el departamento de recursos humanos de la empresa, esto corresponde a la fase III y IV mencionada en el marco metodológico de la presente investigación.

De acuerdo al diagnóstico realizado con base a los resultados de la encuesta y tomando en cuenta los comentarios de los empleados, en los últimos 3 ítems (31.a, 31.b, 31.c), se eligieron los siguientes aspectos como oportunidades de mejora:

1. Conocer más los pilares e historia de la empresa
2. Reforzar el sentido de pertenencia hacia la empresa y sus productos
3. Tomar en cuenta las ideas del personal para futuros proyectos
4. Diseñar planes de carrera y cumplirlos
5. Brindar mayor proyección profesional
6. Ofrecer promociones y crecimiento profesional con igualdad de oportunidades, siendo más objetivos y tomando en consideración la antigüedad y el reclutamiento interno.
7. Mejorar beneficios económicos y no económicos
8. Patrocinar a colaboradores atletas

9. Ofrecer transporte para las sedes de Cagua y Turmero
10. Proveer periódicamente los productos fabricados en la empresa
11. Mejorar la comunicación interna
12. Revisar la valoración del desempeño laboral
13. Reconocer individualmente por desempeño
14. Realizar más actividades, cursos motivacionales, cursos técnicos y sesiones de *feedback*.

Cabe destacar que las oportunidades de mejora antes mencionadas sólo se encuentran vinculadas con los valores de interés, desarrollo, económico y organizacional en vista que el valor de aplicabilidad, el cual obtuvo la más alta ponderación, y el valor social no tuvieron opiniones desfavorables.

Una vez realizado el listado, se evaluaron las experiencias obtenidas a través del benchmarking para presentar la propuesta definitiva de marca empleadora. Esta propuesta fue presentada y validada por la empresa objeto de estudio.

Las tablas que siguen a continuación reflejan dichas propuestas diferenciadas por valor. En cada una de ellas, en la primera columna aparece la oportunidad de mejora de la lista antes descrita y al lado la actividad o emprendimiento que se le recomienda a la empresa para mejorar su marca en ese aspecto y por ende la marca empleadora de la organización.

La Tabla 15 se refiere a las oportunidades de mejora y sus propuestas en cuanto al valor de interés.

Tabla 15.

Valor de interés: oportunidad y propuestas de mejora.

Oportunidad de mejora	Propuestas de marca empleadora
1. Conocer más los pilares e historia de la empresa 2. Reforzar el sentido de pertenencia hacia la empresa y sus productos 3. Tomar en cuenta las ideas del personal para futuros proyectos	a) Se propone el programa Cultura para ti basado en transmitir la cultura a todos los colaboradores de la empresa a través de la publicación de una campaña en los canales de comunicación de la misma, donde participen los colaboradores que tengan mayor antigüedad e indiquen lo que significa para ellos la cultura de la organización, cuál es el valor con el cual se sienten más identificados. Mientras los directivos de la empresa hablen sobre la trayectoria y cuenten la historia de la misma e involucren la evolución de sus productos. Esto desarrollará el sentido de pertenencia, estabilidad y cultura de la organización. b) Realizar un programa llamado <i>Make The Difference</i> celebrando aquellos que tienen la iniciativa de compartir formas de mejorar el negocio. El objetivo es que cada persona puede marcar la diferencia y alienta a sus asociados a impulsar el cambio dentro de la organización.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 16 se evidencian las oportunidades de mejora en cuanto a las promociones y planes de carrera de los colaboradores junto con sus propuestas de ME como una de las variables del valor económico.

Tabla 16.

Valor económico: oportunidad y propuestas de mejora. Plan de carrera.

Oportunidad de mejora	Propuestas de marca empleadora
4. Diseñar planes de carrera y cumplirlos 5. Brindar mayor proyección profesional 6. Ofrecer promociones y crecimiento profesional con igualdad de oportunidades, siendo más objetivos y tomando en consideración la antigüedad y el reclutamiento interno.	a) Ofrecer practicas interdepartamentales basados en el modelo 70/20/10 ya que la mayoría de las personas reciben el 70% de su aprendizaje a través de la experiencia en asignaciones y proyectos de trabajo, el 20% trabajando con otros mediante el coaching y tutoría y el 10% a través de la formación tales como cursos y talleres. b) Retomar las conferencias de desarrollo y charlas con distintos oradores explotando el talento de los facilitadores internos. c) Ofrecer entrenamientos online donde el aprendiz pueda elegir la duración del mismo.

Fuente: Elaboración propia

La tabla 17 trata sobre las oportunidades de mejora en cuanto a la otra variable relacionada al valor económico, compensación y beneficios, junto con sus propuestas de ME.

Tabla 17.

Valor económico: oportunidad y propuesta de mejora. Compensación y beneficios

Oportunidad de mejora	Propuestas de marca empleadora
7. Mejorar beneficios económicos y no económicos	a) Redistribuir el lugar de trabajo ofreciendo un 60% de espacios de ocio y de reunión, para actividades con estaciones de comida. Dejando el 40% con espacios tradicionales para trabajar.
8. Patrocinar a colaboradores atletas	b) Permitirle a los nuevos ingresos elegir parte de su paquete salarial y las opciones sobre acciones como: semana adicional de vacaciones o pago más alto; y una bonificación más alta basada en los resultados o un aumento más modesto en el salario base.
9. Ofrecer transporte para las sedes de Cagua y Turmero	c) Desarrollar un programa al estilo “Reiniciar y recargar” permitiendo a los colaboradores estar seis semanas fuera del trabajo después de seis años consecutivos de empleo.
10. Proveer periódicamente los productos fabricados en la empresa	d) Tener beneficios estratégicos para contribuir con la promoción de la empresa como cursos de redes sociales donde los colaboradores aprenden a manejarse en las redes y terminan compartiendo su día a día en la organización
	e) Escuchar las necesidades de los colaboradores y comprender los beneficios y recompensas competitivos en el mercado comparando su compensación total con los de la competencia y así darles a sus colaboradores una visión de cómo se paga a cada familia de trabajo en comparación con sus competidores promoviendo la transparencia y confianza.
	f) Ofrecer un transporte colectivo en las sedes con difícil acceso al transporte público.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 18 se evidencian las oportunidades de mejora en términos de la comunicación interna y las propuestas de ME.

Tabla 18.

Valor organizacional: oportunidad y propuesta de mejora.

Oportunidad de mejora	Propuestas de marca empleadora
11. Mejorar la comunicación interna	a) Mejorar la efectividad canales, conseguir embajadores de la marca que ayuden a construir la reputación de la empresa fomentando el sentido de pertenencia y compromiso. b) Tener un departamento que trabaje temas de marca empleadora para asesorar a todas las áreas para promocionar su marca. c) Incentivar la comunicación de los directivos al transmitir el progreso de sus objetivos estratégicos y financieros para motivar a los colaboradores a hacer preguntas de manera presencial o virtual. d) Realizar encuentros para los empleados cada tres meses, donde todo el equipo recibe información sobre la marcha del negocio y sobre cuáles son los planes del siguiente trimestre. e) Realizar reuniones, <i>Coffee Talks o Ideas Zappos</i> que son reuniones informales periódicas con superiores para hablar de temas relevantes del negocio y crear espacios de intercambios de ideas. f) Destinar 75% del tiempo de las reuniones entre los miembros directivos y los colaboradores a escuchar las dudas de estos últimos. g) Realizar un blog con mensajes periódicos del CEO enviados por correo y mensajes de colaboradores que tienen antigüedad de más de 10 años en la empresa para aumentar lealtad con la organización. h) Establecer un formulario como “Muestra tus preocupaciones. Comparte tus ideas” donde los colaboradores puedan exponer lo que les preocupe del funcionamiento de la empresa y aportar soluciones a los problemas detectados de manera anónima o no.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 19 describe cuáles son las oportunidades de mejora en relación al reconocimiento de los colaboradores y las propuestas correspondientes pertenecientes al valor de desarrollo.

Tabla 19.

Valor de desarrollo: oportunidad y propuestas de mejora.

Oportunidad de mejora	Propuestas de marca empleadora
12. Revisar la valoración del desempeño laboral 13. Reconocer individualmente por desempeño 14. Realizar más actividades, cursos motivacionales, cursos técnicos y sesiones de <i>feedback</i>.	a) Hacer programas de reconocimiento como “Se buscan héroes”, o “GE Beliefs” donde los colaboradores que mejor representen los valores corporativos, tengan buena actitud y comportamiento a lo largo del año sean votados y premiados por los mismos colegas. b) Realizar sesiones de <i>feedback</i>, 101, que son reuniones con los <i>coaches</i> para evaluar el desempeño, cumplimiento de objetivos, entre otros. c) Crear un espacio de la intranet donde los colaboradores puedan reconocer y agradecer el trabajo de algún compañero u equipo de forma voluntaria a través de mensajes directos. d) Reconocer a aquellos que participen en voluntariados y programas de la empresa, reconocimientos por antigüedad y desempeño. e) Realizar cursos con más frecuencia y tomando en cuenta a un grupo más amplio de colaboradores de <i>soft skills</i> enfocados en temas de manejo del tiempo, liderazgo, enfocarse en una sola tarea, eventos de entrenamiento en donde informan a sus colaboradores cómo crear cultura, gustar a los clientes y cómo empoderarse a ellos mismos.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES

Luego de analizar los datos obtenidos, se procedió en este capítulo a establecer las conclusiones que trajeron consigo los resultados de la investigación realizada al ser contrastados con las respuestas obtenidas con el instrumento y con la teoría sobre la cual está fundamentado este estudio.

El instrumento utilizado demostró su pertinencia para determinar las opiniones de los colaboradores de la empresa objeto de estudio en relación a las dimensiones: valor de interés, valor de desarrollo, valor económico, valor organizacional, valor de aplicabilidad y valor social. En este sentido y de acuerdo a los resultados la empresa tiene buenas prácticas de marca empleadora ya que en todas las dimensiones los puntajes alcanzados estuvieron entre las categorías “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”.

El resultado anterior se corroboró al aplicar la escala *eNPS*, ítem 31, que ubica a los colaboradores de la empresa en el rango de promotores de la marca, lo cual quiere decir que estos van a promocionar y recomendar la organización al entorno externo como un buen lugar para trabajar.

A pesar de que los resultados fueron altos, se encontró que en el valor organizacional un 10% de los trabajadores se ubicó en las categorías que van desde “indiferente” hasta “totalmente en desacuerdo”. Con base a las preguntas abiertas se detectó durante la investigación, la necesidad de reforzar los canales de comunicación interna de la organización y que, si bien tiene los canales, la gente no los está utilizando de forma óptima. Del mismo modo, es fundamental desarrollar un programa de prácticas interdepartamentales e incluirlo en

el plan de carrera de los cargos a los cuales esto aplique. Estos aspectos, como es lógico, fueron incorporados en la propuesta.

Pero también, las preguntas abiertas incorporadas a la encuesta permitieron profundizar en el diagnóstico ya que, a través de ella, los colaboradores se refirieron no tan solo a aspectos positivos de la marca empleadora si no también aquellos susceptibles a ser mejorados por la organización.

Con los resultados del diagnóstico se logró determinar, a pesar de la buena puntuación que tuvo la empresa, una lista de oportunidades de mejora. De manera que con esto se validó la confianza y el compromiso que tienen los colaboradores con la organización a través de la encuesta de atractivo organizacional EmpAt y la escala de lealtad *eNPS*.

Por otra parte, el *benchmarking* permitió conocer prácticas de marca empleadora exitosas de un grupo de empresas según su actividad de negocio y de acuerdo a las necesidades de sus colaboradores, con lo cual, se dejó en claro la utilidad del mismo para mejorar la marca empleadora de la empresa de consumo masivo. En este sentido, una vez que se obtuvo la lista de oportunidades de mejora mediante el diagnóstico, se procedió a empalmarlas con las mejores prácticas del *benchmarking*.

La propuesta de marca empleadora como un conjunto de estrategias van dirigidas a incentivar y a aumentar la lealtad del cliente interno en las organizaciones fundamentalmente a la generación *millennials* que es más del 50% del personal de la empresa objeto de estudio. Para el cumplimiento de estas estrategias es necesario el involucramiento de todos los grupos de interés de la organización, plantear objetivos organizacionales con los cuales se puedan identificar cada uno de los colaboradores, al realizar sus labores y la creación de actividades de trabajo relevantes y prácticas innovadoras. Tener estrategias de marca empleadora permitirá a la organización distinguirse de sus competidores, al tener su propia identidad como institución, incluir su cultura y valores demostrando el significado de la empresa y la manera característica de cómo se desenvuelve la organización.

Al implementar la propuesta de marca empleadora para la empresa de consumo masivo, la organización podrá obtener beneficios y oportunidades para enfocarse en el aumento positivo de la imagen de la empresa, a través de los colaboradores como embajadores de la marca. Posteriormente, se dará la atracción de los talentos como resultado de la reputación e imagen de la organización respecto a su cliente interno.

CAPÍTULO VI.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones extraídas de esta investigación, el presente capítulo pretende ofrecer recomendaciones a la empresa del sector del consumo masivo utilizada como objeto de estudio, así como también para los futuros investigadores del tema.

A la empresa:

Se invita a la empresa a hacer seguimiento a los resultados obtenidos y aplicar la propuesta realizada en la presente investigación, especialmente aquellas relacionadas con la comunicación corporativa permitiendo a los colaboradores saber más sobre el negocio y las actividades de la organización independientemente del área o departamento al que pertenezcan.

Renovar actividades y beneficios que han dejado a un lado ya que esto puede funcionar como una manera de mantener y aumentar la lealtad de los colaboradores permitiendo que los mismos siempre aspiren a buscar y realizar las mejores prácticas para contribuir a la marca empleadora de la organización.

Debido al alto puntaje obtenido en el *eNPS*, la empresa venezolana de consumo masivo se puede sentir confiada de tener a sus colaboradores leales y comprometidos con la empresa; sin embargo, deben de potencializar aquello que están haciendo bien y dar seguimiento a las oportunidades de mejora mencionadas en los comentarios de la encuesta.

A futuras investigaciones:

Una posible investigación sería evaluar la marca empleadora de forma externa para conocer el impacto que tiene la empresa del sector consumo masivo en el mercado laboral frente a la

competencia y como ésta se proyecta en temas de reclutamiento externo logrando así una mayor atracción de talento por la imagen que tienen como un lugar para trabajar.

Se les recomienda a los interesados en el tema tomar sus previsiones en cuanto al tiempo de aprobación de la encuesta ya que, por más de que es una encuesta aplicada ya en otras investigaciones, requiere de un tiempo de aprobación extenso por parte de la empresa, para que se adapte y sea propio con la cultura del objeto de estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adelyemi, O. (2014). *The Relevance of employer branding in attracting and retaining employees in Nigeria's brewery industry (a case study of nigerian breweries PLC, OTA Brewery. Tesis para optar al Master de Administración de Empresas*. Liverpool: Universidad de Liverpool John Moores.
- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huellas*. España: Almuzara.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (1995). The role of internal implementation of marketing strategies. *Journal of marketing practice*, 32.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T., & Cable, D. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy capturing study. *Journal of business and psychology*, 16(2), 219-237.
- Almeda, C. (2017). *Salario emocional: la clave para fidelizar el talento*. Obtenido de Talent Clue: <http://blog.talentclue.com/salario-emocional>
- Álvarez, M. J., Arocha, D., Ortiz, M., & Morales, S. (2011). *Coaching, Motivación y Retención de Personal (Trabajo de grado)*. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana .
- Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Santiago de Chile : Ediciones granica de Chile SA.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Brand Management*, 4, 185-206.
- American Productivity & Quality Center. (2017). *Benchmarking*. Obtenido de APQC: <https://www.apqc.org/benchmarking>
- Ansoff, I., & Mc Donell, E. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México, D.F: Addison Wesley Iberomericana.
- Arias Castilla, C. A. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Revista Iberoamericana*, 8, 2.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* . Caracas: Editorial EPISTEME, C.A.
- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European journal of marketing*, 299.
- Atlantic International University. (S/F). *Principio de estabilidad en el empleo*. Hawai: Atlantic International University.
- B2B Marketing. (2017). *General Electric (GE) tops global employer branding report*. B2B Marketing.

- Balestrini, M. (2006). *Como elaborar un proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas : BL Consultores Asociados .
- Bargalló, M. (2011). *Net promoter score: el parámetro clave para la medición de la fidelidad. Tesis para optar al grado de Ingeniería Industrial*. Buenos Aires: Instituto Tecnológico de Buenos Aires.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Inglaterra: Chichester.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Glencoe: Free Press.
- Bernal, D. (2014). *Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 151-172.
- Blasco, M. F., Rodriguez, A., & Fernandez, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, 34-53.
- Borrachia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debés gestionar tu marca empleadora*. Buenos Aires: Combo Agency.
- Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *Journal of human resource managment*, 9(1), 1-12.
- Bradberry, T., & Kruse, K. (2015 de Julio de 2015). *What Makes A Leader?* Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/what-makes-leader-dr-travis-bradberry/>
- Brand Ambassador Club. (2015). *Convertimos tu empresa en el mejor lugar para trabajar*. Obtenido de Brand Ambassador Club: http://www.alfonzorivas.com/#/somos_alfonzorivas/historia
- Brand Ambassador Club. (2015). *Tu agencia de employer branding, nuestros servicios*. Obtenido de Brand Ambassador Club: <https://brandambassadorclub.com/agencia-employer-branding/>
- Cajiga, J. F. (S/F). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Cemefi.
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*(22), 157-172.
- Carpenter, M. (2018). *10 cosas que hace Google en su proceso de selección*. Obtenido de Evaluar: <http://blogs.evaluar.com/10-cosas-que-hace-google-para-la-seleccion-de-personal>
- Carrera, G., & Manzo, B. (2014). *Preferencia de los Elementos de Compensación Total de Estudiantes Millennials del Último Año de Carrera (Tesis de pregrado)*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Casanovas, A. (2013). *Gestión de políticas de empresa*. Madrid: KPMG Abogados S.L.
- Cavazos, B. (1998). *40 lecciones de derecho laboral*. Mexico: Trillas.

- Cisco. (2017). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de Cisco: https://www.cisco.com/c/es_es/solutions/executive-perspectives/corp-citizenship.html
- Cisco. (2018). *Life at Cisco*. Obtenido de Cisco blogs: <https://blogs.cisco.com/lifeatcisco>
- Coach Ecuador. (2018). *Caso Zappos: la transformación de la cultura es la clave*. Obtenido de <https://coachecuador.com/13/>
- Combo Agency. (2017). *Somos Combo Employer Branding*. Obtenido de Combo Agency : <http://www.comboagency.com/>
- Corbetta, P. (2006). *Metodología y técnicas de la investigación social*. Madrid: McGraw Hill.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Corporate Leadership Council. (2006). *Attracting and retaining critical talent segments: Building a competitive employment value proposition – Research Summary*. Washington, D.C: Corporate Leadership Council.
- Culshaw, F. (Octubre de 2014). Estrategias de recursos humanos en la Venezuela de hoy. *Debates IESA*, 10-13.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: McGraw-Hill.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 5-7.
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore airlines' experience. *Corporate reputation review*, 10(3), 201.
- Das, M. (2 de 10 de 2017). *Employer Branding: guía definitiva de todo lo que necesitas saber para implementarlo en tu empresa*. Obtenido de Brand Ambassador Club: <https://brandambassadorclub.com/employer-branding/>
- Das, M. (2016). *Cómo crear una exitosa estrategia de Employer Branding*. España: Brand Ambassador Club.
- De Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Laurus*, 12, 10-27.
- Deloitte. (2017). *Millennial Survey*. Deloitte.
- Deloitte. (2017). *Tendencia globales del capital humano*. Deloitte University Press.
- Deshpande, & Farley. (1999). Executive insights: corporate culture and market orientation: comparing indian and japanese firms. *Journal of international marketing*, 7(4), 111.
- Downing, T. (2013). *Employer branding*. Chile: Fundación Chile.
- El Universal. (2017). *FMI proyecta para Venezuela una inflación de 2.349,3% en el 2018*. Obtenido de El Universal: http://www.eluniversal.com/noticias/economia/fmi-proyecta-para-venezuela-una-inflacion-23493-2018_673340
- Empresa venezolana de consumo masivo. (2017). *Historia*. Obtenido de Empresa venezolana de consumo masivo: http://www.alfonzorivas.com/#/somos_alfonzorivas/historia
- Empresa venezolana de consumo masivo. (2017). *Somos empresa venezolana de consumo masivo*. From Empresa venezolana de consumo masivo: http://www.alfonzorivas.com/#/somos_alfonzorivas/

- Empresa venezolana de consumo masivo. (2017). *Trabaja*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2017, de Empresa venezolana de consumo masivo: <http://www.alfonzorivas.com/trabaja/>
- Entrepreneur. (2017). *10 cosas que hace una empresa que busca el balance vida – trabajo*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/308770>
- Equipos y Talento. (2017). *El caso de Starbucks: cómo convertir a los empleados en los mejores embajadores de marca*. Obtenido de Talent Street: <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2016/04/08/el-caso-de-starbucks-como-convertir-a-los-empleados-en-los-mejores-embajadores-de-marca/533/2017>
- Escobar, J., & Bonilla, F. (2011). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 51-67.
- Esteban, J. (2012). Creación de valor en Recursos Humanos a través del desarrollo de marca como empleador. *Harvard Deusto Business Review*, 45-50.
- EY. (2016). *Marcando la diferencia en un mundo en continuo cambio*. Obtenido de EY: <https://www.ey.com/es/es/about-us/corporate-responsibility>
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: Librería "El Ateneo" Editorial.
- Feldman, D. (1998). *Managing careers in organizations*. Glenview: Scott-Foresman.
- Ferdous, A. (2008). Integrated internal marketing communication (IIMC). *Marketing Review*, 223-235.
- Fernández, N. (2012). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. La Rioja: Universidad de la Rioja.
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(107), 1-25.
- Flores, P. (2018). *Modelo de compensación total: un nuevo desafío en la gestión de RRHH*. Obtenido de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/modelo-de-compensaci%C3%B3n-total-un-nuevo-desaf%C3%ADo-en-la-flores-osorio>
- Foro de Marketing: Políticas de Motivación*. (1997). Obtenido de Foro Marketing: <http://www.foromarketing.com/diccionario/politica-de-motivacion/>
- Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de las relaciones laborales: hacia una nueva cultura y concentración empresarial*. Santiago de Chile: LOM.
- Fundación Seres. (2018). Ciclo de conferencias Fundación SERES – ESADE “Creación de valor desde la acción social” . España.
- Fuscaldo, D. (27 de enero de 2014). *How to build employee loyalty*. Obtenido de Glassdoor for employers: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/how-to-build-employee-loyalty/>
- Galvez, M. (2018). *Almuerzos con talento*. Obtenido de Equipos y talento: <https://www.equiposytalento.com/contenido/download/57/heineken.pdf>
- Gandy, D. (2000). *30 días para conseguir empleados satisfechos*. Barcelona: Gestión.

- García-Nobleja, G. (22 de septiembre de 2016). *NPS o como medir la fidelidad de nuestros clientes*. Obtenido de Referion blog: <http://www.referion.com/blog/nps-o-como-medir-la-fidelidad-de-nuestros-clientes/#.DJg9EK9Yd7MoSjq>
- General Electric. (2017). *GE Career benefits*. Obtenido de GE: <https://www.ge.com/careers/working-at-ge/benefits>
- Generalitat de Catalunya. (2012). *Herramientas para elaborar el modelo de negocio*. Barcelona: Catalunya empren.
- Gobierno bolivariano de Venezuela. (2012). *Ley orgánica del trabajo, las trabajadoras y los trabajadores*. Caracas: Producciones la piedra, C.A.
- Goncer, C. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition. *Capital Humano*, 60-64.
- Gongora, N., Reija, L., & Larrivey, M. F. (2013). *La confianza organizacional en los institutos de investigación*. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Obtenido de La confianza organizacional en los institutos de investigación: Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata Góngora, Norberto Hugo. Reija, Lucía Soledad. Larrivey, María Florencia Perspectivas 2013
- Gonzales Arango, B. (Agosto de 2017). *Diferencias entre Baby Boomers y las generaciones XYZ: Begoña Gonzales*. Obtenido de Begoña Gonzales: <http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>
- Great Place To Work. (16 de octubre de 2016). *Retención de talento: un indicador clave en el mundo*. Obtenido de Great Place To Work: <http://www.greatplacetowork.com.ve/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/800-retencion-de-talento>
- Great Place To Work. (2017). *Mars*. Obtenido de Great Place To Work: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/worldsbest/2017/mars>
- Greene, W., & Walls, N. (1994). Internal marketing: The key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Gupta, S. (2014). *Research paper on emotional intelligence and work life balance on employees in the information technology industry*.
- Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European journal of marketing*, 35, 441.
- Harvard Business School Press. (2002). *Como contratar y retener a los mejores empleados*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hatch, M. (1997). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford university press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

- Hersey, P., & Blanchard, K. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo organizacional*. México: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (2003). *One More Time: How Do You Motivate Employees?: Harvard Business Review*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Hess, A. (04 de 05 de 2017). *The 20 best companies for work-life balance*. Obtenido de CNBC: <https://www.cnbc.com/2017/05/03/the-20-best-companies-for-work-life-balance.html>
- Howe, N., & Strauss, W. (Julio de 2007). *The Next 20 years how customer and workforce attitudes will evolve: Harvard Business Review*. Obtenido de Harvard Business Review: <http://download.2164.net/PDF-newsletters/next20years.pdf>
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundación Sygal.
- Iglesias, N. (Junio de 2012). *Employer Branding por qué le interesa a marketing?* Obtenido de MkMarketing+Ventas: http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1206_MktVentas.pdf
- IMF Business School. (2015). *10 ejemplos de salario emocional*. Obtenido de IMF Business School: <https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>
- Institute for Service Innovation & Strategy. (2010). *Valorar a las personas para crear valor: Un enfoque innovador para impulsar la motivación en el trabajo*.
- Instituto de Mayores y Servicios Sociales. (2014). *Informe 2014: las personas mayores en España*. España: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- J. Walter Thompson INSIDE. (2008). *Employer Branding: using it to create employee loyalty*. JWT Inside.
- Jeanquart Miles, S. (2017). *Positioning Southwest Airlines through employee branding*. Indiana: Business Horizons.
- Jimenez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, 85-91.
- Jimenez, A. (2017). *Kellogg: un modelo de employer branding*. Obtenido de Peplematters: https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1109_HDMKT.pdf
- Jiménez, A., Pimentel, M., & Echeverría, M. (2002). *Mercado laboral. Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid: Díaz de Santos.
- Jiménez, J. C. (2010). *El Valor de Valores en las organizaciones*. Caracas: Cograf.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: a study of its relevance in India. *The IUP Journal of Brand Management*, 7, 51-75.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (1991). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14 edición ed.). New York: McGraw Hill.

- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Londres: SAGE.
- Leon, F. (24 de septiembre de 2015). *¿Qué es la identidad corporativa?* Obtenido de Merca2.0: <https://www.merca20.com/que-es-la-identidad-corporativa/>
- Liu, M. (2015). *Marca empleador y atractivo organizacional. Tesis para optar al grado de Magister en Marketing*. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.
- Lockward, A. (2011). María El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y sociedad*, XXXVI, 464-502.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Creative Commons .
- Macias, C., & Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Revista de Estudios Gerenciales*, 123, 133-148.
- Maldonado, L., & Quevedo, L. (2007). *Motivación Laboral (Tesis de grado)*. Colombia: Universidad de La Sabana .
- Mapfre. (2017). *Informe anual responsabilidad social corporativa*. Dimensión social de mapfre.
- Markos, S., & Sridevi, M. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. . *International journal of business and management*, 89-96.
- Martinez, R. (2006). El modelo EFR: un nuevo paradigma para la gestión de las empresas familiarmente responsables. *Responsabilidad social*.
- Martinez, R. (2016). *Servicio al cliente interno*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Matuson, R. (2017). *The link between leadership and Employer Branding*. Obtenido de Monster: <https://hiring.monster.com/hr/hr-best-practices/workforce-management/hr-management-skills/employer-brand-leaders.aspx>
- Maxwell, J. (2007). *The 21 irrefutable laws of leadership: follow them and people will follow you*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson.
- McAdams, J. (1998). *Premiar el desempeño*. Madrid: Díaz de Santos.
- McLean, D., Brady, P., & Bachmann, K. (2003). *Balance at the top: Encouraging work-life effectiveness for executives*. Canada: The Conference Board of Canada.
- Medina, E. (2012). *Job satisfaction and employee turnover intention: what does organisational culture have to do with it*. New York: Columbia University.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad Del Rosario.
- Merton, R., & Kendall, P. (1960). La entrevista focalizada. *Cuadernos del boletín*.
- Microsoft. (2018). *Inside Microsoft*. Obtenido de Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/default.aspx>
- Minchington, B. (2006). *Your employer brand: attract-engage-retain*. Australia: Collective Learning.
- Minchington, B. (2011). Role of leadership in Employer Branding. *Employer Branding International Waters*, 16-19.

- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. México, D.F: Prentice Hall Inc.
- Miranda, C. (2005). La utoestima profesional: una competencia medidora para la innovación en las prácticas pedagógicas. *REICE. Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 858-873.
- Molero de Faría, S. (2000). Plan de carrera basado en el modelo de competencias. *Telos*, 2(1), 107-114.
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., & Price, B. (2011). Performance management at the wheel: driving employee engagement in organizations. *Journal of business and psychology*, 205-212.
- Morales, J. (Septiembre de 2016). Empresas duplican salario, pero no logran impulsar el compromiso. *Revista Business Venezuela*, 20-29.
- Moroko, L., & Uncles, M. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of brand managment*, 16, 160-175.
- Morris, C., & Maisto, A. (2005). *Introducción a la Psicología*. Naucalpan de Juárez : Pearson Education .
- Net Promoter System. (2017). *netpromotersystem*. Obtenido de Measuring Your Net Promoter Score: <http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx>
- Net Promoter System. (2017). *netpromotersystem*. Obtenido de The Employee net promoter system: <http://www.netpromotersystem.com/about/employee-engagement.aspx>
- Newstron, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill .
- Nichols, N. (2011). *The Effects of Generational Differences on Workplace Motivation (Tesis de grado)*. USA: University of Arkansas .
- Nieves Zubillaga, I. (2010). Planes de carrera: mito o realidad? *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 75-92.
- Ohmer, W. (2014). *Generational Differences in the Workplace: How Does Dissimilarity Affect the Different Generations in Relation to the Work Teams? (Tesis de maestría)*. USA: Xavier University .
- Olins, W. (1991). *Identidad corporativa: proyección en el diseño de la estrategia comercial*. Madrid: Celeste.
- Olivier, A., & Rothmann, S. (2007). Antecedents of work engagement in a multi-national oil company. *South african journal of industrial psychology*, 49-56.
- Penna Research. (2007). *Meaning at work. Research report*. Obtenido de Penna Research: http://www.penna.com/contentfiles/penna/content/research/e7031f6c-e95e-49ba-9ecc-fad74a0829ec/meaning_at_work.pdf
- PeopleNext. (13 de septiembre de 2016). *Importancia del employer de marca de la empresa*. Obtenido de PeopleNext: <http://blog.peoplenext.com.mx/importancia-del-employer-branding-o-reputacion-de-marca-de-la-empresa>

- PeopleNext. (2015). *6 beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa*. Obtenido de PeopleNext: <http://blog.peoplenext.com.mx/6-beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-y-desarrollo-en-tu-empresa>
- PeopleNext. (2016). *7 consejos para dar reconocimiento a tus empleados*. Obtenido de Blog PeopleNext: <http://blog.peoplenext.com.mx/7-consejos-para-dar-reconocimiento-a-tus-empleados>
- Pink, D. (2009). *Drive: the surprising truth about what really motivates us*. New York: Riverhead books.
- Prado, L. (2003). Marketing interno. *Boletín de lecturas sociales y económicas*(12), 64-71.
- Pride, W., & Ferrel, O. (2012). *Marketing: Conceptos y Estrategias* (5 edición ed.). México, D.F: Mc Graw-Hill.
- Pyme, E. (2016). *Test de motivación laboral: Emprende Pyme*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/test-de-motivacion-laboral.html>
- Quicksearch feedback solutions. (2018). *NPS Calculator*. Obtenido de Net Promoter System: <http://www.npscalculator.com/Home/Index>
- Quinn, R. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rahim, H. (2017). *What is innovation and how can businesses foster it?* Obtenido de The telegraph: <https://www.telegraph.co.uk/connect/better-business/innovation/what-is-innovation-and-how-can-businesses-foster-it/>
- Randstad. (11 de enero de 2017). *La importancia de tener una buena relación con tu responsable*. Obtenido de randstad: <https://www.randstad.es/tendencias360/la-importancia-de-tener-una-buena-relacion-con-tu-responsable/>
- Randstad. (2 de septiembre de 2015). *Empleados leales. ¿utopía o realidad posible?* Obtenido de Randstad: https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/empleados-leales-utopia-o-realidad-posible_134/
- Randstad. (2014). *El equilibrio entre el trabajo y vida personal ya es el segundo factor más importante para elegir una empresa* . Obtenido de Randstad: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-equilibrio-entre-el-trabajo-y-vida-personal-ya-es-el-segundo-factor-mas-importante-para-elegir-una-empresa/>
- Randstad. (2014). *Employer Branding: Resultados Randstad Award*. Madrid: Randstad.
- Randstad. (2015). *Motivar a través del reconocimiento*. Obtenido de Randstad: <https://www.randstad.es/tendencias360/motivar-a-traves-del-reconocimiento/>
- Randstad. (2016). *El trabajo en equipo, la unión conlleva al éxito*. Obtenido de Randstad: <https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>
- Randstad. (2016). *Randstad award country report 2016*. Randstad.
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción* . España: McGraw Hill.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 edición ed.). México D.F.: Pearson Education.
- Rockeach, M. (1972). *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco: Jossey- Bass.

- Rodriguez Gomez, G., Gil Flores, J., & Garcia Jimenes, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Aljibe.
- Rodríguez, A. (2012). *Employer Branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador. Tesis Doctoral de la facultad de ciencias de la información*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnostico organizacional*. México: Alfaomega.
- Rosa, M., & Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112-132.
- Rothman, S., & Welsh, C. (2013). Employee engagement: the role of psychological conditions. *Managment dynamics*, 22(1), 14-25.
- Rothmann, S., & Rothmann, S. (. (2010). Factors associated with employee engagement in South Africa. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-12.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo .
- Sacks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal managerial psychology*, 600-619.
- Salesforce. (2018). *Workforce development*. Obtenido de Salesforce: <https://www.salesforce.com/company/careers/workforce-development/>
- Salinas, M. (2012). *Elementos que influyen en el establecimiento de la confianza dentro de las organizaciones. Tesis de Doctorado*. México: Universidad Autónoma de Nuevo Leon.
- Sanchez, J., & Pintado, T. (2009). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google works*. Nueva York: Grand central publishing.
- Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social*. Madrird: PARANINFO, Thomson Learning .
- Sullivan, J. (23 de Febrero de 2004). *The 8 elements of a successful Employment Brand*. Obtenido de Eremedia: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Talent Clue. (2017). *Employer Branding*. Obtenido de Talent Clue: <https://talentclue.com/es/employer-branding>
- Talent Clue. (2017). *La historia de Talent Clue*. Obtenido de Talent Clue: <https://talentclue.com/es/historia>
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México, D.F.: Limusa, S.A. .
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México DF: Limusa, S.A.
- The Conference Board. (2006). *Employee engagement: a review of current research and its implications*. Obtenido de Conference Board: <http://montrealoffice.wikispaces.com/file/view/Employee+Engagement+-+Conference+Board.pdf>
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Diaz de Santos.

- Towers Perrin. (2003). *Working today: understanding what drives employee engagement*.
Obtenido de Towers Perrin: [http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc? Webc = HRS/USA/2003/200309/Talent_2003.pdf](http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?Webc=HRS/USA/2003/200309/Talent_2003.pdf)
- UCAB. (2013). *Proyecto formativo institucional*. Obtenido de UCAB 20-20: <http://w2.ucab.edu.ve/proyecto-formativo-institucional.html>
- Urquijo, J. I., & Bonilla, J. (2010). *La remuneración del trabajo manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Van Riel, C. (1995). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Vargas, E., & Muñoz, M. (2015). *Grupos Generacionales y Actitud de Satisfacción Laboral (Tesis de grado)*. Perú: Universidad Católica Santa María.
- Vuokko, E. (2016). *Understanding Motivational Factors in Business Environment: Difference Between Baby Boomers, Generation X, and Y (Tesis de pregrado)*. Finlandia: Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.
- Wong, H. (2014). *The influence of Employer Branding on employee performance. Tesis para optar grado de Doctor en Administración de Negocios*. Manchester: Universidad de Manchester.
- World at Work. (2018). *What is total rewards?* Obtenido de WorldatWork: <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/>
- Zillow Group. (2018). *Zillow group carrers*. Obtenido de Zillow Group: <https://www.zillow.com/careers/benefits/>

ANEXO A: INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE MARCA EMPLEADORA

Desarrollo de Estrategias de Marcas Empleadoras

A continuación, se presenta un cuestionario cuya finalidad es evaluar las Marcas Empleadoras. Lea cuidadosamente cada ítem, responda de modo sincero y seleccione la opción con la cual se identifique más. No hay afirmaciones mejores o peores y no será calificado por su elección. La información es confidencial y las respuestas serán anónimas.

De antemano, muchas gracias por su colaboración

* Required

Sexo *

☐ Femenino

☐ Masculino

Edad *

Your answer

Sede *

Your answer

Cargo *

Your answer

Antigüedad en la empresa *

Your answer

Considero que: *

	Totalmente De Acuerdo	De Acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Totalmente En Desacuerdo
1. El ambiente de trabajo es emocionante y estimulante.	☐	☐	☐	☐	☐
2. La empresa es innovadora, tiene prácticas de trabajo novedosas y visión de futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
3. La empresa valora y hace uso de mi creatividad.	☐	☐	☐	☐	☐
4. La organización produce productos y servicios de alta calidad.	☐	☐	☐	☐	☐
5. La organización produce productos y servicios innovadores.	☐	☐	☐	☐	☐
6. El ambiente de trabajo es entretenido y divertido.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Hay una buena relación con mi supervisor inmediato dentro de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Hay una buena relación con los colegas y compañeros dentro de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Los colegas y compañeros se dan apoyo y alientan entre sí.	☐	☐	☐	☐	☐
10. El ambiente de trabajo es bueno y alegre.	☐	☐	☐	☐	☐

11. Estoy satisfecho con mi horario de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
12. Conozco y me identifico con la visión, misión y valores de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Estoy informado sobre cualquier actualización y avances en los negocios de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Existen canales de comunicación eficientes y efectivos.	☐	☐	☐	☐	☐
15. La empresa me permite tener un balance vida-trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Hay buenas oportunidades de promoción laboral dentro de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
17. La empresa ofrece estabilidad laboral.	☐	☐	☐	☐	☐
18. La empresa posibilita la experiencia práctica inter-departamental.	☐	☐	☐	☐	☐
19. El sueldo base que ofrece la empresa está sobre el promedio del mercado.	☐	☐	☐	☐	☐
20. La empresa ofrece un paquete de compensación total atractivo.	☐	☐	☐	☐	☐

21. La gerencia de la empresa reconoce/aprecia el esfuerzo de los colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
22. La empresa sirve como un medio para acceder a un empleo a futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Me siento bien conmigo mismo como resultado de trabajar en la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Tengo confianza en el futuro de la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Se adquiere una buena experiencia profesional trabajando en la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
26. La empresa tiene un perfil humanitario, retribuyendo a la sociedad.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Es posible aplicar lo que se ha aprendido en la empresa en otras instituciones.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Es posible enseñar a otros lo que se ha aprendido en la empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
29. La empresa incentiva la aceptación y pertenencia.	☐	☐	☐	☐	☐
30. La empresa tiene fuerte orientación al cliente.	☐	☐	☐	☐	☐

31. En una escala del 0 al 10 ¿Qué tan probable es que usted recomiende esta empresa como un lugar para trabajar a un amigo o colega? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Poco Probable

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Muy Probable

31.a. Si su respuesta fue del 0 al 6, notamos que no está del todo contento con nosotros y lo sentimos, nos gustaría conocer: ¿cuál es el motivo? *

Si su respuesta no fue del 0 al 6 escriba N/A

Your answer

31.b. Si su respuesta fue del 7 al 8, ¿qué podemos hacer diferente para merecernos un 10? *

Si su respuesta no fue del 7 al 8 escriba N/A

Your answer

31.c. Si su respuesta fue del 9 al 10, valoramos mucho su confianza, ¿podría indicarnos las razones que lo motivan a recomendarnos? *

Si su respuesta no fue del 9 al 10 escriba N/A

Your answer

SUBMIT

ANEXO B: VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

ÍTEM	CRITERIOS A EVALUAR										Observaciones (si debe eliminarse o modificarse un ítem por favor indique)	
	Claridad en la redacción		Coherencia con el indicador		Inducción a la respuesta (Sesgo)		Lenguaje adecuado con el nivel del informante		Mide lo que pretende			
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
ASPECTOS GENERALES										Sí	No	*****
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario												
Los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación												
Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial												
El número de ítems es suficiente para recoger la información												
VALIDEZ												
APLICABLE						NO APLICABLE						
APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES												
Validado por:					C.I.:					Fecha:		
Firma:					Teléfono:					e-mail:		