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

Diseño de un plan de "Marca Empleadora" para la empresa TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A"

Tesistas:
Escalante Rojas, Oriana Katherine
Santana Jiménez, Erasmo Enrique
Tutor:
Rodríguez, Alberto

Caracas, 2019

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

DISEÑO DE UN PLAN DE "MARCA EMPLEADORA" PARA LA EMPRESA TEALCA "TRANSFERENCIAS Y ENCOMIENDAS ANGULO LÓPEZ, C.A"

Realizado por:

Oriana Katherine, Escalante Rojas

Erasmo Enrique, Santana Jiménez

Profesor guía: Alberto Rodríguez

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Calificación de: Dieciseis (16) puntos.

Nombre: Clemenia Abal Firma: Clemenia Abal

Nombre: Alberto Rodríguez Firma:

Nombre: Aracelis Tortolero Firma:

Caracas 14 de octubre de 2019

FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

Oriana Escalante, Erasmo Santana

TÍTULO (máximo 120 caracteres)	Diseño de un plan de "Marca Empleadora" para la empresa TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A"
TUTOR	Alberto Rodríguez
AUTOR(ES)	Escalante Rojas, Oriana Katherine Santana Jiménez, Erasmo Enrique
ÁREA	Marca Empleadora
NÚMERO DE PÁGINAS	95
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(s)	Marca Empleadora Backhaus y Tikoo, 2004. Término acuñado de Marca Empleadora por Ambler y Barrow,1996.
TIPO DE INVESTIGACION	El tipo de investigación, es de tipo documental con un nivel de desarrollo descriptivo.
TIPO DE DISEÑO	El diseño de investigación llamado proyecto factible.
POBLACIÓN	450
TIPO DE MUESTREO	Muestreo por Conveniencia.
MUESTRA	6
UNIDAD DE ANÁLISIS	TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A"
VARIABLES	cliente interno, lienzo de innovación de recursos humanos, evaluación de desempeño, clima organizacional, contenido del discurso de marketing interno, remuneración, estructura de cargos, plan de carrera, capacitación, salud ocupacional, responsabilidad social empresarial, identidad corporativa.
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Entrevista a profundidad.
RESUMEN (Máximo 25 líneas)	Dado las nuevas tendencias y cambios emergentes organizacionales entre las relaciones de colaborador y supervisor, se propone un plan que consiste en una serie de estrategias, tanto internas como externas, abordando las buenas prácticas de "Marca Empleadora", que se trata de iniciativas estratégicas que adoptan teorías del marketing y comunicaciones internas para el diseño de políticas y procedimientos en la gestión de recursos humanos, en función de las necesidades operativas y estratégicas de TEALCA. Actualmente, se ha venido presentando un panorama altamente competitivo en el mercado laboral por el talento disponible y sumamente calificado, por lo cual las organizaciones trazan lineamientos con aras de ser atractivas para captar trabajadores potenciales e implementar políticas para lograr la retención de éstos, con alineamientos de objetivos personales con los de la empresa para generar compromiso y fidelización del talento. Por lo tanto, contiene un enfoque documental y descriptivo con el objeto de identificar elementos claves para la descripción del estado del arte en la gestión de talento humano con relación a "Marca Empleadora", resultado de la aplicación de

	entrevistas semi estructuradas al tren gerencial y miembros de la Junta Directiva de la empresa y una revisión documental en cuanto a sus procedimientos y políticas cuyo fin es ofrecer una descripción a la situación actual y determinar sus carencias en procedimientos y políticas en Recursos Humanos. Así pues, se presenta un proyecto factible que aborda elementos de innovación y desarrollo. Los hallazgos evidencian carencias asociadas a la metodología y falta de estandarización de prácticas para la motivación y retención del empleado, cada supervisor aplica sus estrategias de manera empírica. El plan propone dos aristas que son lo estratégico y operativo en base a una metodología diseñada por los fundadores de la metodología para su correcta gestión e implementación para optimizar la reputación externa, facilitar un entorno laboral que propicie el trabajo en equipo y métricas de desempeño para el reconocimiento.

DEDICATORIA

Primeramente a Dios, por permitirme cumplir mis sueños y metas en tiempo y espacio y por sus bendiciones en todo momento.

A mi familia, por creer y confiar en mí en todo el camino universitario, en especial a mis padres Jairo y Geraldine, por acompañarme en altas y bajas y que con su amor y paciencia supieron como impulsarme a lograr este sueño y meta tan anhelada, sin duda gracias por ser mi motor de vida. A mi gran colega y querida hermana Andrea, por apoyarme en todo momento, por ser parte de mi inspiración para llegar hasta final y siempre exigirme más.

A mí primer amor Jhompol, por su apoyo y exigencia diaria para hacerme cumplir mis objetivos, y ser parte fundamental e inspiración de mi vida.

Y finalmente a Sachy, que siempre recibirme con el cariño más sincero que manifiesta con brincos y su manera tan peculiar de menear la cola.

Oriana Escalante

Primeramente a mi familia, por trabajo y sacrificio a lo largo de estos años en mi vida universitaria. Especialmente a mis padres, María Elena y Alberto, quienes me han demostrado que el esfuerzo y dedicación tiene su reconocimiento y que me han acompañado en todos mis logros y metas, a pesar de las adversidades.

A mi tío Erasmo, quien me ha enseñado que la preparación y formación permanente es la clave para obtener el éxito y seguir alcanzando lo que me proponga en adelante.

Finalmente, a mis amistades quienes han brindado su apoyo incondicional y me acompañaron en ésta etapa.

Erasmo Santana

AGRADECIMIENTOS

A la universidad, por enseñarme que los sueños si se cumplen y por darme la oportunidad de formarme como profesional.

A mis padres, por el apoyo fundamental durante estos 4 años de carrera universitaria.

Al profesor Alberto Rodríguez, por su apoyo absoluto en todos los momentos de inquietudes y por sus consejos que fueron el impulso para culminar este estudio.

Y finalmente a mi gran compañero de estudio y de tesis Erasmo Santana, por el gran apoyo y energía brindada.

Oriana Escalante

A la universidad, por ofrecerme educación de calidad y mantener siempre sus puertas abiertas a todas mis necesidades.

A mi familia, por su apoyo constante y latente en todo momento.

Al profesor Alberto Rodríguez, por su colaboración e incansable generosidad a lo largo de éste trayecto.

Y finalmente a mi gran compañera de estudio y de tesis Oriana Escalante, por su confianza, amistad y esfuerzo a lo largo de toda la carrera.

Erasmo Santana

INDICE GENERAL

RESUMEN .....**¡Error! Marcador no definido.**

INTRODUCCIÓN.....…VI

CAPITULO I.....1

Planteamiento del problema 1

CAPITULO II 8

Marco Teórico 8

CAPITULO III.....¡Error! Marcador no definido.

Marco Referencial .....**¡Error! Marcador no definido.**

CAPITULO IV 33

Marco Metodológico 33

CAPITULO V.....42

Análisis de Resultados.....**¡Error! Marcador no definido.**2

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....¡Error! Marcador no definido.**8**

REFERENCIAS.....64

ANEXOS.....70

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Figura 1: Valor Interno y Externo de Marca Empleadora 15

Figura 2: Empresa Responsable …….….….24

Figura 3: Diferenciación entre "Operaciones Empresariales Responsables" y "Acciones de Responsabilidad Social"……. ……..…....25

Figura 4: Lienzo de Innovación de Recursos Humanos…….……..……26

Figura 5: Business Model Generation…….……..……27

Figura 6: Componentes de Innovación abierta……..…...…….28

Figura 7: Organigrama de TEALCA……..……...……31

Figura 8: Departamento de Recursos Humanos……..……..32

Figura 10: Dimensiones de Marca Empleadora……..44

RESUMEN

Dado las nuevas tendencias y cambios emergentes organizacionales entre las relaciones de colaborador y supervisor, se propone un plan que consiste en una serie de estrategias, tanto internas como externas, abordando las buenas prácticas de “Marca Empleadora”, que se trata de iniciativas estratégicas que adoptan teorías del marketing y comunicaciones internas para el diseño de políticas y procedimientos en la gestión de recursos humanos, en función de las necesidades operativas y estratégicas de TEALCA. Actualmente, se ha venido presentando un panorama altamente competitivo en el mercado laboral por el talento disponible y sumamente calificado, por lo cual las organizaciones trazan lineamientos con aras de ser atractivas para captar trabajadores potenciales e implementar políticas para lograr la retención de éstos, con alineamientos de objetivos personales con los de la empresa para generar compromiso y fidelización del talento. Por lo tanto, contiene un enfoque documental y descriptivo con el objeto de identificar elementos claves para la descripción del estado del arte en la gestión de talento humano con relación a “Marca Empleadora”, resultado de la aplicación de entrevistas semi estructuradas al tren gerencial y miembros de la Junta Directiva de la empresa y una revisión documental en cuanto a sus procedimientos y políticas cuyo fin es ofrecer una descripción a la situación actual y determinar sus carencias en procedimientos y políticas en Recursos Humanos. Así pues, se presenta un proyecto factible que aborda elementos de innovación y desarrollo. Los hallazgos evidencian carencias asociadas a la metodología y falta de estandarización de prácticas para la motivación y retención del empleado, cada supervisor aplica sus estrategias de manera empírica. El plan propone dos aristas que son lo estratégico y operativo en base a una metodología diseñada por los fundadores de la metodología para su correcta gestión e implementación para optimizar la reputación externa, facilitar un entorno laboral que propicie el trabajo en equipo y métricas de desempeño para el reconocimiento.

Palabras Claves: Marca Empleadora, Employer Branding, Recursos Humanos, Marketing Interno.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones de alto desempeño y reconocidas a nivel mundial, poseen planes de Marca Empleadora, por lo cual genera un reto para las pequeñas y medianas empresas que deben adoptar buenas prácticas e indagar cada vez más en las mismas para lograr un alto nivel de competitividad y eficiencia

Cuando se menciona Marca Empleadora, se hace alusión al valor diferenciador que tiene una organización en el mercado laboral, este término incluye diversos beneficios funcionales, económicos y psicológicos dirigidos al personal que permite retenerlos y atraer a posibles candidatos.

Dado lo anterior, el proyecto se aplica a TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A", una empresa de envíos de encomiendas, por lo cual al observar surgen las siguientes interrogantes ¿Cómo hacer más eficiente y atractiva la Gestión de Talento Humano en TEALCA en función de Marca Empleadora? para responder dicha pregunta se define el siguiente objetivo general: Diseñar un plan de "Marca Empleadora" para la empresa TEALCA

El proyecto de grado se define como un proyecto factible que se refiere a la propuesta de un plan de acción dada una situación que se quiere mejorar o implementar, teniendo como unidad de análisis a TEALCA.

El presente proyecto está dividido en:

- **CAPÍTULO I: Planteamiento del Problema**, se desglosa en Planteamiento del Problema, el Objetivo General y los Objetivos Específicos de la Investigación, Justificación, Alcance y Limitaciones y Consideraciones Éticas.

- **CAPÍTULO II: Marco Teórico,** contempla todos aquellos aspectos teóricos que se necesitan para la investigación, se desglosa en Antecedentes Académicos, Teorías Nociones y Concepto.

- **CAPÍTULO III: Marco Referencial**, contiene toda la información requerida de la empresa en donde se realiza el trabajo de grado, se desglosa en Historia, Misión,

Visión, Valores, Organigrama General de la Organización y el Departamento de Recursos Humanos.

- **CAPÍTULO IV: Marco Metodológico**, contempla todos los aspectos a considerar en el trabajo de grado, se desglosa en Tipo y diseño de la Investigación, Enfoque, Unidad de Análisis/Población/Muestra, Técnicas y Herramientas, Técnica de Análisis de Datos y Operacionalización de las Variables.

- **CAPÍTULO V: Análisis de Los Resultados,** este capítulo abarca los análisis de las entrevistas realizadas y las posibles acciones a tomar. Y la redacción y explicación de estrategias de Marca Empleadora para TEALCA.

- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,** finalmente este segmento abarca todas las posibles conclusiones y recomendaciones dirigidas a dicha organización y a futuras investigaciones que decidan utilizar este proyecto e investigación de referencia.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones actualmente exploran e indagan sobre nuevas estrategias para adaptarse a un entorno que está en permanente cambio por los elementos que inciden directa o indirectamente en la operatividad de su día a día. Por lo tanto, las empresas, independientemente de su tamaño, constantemente buscan la manera de innovar e idear iniciativas estratégicas dando solución para ser más competitivos y eficientes en un mercado respectivamente.

El mundo empresarial siempre estará vulnerable a los distintos elementos presentes en el entorno sean políticos, económicos, tecnológicos, sociales y laborales, por mencionar algunos. Es por esto, la alta dirección de una organización debe monitorear constantemente la situación actual, sin importar su ubicación geográfica, para mitigar o reducir el impacto hacia a ella, dando lugar mayor eficiencia y productividad.

En el caso de gestión del talento, actualmente se ha venido presentando dificultades y retos para mantener a la gente motivada y comprometida hacia la organización para cumplir con las responsabilidades inherentes a cada cargo y a los objetivos planteados en la planificación estratégica.

Dado a lo anterior, Según Piedras (2015), las organizaciones ya no les resultan suficiente tener un producto o servicio con una ventaja competitiva en costos, si no que tienen la aspiración o el deseo de generar valor a través de su gente, un activo que ofrece un gran valor diferenciador en el mercado. Asimismo, se considera que la relación empleado-organización es de suma importancia, tanto que no ha dejado de aumentar. Un talento

motivado y comprometido hacia la organización es un gran activo intangible en las empresas del siglo XIX. (Dolan, Cabrera, Schuler y Jackson, 2008).

En el presente, debido a la gran competitividad en el mercado, no solo surge una batalla por liderar el mercado bien sea para posicionar un producto o servicio, sino también a nivel organizacional. Esto quiere decir que las empresas tienden a una confrontación permanente por el deseo de reclutar y seleccionar al mejor talento existente en el mercado, sea bien por su formación en un área en específico. Es una lucha compleja y difícil donde las organizaciones deben presentar ofertas laborales demostrando información suficientemente atractiva; aportando nociones sobre los aprendizajes a obtener, el valor personal a generar hacia la compañía y las oportunidades de desarrollo.

Un estudio realizado por la consultora KPMG propone que las empresas deben proveerse de talento tanto externo como interno. Dado a esto, la guerra por el talento desafía la atracción, el reclutamiento y motivación del personal por la gran competitividad entre las organizaciones, lo cual implica idear estrategias para obtener un gran nivel de desempeño para vincularlo con los objetivos de la misma. Por su parte, éstas deberán contar con el talento necesario para permanecer el tiempo (Piedras, 2015).

No obstante, para anticiparse para el factor previo mencionado, se debe plantear unas estrategias generales y particulares inherentes a cada empleado o candidato a contratar. Bonet (2006) menciona que, para ser atractivos en un mercado laboral, se debe tener claridad el fin de la empresa como sus valores y ética responda, para trascender las limitaciones del mercado superando a las competencias, en éste caso, las demás organizaciones. Por lo tanto, la ventaja dentro de la guerra por el talento, la tendrá aquella empresa que entienda primero el entorno antes de gestionar el talento debido por la diversidad de la demanda laboral. Es por esto, la clave reside en la capacidad de cumplir las expectativas del mercado laboral.

Asimismo, se debe tomar en cuenta los cambios acelerados y exponenciales que se han venido dando gracias a las tecnologías emergentes. Los trabajadores contemporáneos serán quienes tendrán dificultades para adaptar dichas herramientas para su gestión de trabajo en el día a día. En cambio, esa población que está empezando a trabajar, son

quienes tienen las habilidades innatas de manejo de tecnología por nacer junto con el desarrollo de la computación y el internet. Es por esto que se debe implementar medidas innovadoras que se adapten a todo tipo de generaciones para fidelizar el talento y hacer más atractiva la organización para contratar posibles candidatos en un futuro.

En ese sentido, el país presenta un panorama distinto y particular donde los factores tanto económico, social y normativo, por citar algunas, inciden directamente en el funcionamiento de las organizaciones en su día a día dando resultado a que gran número de ellas desaparezcan o reduzcan su plantilla de trabajo al mínimo con tal de seguir la operatividad. En cuanto a lo económico, se está viviendo una de las mayores crisis de la historia venezolana por las circunstancias del modelo político actual traduciéndose en hiperinflación, escasez de recursos, entre otros.

Entonces, resulta imposible vivir en el país actualmente por la escasez, la capacidad de compra y la calidad de vida, entre otras. Familias e individuos han decidido movilizarse fuera de la nación aspirando una vida mejor, al igual que estudiantes y egresados deciden emigrar, siendo estos candidatos potenciales a contratar. Teniendo como consecuencia una reducción del mercado laboral dejando una gran rivalidad entre las compañías que aún hoy siguen manteniendo sus operaciones.

Resulta como una iniciativa estratégica para mitigar su impacto es proponer estrategias de Employer Branding o Marca Empleadora la cual tiene como objetivo retener, motivar y atraer el talento humano proporcionando beneficios tangibles e intangibles, como propuesta de valor al empleado para que el mismo pueda generar un plan de carrera y desarrollo, generando una buena reputación enfocada al entorno tanto externo, orientada a captar futuros candidatos, e interno, para promover un mejor clima organizacional a su personal.

Ciertamente, existen casos excepcionales de Employer Branding o Marca Empleadora en organizaciones de gran trayectoria. De acuerdo a Michiel Días (s.f.), Fundador de Brand Ambassador Club, expone una serie de empresas con gran trayectoria internacional tales como Google, Facebook, Seat e Ikea, por nombrar algunas. La primera, el líder en búsquedas en la website, es reconocida por facilitar a sus empleados un entorno

laboral para conciliación entre los colaboradores y acceso gratuito a comidas. Por otro lado, la red social Facebook ofrece beneficios a sus trabajadores como bonificaciones de maternidad y paternidad mayores a cuatro meses y seguro de vida. En el caso de Ikea realiza una serie de eventos y materiales de promoción donde incluyen su personal para conceptualizar el día a día de su trabajo. Por último, la ensambladora de autos española, Seat, motiva y retiene a sus empleados con facilidades como transporte colectivo, adquisición de nuevas flotas al mercado y un programa de sugerencias donde los colaboradores pueden ofrecer opiniones de mejoras en los vehículos.

Así pues, son múltiples las empresas de alto desempeño que aplican las estrategias de Marca Empleadora para obtener y retener al talento cualificado y profesional para sus organizaciones, es por ello, la importancia de esta metodología, para que no solo reducir las tasas de rotación sino que los trabajadores se sientan parte de la empresa.

Dado a esto, el presente proyecto desarrolla ciertas estrategias de Marca Empleadora dirigidas a TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A", sin embargo, se atribuye como aporte adicional para la institución educativa.

TEALCA es una empresa de envíos de paquetería a nivel nacional e internacional, teniendo oportunidades para extenderse, y actualmente desarrollando diversos proyectos para convertirse en una organización exponencial.

Dichos proyectos, tienen el objetivo de impulsar a la empresa, uno de ellos, llamado *MicroWork* "Mwork" se realiza con el fin de poder brindar una oportunidad a los estudiantes de ingresar al mundo laboral, siendo una plataforma freelance la cual tiene como finalidad ser una bolsa de trabajo para los estudiantes universitarios, partiendo de una necesidad específica de la organización donde el estudiante va a satisfacer la misma.

En razón a lo anteriormente expuesto, el presente trabajo de grado define la siguiente interrogante ¿Cómo hacer más eficiente y atractiva la Gestión de Talento Humano en TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A" en función de Marca Empleadora? Y las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se define Marca Empleadoras?

- ¿Cómo es la Gestión de Talento Humano en TEALCA “Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A”?
- ¿Qué aprendizajes de otras prácticas exitosas de otras organizaciones pueden ser aplicadas en TEALCA “Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A”?
- ¿Qué lineamientos estratégicos requiere un plan de Marca Empleadora a ser empleadas en TEALCA “Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A”?
- ¿Qué elementos operativos requiere un plan de Marca Empleadora a ser empleadas en TEALCA “Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A”?

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan de “Marca Empleadora” para la empresa TEALCA “Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A”.

Objetivos Específicos

- Describir el estado del arte del concepto de Marca Empleadora en el contexto de Gestión de Talento Humano.
- Describir las prácticas de la empresa TEALCA “Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A” sobre Marca Empleadora.
- Identificar las mejores prácticas de aplicación de Marca Empleadora que potencialmente sean de utilidad para TEALCA “Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A”
- Diseñar los lineamientos estratégicos del plan de Marca Empleadora para TEALCA “Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A”
- Diseñar los aspectos operativos del plan de Marca Empleadora para TEALCA “Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A”

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de grado tiene como objeto proponer a TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A" estrategias asociadas a Marca Empleadora que le permitirá fidelizar al talento humano actual y atraer candidatos potenciales del mercado laboral. A través de dicha disciplina, es posible disminuir la tasa de rotación y mantener a la plantilla de trabajadores implementando buenas prácticas, partiendo de las leyes de marketing para crear políticas y funciones innovadoras al área de recursos humanos.

Se plantea, entonces, alinear los objetivos personales con los de la organización para obtener un mayor compromiso, el cual se traduce en un mejor desempeño laboral y rendimiento para la consecución de metas y objetivos dentro de la institución.

Por lo tanto, el trabajo de grado consiste en conceptualizar cada elemento de "Marca Empleadora" para abordar e identificar las prácticas internas y externas de la organización para describir las necesidades asociadas a la temática levantando información por medio de entrevistas a distintos gerentes y miembros de la junta directiva y documentos claves. Así pues, esto conlleva a emprender una revisión documental de las buenas prácticas de "Marca Empleadora" en función de las necesidades descritas previamente para elaborar una serie de estrategias adaptadas a la organización. A su vez, se realiza una propuesta en dos versiones que estarán dirigidas a los lineamientos estratégicos y aspectos operativos con los cuales TEALCA puede posicionarse en un lugar competitivo y atractivo a la hora de la contratación de talento humano y a su vez, retener de manera óptima y eficaz su personal durante sus labores alineados a la visión y valores de la organización.

ALCANCE Y LIMITACIONES

El trabajo de grado está delimitado al diseño de un plan de Marca Empleadora para TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A", siendo su sede principal Quinta Crespo, Caracas- Venezuela, el presente proyecto se realiza en el lapso de marzo 2019 - agosto 2019.

Para efectos de la investigación, los proveedores de información acerca de si TEALCA está realizando e implementando una exitosa Marca Empleadora serán los Gerentes que se relacionan directamente con la parte operativa del estudio, como lo son: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Marketing, Gerencia de Formación y Expansión y la Junta Directiva.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES ACADÉMICOS

1. García, Gustavo. ANCLA "Programa de Vinculación Universidad-Empresa" Universidad Católica Andrés Bello. Programa de la UCAB. 2018

El proyecto ancla, desarrollado en la Universidad Católica Andrés Bello UCAB, tiene como objetivo ofrecer a las organizaciones un apoyo para captar, retener, atraer y desarrollar talento, debido a la situación actual del país Venezuela, donde la mayoría de los estudiantes y egresados universitarios buscan emigrar el país para obtener mejores condiciones de vida, para así disminuir las altas tasas de rotación.

Es por ello que se ofrece el proyecto ANCLA, una plataforma digital donde las empresas se afilian y expresan las necesidades sea de vacantes o pasantes, los beneficios para las empresas que se afilien a esta plataforma serán: campamentos vocacionales, acceso a base de datos de los estudiantes destacados, investigaciones sobre expectativas laborales de los futuros profesionales, ferias de empleo, pasantías, promoción de las organizaciones, entre otras.

Además, es un programa que dio inicio en Marzo, 2018, con 30 organizaciones nacionales e internacionales que se afiliaron al mismo. ANCLA hace énfasis en ir innovando en las estrategias de retención y captación de jóvenes, vinculándose con la universidad.

Dicho programa posee la siguiente estructura:

1. Pre-capacitación: dirigido a jóvenes de 12-16 años.

2. Captación como aprendices: dirigido a jóvenes de 17-20 años.

3. Captación como profesionales: dirigido a jóvenes de 21-23 años.

4. Retención y desarrollo: dirigido a jóvenes de 24-25 años.

2. Lugo, Yrma. ***Marca Empleadora, el Reto de Captar y Retener a los Empleados: el Caso del Sector Publicitario en Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello*****. Tesis Magister, 2019.**

Actualmente, en el mundo laboral hay diversos problemas e inconvenientes para poder retener, reclutar talento potencial y es por ello que las empresas deben buscar/diseñar/desarrollar y aplicar el cómo evitar la fuga de talentos y como atraerlos, esta situación es algo que está ocurriendo a menudo en las empresas y una forma de reducir esta rotación y/o fuga es por medio de prácticas empresariales efectivas para reducirlo o erradicarlo por completo. El objetivo general de la investigación es "Evaluar la Implementación de la estrategia de "Marca Empleadora" para atraer el personal más capacitado y fidelizar a los empleados actuales."

En conclusión, la metodología de marca empleadora a pesar de que es una metodología, considerada como innovadora, ha logrado tener excelentes resultados para las empresas, siendo la clave el fusionar y compartir los objetivos personales con los profesionales.

3. Fernández, Susana. ***Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador: Diseño de una Escala de Medición.*** **Universidad Complutense de Madrid. Tesis Doctoral, 2013.**

Cada día las organizaciones identifican las oportunidades que la metodología de Marca Empleadora pueda proveer a la misma, que tiene como objetivo atraer y fidelizar el talento, que no solo es suministrarle al trabajador un horario flexible, recompensas, formación, sino que en la medida que la organización desee el poder captar talento calificado para sus

operaciones, debe cumplir con las expectativas del personal potencial, ofreciendo un plan de desarrollo conveniente.

El objetivo de esta tesis es indagar e investigar la relación que tiene el empleado con la marca empleadora, proporcionando una herramienta de medición del compromiso afectivo del empleador con la Marca Empleadora, para ayudar en la gestión del talento y de la marca.

4. Liu, Macarena. *Marca Empleador y Atractivo Organizacional.* Universidad de Chile (Postgrado: Economía y Negocios) Tesis Magister, 2015.

Ésta investigación tiene como objetivo definir las diferencias que se observan en la percepción del atractivo organizacional desde la perspectiva de empleados y potenciales empleados específicamente en jóvenes profesionales y los atributos que tienen los empleadores y por lo tanto los atributos que las empresas deben potenciar y comunicar de manera de formular una propuesta de valor única para sus trabajadores.

A su vez, hace énfasis en las organizaciones y posibles estrategias para retener y motivar su talento potencial, tarea que se les ha sido difícil en los últimos años, es aquí donde el Marketing y Recursos Humanos se unen para crear el concepto Marca Empleadora o Employer Branding, es por ello que en esta tesis toman como estudio la valoración de los atributos de Marca Empleadora.

5. Silvente, María. "*Employer Branding: Cómo Diferenciarse en el Mercado Actual*" Universidad Pontificia ICAI ICADE Comillas de Madrid. Tesis Magister, 2017.

El objetivo principal del presente proyecto es profundizar sobre el término de marca del empleador y cómo esto puede ayudar y apoyar a las empresas a diferenciarse en el mercado laboral, a través de los beneficios que aporta y los elementos para desarrollar la estrategia en el departamento de recursos humanos y de marketing.

Aunado a esto, hace referencia a posibles prácticas para potenciar crear una Marca Empleadora, con énfasis en retención de talento, atracción de talento, teorías de motivación,

remuneración, aumentar el compromiso, cultura organizacional, desarrollo profesional, entre otras. Para encaminar a una Generación Y, que la define como una generación que no está dispuesta a trabajar toda su vida en una sola organización, tal como anteriormente se hacía, esta Generación Y no tiene miedo al cambio.

En conclusión, las empresas buscan candidatos que estén comprometidos con la organización, que estén alineados con sus objetivos, misión, visión etc.…

6. Águila, F., Rubio, D. y Silva, D. *Dimensiones Determinantes del Employer Branding en Atracción y Retención de Jóvenes Chilenos*. Universidad de Chile. Tesis Postgrado. 2014.

El mercado laboral presenta diferencias a lo largo del paso de los años demostrando un cambio generacional donde los jóvenes profesionales son los protagonistas de ésta transformación. Las organizaciones, por ende, deben adaptarse a nuevos entornos donde la exigencia se torna distinta y para captar nuevo talento y mantener a los actuales deben emplear nuevas estrategias. El trabajo de grado de estos autores busca determinar de forma explotaría por medio de encuestas a jóvenes profesionales chilenos cuáles son los elementos y variaciones primordiales que toman en cuenta al momento de trabajar o no en una empresa. El instrumento aplicado abarca dimensiones asociadas a Desarrollo de Carrera, Ambiente Laboral, Balance Vida y Trabajo, Prestigio, Innovación, Beneficios y Responsabilidad Social.

Se concluye en el trabajo de grado que las organizaciones deben establecer una base para la creación de nuevos puestos de trabajos enfocados a una nueva propuesta de valor de empleo de interés para la Generación Y que incluyan lineamientos como horarios flexibles, logro de objetivos, alternativas de desarrollo profesional y personal y un ambiente laboral asociado al trabajo en equipo.

7. Rodríguez, A. *Employer Branding: Un estudio sobre la Construcción de la Marca Empleador. Universidad Complutense de Madrid*. Tesis Doctoral. 2012.

El trabajo de investigación para optar al grado de Doctor contempla explicar los procesos de Marca Empleadora tomando un caso real como base de prueba empírica que

permita analizar y concluir elementos y variables indispensables para la construcción de dicha disciplina. Su objetivo general plantea conocer y analizar el comportamiento de componentes básicos del proceso. Esto lleva a identificar factores importantes tal como la Comunicación como instrumento fundamental para poder construir cualquier Marca Empleadora. Es una herramienta indispensable para transmitir los objetivos de la compañía.

Se identifican como elementos principales el tiempo, percepción de valor, niveles de pertenencia a la empresa y actitud a la misma. El estudio corrobora que la construcción de una Marca Empleadora se produce por la transmisión de valores y ventajas de la compañía por medio de estrategias de comunicación internas para influir en el comportamiento de los empleados y la actitud hacia la organización.

8. Gavilán, D., Avello, M. y Fernández, S. *Employer Branding: la Experiencia de la Marca Empleadora y su Efecto sobre el Compromiso Afectivo*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación. 2013.

La relación empleado versus la organización ha impulsado la aplicación de iniciativas estratégicas asociadas a leyes del Marketing para el funcionamiento y políticas de Recursos Humanos. Esto da resultado la Marca Empleadora, donde el artículo examina estructuradamente el Compromiso y la Experiencia de la nueva disciplina. El trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la experiencia sensorial, el lugar de trabajo; la experiencia intelectual, valores; y la experiencia emocional, disfrute del trabajo, en relación al Compromiso Afectivo con la Marca Empleadora por medio de un instrumento con once ítems con una escala likert de siete posiciones.

En síntesis, el trabajo concluye que para implicar a los colaboradores en un Compromiso Afectivo se debe asegurar una experiencia positiva. Se destaca, así pues, la experiencia emocional o disfrute del trabajo con mayor peso traduciéndose en satisfacción laboral, lo cual sea vital y deseoso para los empleados con el fin de perdurar en la institución.

TEORÍAS, NOCIONES Y CONCEPTOS

Marca Empleadora:

Las organizaciones se encuentran inmersas en una batalla para lograr captar el mejor talento presente en un mercado laboral y con ciertas dificultades para mantenerlos. Dado a esto, surge como iniciativa la Marca Empleadora para emprender estrategias con el objeto de aportar un valor diferenciador en el mercado y retener el personal actual. Los estudios asociados a ésta índole son todavía escasos (Backhaus y Tikoo, 2004). No obstante, se ha evidenciado un gran interés actualmente en dichas prácticas para el posicionamiento de una marca en relación al empleador.

En una primera instancia, el término fue acuñado por Ambler y Barrow (1996) en un estudio exploratorio para indagar la presencia de Marca Empleadora en las grandes industrias para la época, por medio de entrevistas con el objeto de extraer prácticas asociadas al tema. Estos, a su vez, definen la Marca Empleadora como un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que son propuestos por parte del empleador, identificados con la organización. Dado esto, el beneficio funcional se concibe como el desarrollo profesional y las actividades a ejecutar. El económico cumple con proveer todo lo relacionado a lo material o recompensas monetarias. Y el tercero, el psicológico, está asociado al sentimiento de pertenencia, dirección y propósito que puede obtener el empleado dentro de la organización.

Así pues, la Marca Empleadora ha sido conceptualizada como un estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y percepciones de los trabajadores actuales y futuros candidatos con respecto a una compañía en particular (Sullivan, 2004), dando lugar a la aplicación de principios de una marca a la gestión de recursos humanos. Por lo tanto, la intención, al igual que una marca de consumo sea un bien o servicio, se basa en emplear conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una organización tanto a nivel interno como externo. El valor generado depende directamente de la importancia de cómo perciban los empleados para trabajar en la empresa. Éste es un activo intangible dentro de

las mentes de empleadores que se construye con buenas prácticas de marketing y de recursos humanos, del cual puede ser medible y valorado (Ambler y Barrow, 1996).

Se debe entender que una marca es un nombre, término, logotipo, símbolo, diseño o un conjunto de las anteriores con el propósito de ofrecer una promesa que proporciona de forma consistente al público un conjunto de específico de características, beneficios y servicios (Kotler, 2002). Siguiendo ésta lógica, una marca asociada al empleador permite resaltar aspectos únicos como sus ofertas de trabajo y ambiente laboral, dando lugar una identidad única. Por ende, una buena estrategia de Marca Empleadora fomenta la internalización de los valores de la organización a sus trabajadores, cerciorando un compromiso que se traduce en la retención del talento.

Las prácticas de Marca Empleadora constituyen un marco interdisciplinario, el cual exige la aplicación de distintos conceptos y términos provenientes de distintas áreas y que se integran en sí para dar lugar estrategias cuyo fin es fidelizar el talento y dar a conocer la empresa a posibles candidatos potenciales. Por consiguiente, se plantea un marco estructural basado conocimientos y prácticas desde la óptica de marketing interno, identidad corporativa y propuesta de valor al empleado que serán explicados posteriormente. El producto final es la percepción de los trabajadores hacia la organización. (Fátima y Sheikh, 2017).

Figura 1: Valor Interno y Externo de Marca Empleadora

VALOR EXTERNO	VALOR INTERNO
1) Incremento de la calidad y la cantidad de los reclutamientos	1) Incremento del compromiso de los empleados
2) Reconocimiento como empleador de elección	2) Productividad del empleado más alta
3) Sustancial diferenciación competitiva en el mercado del talento	3) Los empleados "se sienten bien" con la compañía
4) Menores costes de reclutamiento y publicidad	4) Incremento de la retención del mejor talento
5) Incremento de las recomendaciones	5) Incremento de las recomendaciones del talento de más alto nivel
6) Incremento de las ventas de producto y actividades de marketing	6) El tiempo centrado en la evaluación en oposición al suministro
7) Altos niveles de satisfacción y lealtad de clientes	

Fuente: Traducido por Fernández, S. (2013) "*Compromiso afectivo con la marca del empleador: Diseño de una escala de medición*" (p.39). Citado de: Kapoor (2010) "Employer: A study of its relevance in India"

Según el cuadro anteriormente presentado, el concepto de Marca Empleadora, da valor tanto interna como externamente a la empresa, dándole así, una mayor reputación y estabilidad a la misma, aumentando las percepciones positivas de los trabajadores y posibles candidatos a ingresar a la organización.

Clima Organizacional:

Se entiende como clima organizacional la integración de características presentes en un ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los trabajadores de una organización que influyen directamente en su comportamiento y rendimiento (Kolb, Rubin y McIntyre, 1971). Así pues, Chiavenato (2009) afirma que es un concepto de amplia gama de factores ambientales que inciden en la motivación dando como resultado una variación de actitudes en los miembros de la empresa. Es favorable cuando se atienden y se cubren las necesidades personales de los empleados mejorando su ánimo y sucede en caso contrario. Es desfavorable cuando se presenta la frustración al no satisfacer las necesidades personales. Por ende, el clima organizacional y la motivación se realimentan entre sí (Chiavenato, 2009).

Satisfacción Laboral:

Robbins y Judge (2007) definen que la satisfacción laboral o en el trabajo es una sensación positiva producto de una evaluación de las características de su empleo. Estos autores postulan que cuando un colaborador demuestra alta satisfacción, tiende a poseer buenos sentimientos en el lugar de trabajo.

Asimismo, puede conceptualizarse que la satisfacción laboral es una valoración individual en función de las contribuciones de las personas hacia la organización y lo que reciben de ella tanto en incentivos o recompensas tangibles e intangibles producto de la contribución dada (Chiavenato, 1989).

Marketing Interno:

Un elemento fundamental es el marketing interno para llevar a cabo estrategias de Marca Empleadora la cual se entiende como una filosofía para tratar a los empleados como clientes en primer lugar, asegurando su formación y satisfacción laboral ya que representa como mejor agente de mercadeo para una empresa independientemente de sus fines (Viviane, 2009).

Así pues, la tarea de marketing interno consiste en contratar, capacitar y motivar a los empleados idóneos con el fin de que éstos atiendan de la mejor manera a los clientes de la institución. Vale destacar que debe se debe impulsar elementos que los trabajadores compartan junto con la organización tales como la visión, misión y planificación estratégica lo cual implica una alineación tanto horizontal como vertical desde el alto mando y de otros departamentos de modo que entiendan, aprecian y apoyan el esfuerzo mutuo dentro la empresa (Kotler y Keller, 2012).

Por lo tanto, Fátima y Sheikh (2017) postulan que cuando un empleado entiende y comparte los valores de la organización, el nivel de compromiso tiende a aumentar en la medida que el individuo esté satisfecho laboralmente para ofrecer todo su potencial.

Employers Brand (Propuesta de Valor al Empleado):

Según Jiménez y Avilés (2013), la propuesta de valor al empleado, conocido por sus siglas en ingles EVP (Employee Value Propositioin) es el conjunto de factores que ofrece la organización que distinguen a una empresa de otra, que el mercado laboral y los empleados observan como el valor que les da al trabajar en una organización determinada. Estos factores hacen referencia a todo aquello tangible e intangible, desde factores económicos como otros factores de desarrollo personal, beneficios sociales etc.… Las ventajas de una EVP potente y bien elaborada:

- Reducción de los costes de reclutamiento, puesto a que, una EVP potente genera expectativas positivas en posibles futuros empleados, entonces, hace que el esfuerzo en coste y tiempo para el reclutamiento sea menor.

- Incremento del nivel de compromiso e identificación de los empleados con la compañía, por lo tanto, se reducen las tasas de rotación.

- Posicionamiento positivo de la compañía, genera la percepción en el mercado laboral de que es un excelente lugar para trabajar, lo cual ayuda a incrementar el número de posibles candidatos puesto a que la EVP hace que la empresa se distinga de las demás. (Jiménez y Avilés, 2013)

Entonces, la propuesta de valor al empleado, es la forma en la que las empresas buscan fidelizar a su talento, puesto, a que afinan el compromiso de los empleados ya que se sienten a gusto trabajando en la organización, además, de la atracción de talento por sus prácticas y factores internos.

Según Barrow y Mosley (2005) es realmente común que se utilice el término de "Marca" para definir cualquier cosa que tenga reputación y que se distinga de las demás cosas, sea de carácter positivo o negativo. La marca asegurara la lealtad de los clientes, impulsa el crecimiento, aumenta las ganancias e incrementara el compromiso de los empleados.

Compromiso:

Barrow y Mosley (2005) afirman una serie de definiciones sobre el compromiso resultado de su trabajo de investigación en cuanto a Marca Empleadora y las mejores prácticas de gestión de marca para la gente en el trabajo. Estos autores conceptualizan el compromiso como el soporte de los colaboradores a las metas y valores de la organización, sentido de pertenencia y satisfacción inmediata resultado de su trabajo.

A su vez, el compromiso puede entenderse como la identificación del individuo con la organización que lo emplea (Robbins y Judge, 2009) dando como resultado un grado de pertenencia en particular y con las metas de la empresa misma (Blau y Boal, 1987).

Cliente Interno:

A manera de entender en el presente trabajo, tal como se ha mencionado previamente, las estrategias de Marca Empleadora están dirigidas al empleado siempre y cuando la empresa pretenda conseguir el éxito en un mercado por medio de una ventaja distintiva para evidenciar que puede hacer las cosas de la mejor manera (Garrido y Pérez, 1998).

Se denomina como cliente interno como el agente resultado del mercado interno bidireccional entre individuo y organización. Siguiendo ésta lógica, Quintanilla y Bonavía (1993) afirman la importancia que las empresas consideren a sus empleados como clientes que tienen necesidades, deseos y expectativas, por mencionar algunas. Por lo tanto, el cliente de una empresa debe ubicarse en segundo plano, dejando al empleado en primer lugar siendo éstos quienes cuiden de los clientes para que el negocio se cuide sí mismo (Garrido y Pérez, 1998).

Evaluación de desempeño:

Urquijo y Bonilla (2010) definen la evaluación de desempeño como un sistema científico de evaluación que mide “la competencia demostrada” por cada ocupante de los puestos de trabajo en función de su rendimiento personal en actividades, roles o funciones. Su objetivo principal es mejorar la administración de sueldos y salarios mediante el reconocimiento al mérito personal. Aunado a ello, éste instrumento permite contar con

criterios, evitando la subjetividad, para formalizar ascensos, asignaciones de nuevos cargos o promociones y como también, motivar y estimular al empleado ofreciendo la oportunidad de corrección y superación, por mencionar algunos beneficios.

Vale destacar que la evaluación a medir se realiza de manera individual, es decir, enfocado al comportamiento de la persona que ocupa un cargo y puede ser situacional determinado por factores que influyen en sí. Por lo tanto, la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática en función del rendimiento de cada empleado y de su futuro potencial en la organización (Chiavenato, 2007).

Identidad Corporativa:

Van Riel (1998) define la identidad corporativa como la manera en la que una organización exterioriza a través de símbolos, comunicaciones y comportamientos. A su vez, se le añade la historia de la empresa, su filosofía, creencias y su gente (Römer, 1994). Vale acotar que la identidad integra todo un lenguaje común y la interacción entre los miembros de una organización, permitiendo fortalecer una relación entre ambos actores para mantener un sentido de pertenencia (Tejada, 1992). Por ende, su importancia recae en incrementar la motivación e inspirar confianza en su plantilla de trabajadores (Van Riel, 1998).

La identidad corporativa es conceptualizada como la conexión entre la compañía y sus clientes (Aeker, 2004). Una alineación entre los valores de la organización con los del personal resulta una ventaja competitiva (Fátima y Sheikh, 2017).

Misión corporativa:

La misión de una organización no es más que una declaración del propósito y alcance de la misma y que define su papel dentro de una sociedad, estableciendo la razón de ser y de existir (Chiavenato, 2007). Así pues, Römer (1994) plantea que la complejidad no radica en la redacción de la misión de la organización, sino en asumirla.

Definir la misión contempla el rumbo o dirección de la empresa a largo plazo, lo cual implica un consenso dentro de los grupos de interés y la dirección con el fin de generar

un compromiso mutuo. Aunado a ello, la misión funge como un recordatorio constante para los empleados y estén conscientes de cómo contribuir a ello (Chiavenato, 2009).

Visión corporativa:

La organización debe proponer un esfuerzo en el espacio y tiempo para la consecución de sus metas y objetivos a futuro, que se denomina visión organizacional. Su objetivo primordial es crear una identidad en común para orientar el comportamiento de los empleados de una organización en aras de lograr lo que se plantea construir. (Chiavenato, 2009).

Römer (1994) afirma que la visión es un conjunto de ideas generales y abstractas que integran un marco referencial de la empresa en dos planos distintos que son a lo que es la empresa y a dónde quiere llegar ella. Así pues, la visión es un elemento que funge como inspiración pero depende de la manifestación de los grupos de interés de la dirección del negocio, demarcar el futuro de la empresa, involucrar a todo miembro para obtener las acciones necesarias, proporcionar un enfoque claro evitando confusión e inspirar al personal para trabajar en una misma dirección integrando los mismos objetivos (Chiavenato, 2007).

Valores corporativos:

De Farías (2015) plantea que los valores corporativos son los principios de los cuales una organización se rige y deben ser admitidos y aceptados por sus colaboradores con el fin de darle validez. Pascal y Athos (1982) presentan un modelo de las siete eses como guía para el intercambio de valores permitiendo el consenso en cuanto a la dirección de la empresa y concentrar acciones que son la estructura, el estilo, las habilidades, los sistemas, las estrategias y el personal enmarcados e integrados de valores compartidos basados en trabajo de equipo, aplicados a incrementar la calidad de los servicios de calidad de la empresa.

Cultura organizacional:

Becker (1982) define una cultura organizacional como un sistema de significados compartidos entre los miembros de una empresa que permite distinguir una de otras. Estos

significados con un conjunto de características claves valorados todos entre sí (Robbins y Judge, 2009).

Asimismo, es integración de elementos tales como conductas, valores compartidos y creencias que son transmitidos dentro de la organización. Esto resulta un conjunto de reglas formales e implícitas que el personal acepta socialmente como guía de pensamiento y acción (Granell, 1998). Por lo tanto, una cultura organizacional se moldea en función de su entorno (Chiavenato, 2009) donde se cumple interacciones regularmente entre los miembros con un lenguaje común y principios y valores que sus miembros defienden como organización (Luthans, s.f.).

Beneficios económicos:

Los beneficios económicos, tal como lo exponen Ambler y Barrow (1996) en su artículo "*The Employer Brand"* para la Revista de Gestión de Marca de London Business School, es uno de los tres elementos cruciales del paquete que se le atribuye la función remunerativa sea monetaria o económica. Éste elemento representa el cierre del acuerdo psicológico pactado entre el subordinado y su superior. Asimismo, son aquellos factores financieros que atienden al análisis del perfil de cargo, sus responsabilidades, funciones y rol en la organización. Este tipo de beneficios incluye: Salario o sueldo, bonos adicionales permanentes o parciales, pago por vacaciones, etc.

Remuneración:

La remuneración total comprende el total de pagos financieros (Salario o sueldo, utilidades, pago por sobretiempo, diferenciales, bonificaciones etc.) o no financieros (uniforme, comida, vivienda, transporte, asistencia médica, medicinas, becas, etc.) que recibe un trabajador por la prestación de un servicio. La remuneración es entendida como una contraprestación, y se basa bajo la premisa de la competitividad y equidad. (Urquijo y Bonilla. 2008).

A su vez, Chiavenato (2007) define la remuneración como una retribución por el trabajo realizado, además, de ser un mecanismo de retención de personal, es por ello que la remuneración es un sistema de la organización para mantener al personal motivado y

satisfecho con la misma, a su vez se divide en dos, la remuneración directa que se contempla el salario, bonos, comisiones, entre otras, y la remuneración indirecta que contempla vacaciones, horas extra, etc.

Beneficios Funcionales:

La marca del empleador también se basa de un conjunto de beneficios funcionales, que estos son de carácter tangible, los cuales pueden ser: pago de servicios prestados, un buen clima organizacional, higiene y seguridad laboral, las provisiones de los equipos necesarios para cumplir con sus funciones y responsabilidades, tecnología de punta. Estos beneficios pueden ser dados de manera implícita o ser elementos importantes en la propuesta (Barrow y Mosley, 2005).

Estructura de cargos:

Chiavenato (2009) afirma que la estructura de cargos la condiciona en gran medida el diseño organizacional, además, plantea que para algunos autores clásicos la estructura de cargos no es más que la arquitectura de los cargos y sus funciones, realizada de manera lógica con el objetivo de la articulación entre la distinción vertical, siendo esta los niveles jerárquicos, y la horizontal, se refiere a los departamentos, para analizar a cada organización es necesario descomponer cada uno de los puestos que lo componen, para este autor esta definición pierde valor ante una visión sistémica que procura integrar las tareas y actividades fragmentadas.

Plan de carrera:

El plan de carrera se define como la oportunidad de un trabajador de adquirir y desarrollar nuevas experiencias, habilidades y actitudes, para que el mismo pueda obtener un crecimiento y autodesarrollo a lo largo de su experiencia laboral y profesional, buscando satisfacer necesidades tanto de la organización como de sus trabajadores, por lo que esto genera una mayor retención, y un mayor compromiso por parte de los empleados (Poveda, 2014).

A su vez, las organizaciones ofrecen a sus trabajadores y a sus posibles candidatos, oportunidades de desarrollarse personal y profesionalmente lo que le permite avanzar,

atendiendo competencias tanto del puesto actual como de puestos futuros (Chiavenato, 2007).

Capacitación/formación:

La capacitación o formación se define como el proceso de enseñar, desarrollar, modificar diversas actitudes, comportamientos, aptitudes, competencias, habilidades y cualidades en el recurso humano de la organización, con el fin de aumentar la productividad y poder contribuir con los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009).

Beneficios Psicológicos:

La gran mayoría de las marcas han cambiado su enfoque principal de lo que hace la marca a cómo le hará sentir al empleado, los beneficios psicológicos tienen estrecha relación con la motivación, el compromiso, los incentivos y la coerción. Además, se incluyen la satisfacción con las tareas realizadas, la calidad, el tiempo que sus colegas los valoran, el afecto emocional hacia sus empleadores, entre otros (Barrow y Mosley, 2005).

Salud Ocupacional:

La salud ocupacional está exclusivamente dirigida a proteger la salud de los trabajadores en las actividades laborales, por medio de la prevención de factores que ponen en peligro su integridad física e intelectual en el lugar de trabajo, y mantener el control de un trabajo seguro, teniendo en cuenta el ambiente y la organización de trabajo (OMS, 1995).

Además, Según la OIT (s.f) la salud ocupacional promueve de gran manera el desarrollo personal y profesional en el trabajo, además busca de alguna manera que la población que labora lleven sus vidas más productivas contribuyendo al desarrollo sostenible.

RSE (Responsabilidad Social Empresarial):

La responsabilidad social de una empresa básicamente se traduce en la actuación socialmente responsable de la organización y sus miembros, esto quiere decir aquellas actividades de beneficencia y el compromiso con la sociedad ante sus necesidades y

exigencias, además, puede expresarse en las prestaciones y en la seguridad social que le ofrecen a sus trabajadores, puesto a que esta es la manera de compensar a los mismos y poder garantizarles una buena calidad de vida (Chiavenato, 2007).

Según Rodríguez, A. (2005) hay que hacer una diferenciación entre "Operaciones Empresariales Responsables" y "Acciones de Responsabilidad Social", a su vez, eso conlleva a que una empresa sea responsable y que la responsabilidad social es un elemento que reafirma la responsabilidad de la misma.

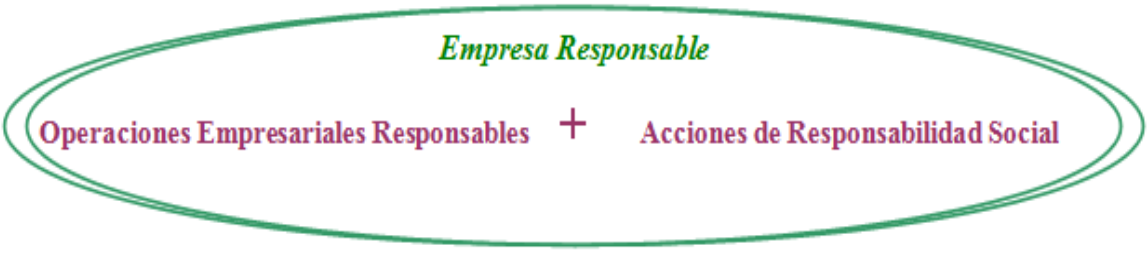


Figura 2: Empresa Responsable

Fuente: Alberto, R. (2005) "Cómo Hacer Responsabilidad Social Empresarial para la Gente" pp. 7

Ahora bien, para este autor las "Operaciones Empresariales Responsables" son aquellas actividades que pueden ser consideradas como costos o gastos para la empresa, ya que se realizan con recursos que se catalogan de esa manera. Además, se podría decir que los procesos y operaciones internas de la empresa son responsables.

A su vez, las "Acciones de Responsabilidad Social" son aquellas actividades donde la empresa utiliza recursos derivados de ganancias, excedentes etc… Básicamente, son actividades que vienen de las fundaciones empresariales.

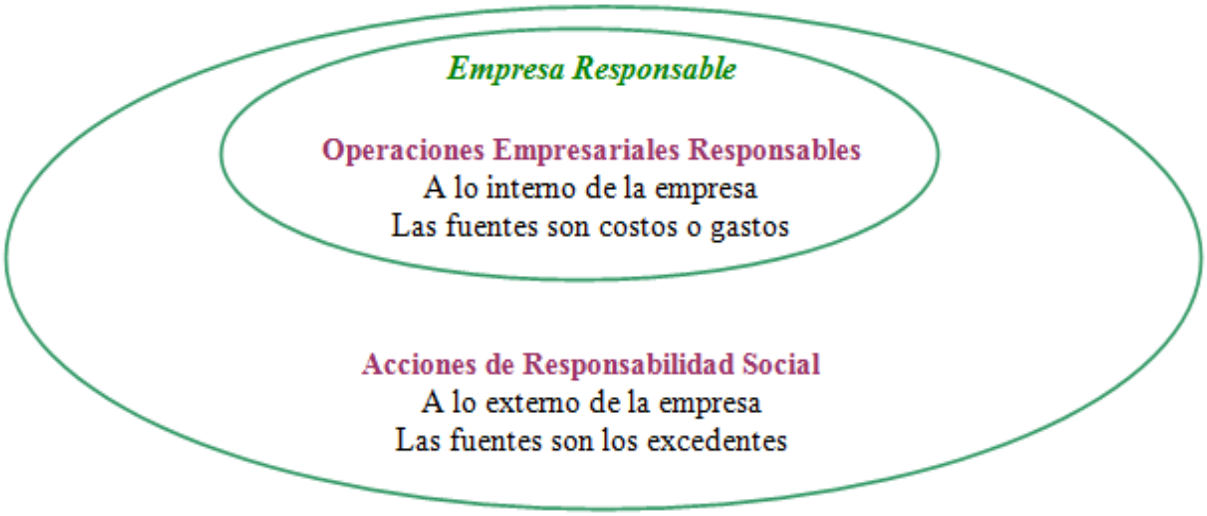


Figura 3: Diferenciación entre "Operaciones Empresariales Responsables" y "Acciones de Responsabilidad Social"

Fuente: Alberto, R. (2005) "Cómo Hacer Responsabilidad Social Empresarial para la Gente" pp. 8

Lienzo de Innovación de Recursos Humanos (HR Innovation Canvas):

Según Krügl, Murschall, Richte (2014) el lienzo de innovación de recursos humanos, es un conjunto de instrumentos que busca el conocimiento común de todos los colaboradores de una organización, en cuanto a valores y conductas basadas en un estudio de la cultura corporativa. Luego de ello, la orientación se propaga al mercado de profesionales calificados. La gerencia, Recursos Humanos y los colaboradores calificados establecerán una cultura que se ajustaría al cuestionario del lienzo de recursos humanos adaptable a la organización.

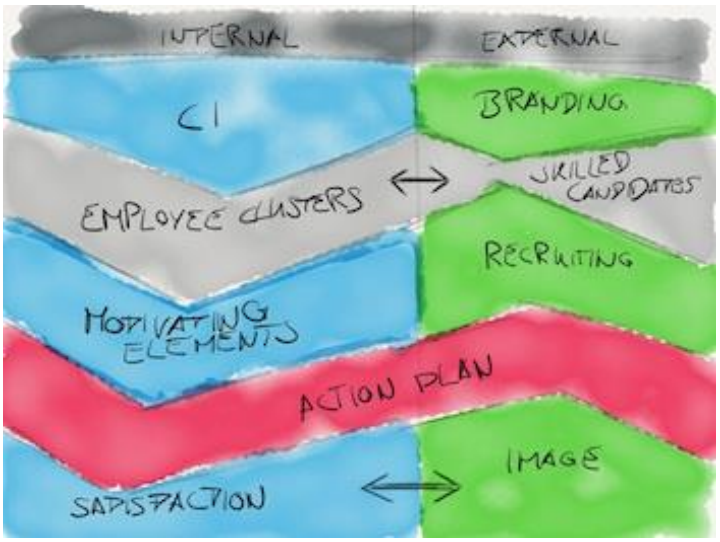


Figura 4: Lienzo de Innovación de Recursos Humanos

Fuente*:* Canvanizer (s.f) "HR innovation"

<u>Modelo de Negocios:</u>

Dado a los constantes cambios en el mundo del negocio, es necesario adoptar una mentalidad en función de las nuevas tendencias del mercado, específicamente hacia los clientes. Así pues, surge como solución el Modelo de Negocios de Canvas desarrollado por Alexander e Yves Pigneur, plasmado en su libro "Generación de Modelos de Negocios" (More, 2015).

El instrumento abarca cuatro áreas desglosadas en nueve recuadros. Se enfoca en crear valor para los clientes. Los negocios innovadores se basan en Clientes, Oferta, Infraestructura y Viabilidad. Se puede visualizar en el instrumento de Canvas en sus respectivos elementos que lo conforman que son los segmentos del cliente, los clientes o el target; la propuesta de valor, el aspecto diferenciador del negocio; el canal, los medios de distribución; las fuentes de ingreso, disposición de precios a pagar; la relación de clientes, el mensaje de la marca; los recursos claves, insumos físicos o capital intelectual; las actividades claves, producción o soluciones; los socios claves, alianzas estratégicas; y estructura de costos, estrategias para la composición de precios (Osterwalder, 2011). A continuación, se puede visualizar el instrumento previamente descrito.

Figura 5: Business Model Generation

Fuente: Osterwalder, Pigneur (2010) "Business Model Generation" pp. 18-19

Al observar dicho instrumento, se puede visualizar que no contiene el elemento de problema o solución al problema. Los proyectos a emprender se caracterizan por orientarse a dos vertientes o paradigmas que son "invento pujante" y "demanda atrayente". El primero se enfoca en incidir en la realidad, extenderse más que en la solución de un problema, y su propósito es transformar el presente. Por esto, surge el otro elemento el cual satisface las necesidades de los particulares. Es un invento que desprende necesidades no planteadas en un primer plano. (Rodríguez, 2015).

<u>Innovación abierta (Open Innovation Canvas):</u>

Según Canvanizer (s.f) proporciona una ayuda a la organización, para analizar y emprender un estudio acerca de la innovación de la misma, para poder estudiar posibles componentes que faltan y conexiones. El lienzo de innovación abierta, se comienza rellenando desde afuera, comenzando por estrategia y mercado, y siguiendo el orden. Consta de 9 componentes, los cuales son:

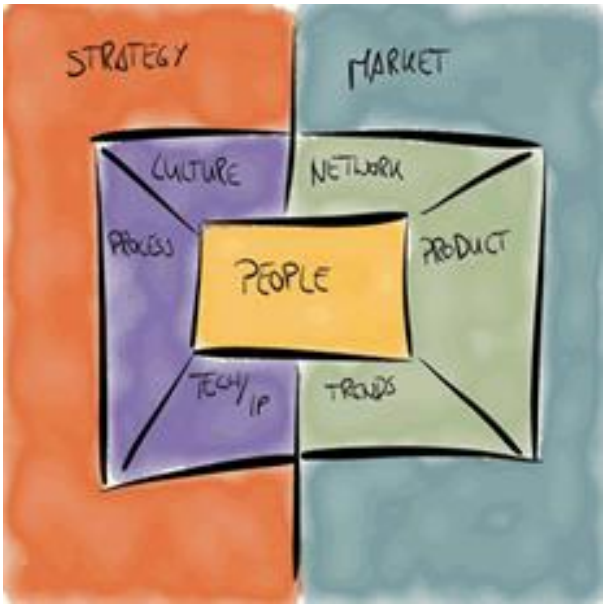


Figura 6: Componentes de Innovación abierta

Fuente: Canvanizer (s.f) "Open Innovation Canvas"

- Estrategia (Strategy): Refleja la estrategia de la empresa y fortalezas internas y externas existentes, además de declarar objetivos específicos de algún proyecto (Canvanizer, s.f).

- Mercado (Market): define el mercado o sector objetivo para la empresa, así como también cualquier mercado innovador que pueda aportar nuevos conocimientos, tendencias y estrategias. (Canvanizer, s.f).

- Tendencias (Trends): se analizan las tendencias que intervienen en el mercado donde está inmerso la organización y se analiza el uso interno de las posibles tendencias. (Canvanizer, s.f)

- Producto (Products): describe los productos o servicios que se quiere ofrecer o que ya se ofrecen de acuerdo al proyecto.(Canvanizer, s.f)

- Red (Network): se basa en describir a los posibles socios con los que podría existir una vinculación dentro del desarrollo del proyecto y/o producto- (Canvanizer, s.f)

- Tecnología (Technology): Estudia las tecnologías que se necesitan para desarrollar el proyecto en curso. (Canvanizer, s.f)
- Proceso (Process): Procesos implementados en el plan o proyecto a ejecutar. (Canvanizer, s.f)
- Cultura (Culture): Define los valores que se quieren innovar y los existentes de los colaboradores y su vincula con los procesos. (Canvanizer, s.f)
- Personas (People): Define y analiza todos los individuos internos y/o externos, se reflejan todos los bloques de construcción. (Canvanizer, s.f)

Benchmark:

Es una herramienta que tiene como objetivo la medición de productos/servicios y prácticas de las empresas líderes en el mercado laboral, es un proceso continuo que debe realizarse a lo largo del tiempo. (Kearns, s.f). Además, según Camp, R. se define como la búsqueda continua de mejores prácticas teniendo como finalidad un excelente desempeño, para la construcción de organizaciones exponenciales.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

TEALCA “Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A”

HISTORIA

TEALCA es una empresa familiar de courrier que opera desde 1985 más de 33 años en el mercado nacional, ofreciendo un servicio de envió y entrega de encomiendas, siendo este el objetivo principal de la misma, el intercambio de paquetes y sobres ofreciendo mayor seguridad en el traslado. A partir del 2012 la misma empieza a funcionar bajo un modelo de franquicias que ofrece la plataforma de distribución y el sistema de administración y seguimiento de encomiendas. Actualmente cuenta con más de 90 franquiciados y oficinas comerciales a nivel nacional, expandiéndose a lo largo de 320 ciudades de Venezuela, ofreciendo en empleo directo a más 600 personas en la red de franquicias.

MISIÓN

“Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes entregando sus encomiendas a través de la calidad en nuestros procesos, el uso óptimo de recursos y el compromiso de nuestra gente.”

VISIÓN

"Ser reconocidos como el operador logístico más confiable del mercado creando valor para nuestra gente y mejorando continuamente nuestro servicio."

VALORES

Confiabilidad, Honestidad, Vocación de Servicio, Compromiso, Adaptabilidad y Simplicidad.

ORGANIGRAMA

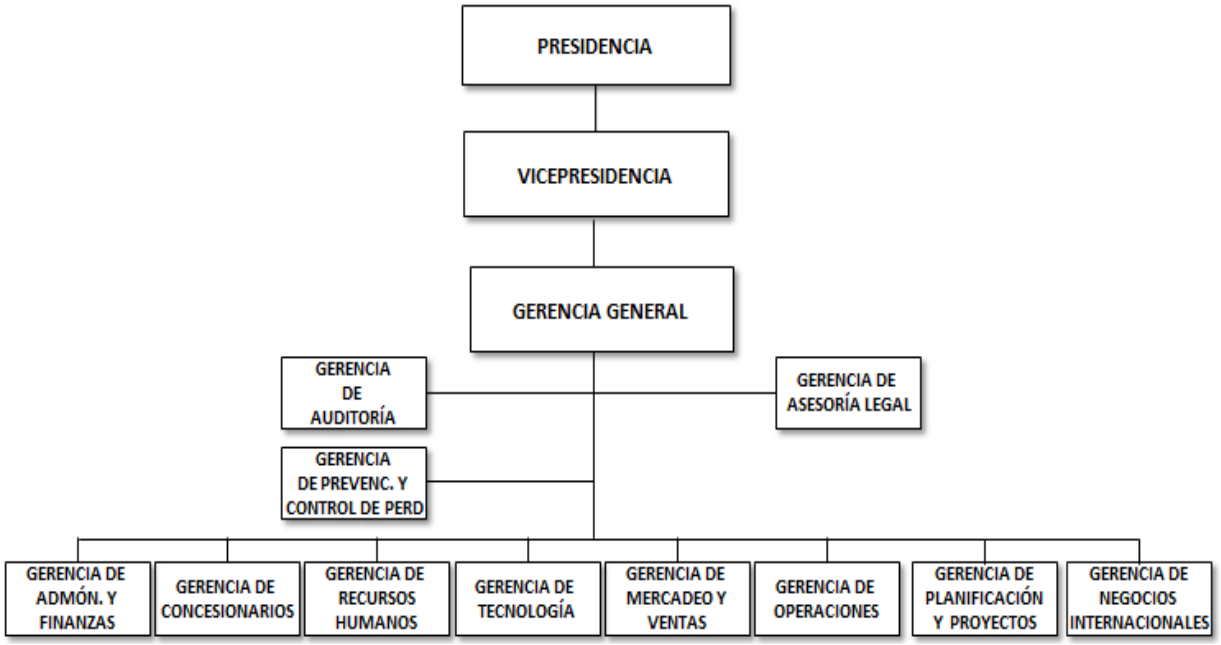


Figura 7: Organigrama de TEALCA

Fuente: Suministrado por el departamento de Recursos Humanos de la organización.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos de TEALCA está compuesto por tres áreas que son la Administración de Personal, Desarrollo de Talento y Empleo y Servicio al Personal los cuales pueden observarse en el siguiente organigrama.

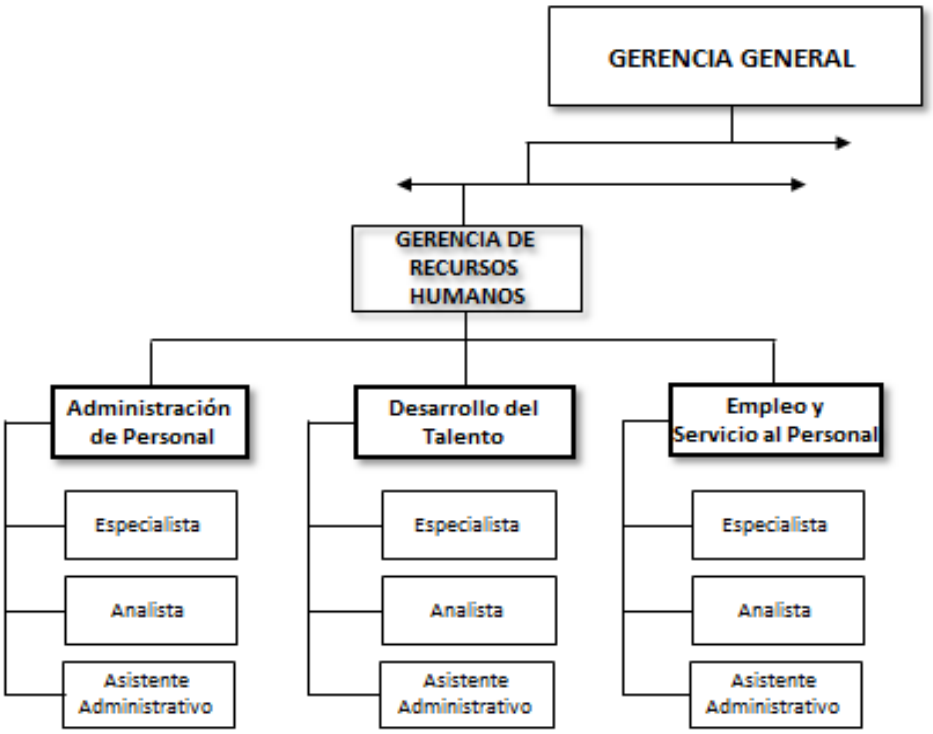


Figura 8: Departamento de Recursos Humanos.

Fuente: Suministrado por el departamento de Recursos Humanos de la organización.

CLIENTES SIGNIFICATIVOS PARA SEPTIEMBRE 2019

La organización cuenta actualmente con tres categorías de servicios de encomiendas de los cuales uno es el de crédito empresarial, dirigido a toda persona jurídica. Entre sus clientes corporativos se destacan Empresas Polar, Banesco, Cinex, Copa Airlines, CACESA, Banco Activo, por mencionar algunos. Vale recalcar que presta servicios a embajadas y consulados de otros países tales como México y Colombia.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo documental con un nivel de desarrollo descriptivo, el cual se define como un proceso científico, que tiene como objetivo las indagación, recolección, análisis, interpretación y organización de la información de un determinado tema (Alfonso, 1995).

Además, se utiliza como insumos documentos impresos (libros, periódicos, revistas, etc.), electrónicos (monografías, correos electrónicos), audiovisuales (fotografías, videos, grabaciones) (Rizo, 2015).

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente trabajo de grado tiene un diseño de investigación llamado proyecto factible la cual es definida por varios autores como Labrador, Arias y universidades como la UPEL.

Según Labrador y Otros (2002, p.186) Proyecto Factible hace referencia a “El diagnóstico es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizar”

Así mismo, Arias (2006, p.134) Se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización"

La UPEL (2003, p. 16) define el proyecto factible como "un estudio que consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales"

Proyecto factible hace referencia a idear y diseñar un conjunto de soluciones viables, estrategias, objetivos entre otros, para solucionar y/o satisfacer una necesidad específica, donde el mismo debe cumplirse en un tiempo estimado y bajo la responsabilidad de ciertos participantes.

A su vez, el estudio proporciona una solución para satisfacer una necesidad de TEALCA, para garantizar la captación y retención del personal calificado.

UNIDAD DE ANÁLISIS

La población hace referencia a quienes son los participantes y estudiados en el presente proyecto, en este caso la población tomada es TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A" es una empresa venezolana con más de 30 años de experiencia en el mundo de entrega de sobres paquetes y encomiendas, el objetivo de dicha empresa es la entrega de paquetería en el menor tiempo posible, satisfaciendo en todo momento al cliente, además, la misma está expandiéndose a nivel internacional, lo cual la hace mucho más competitiva.

POBLACIÓN

TEALCA está compuesta aproximadamente por 450 trabajadores, divididos en los siguientes departamentos: Administración y Finanzas, Planificación y Proyectos, Tecnología e Infraestructura, Recursos Humanos, Negocios Internacionales, Franquicias, Mercadeo, Legal, Operaciones, Prevención y Control de Pérdidas. Y concesionarios en 21 estados de Venezuela.

MUESTRA

El trabajo de grado toma una muestra llamada Muestreo por Conveniencia, en la cual se selecciona a las unidades a entrevistar en base a ciertos criterios, en este caso, los criterios tomados son los gerentes de cada departamento seleccionado, puesto a que tienen mayor información de las prácticas de Marca Empleadora de la empresa.

La muestra tomada representa:

- El gerente del Departamento de Recursos Humanos
- El gerente del Departamento de Marketing
- El gerente del Departamento de Operaciones
- El gerente del Departamento de Fortalecimiento y Expansión.
- Dos miembros de la Junta Directiva.

TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

La técnica de recolección de datos utilizada es la entrevista a profundidad, con la finalidad de indagar sobre las prácticas y las concepciones de Marca Empleadora presentes en TEALCA.

Según Rodríguez Gómez, Gregorio, Gil Flores, Javier y Eduardo García Jiménez (1999), la entrevista es una herramienta en la que una persona indaga y profundiza sobre la información de otra persona o de un grupo para obtener datos sobre una situación específicas y por consiguiente tener influencia en algunos aspectos de las conducta, por lo tanto, existe una interacción verbal.

Por otro lado, la entrevista a profundidad tiene la finalidad de obtener la mayor información sobre una situación determinada, donde a partir de lo obtenido el entrevistados deduce una lista de temas, para profundizar en la entrevista (Gil, García y García, 1999)

Descripción el estado del arte del concepto de Marca Empleadora en el contexto de Gestión de Talento Humano.”

- Técnicas y Herramientas: se utilizará como medio internet.

Descripción las prácticas de la empresa TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A" sobre Marca Empleadora.*"*

- Técnicas y Herramientas: Entrevistas a Profundidad.

Identificación las mejores prácticas del mercado sobre Marca Empleadora que sean de utilidad para TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A"

- Técnicas y Herramientas: Benchmark.

Diseño los lineamientos estratégicos del plan de Marca Empleadora que sean de utilidad para TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A"

- Técnicas y Herramientas: Lienzo de Innovación de Recursos Humanos

Diseño los aspectos operativos del plan de Marca Empleadora que sean de utilidad para TEALCA "Transferencias y Encomiendas Angulo López, C.A"

- Técnicas y Herramientas: Modelo de Negocios e Innovación abierta.

TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS

Para el presente trabajo de grado, se parte de la utilización del análisis de contenido para procesar la información a obtener de documentos claves de la organización como también los registros de observación de los participantes de las entrevistas semi estructuradas. Por lo tanto, un análisis de contenido se entiende como una técnica de interpretación de escritos presentes en entrevistas, registros, documentos o discursos de los cuales poseen en sí un contenido de conocimientos. Como instrumento de recolección de información, está caracterizado por ser sistemático, objetivo, replicable y válida (Andréu, s.f.).

Se analiza exhaustivamente todo contenido a obtener de las entrevistas a realizar de los distintos gerentes y miembros de la Junta Directiva con el objeto de conceptualizar y describir de manera óptima y completa la situación actual de TEALCA. Vale agregar que el análisis de contenido es de manera objetiva y sistemática, tal como lo define Berelson

(1952), ordenando los contenidos a extraer de forma ordenada y pautada con relación a cada indicador o elemento asociado a “Marca Empleadora”.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Se mantiene constante los lineamientos de los valores ucabistas, la filosofía magis y las bases éticas de la universidad, por lo tanto este proyecto no emplea medios como:

- El plagio, la información utilizada está explícitamente citada, bajo las normas APA.
- Daños hacia algún ente o hacia algún segmento de la población, los datos utilizados, son para la aplicación del proyecto, no se difama a la misma.
- No se distorsiona cualquier información presente, los datos e información utilizados en esta investigación proceden de autores y se utiliza de manera responsable, sin ninguna manipulación de la misma.

Aunado a esto, en la organización en donde se realiza el trabajo de grado, se sigue el código de ética.

Siendo la Universidad Católica Andrés Bello nuestra casa de estudio, la investigación aplica los principios y valores establecidos en el Proyecto Formativo Institucional.

- Utilitas, el presente estudio está fundamentado bajo el principio de la excelencia.
- Lustitia, sigue los principios de eficiencia y productividad en busca de una transformación social, económica y ambiental.
- Humanitas, se refiere a que el desarrollo del presente proyecto, genera impacto tanto a nivel local, como en el mundo.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objeto de Estudio	Dimensión	Categorías	Variables	Definición Operativa	Fuente
Marca Empleadora	**Marketing Interno**	**Compromiso**	**Cliente interno**	Las estrategias de Marca Empleadora están dirigidas al empleado siempre y cuando la empresa pretenda conseguir el éxito en un mercado por medio de una ventaja distintiva para demostrar que puede hacer las cosas de la mejor manera (Garrido y Pérez, 1998). Se denomina como cliente interno como el agente resultado del mercado interno bidireccional entre individuo y organización	Encuesta de Clima
			Lienzo de Innovación de Recursos Humanos	Según Krügl, Murschall, Richte (2014) el lienzo de innovación de recursos humanos, es un conjunto de instrumentos que busca el conocimiento común de todos los colaboradores de una organización, en cuanto a valores y conductas basadas en un estudio de la cultura corporativa. Luego de ello, la orientación se propaga al mercado de profesionales calificados. La gerencia, Recursos Humanos y los colaboradores calificados establecerán una cultura que se ajustaría al cuestionario del lienzo de recursos humanos adaptable a la organización.	Recursos Humanos
		Satisfacción	**Evaluación de Desempeño**	Un sistema científico de evaluación que mide "la competencia demostrada" por cada ocupante de los puestos de trabajo en función de su	Evaluación de Desempeño

				rendimiento personal en actividades, roles o funciones. (Urquijo y Bonilla, 2010)	
			Clima Organizacional	La integración de características presentes en un ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los trabajadores de una organización que influyen directamente en su comportamiento y rendimiento (Kolb, Rubin y McIntyre, 1971)	Encuesta de Clima
	Identidad Corporativa	**Misión**	**Contenido del Discurso de Marketing Interno**	La misión de una organización no es más que una declaración del propósito y alcance de la misma y que define su papel dentro de una sociedad, estableciendo la razón de ser y de existir (Chiavenato, 2007)	Plan Estratégico
		Visión		La organización debe proponer un esfuerzo en el espacio y tiempo para la consecución de sus metas y objetivos a futuro, que se denomina visión organizacional. (Chiavenato, 2009).	
		Cultura		Es la integración de elementos tales como conductas, valores compartidos y creencias que son transmitidos dentro de la organización. Esto resulta un conjunto de reglas formales e implícitas que el personal acepta socialmente como guía de pensamiento y acción (Granell, 1998).	
		Valores		Son los principios de los cuales una organización se rige y deben ser admitidos y aceptados por sus colaboradores con el fin de darle validez. (De Farías, 2015)	

	Propuesta de Valor al Empleado	**Beneficios Económicos**	**Remuneración**	Comprende el total de pagos financieros o no financieros. Que recibe un trabajador por la prestación de un servicio, la remuneración es entendida como una contraprestación, y se basa bajo la premisa de la competitividad y equidad. (Urquijo y Bonilla. 2008)	Estudio Salarial
		Beneficios Funcionales	**Estructura de Cargos**	Arquitectura de los cargos y sus funciones, realizada de manera lógica con el objetivo de la articulación entre la distinción vertical, y la horizontal. (Chiavenato, 2009)	Organigrama
			Plan de Carrera	La oportunidad de un trabajador de adquirir y desarrollar nuevas experiencias, habilidades y actitudes, para que el mismo pueda obtener un crecimiento y autodesarrollo a lo largo de su experiencia laboral y profesional. (Poveda, 2014)	Plan de Formación
			Evaluación de Desempeño	Un sistema científico de evaluación que mide "la competencia demostrada" por cada ocupante de los puestos de trabajo en función de su rendimiento personal en actividades, roles o funciones. (Urquijo y Bonilla, 2010)	Evaluación de Desempeño
			Capacitación	El proceso de enseñar, desarrollar, modificar diversas actitudes, comportamientos, aptitudes, competencias, habilidades y cualidades en el recurso humano de la organización, con el fin de aumentar la productividad y poder contribuir con los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2009)	Plan de Formación
		Beneficios Psicológicos	**Clima Organizacional**	La integración de características presentes en un ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los trabajadores de una organización que influyen directamente en su	Encuesta de Clima

				comportamiento y rendimiento (Kolb, Rubin y McIntyre, 1971).	
			Salud Ocupacional	Dirigida a proteger la salud de los trabajadores en las actividades laborales, por medio de la prevención de factores que ponen en peligro su integridad física e intelectual en el lugar de trabajo, y mantener el control de un trabajo seguro, teniendo en cuenta el ambiente y la organización de trabajo. (OMS, 1995)	Políticas de Salud e Higiene Laboral
			RSE	Según Alberto (2005) hay que hacer una diferenciación entre "Operaciones Empresariales Responsables" y "Acciones de Responsabilidad Social", a su vez, eso conlleva a que una empresa sea responsable y que la responsabilidad social es un elemento que reafirma la responsabilidad de la misma.	Plan Estratégico
			Identidad Corporativa	La identidad corporativa es conceptualizada como la conexión entre la compañía y sus clientes (Aeker, 2004).	Encuesta Clima

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Partiendo de la premisa de Marca Empleadora como una práctica integradora que constituye un marco interdisciplinario, implicando conocimientos y prácticas de Marketing y Recursos Humanos, para la retención y motivación del personal y atraer candidatos potenciales, es imperante la aplicación de políticas provenientes de ambas disciplinas que dan resultado al posicionamiento de una marca organizacional en el mercado laboral. Por lo tanto, la organización evidencia carencias de ciertas prácticas asociadas a Marca Empleadora. No obstante, se demuestra indicios de ciertas estrategias para afianzar el talento humano los cuales no están estandarizados o promovidos por recursos humanos, cada gerente o supervisor aplica sus estrategias de manera empírica.

Dado lo expuesto por Ambler y Barrow (1996), quienes son fundadores y acuñaron el término de Marca Empleadora como un activo intangible, se plasma en tres vertientes que desprenden una serie de elementos o características que apoyan a comprometer y atraer el talento humano desde lo funcional, económico y psicológico.

Es por esto, un plan estratégico u operativo de ME debe plantearse el desarrollo de los trabajadores con un plan de carrera junto con una métrica de sus objetivos o asignaciones a cumplir y adicionalmente, debe ir integrado factores monetarios y psicológicos que permitan sostener una relación en función de sueldos y beneficios tangibles ofrecidos por la empresa y el sentimiento de pertenencia que crea un propósito a cual vincularse a ella. Por lo tanto, el plan de Marca Empleadora debe fortalecer o implementar canales de comunicación, una misión y visión estructurada, una propuesta de valor hacia el cliente interno, evaluaciones de desempeño o rendimiento, entre otros.

TEALCA es una organización que los empleados describen como empresa familiar, honesta y adaptable, siendo estas las mayormente mencionadas. Aunado a esto, se observaron varias contradicciones con respecto a la identidad corporativa, puesto a que hubo gerentes que manifestaron que debe trabajarse en ello porque aún no está declarado y no es muy ágil la percepción actual dado que la sociedad la identifica como una organización familiar poco moderna.

Las prácticas según las entrevistas realizadas son ambiguas puesto que no se realizan actualizaciones periódicamente de acuerdo con el mercado laboral, que es constantemente cambiante. Además, existe una brecha comunicacional, esto se concluye en vista de que los cuatro Gerentes y dos miembros de la Junta Directiva, manejan conceptos diferentes en cuanto a las actividades y prácticas de la misma.

En el mismo orden de ideas, se manifestó que en dicha organización no está definido un plan de carrera para los empleados, esto debido a que no hay un esfuerzo de indagar los objetivos personales y aspiraciones de cada trabajador con los objetivos de la organización que aún no están explícitos. Del mismo modo, la manera de ascender al personal es poco estructurada, puesto que prevalecen los juicios de valor sin un proceso formalmente constituido.

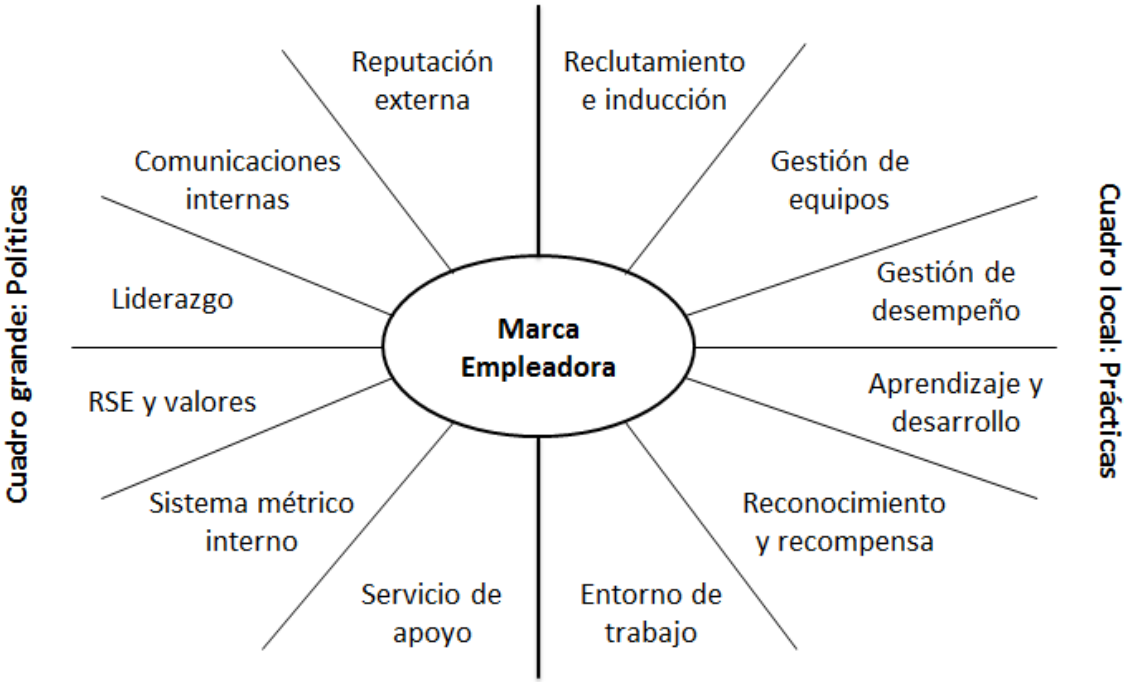
Conjuntamente, los canales de comunicación y atracción del talento externo no se están manejando adecuadamente, dado que no se desarrollan ni se utilizan correctamente las redes sociales como LinkedIn, Computrabajo, Empléate y Bumerán, esto arroja que los candidatos no conozcan realmente la operatividad de TEALCA.

Ahora bien, con respecto a las prácticas realizadas para motivar al personal, no están declaradas oficialmente dentro de la organización, sin embargo, se realizan por departamentos siendo propuestas y desarrolladas por los gerentes de cada área, algunas de están son: reuniones fuera de la oficina, celebración de cumpleaños, oportunidad de crecimiento, toma de decisiones, entre otras; según lo expresado por el gerente de mercadeo y ventas (ver Anexo B).

En síntesis, es importante resaltar que TEALCA a pesar de ser una empresa con más de 30 años de experiencia en el mercado, carece de prácticas modernas sobre marca empleadora para ser competitiva a la hora de atraer y retener talento.

Surge como respuesta a las necesidades de TEALCA una metodología, expuesta por uno de los fundadores que conceptualizó Marca Empleadora que es Barrow y Mosley (2005), quien prestó apoyo para la elaboración de la implementación y gestión de la misma, que contiene una serie de 12 elementos divididos en dos subgrupos donde el primero hace alusión al contexto integral de la organización con sus respectivas políticas y en segundo plano, el contexto local y sus prácticas. Cada elemento clave forma parte de una óptima y eficiente gestión de Marca Empleadora. En la siguiente figura se puede visualizar respectivamente la metodología.

Figura 10: Dimensiones de Marca Empleadora



Fuente: Barrow y Mosley (2005) "The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work" pp-150.

Los dos subgrupos que conforman la metodología representan en primer lugar las políticas de la empresa y seguido de las prácticas que se realizan internamente. Así pues, se presenta la reputación externa como elemento está asociado al desarrollo de una imagen

corporativa la cual expresa en distintos términos el cómo quiere que la organización sea observada por sus clientes, en éste caso los trabajadores, quien uno de los miembros de la junta directiva comentó estar establecida oficialmente (ver Anexo B), y es concebida como una empresa mera familiar y conservadora.

Consecuentemente, otro elemento que juega un papel crucial son las comunicaciones internas para difundir contenido clave entre los colaboradores y alinear al personal con la cultura organizacional. Sin embargo, no hay canales establecidos que sustenten el intercambio de información a pesar que se menciona la presencia de publicaciones de y boletines trimestrales. Aunado a ello, se debe esbozar un plan de comunicaciones internas para implementar estrategias de motivación a los empleados. Siendo éstas como plataformas de videos, televisiones corporativas, correos electrónicos, entre otros. Especialmente incorporando al sistema de comunicaciones una visión de abajo-arriba, donde la empresa escuche las necesidades y planteamientos de sus colaboradores.

Para sustentar un óptimo plan de comunicaciones, es necesario desarrollar liderazgo en la organización para potenciar el mensaje a transmitir, empoderar a los colaboradores y emplear la toma de decisiones de abajo hacia arriba y viceversa para la consecución de los objetivos.

Así pues, el compromiso o lealtad hacia la organización puede lograrse por medio de una vinculación de valores organizacionales y de programas de Responsabilidad Social Empresarial donde los colaboradores desarrollan un vínculo emocional con la organización. Esto se traduce en mayor rendimiento y afiliación de los trabajadores y que a su vez, refleja conductas positivas mejorando el clima laboral. Sin embargo, uno de los entrevistados, quien forma parte de la junta directiva de forma externa (ver anexo B) menciona que no existe práctica alguna que propicie alinear los valores individuales con los de la empresa y se carece de políticas en la organización para los colaboradores puedan emprender actividades extracurriculares.

Al obtener mayor rendimiento, es necesario un sistema métrico interno el cual pueda cuantificar el esfuerzo individual y colectivo en los distintos niveles de la organización. Siendo éstos indicadores de gestión tales como los KPI, indicadores claves de desempeño;

OKR, objetivos claves de resultado; o MBO, gestión por objetivos. Un sistema métrico de rendimiento permite esbozar un plan de compensación variable y recompensar a los colaboradores a lo largo de la organización. Sin embargo, la empresa no cuenta con instrumentos para medir el rendimiento, según lo expresado durante las entrevistas (ver anexo B).

Y el servicio de apoyo se representa como la calidad de trato entre los distintos clientes de la organización. Estos son, a su vez, tanto internos como internos. Los internos son concebidos como los colaboradores en sí dando como resultado una relación bidireccional donde existen necesidades de ambas partes para cumplir asignaciones o mandados. Por el otro lado, el externo es considerado quien solicita la vacante del cargo que dispone la organización, la cual ofrece una serie de beneficios para obtener el mayor atracción de talento humano.

En otro plano, se ubica el local que conlleva los elementos internos referentes a sus prácticas, el cómo se realiza dentro de la organización. En primera instancia, el reclutamiento e inducciones son procesos claves para el inicio de la carrera de un colaborador dentro de la empresa que permitirá desenvolverse de manera eficiente y óptima conociendo sus funciones, objetivos y alinearse con los demás.

Dando a conocer la empresa en sus programas de inducción, es necesario implementar y alinear estrategias de gestión de equipos de trabajo. Esto permite generar un ambiente laboral confiable y abierto donde los colaboradores se sientan a gusto con el supervisor, permitiendo la toma de decisión y una retroalimentación adecuada.

Por otro lado, al contar con un sistema métrico, entonces, es posible la implementación de una gestión del desempeño que apoya a medir el rendimiento por medio de indicadores sean de asignaciones u objetivos de proyectos. Esto sustentará de manera objetiva los ascensos o promociones dentro de los planes de carrera de trabajadores, evitando el “yo creo” o amiguismo. Según lo planteado por los gerentes, se carece de algún tipo de plan de carrera formalizado.

Otros componentes vitales para la atracción y retención del talento son el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores. Estos elementos generan altos niveles de

compromiso dado que se ofrece la oportunidad de crecimiento profesional y de oportunidades laborales. Por lo tanto, es necesario planear una estrategia para alinear los objetivos personales con los de la organización. No obstante, se hizo alusión a que Recursos Humanos está realizando esfuerzos en ello con una encuesta hacia sus trabajadores, permitiendo conocer sus intereses laborales y sus necesidades particulares.

Uno de los principales factores motivacionales, área de oportunidad donde TEALCA puede desarrollar, es el reconocimiento y recompensa hacia los esfuerzos realizados por colaboradores sean ya individualmente o formalmente como un equipo de trabajo. El reconocimiento es concebido como un factor crucial para el compromiso de los trabajadores.

Y un elemento que incide directamente en el clima laboral es el ambiente de trabajo o su entorno. Es un área de desarrollo de alto potencial donde puede construirse áreas de coworking o espacios de encuentro para los distintos departamentos de la organización. Esto agiliza y fomenta el trabajo en equipo. Se debe mantener espacios modernos y aptos a los procesos respectivos de cada área administrativa. Se ha mencionado que hay presencia de cubículos mal posicionados que interfieren en la labor diaria de contadores o administradores por ser espacios abiertos. Sin embargo, TEALCA cuenta con lugares para formación o presentaciones masivas al personal.

En TEALCA no existe una visión estratégica acerca del negocio debido a que su actividad diaria es muy operativa e improvisada, esto es algo que se debe desarrollar para que la empresa pueda sostenerse e innovar a través del tiempo.

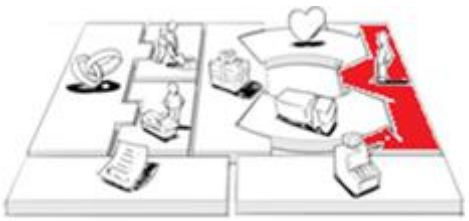
La propuesta de Marca Empleadora para TEALCA se emplea con el Modelo de Negocios de Canvas. Los elementos a incluir en ciertos aspectos conllevan una segmentación entre la Organización, Personal Interno y aquellos quienes desean trabajar o están aplicando a vacantes, Personal Potencial. Asimismo, el contenido interpretado fue sustraído de una serie de entrevistas aplicadas al tren gerencial como lo son los gerentes de recursos humanos, mercadeo y ventas, operaciones, fortalecimiento y desarrollo y dos miembros de la junta directiva que son el gerente general y un miembro externo de la

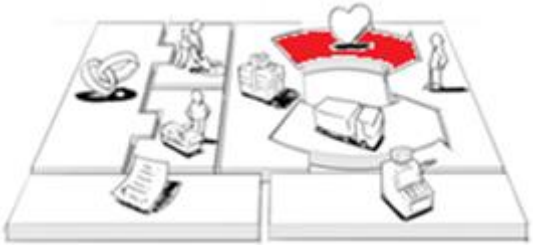
misma. Las preguntas realizadas estuvieron basadas en las variables operacionalización posterior y el lienzo de recursos humanos.

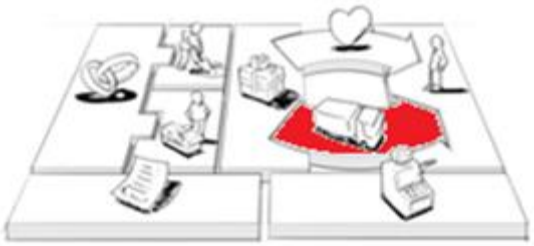
MODELO DE NEGOCIOS: Aspectos Estratégicos.

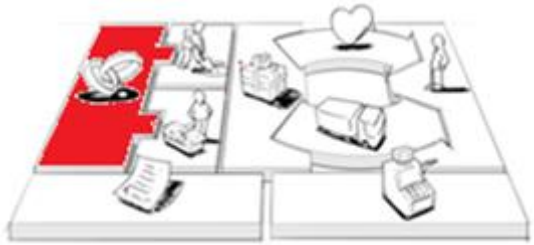
Propuesta de Valor	**Organización:** -Desarrollo de sistema métrico interno. -Alineamiento de valores establecidos. -Definición y optimización de la identidad corporativa. -Participación o creación de actividades RSE. -Innovación y optimización en canales de comunicación. -Creación de espacios de trabajo conjunto (co-working). -Desarrollo de evaluación de desempeño cuantitativo. -Estrategias estandarizadas para la promoción de trabajadores. -Formación y estandarización de retroalimentación -Optimización de la página web de TEALCA **Personal Interno y Externo:** -Desarrollo profesional en promociones internas en diferentes o misma área laboral. -Reconocimiento y recompensa por objetivos logrados. -Dinámicas de integración de trabajadores (off work). **Personal Interno:** -Alineación de objetivos personales con los de la organización. -Encuesta sobre experiencia laboral en TEALCA (personal de salida). -Desarrollo de conocimientos en liderazgo, empoderamiento y gestión de trabajo en equipo. **Personal Potencial:** -Encuesta sobre previo conocimiento de TEALCA (Candidatos). -Oportunidad de liderazgo y toma de decisiones.

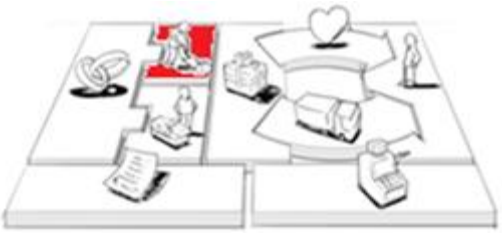
	-Actualización de conocimientos técnicos y profesionales. -Actividades y espacios conjunto para vinculación hacia la organización

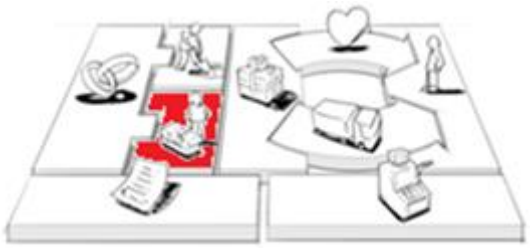
Destinatarios Meta 	**Organización:** -Prestación de servicios de encomienda y logística. -Trayectoria con más de 30 años en el mercado. -Empresa Familiar. -Expansión internacionalmente. **Personal Interno:** -Edades entre 18 y 60 años. -Formación Técnico Superior, Universitario y Postgrado. -Cargos de baja, media y alta jerarquía. Responsabilidades operativas y estratégicas. **Personal Potencial:** -Edades entre 18 y 60 años. -Formación Técnico Superior, Universitario y Postgrado. -Cargos de baja, media y alta jerarquía. -Responsabilidades operativas y estratégicas.

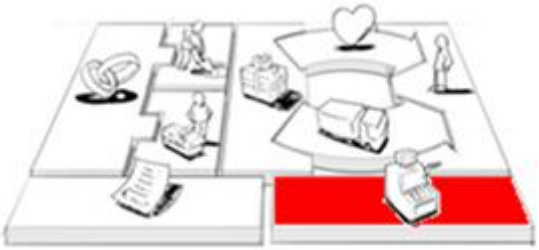
Relaciones con Destinatarios 	**Organización**: -Optimización de su reputación externa. -Vinculación y compromiso de sus colaboradores. -Mejoramiento de clima laboral. **Personal Interno:** -Fidelizar y motivar el talento humano. -Apoyo de la organización hacia sus trabajadores para su desarrollo profesional. -Oportunidad de autonomía y empoderamiento. -Otorgamiento de compensación variable. -Balance entre vida personal y profesional. **Personal Potencial:** -Oportunidad de autonomía y empoderamiento. -Otorgamiento de compensación variable. -Balance entre vida personal y profesional. -Oportunidad de actualización y aprendizaje continuo.

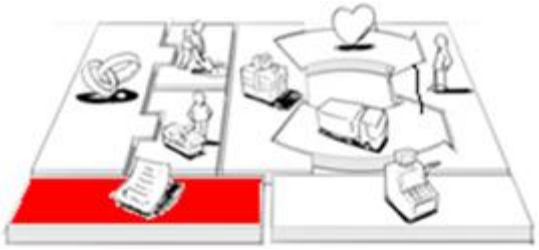
Canales 	**Interno:** -Carteleras y boletines para la alineación de objetivos y mensajes comunicacionales. -Correo electrónico para comunicaciones internas. -Herramientas intranet para dar seguimiento y control de objetivos y asignaciones. **Externo**: -Uso de redes sociales para la difusión de contenido laboral de TEALCA. -Página web para canalizar candidatos y publicar vacantes. -Ferias de empleo y ponencias en universidades.

Socios Claves 	**Organización**: -Alianzas académicas universitarias y superiores (UCAB, UNIMET, Universidad Monteávila, IESA, otras.).

Actividades Claves	
	**Organización**: -Implementar una metodología para cuantificar progresos en asignaciones y/o proyectos. -Crear campañas de valores establecidos. -Identificar organizaciones de RSE o crear actividades para ello. -Desarrollar estrategias comunicacionales internas que favorezcan la motivación y los valores. -Facilitar espacios con equipos o instrumentos para trabajar en equipo. -Esbozar un plan de carrera de los cargos disponibles -Actualizar y publicitar la página web. **Personal Interno:** -Indagar sobre los intereses de los trabajadores. -Entrevistar sobre experiencia laboral en TEALCA (personal de salida). -Ofrecer capacitaciones, cursos o diplomados -Realizar reconocimientos y con beneficios. -Efectuar actividades de integración fuera de la oficina. **Personal Potencial:** -Entrevistas sobre conocimientos previos de TEALCA (Candidatos). -Realizar inducciones y cursos para la actualización de conocimientos. -Ofrecer las distintas oportunidades de mejora profesional. -Presentar los espacios conjunto y experiencias laborales de TEALCA. -Evidenciar liderazgo como fortaleza organizacional.

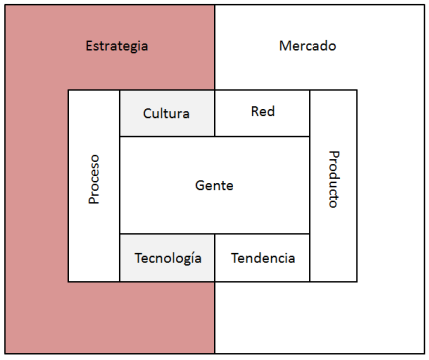
Recursos Claves 	**Organización**: -Talento humano de la organización. -Espacios físicos. -Equipos electrónicos. -Instrumentos intranet.

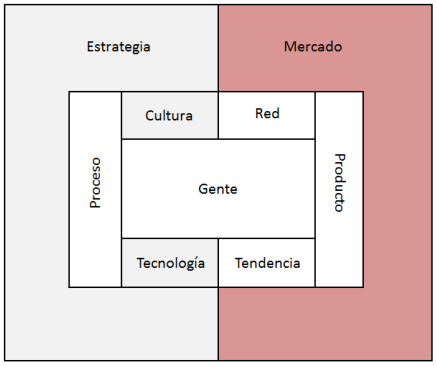
Flujo de Ingresos 	**Organización:** -Recursos internos de la organización. -Presupuesto asignado a cada gerencia. -Ingresos obtenidos del modelo de negocio de la empresa.

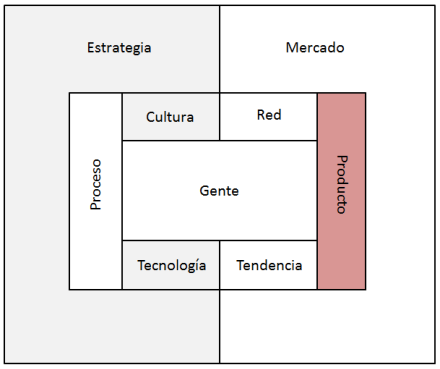
Estructura de Costos 	**Organización**: -El tiempo a invertir en el recurso humano. -Costos de publicidad en redes sociales y canales de comunicación. -Presupuestos de capacitación hacia los empleados. -Costos de remodelar y equipar los espacios conjuntos. -Costos de alianzas académicas.

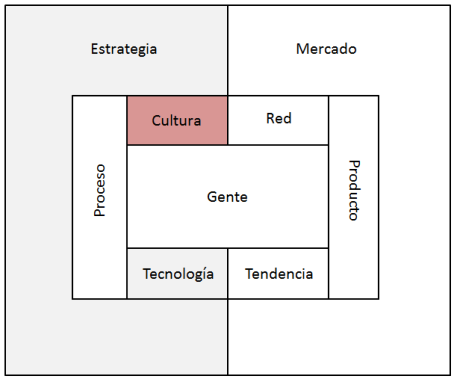
INNOVACIÓN ABIERTA: Aspectos Operativos

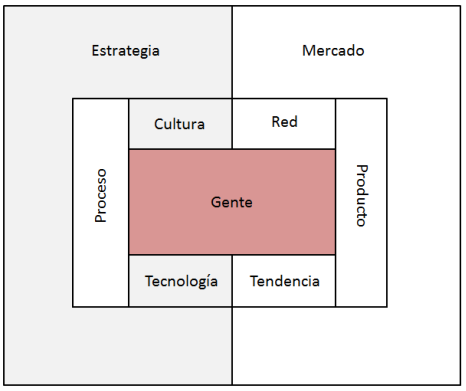
A continuación, se presenta los aspectos operativos en relación al modelo de negocio expuesto anteriormente bajo la modalidad del modelo de innovación abierta que se plantea como plan basado en el contenido de las entrevistas de los gerentes y miembros de la junta directiva.

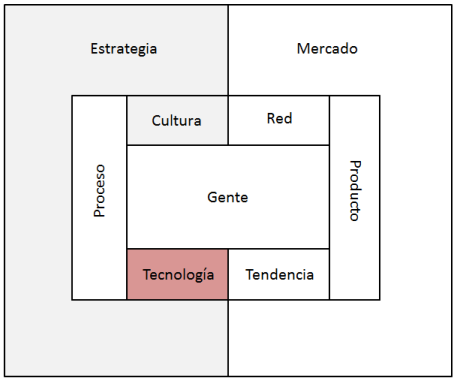
Estrategia	
	- Potenciar a TEALCA como empresa innovadora y en expansión: Reconocer la innovación de TEALCA por el conocimiento de sus procesos internos y externos. Plantear retos comprometidos a sus trabajadores. -Promover y fortalecer a TEALCA como una empresa holística: Procesos/funciones internas y externas manejados como un gran sistema con la participación activa de los colaboradores. - Representar la más agradable experiencia dentro de las empresas de traslado de encomiendas**:** Se busca facilitar y disminuir en cuanto al tiempo la experiencia del cliente por medio de procesos innovadores, donde los trabajadores realizan las operaciones con los mayores niveles de seguridad e higiene industrial.

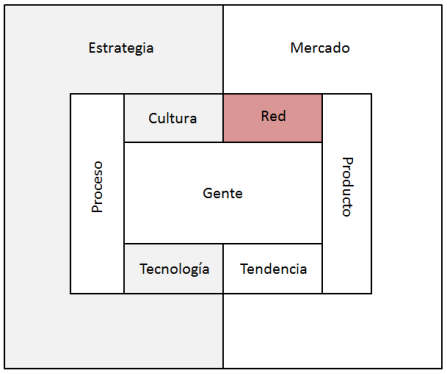
Mercado	
	-Múltiples audiencias: Personal Operario. Profesionales en formación. Personal administrativo y profesionales. Universidades. Medios de Comunicación. Candidatos postulantes. Portales de empleo. -Características de la Empresa: Trabajo Rutinario. Rotación alta a nivel de operarios que incide en la búsqueda permanente de personal. Profesionales Técnico Superior.

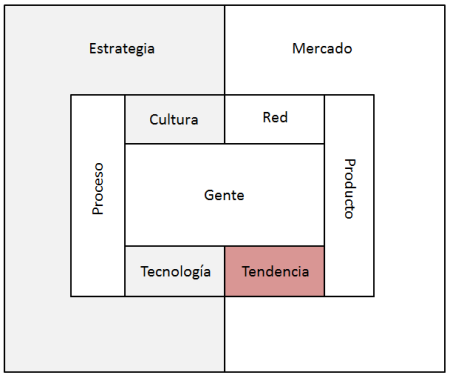
Proceso  	-Proceso de formación continua: Empresa que busca desarrollar profesionalmente de forma integral a sus colaboradores en función de su nivel profesional y escalafón en la empresa. -Innovación en redes: Ampliar la red de candidatos profesionales de los diferentes niveles de la empresa a través de redes y canales de comunicación. Dar a conocer la organización de manera nacional e internacional. -Data confiable: Bases de datos de candidatos. Estadísticas sobre la permanencia laboral en TEALCA. Comparación entre entrevistas de salida y de entrada. Especialmente por los componentes de seguridad que supone las encomiendas. -Modelo de gestión: Empresa basada en la confiabilidad que se logró por la reducción de hurtos a través de sus clientes y colaboradores internos. Reconocida nacionalmente por oportunidades a nivel profesional internamente. Iniciativas efectivas.

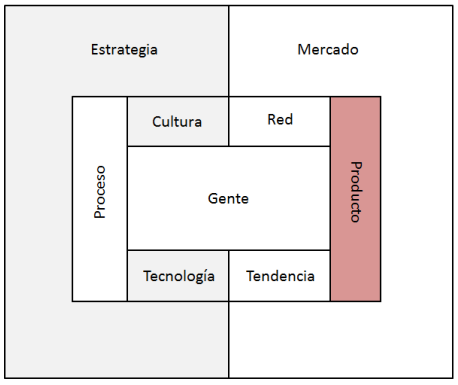
Cultura  	-Innovación responsable: Promover la innovación dentro de la organización. Difusión y multiplicación de esfuerzos y del clima laboral. -Participación en redes sociales y eventos publicitarios: Promover una cultura organizacional estimulante ante la situación país y que manifieste el compromiso de la empresa con sus trabajadores. -Orientación: Motivación. Crecimiento continuo. Oportunidades. Transparencia y legalidad. Cumplir reglas, procedimientos y protocolos que garanticen el servicio confiable.

Gente  	-Responsables: Equipos altamente comprometidos y competitivos internamente y externamente. -Trabajo confiable y seguro en el manejo de los materiales, su transporte, almacenaje y entrega. -Clima atractivo: Espacio de oportunidades.

Tecnología  	**A nivel del personal:** -Redes sociales: Instagram. Twitter. Facebook. Correo. Youtube. -Metodologías en tendencia: Benchmark (Estudio de Mercado). OKR`s (Objetivos y resultados claves). **A nivel de transporte:** -Proceso de encomienda tradicional y courrier nacionales.

Red  	-Socios potenciales: Proyecto Ancla, desarrollado por Consultores UCAB. Organizaciones de capacitación. Trabajadores y empleados de TEALCA, que apoyen el proyecto. Empresas consultoras. -Relación con el entorno Universidades. Mercado laboral. INCES. IUT.

Tendencias  	**A nivel de personal:** -<u>Revisión continua</u>: Estudios sobre buenas prácticas. Investigaciones académicas. -<u>Situación actual venezolana:</u> Disminuir rotación por oportunidad de crecimiento. Retribución al trabajador en divisas. Ausencia de órganos públicos. **A nivel del Transporte:** -<u>Benchmark de empresas del sector:</u> ZOOM, MRW, DHL

Producto  	**A nivel del personal:** <u>-Procesos racionales y justos:</u> Colaboradores se sienten racionalmente evaluados y promovidos. <u>-Áreas de Impacto:</u> Entorno laboral. Universidades. Egresados universitarios. Colaboradores internos y/o externos. <u>-Sistema de Carrera y Evaluación</u>: Motivación y oportunidad de crecimiento. Evaluación previamente explicada fortaleciendo los procesos internos. **A nivel de transporte:** -Sistema de encomienda con la mejor relación precio-producto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

En definitiva, el entorno es un elemento que se debe mantener presente al momento de elaborar, esbozar o construir un plan estratégico para garantizar la operatividad de una organización. Entonces, el talento humano se torna clave para lograr la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo; resulta como una tendencia multidisciplinaria la Marca Empleadora, concebida como una apropiación de los principios y normas del Marketing hacia las funciones y políticas de Recursos Humanos, de lo cual da origen a nuevas prácticas de la gestión del talento humano.

Así pues, los objetivos principales de Marca Empleadora tienen el propósito de lograr la fidelización y retención del talento humano en la organización y captar y reclutar al personal potencial del mercado laboral. Aunado a ello, se emprende una propuesta de valor hacia los trabajadores, sean internos o externos, cubriendo las aristas propuestas por los fundadores de la teoría Ambler y Barrow (1996), siendo estas lo funcional, económico y psicológico.

Concibiendo lo anterior, la Marca Empleadora se logra, desde lo interno, promoviendo el desarrollo profesional, alineando los objetivos de los colaboradores con los de la organización, reconociendo el desempeño por asignaciones u objetivos obtenidos, entre otros. Aunado a esto, para atraer al personal potencial, se debe desarrollar estrategias de identidad corporativa, como punto de partida, para fortalecer la imagen de la organización en el mercado laboral.

Con respecto a las practicas efectuadas en TEALCA, se pudo constatar por medio de las entrevistas realizadas que las mismas son imprecisas debido a que no se sigue un plan establecido, cada gerente se encarga de proponer, desarrollar y ejecutar las practicas según ellos consideran, esto se debe a la brecha comunicacional que existe en la organización y que no están declaradas formalmente.

A su vez, se manifestó la necesidad de establecer vías comunicacionales donde la junta directiva, gerentes y empleados estén alineados con las operaciones de todas las áreas de la organización, ofreciendo la oportunidad de establecer prácticas homogéneas que sigan una misma línea de desarrollo. Dado a esto, para establecer un proceso óptimo de comunicación se sugiere potenciar a futuros líderes dentro de la organización para promover la transmisión de información. Vale descatar que existe una carencia de esfuerzo por mantener a los colaboradores motivados dentro de sus actividades, puesto a que el trabajo es rutinario.

En las entrevistas realizadas a los gerentes, sus necesidades fueron manifestadas, se pudo visualizar ciertas prácticas que se implementan, de las cuales no están estandarizadas y aplicadas de manera autónoma. Entonces, se ha propuesto un plan de trabajo, tanto en lo estratégico como en lo operativo, con base a una metodología elaborada por el fundador de Marca Empleadora Simón Barrow y Richard Mosley (2005), quien plantea la gestión de la implementación y operatividad de la misma.

Adicionalmente, la metodología propuesta se compone de dos partes principalmente que se dividen entre las prácticas y las políticas de Marca Empleadora. Cada parte contiene en sí seis elementos a implementar, desarrollar y actualizar durante la sostenibilidad de la organización.

Las políticas, considerado como el cuadro grande, contiene la reputación externa conceptualizada como la imagen externa de la empresa en un mercado laboral desde un punto de vista de sus experiencias laborales, beneficios, servicios o productos, entre otros. Por otro lado, las comunicaciones internas representan un elemento clave para transmitir información y datos que optimicen el avance y progresos de tareas y asignaciones. El liderazgo, por su parte, es clave desarrollarlo ya que impone la toma de decisiones, la

innovación y trabajo en equipo. Así pues, los valores y la responsabilidad social empresarial (RSE) permitirán la creación de un vínculo emocional de los empleados hacia la organización; esto originará, un servicio de apoyo mutuo agilizando los resultados por proyectos o asignaciones. Siendo así que el sistema métrico interno dará auge al reconocimiento al desempeño, incentivando a la motivación al logro y presentado en el siguiente cuadro local que son las prácticas.

Y consecuentemente, la metodología establece prácticas, de origen internas enfocadas a lo externo, fortaleciendo primeramente en el reclutamiento e inducciones. Lo cual, seguidamente, se sugiere desarrollar estrategias para fomentar el trabajo en equipo; esto conlleva, a actualizar e implementar capacitaciones para el aprendizaje continuo y desarrollo profesional de los empleados. Asimismo, al incursionar los sistemas métricos internos, se podrá visualizar concretamente los resultados y avances de objetivos propuestos dando la oportunidad de ofrecer un reconocimiento y recompensas por ello. No obstante, se menciona explícitamente que debe optimizarse los espacios de trabajo para facilitar todo aspecto señalado; un claro ejemplo, son los espacios conjunto donde colaboradores tienen la oportunidad de trabajar en equipo fuera de sus cubículos con herramientas e instrumentos necesarios.

La propuesta de los aspectos estratégicos ha sido enmarcada en el Modelo de Negocios en la cual está segmentado los Destinatarios o Clientes en tres subgrupos que son la Organización, Personal Interno y Personal Externo para cada elemento que conforma la metodología. El primer destinatario ha sido concebido como la organización familiar que presta servicios de encomienda y logística con una trayectoria con más de 30 años en el mercado venezolano. El segundo destinatario, Personal Interno, es todo colaborador que forma parte de alta, bajo y media jerarquía que comprende edades entre los 18 y 60 años. Y, el Personal Externo Potencial cumple las mismas características que el Personal Interno ya que serán los ocupantes de futuros cargos y vacantes.

En el mismo orden de ideas, la propuesta de valor va direccionada directamente hacia la empresa desde la concepción de Marca Empleadora será desarrollar una serie de estrategias debido a la poca efectividad o carencias de las mismas para poder atraer y retener el talento humano. Entre ellas debe desarrollarse un sistema métrico interno para

cuantificar el desempeño de los empleados, establecer una imagen corporativa a ser visualizada en el mercado laboral, participar en actividades de responsabilidad social empresarial para crear vínculos emocionales, habilitar espacios de trabajo conjunto o en común para facilitar el trabajo en equipo, estrategias para la promoción de los colaboradores que facilita el desarrollo profesional, etc.

Aunado a ello, hay elementos a desarrollar u optimizar dirigido tanto al Personal Interno como al Personal Externo, en aras de garantizar las condiciones en una primera instancia hacia los empleados actuales hacia los candidatos o quienes deseen laborar en TEALCA. Primeramente, se recomienda optimizar la movilidad interna o promociones internas sean en una misma gerencia o departamento. Al desarrollar el sistema métrico, se puede asignar reconocimientos y recompensas ajustados a la organización y sus criterios para motivar al empleado a superarse y lograr resultados cuantitativos. Y por otro lado, se sugiere acondicionar espacios conjunto adecuados para reuniones entre personal de distintos o de igual departamento que agiliza el vínculo laboral entre proyectos o asignaciones.

En tanto al Personal Interno, se sugiere incursionar sobre los intereses personales de los trabajadores con el objeto de vincular sus objetivos individuales con los de la organización. Además, se aconseja de realizar encuestas a los colaboradores para determinar las experiencias laborales, su entorno, valores, y su apreciación sobre TEALCA lo cual permitirá establecer el estado actual de la imagen corporativa; para aplicarse capacitaciones para el desarrollo de liderazgo, empoderamiento gestión de trabajo en equipo.

Con relación al Personal Potencial, se sugiere realizar la misma encuesta o preguntas, tal como al personal interno, que fomentará en ese sentido a establecer el estado de la imagen corporativa desde el punto de vista del mercado laboral. Aunado a ello, es imperante garantizar las prácticas internas para establecerlo como propuesta de valor para los candidatos que aplican a las vacantes disponibles en la organización. Tales como los espacios conjunto, desarrollo profesional y actualización de conocimientos técnicos y profesionales.

Por otro lado, la propuesta de los aspectos operativos fue concebida desde el modelo de innovación abierta, siendo este realizado en la página de Canvanizer, componiendo tanto aspectos tanto internos como externos de la organización y en como sustentar los aspectos estratégicos. En cuanto a lo interno, se refiere a la empresa como cultura, a los colaboradores tanto administrativos como operativos de la misma y a las percepciones de cada uno de ellos, para así poder manejar un ambiente innovador donde los mismos se sientan comprometidos con la marca. A su vez, lo externo, se refiere tanto al entorno económico como social y si esto perjudica a TEALCA como empresa y a todos aquellos posibles candidatos potenciales a laborar en la misma.

En cuanto a la segmento interno de la organización, se sugiere manejar un proceso de formación continua para mantener motivación interna y optimar los procesos internos de la organización, además de ello, constantemente actualizar las estadísticas de candidatos postulantes y establecer la comparación de la percepción de los nuevos empleados y la experiencia interna de los egresado y finalmente la difusión y multiplicación de actividades que estimulen y aumenten la satisfacción de los empleados dentro del área de trabajo, así como la competitividad de los trabajadores.

Y en cuanto a lo externo, se sugiere innovar a nivel de canales de comunicación (redes sociales) siendo constante la publicación de contenido en responsabilidad social empresarial interna y externa que permitan a postulantes tener un conocimiento mayor a lo que es la organización y su gestión interna conjuntamente con las ferias de empleo o foros en universidades reconocidas, además clarificar y fortalecer la experiencia que tiene el cliente en las franquicias para así mantener un renombre mayor de la apreciación del sistema holístico de TEALCA. A su vez, se sugiere la revisión continúa de estudios sobre buenas prácticas tanto nacionales como internacionales siendo así una vía para ser una empresa potencial e innovadora en comparación con su competencia y/o empresas del mismo u otro sector.

Recomendaciones

Luego de analizar los resultados obtenidos y realizados con el inertcambio de información con el equipo gerencial que sirvió de contraparte desde TEALCA, se propone las siguientes recomendaciones:

- Emplear ésta investigación como un recurso de utilidad para la empresa TEALCA que le sirva para la optimización de procesos internos asociados al cliente interno, colaborador, como al cliente externo, trabajadores potenciales.

- Se recomienda desarrollar y ejecutar vías de comunicación tanto oficial y alternas para que los colaboradores administrativos y operarios estén alineados en las operaciones y sucesos diarios.

- Se sugiere desarrollar en primera instancia un sistema métrico basado en objetivos específicos, sea Objetivos y Resultados Claves (OKR) o Gestión por Objetivos (MBO), para incidir directamente a la motivación y desempeño del empleado que se traducirá en otorgamiento de reconocimientos y una compensación variable.

- Se aconseja afiliarse a organizaciones no gubernamentales o emplear actividades fuera de la oficina para fortalecer valores y compromiso hacia la empresa para desarrollar un vínculo emocional y hacer más próspero el clima laboral.

- Se propone manejar con planificación, control y validación el plan de Marca Empleadora expuesta Tesis de Grado, para que TEALCA sea reconocida como empresa moderna e innovadora.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (2004). *Leveraging the corporate brand.* California Management Review. pp. 6-18.

Águila, F., Rubio, D. y Silva, D. (2014, Diciembre). *Dimensiones Determinantes del Employer Branding en Atracción y Retención de Jóvenes Chilenos*. Universidad de Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129747/Dimensiones%20determinantes%20del%20employer%20brand.pdf?sequence=1

Ambler, T. and Barrow, S. (1996). *The employer brand, Journal of Brand Management*. Vol. 4. pp. 185-206. Recuperado de: https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55ef33d85dbbbd436c8b4577&assetKey=AS%3A271490209808385%401441739718476

Andréu, J. (s.f.). *Las Técnicas de Análisis de Contenido: Una Revisión Actualizada.* Universidad de Granada. Recuperado de: http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf

Anónimo (s.f). *Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School, el modelo de las 7's*. Escuela de Dirección de Empresas. Recuperado de: http://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2013/07/McKinsey-modelo-7s.pdf

Anónimo. (2011). *Proyecto Factible.* Tesis de Investigación. Recuperado de: http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/07/proyecto-factible.html

Arias (2006) *Proyecto Factible*.

Alfonso (1995) *Tipo de Investigación*.

Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding, Career Development International*. Vol. 9... pp. 501. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Kristin_Backhaus/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding/links/55144c190cf283ee083517fe/Conceptualizing-and-researching-employer-branding.pdf

Barrow, S. y Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People of Work.* Recuperado de: https://epdf.tips/download/the-employer-brand-bringing-the-best-of-brand-management-to-people-at-work.html

Becker, H. (1982). *Culture: A Sociological View.* Yale Review. pp. 513-527

Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research.* Glen Coe.

Blau, G. y Boal, K. (1987). *Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism.* The Academy of Management Review. pp. 288-300. Recuperado de: https://www.jstor.org/stable/258536?seq=1#page_scan_tab_contents

Bonet, M. (2006, Noviembre). *La Guerra por el Talento.* Suplemento Selección y Desarrollo. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/40963982_La_Guerra_por_el_talento

Boxwell RJ. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw Hill.

Canvanizer (s.f). HR innovation Canva. Recuperado de: https://canvanizer.com/new/hr-innovation-canvas

Canvanizer (s.f). Open Innovation Canvas. Recuperado de: https://canvanizer.com/new/open-innovation-canvas

Chiavenato, I (2009). *Gestión de Talento Humano*. Recuperado de: http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría de la Administración*. México. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones.* Octava Edición. México. McGraw-Hill. Recuperado de: https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones.* Ciudad de México. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill. Recuperado de: https://sc8b15c0ef4311f66.jimcontent.com/download/version/1445278692/module/6711849354/name/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-McGrawhill-2da-Edicion.pdf

Das, M. (2018). *Employer Branding: Guía Definitiva de todo lo que necesitas saber para implementarlo en tu empresa.* Brand Ambassador Club. Recuperado de: https://brandambassadorclub.com/employer-branding/

Das, M. (s.f.). *Employer Branding: Guía Definitiva de todo lo que necesitas saber para implementarlo en tu empresa.* Brand Embassador Club. Recuperado de: https://brandambassadorclub.com/employer-branding/

Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La Gestión de Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.* Tercera Edición. España. Mc Graw Hill. Recuperado de: https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_-DOLAN-MC_GRAW?auto=download

Fátima, A. y Sheikh, M. (2017, Febrero). *Employer Branding: What it takes to be a successful brand*. International Journal of Management and Applied Science. pp. 26-30. Recuperado de: http://www.iraj.in/journal/journal_file/journal_pdf/14-348-149389910026-30.pdf

Fernández, S. (2013). *Compromiso afectivo con la marca del empleador: Diseño de una escala de medición.* Tesis Doctoral. Recuperado de: https://eprints.ucm.es/17832/1/T34117.pdf

Garrido, M. y Pérez, M. (1998). *Satisfacción de los Clientes Internos: El papel estratégico de la gestión de los recursos humanos.* Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de Valladolid. pp. 13-28. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/187763.pdf

Gavilán, D., Avello, M. y Fernández, S. (2013). *Employer Branding: La experiencia de la Marca Empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo.* Recuperado de: http://adresearch.esic.edu/files/2012/12/aDResearch-07_04.pdf

Hernández, R. Fernández. Baptista, P. *Metodología de la Investigación. 6ta Edición.* Recuperado de: https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_e_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (1971). *Organizational Psychology: A book of Readings.* Englewood Cliff, NJ. Editorial Prentice-Hall. pp. 111.

Kotler, P. (2002). *Dirección del Marketing Conceptos Esenciales*. Primera Edición. Prentice Hall. pp. 188.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica.* México. Décimo Primera Edición. Pearson Educación. Recuperado de: https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/01/marketing-version-para-latinoamerica-kottler-phillip-armstrong-gary.pdf

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México. Décimo Cuarta Edición. Editorial Pearson Educación. Recuperado de: https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf

Labrador y otros (2002) "Proyecti Factible"

Liu, M (2015) *Marca Empleador y Atractivo Organizacional.* Tesis Maestría, Santiago de Chile. Recuperado de: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136615/Marca%20empleador%20y%20atractivo%20organizacional%20%20an%C3%A1lisis%20de%20las%20diferencias%20en%20la%20valoraci%C3%B3n%20de%20atributos%20seg%C3%BAn%20perfiles%20de%20segmentos.pdf?sequence=1

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G. y Huete, L. (2004). *Administración de Servicios. Estrategias de Marketing, operaciones y recursos humanos.* México. Pearson Prentice Hall.

Luthans, F. (s.f.). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach.* Editorial McGraw-Hill.

Martínez, J. (2017) *La importancia de la Marca Empleadora en las compañías de hoy*. Recuperado de: https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-la-marca-empleadora-en-las-companias-de-hoy

Martínez, J. (s.f). *El proyecto factible: una modalidad de investigación.* Revista universitaria de investigación. Recuperado de: http://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf

McCarthy, J. y Perreault, W. (1997). *Marketing.* Undécima Edición. McGraw-Hill Interamericana. pp. 446.

Méndez, D. (2015). *Aplicación del Modelo de las 7S de Mckinsey para la Mejora de la Planeación Estratégica del Proyecto Agrocascada de Pacific Rubiales Energy*. Recuperado de: http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/7335/1/Diana%20Paola%20Mendez%202015.pdf

More, M. (2015, 16 de Marzo). *Qué es el Modelo Canvas y Cómo aplicarlo a tu Negocio*. Recuperado de: https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/

Moya, R. (s.f). *Una estrategia metodológica para el proyecto factible.* Recuperado de: http://revistas.upel.edu.ve/index.php/entretemas/article/download/1032/363

OIT (2014) *Salud y Seguridad en el Trabajo*. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_248685.pdf

Osterwalder, A. (2011). *Business Model Canvas.* Recuperado de: https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf 3

Osterwalder, Pigneur (2010) Business Model Generation. Recuperado de: http://radio.shabanali.com/business-model-generation-osterwalder.pdf

Pascal, R. y Athos, T. (1982). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives.* Nueva York. Editorial Warner Books.

Perez, Enriqueta (s.f) *Salud Ocupacional.* Recuperado de: http://revistacofepris.salud.gob.mx/n/no9/bienestar.html

Piedras, A. (2015). *La Nueva Guerra por el Talento: hora de cambiar el rumbo. KPMG.* Gestión del Capital Humano. Recuperado de: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-guerra-por-el-talento-hora-de-cambiar.pdf

Poveda, J (2014). *Componentes del Plan Carrera.* Recuperado de: https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3431/Componentes%20del%20Plan%20Carrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Quintanilla, I. y Bonavia, T. (1993). *Marketing Interno y Participación en las Organizaciones.* ESIC-MARKET. pp. 1-16.

Riza, J (2015) *Técnicas de Investigación Documental*. Recuperado de: http://farematagalpa.unan.edu.ni/pdf/TECNICAS%20DE%20INVESTIGACION%20DOCUMENTAL.pdf

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Décimo Tercera Edición. Editorial Pearson Educación. Recuperado de: https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez, A. (2005, Junio). *Como Hacer Responsabilidad Social Empresarial para la Gente.* pp. 7-8

Rodríguez, A. (2012). *Employer Branding: Un estudio sobre la Construcción de la Marca Empleador*. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: https://eprints.ucm.es/17531/1/T34093.pdf

Rodríguez, G. Gil, J. y García E. (1999). *La entrevista* en Metodología de la investigación educativa, Málaga, Aljibe. Recuperado de: https://iessb.files.wordpress.com/2015/03/rodrguez-y-otros-1999-la-entrevista.pdf

Römer, M. (1994). *Comunicación Global: el reto gerencial.* Caracas. Ediciones UCAB.

Sullivan, J. (2004). *Eight elements of a successful employment brand*. pp. 501-517.

Tejada, L. (1992). *Un marco teórico y metodológico para la identidad conceptual de las organizaciones.* Madrid. Joint Consultores en Imagen Global, S.L.

UCAB (2013). *Proyecto Formativo Institucional*. Recuperado de: http://w2.ucab.edu.ve/tl_files/Publicaciones/ProyectoForInst.pdf

Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa.* Madrid. Prentice Hall Hispanoamericana.

Viviane, K. (2009) Marketing corporativo e endomarketing. Editorial ULBRA, Porto Alegre, Brasil.

Krügl, Murschall, Richte (2014) HR innovation. Reuperado de :http://hr-innovation.dirkmurschall.de/wp-content/uploads/HR%20Innovation%20-%20Gemeinsam%20Unternehmenskultur%20Umdenken.pdf

ANEXOS

ANEXO A:

INSTRUMENTO DE ENTREVISTA

Plan de Marca Empleadora
Oriana Escalante, Erasmo Santana

Este instrumento tiene por objeto orientar la discusión sobre algunos aspectos de importancia relacionados con la metodología de TEALCA sobre Marca Empleadora.

Identidad Corporativa (Interno)

1. ¿Cuáles son los valores claves por los que TEALCA realmente se compromete?
2. ¿Cómo se define la identidad corporativa en TEALCA?
3. ¿Cuáles son los criterios estratégicos de TEALCA para promover (ascenso) / despedir al personal?

Marca Empleadora (Externo)

4. ¿Cómo la gerencia estima que los potenciales candidatos perciben trabajar en TEALCA?
5. ¿Cómo están las solicitudes de trabajo y como se estiman que estarán (numero / perfiles)?
6. ¿Qué estrategias utiliza TEALCA para mejorar la empleabilidad?

Employee Clusters (Interno)

7. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta TEALCA actualmente para atraer y retener talento?

Candidatos Calificados (Externo)

8. ¿A través de que canales de comunicación TEALCA utiliza para reclutar y motivar al talento?

Cultura corporativa (Motivating Elements)

9. ¿Cómo evalúas la percepción de tus empleados de trabajo ideal?
10. ¿Qué estrategias empleas para crear un entorno de trabajo ideal para tus empleados?

Cultura corporativa (Action Plan)

11. ¿Cómo motivas al personal?
12. ¿Cómo alinea TEALCA los objetivos personales de los empleados con los objetivos de la organización?

Reclutamiento (Action Plan)

13. ¿Qué canales de comunicación utiliza TEALCA para reforzar la cultura organizacional?
14. ¿Cómo explicas los altos niveles de transparencia y autenticidad?

Identificación del entrevistado (ficha): Nombre, Apellido, Sexo, Edad, Estado Civil, Nacionalidad, Profesión, Cargo Actual, Experiencia, breve reseña sobre su experiencia en TEALCA.

ANEXO B

ENTREVISTAS

A continuación se muestran los resultados de las entrevistas realizadas de manera presencial de los investigadores hacia los Gerentes de TEALCA.

ENTREVISTA 1

Marca Empleadora (Eloina Blanco – Gerente de Recursos Humanos)

---

1. Corporate Identity

1. ¿Cuáles son los valores claves por los que TEALCA realmente se compromete?

Relación familiar Empatía Acompañamiento familiar Segregado por sectores o nivel de la empresa Responsabilidad Honestidad Paternalismo

2. ¿Cómo se define la identidad corporativa en TEALCA?

Empresa familiar Paquetería Ganas de crecimiento y expansión Respeto por su gente, los empleados

3. ¿Cuáles son los criterios estratégicos de TEALCA para promover (ascenso) / despedir al personal?

Para ascender, la persona debe caminar en un perfil, identificar involucramiento de la persona con la empresa, el perfil debe estar acorde a la posición en relación a habilidades tanto blandas como duras como por ejemplo la creatividad o pensamiento matemático. Para despedir a alguien es por falta de honestidad. Falta de incumplimiento de asignaciones o tareas. Saber seguir las normas o reglas de la organización. Relacionadas con el art 79 del Reglamento.

2. Employee Clusters

7. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta TEALCA actualmente para atraer y retener talento?

Cargos atractivos o ricos no los hay en la organización. El trabajo en TEALCA es básico y no tiene retos. El trabajo de almacenista es muy operativo. El tema de la gasolina es un desafio. El hurto de paquetes es otro reto impuesto. La inseguridad influye directo en la operatividad. Gran parte de la nómina es almacenista y está el reto de enriquecer ese cargo, es difícil. El reto recae en lograr los cargos en la organización para que sean atractivos y plantear un desarrollo de carrera. Hay dificultad de esbozar un plan de carrera. El salario es otro tema que dificulta la situación, no es competitivo hoy en la empresa. Otro reto es el planteamiento de beneficios debido a su alto coste como los seguros de vida que se ubican en dólares.

3. Corporate Culture

9. ¿Cómo evalúas la percepción de tus empleados de trabajo ideal?

Libertad para la toma de decisión bajo control de la gerencia Empoderamiento de acciones Libertad de acción Reconocimiento por un buen trabajo realizado y que sea reconocido socialmente Respeto Consolidación de equipos de trabajo

10. ¿Qué estrategias empleas para crear un entorno de trabajo ideal para tus empleados?

Reuniones eventuales fuera del trabajo Pláticas para fortalecer las relaciones entre las personas Celebran cumpleaños entre el departamento Se planean para hacer una merienda y compartir entre todos Compartir mensajes motivacionales Mentalidad abierta y confianza para reclamos o ideas

4. Corporate culture

11. ¿Cómo motivas al personal?

No responde

12. ¿Cómo alinea TEALCA los objetivos personales de los empleados con los objetivos de la organización?

Se planea resolver con vacantes internar y emigrar empleados de un lado a otro en función de los perfiles y sus intereses. Se contrata un coach para trabajar la inteligencia emocional. Se está levantando una información para conocer, además de

los expedientes, su orientación profesional en la empresa y su nivel de compromiso hacia ella.

5. Corporate culture

N/A

N/A

6. Employer Branding

4. ¿Cómo la gerencia estima que los potenciales candidatos perciben trabajar en TEALCA?

No somos una empresa donde la gente quiera trabajar No es una empresa reconocida No hay relación del ícono del águila con el servicio de la empresa Cuando se hace sondeo del talento, se tiende a pensar a otras competencias considerando que la organización es pequeña y mala paga Falta trabajo por hacer para mejorar la estimación de los potenciales candidatos a trabajar en TEALCA

5. ¿Cómo están las solicitudes de trabajo y como se estiman que estarán (numero / perfiles)?

Hay bastantes vacantes en los cargos inferiores, operarios o almacenistas, hay mucha rotación donde el personal consigue mejor salarios en otras empresas Hay vacantes donde no se consigue aplicantes suficientes como por ejemplo en el área de procesos. No hay suficientes postulaciones. En el caso de sistema, se está apelando a un head hunter para conseguir ese talento

6. ¿Qué estrategias utiliza TEALCA para mejorar la empleabilidad?

No hay estrategia planteada para mejorar la empleabilidad. Las publicaciones en portales son el único medio actualmente donde la redacción se torna atractivo y elemento clave para atraer el talento humano Se está implementando desde diciembre vía diciembre, es decir, aprovechar el movimiento interno y trasladar personal a otras áreas. No hay estrategia alguna

7. Skilled Candidates

8. ¿A través de que canales de comunicación TEALCA utiliza para reclutar y motivar al talento?

Se usa portales como linkedin, empleate, computrabajo, head hunters, red de compañeros en terceros por boca en boca. Nota: hay que empoderar a los supervisores para que apliquen las normas o reglas para que no se vuelva a culpar indirectamente a RRHH por cuestiones incumpliendo de horarios.

8. Recruiting

N/A

N/A

9. Recruiting

13. ¿Qué canales de comunicación utiliza TEALCA para reforzar la cultura organizacional?

Publicaciones con apoyo de mercadeo en correos electrónicos y prestando apoyo parte del gerente general informando sobre la empresa y se mantiene un canal abierto de los dueños de la empresa en caso que algún trabajador necesite conversar con ellos.

14. ¿Cómo explicas los altos niveles de transparencia y autenticidad?

Hay trabajo por mejorar en los niveles de transparencia pero se hacen reuniones para informar sobre avances o actualidades. Falta mayor involucramiento en la transparencia del personal para una comunicación más formal.

10. Recruiting

N/A

N/A

ENTREVISTA 2

Marca empleadora (Gustavo Toledo – Gerente de Marketing)

---

1. Corporate Identity

1. ¿Cuáles son los valores claves por los que TEALCA realmente se compromete?

Compañía familiar Vocación de servicio Servidores a lo largo de la empresa Trabajo en equipo

2. ¿Cómo se define la identidad corporativa en TEALCA?

Empresa familiar y tradición Prestación de servicio de calidad Retos Oportunidades y referentes de servicio a nivel nacional e internacional

3. ¿Cuáles son los criterios estratégicos de TEALCA para promover (ascenso) / despedir al personal?

Valoración de cargos aplicando metodología HAY Group, apuntado a los cargos y perfiles asociado al desempeño y competencias actuales del mercado para generar valor en la empresa. Identificar gap o brechas para disminuir y lograr el aprendizaje de competencias. Trabaja mucho con descripciones de cargos en mercadeo, incluyendo nuevos retos. Se realizan evaluaciones de desempeños internamente en el departamento. Las promociones se hacen por el rendimiento con base a evaluaciones trimestrales de desempeño junto con RRHH. Nota: (dimensiones de ME) se apunta los recursos de la organización, en función de lo lejano de la ubicación de las oficinas, aclarando que trabajar en TEALCA es el sitio adecuado para distraerse de la situación país. Se han hecho ajustes en los sueldos sin embargo no son los más altos pero tampoco los más bajos. Para mantener anclada la gente, el salario emocional lo vendo como trabajar en un área jovial con retos y desafíos, generando proyectos retadores. Se pudieran hacer más cosas para el compromiso del empleado. Aplicar estrategias a la generación de la comunicación con planes por parte de RRHH y gerencia general.

2. Employee Clusters

7. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta TEALCA actualmente para atraer y retener talento?

Lejanía de la sede central Economía actual Alta expectativas de los candidatos potenciales Inflación en Dólares Cerramiento de brechas de requerimientos entre el cargo y ocupante Ofrecer expectativas a Millenials, no está establecido Diáspora

Filtros de captación de talento Nota: se busca ofrecer primer empleo con retos así como para generaciones Millenials para agregar valor a la organización. Se tiene marca propia internacionalmente para atraer gente.

3. Corporate Culture

9. ¿Cómo evalúas la percepción de tus empleados de trabajo ideal?

Va en función de la edad del empleado, es decir, de la generación X o Y. con claros KPI u objetivos entendidos. Con remuneración atractiva y directrices claras para dónde la organización va, es decir, un plan estratégico. Oportunidades para ser escuchados, equivocarse, probar, experimentar y aprender. Facilitar el movimiento interno. Ofrecer status interno sobre asuntos de proyectos. Generar iniciativas desde sus puestos o niveles, permitiendo el liderazgo del colaborador independientemente de su status o nivel de cargo. Demostrando confianza y bromas con una postura de jefe liberal para hacer match sin relajar controles o balances.

10. ¿Qué estrategias empleas para crear un entorno de trabajo ideal para tus empleados?

Oportunidad de habla Iniciativa de liderazgo en sus responsabilidades Confianza en trabajo de equipo Soltura en la entrega de asignaciones Comunicación

4. Corporate culture

11. ¿Cómo motivas al personal?

Hacer pausas y momentos para platicar cosas fuera de oficina Realizar actividades fuera de la oficina Tomarse café con el equipo y conocerse más allá de lo profesional

12. ¿Cómo alinea TEALCA los objetivos personales de los empleados con los objetivos de la organización?

No se realiza actualmente en la compañía No hay esfuerzos o estrategias para el vínculo entre objetivos personales con los de la organización No hay estructuración de los objetivos personales con los de la organización Sin embargo, en mercadeo, se hace una mini DOFA para llevar propuestas por parte del equipo para plantearse a la directiva como reflejo de intereses personales a proyectos de la gerencia Hay

estrategias para agregar valoración por medio lo anterior No hay estructurado un KPI sino más natural e improvisado

5. Corporate culture

N/A

N/A

6. Employer Branding

4. ¿Cómo la gerencia estima que los potenciales candidatos perciben trabajar en TEALCA?

Hay cosas por hacer. Se usa Linkedin, aunque no se está usando actualmente. La persona renunció y el tema debe retomarse. Es una opción para promocionar la empresa. Hay poco desconocimiento de la marca porque no hay trabajo actual, tanto por parte de RRHH. Solo hay conocimiento por publicidad o comerciales deportivas. Hay trabajo por hacer en el área. Solo saben de una empresa de currier o servicio de encomiendas.

5. ¿Cómo están las solicitudes de trabajo y como se estiman que estarán (numero / perfiles)?

Hay vacantes pero no están publicadas. Se valora muchísimo la opinión de los solicitantes a las vacantes. Se empodera a la persona, deseablemente junior para cargos en mercadeo. Hay cuatro vacantes actualmente. Las solicitudes van de la mano en función de la economía y manejo de los kilos en la organización.

6. ¿Qué estrategias utiliza TEALCA para mejorar la empleabilidad?

Área de oportunidad en la cual hay que trabajar. Hay canales de reclutamiento pero no oficial. La empresa tiene un portal de la página web para su reclutamiento o postulaciones de los interesados para que cuelguen sus CV, siendo una postulación directa. También está la opción de publicar cargos en la página para que la gente se postule. Boletines y/o documentos con información de la empresa han sido un medio también que la gente ha enviado su CV. Se debe trabajar más en ferias de empleos y

consultoras. Hay mucho por trabajar en ME. No hay estrategia pensada para fortalecer alguna estrategia de empleabilidad.

7. Skilled Candidates

8. ¿A través de que canales de comunicación TEALCA utiliza para reclutar y motivar al talento?

Linkedin está inoperativo, se está gestionando con un plan. Se está reclutando con propia web. Presencia en bumerán y empleate.com. Iniciativas como eventos deportivos o de cámaras son vías indirectas para reclutar talento como venta de la marca empleadora donde la gente pregunta si hay cargos, considerando buenas referencias de terceros. Siendo un canal no prioritario sino trasversal.

8. Recruiting

N/A

N/A

9. Recruiting

13. ¿Qué canales de comunicación utiliza TEALCA para reforzar la cultura organizacional?

Está paralizado por estar vacante el cargo responsable de ello Hay boletines trimestrales el cual será retomado con comunicaciones dirigido a los stakeholders sobre proyectos, avances, entrevistas, información relevante, evolución de la empresa. Editorial del gerente general para emitir mensajes motivacionales Canales de White papper en las computadoras con temáticas en función de fechas como el Halloween Se celebran los días festivos como día de la madre o padre como también el día de san Valentín Uso de carteleras informativas de manera física, se está pensando en digitalizarlas. Las físicas están ubicadas en la plataforma para el personal operativo, almacenistas o de limpieza. Se realizan entrevistas a franquicias o plataformas trimestralmente para enganche informando sobre tendencias y niveles de satisfacción como además, reputación de la marca. Información el aporte individual hacia lo colectivo Se pide a los colaboradores participar e involucrarse en otras áreas para

generar más ideas e incluya esas vivencias en sus propias asignaciones y generar mayor valor o impacto a la organización

14. ¿Cómo explicas los altos niveles de transparencia y autenticidad?

Se comunica cada dato o información sin embargo no se comparte lo confidencial de manera de resguardas información clave.

10. Recruiting

N/A

N/A

ENTREVISTA 3

Marca Empleadora (Luis Lauriño – Miembro de la Junta Directiva)

---

1. Corporate Identity

1. ¿Cuáles son los valores claves por los que TEALCA realmente se compromete?

Valores declarados: Visión a futuro Familiares que del negocio Valores no declarados: Hay que desarrollar: Valores asociados a la cultura Valoración al cliente como valor de la organización Nota: los líderes de TEALCA son netamente operativos, que no valoran lo estratégico. No está presente en la organización. Viven el día a día incurriendo a riesgos altísimos presentes en el entorno.

2. ¿Cómo se define la identidad corporativa en TEALCA?

No está definido, y si lo está, lo está realizando el gerente de mercadeo. Se debe trabajar en la organización que se desea para obtener esa imagen. Se busca tener una empresa, apoyado desde el gerente general, moderna, eficiente y sobre todo de tecnología. Siendo este el factor diferencial y destacando como eje de ambición para el acceso de un mercado innovador como reto. Nota: el objetivo de esta identidad o imagen para captar talento sea joven suficiente para cambiar el status quo para mejorar e innovar procesos en la organización, preocupados por el mundo de la tecnología.

Esta es la imagen que TEALCA debe perseguir. La imagen de TEALCA no está clara, la gente suele confundirla con empresas mexicanas de aerolíneas o ascensores. Se debe moldear la imagen a partir de lo qué se quiere de TEALCA y actuar en consecuencia. La modernidad pasa por prestar servicio de calidad e instalaciones que transmitan ágil, tecnológica, entre otros. La percepción actual de TEALCA no es muy ágil, empresa nacional, familiar, una empresa que viene creciendo pero en una etapa insipiente que no es tan moderna como si quiera como fundamento necesario, siendo una empresa conservadora.

3. ¿Cuáles son los criterios estratégicos de TEALCA para promover (ascenso) / despedir al personal?

Los ascensos o movimientos del personal solían hacerse en función de friends and family, es decir, en función de las relaciones. No obstante, ha ido cambiando debido a la actualización de los altos perfiles gerenciales. Falta desarrollar en TEALCA una visión netamente estratégica y no operativa. El área debe ser menos operativa, en aras de una aproximación más estratégica. Se debe evitar un personal conservador para que intuyan e innoven los procesos de encomiendas en la empresa. No había lengua de desarrollo de carrera en la empresa, de manera que los criterios para promover eran por antigüedad o discrecionales, en el "yo creo". Se sigue hoy día prácticas, antes no realizado, el reclutamiento interno para promover y considerar el personal para vacantes en otras áreas. Se han realizado esfuerzos para medir el rendimiento del personal como criterio adicional.

2. Employee Clusters

7. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta TEALCA actualmente para atraer y retener talento?

Se debe transformar el servicio e innovar la operatividad. Hacer mayor esfuerzo para mejorar el talento humano con el objeto de tener rendimientos superiores. Se deben estandarizar las prácticas para optimizar la experiencia del servicio a los clientes de TEALCA. Se debe construir un plan estratégico para formalizar una ruta de la imagen.

3. Corporate Culture

9. ¿Cómo evalúas la percepción de tus empleados de trabajo ideal?

La gente está contenta con su trabajo, sin embargo, hay personas que tienen mucho tiempo en el sitio sin conocer otras condiciones. Es mera percepción. En cambio, las personas con poco tiempo piensan distinto. En cuanto a las nuevas instalaciones, las oficinas están mal organizadas transmitiendo poca modernidad como con el desorden de las cajas alrededor. Son espacios abiertos y no hay privacidad. Como en el caso del área administrativa, siendo abierto, hay mucha distracción.

10. ¿Qué estrategias empleas para crear un entorno de trabajo ideal para tus empleados?

No está planteado ningún plan o no se conoce. Particularmente se recomendó desarrollar un área de trabajo en función de la lógica de los procesos para distribuir los departamentos. Fuera consecuente con los procesos naturales de la operatividad. Los espacios no pueden ser netamente abiertos y debe haber cierta privacidad. Deben existir salas o cubículos para reuniones privadas para platicar cuestiones, no pueden ser lugares de paso como pasillos. Esta la autopercepción de que están mejor por el hecho de la mudanza de la sede central, pero no es algo influyente. El último piso de las oficinas está pensado para hacer unas caminarías o espacio de esparcimiento. Asimismo, hay un sitio para una sala de formación para cursos o talleres, sin embargo, no está al cien por ciento.

4. Corporate culture

11. ¿Cómo motivas al personal?

Se omitió, no conoce sobre esto.

12. ¿Cómo alinea TEALCA los objetivos personales de los empleados con los objetivos de la organización?

No hay esfuerzos para indagar las aspiraciones de los trabajadores para conectarlos con los de la organización. Puede aplicarse un dream map para identificarlas. Hay los retos de identificarlos mas no está planteado. Es sumamente necesario saber a dónde quiere ir la gente.

5. Corporate culture

N/A

N/A

6. Employer Branding

4. ¿Cómo la gerencia estima que los potenciales candidatos perciben trabajar en TEALCA?

Le gustaría tener informes de percepciones de quienes entran o se van para conocer el pensamiento u opinión sobre TEALCA, una especie de estudio de mercado. Siendo esto una entrevista de outplacement para conocer su percepción para construir la imagen de TEALCA y apuntar una dirección. Medir y construir. No se está realizando pero se debe apuntar a ello.

5. ¿Cómo están las solicitudes de trabajo y como se estiman que estarán (numero / perfiles)?

La información la maneja RRHH en cuanto a números específicos, pero la página web recibe aplicantes o solicitudes de gente interesada en trabajar. Además, la internacionalización ha servido como elemento clave para que deseen trabajar en la empresa por tener un alcance mayor al nacional. Muchos que han trabajado en TEALCA y han emigrado, han comunicado a la empresa con el deseo de trabajar o participar en proyectos

6. ¿Qué estrategias utiliza TEALCA para mejorar la empleabilidad?

Siendo miembro de la junta directiva, no se interfiere en las políticas de RRHHH, tratar que el salario no pierda valor, pero que cubra un porcentaje aceptable las necesidades de los trabajadores. Como líneas de investigación, se puede emplear un proyecto para analizar las necesidades de los trabajadores donde la empresa pueda contribuir, apoyándolo en sus prioridades particulares, siendo una compensación variable ad hoc. Amerita un esfuerzo titánico para levantar la data pero es posible, donde se puede aplicar un sistema informático. Pero no hay ningún plan estratégico para mejorar la empleabilidad.

7. Skilled Candidates

8. ¿A través de que canales de comunicación TEALCA utiliza para reclutar y motivar al talento?

Se omitió, no conoce sobre esto.

8. Recruiting

N/A

N/A

9. Recruiting

13. ¿Qué canales de comunicación utiliza TEALCA para reforzar la cultura organizacional?

Se omitió, no conoce sobre esto.

14. ¿Cómo explicas los altos niveles de transparencia y autenticidad?

Ha habido avances mayores por introducción de indicadores de gestión para iniciar exigencias de arriba hacia abajo, el cual puede realizarse viceversa. Esto apunta a un sistema de medición para facilitar la transparencia. Se debe desarrollar un sistema de desempeño para conocer el cumplimiento de objetivos en proyectos o asignaciones, como monitoreo especifico de lo que hace la gente a diario. Si no se tiene ese sistema de medición, no es posible conocer si hay transparencia. Por otro lado, debe haber descentralización y autonomía en las gerencias pero con cierto control sobre el manejo financiero como ejemplo.

10. Recruiting

N/A

N/A

ENTREVISTA 4

Marca Empleadora (Antonio Rosas – Gerente de Operaciones)

---

1. Corporate Identity

1. ¿Cuáles son los valores claves por los que TEALCA realmente se compromete?

Compromiso de entrega Tiempos de entrega Seguridad de entrega y calidad de servicio al cliente Competitividad

2. ¿Cómo se define la identidad corporativa en TEALCA?

Empresa que busca captar clientes ofreciendo un servicio competitivo y de calidad. Dando respuesta adaptado a las necesidades del mercado. Entregar a tiempo, completo y seguro.

3. ¿Cuáles son los criterios estratégicos de TEALCA para promover (ascenso) / despedir al personal?

Es diversificado los criterios en función del área o departamento. La escalera es la más grande de la empresa. Tiene el 60% del personal de la empresa. Desde especialistas o jefes. El ascensor debe partir de la preparación, compromiso y rendimiento de la persona

2. Employee Clusters

7. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta TEALCA actualmente para atraer y retener talento?

Altísima rotación e imposibilidad de cubrir las vacantes disponibles Dificulta mantener un paquete salarial competitivo. Falta de capacidad de atracción de talento, considerando las diferentes generaciones. En el área operativa, hay retos y mayores desafíos. Dificulta mantener motivados a los trabajadores en cargos monótonos o netamente administrativos. No hay incentivos o portales web para contar con interés externo para reclutar.

3. Corporate Culture

9. ¿Cómo evalúas la percepción de tus empleados de trabajo ideal?

Hay una variedad de percepciones, va dependiendo de las funciones. Hay trabajadores con mayor experiencia en la organización y demuestran valor por el trabajo

desempeñado. Se debe garantizar un cargo con funcionamiento ideal asociado a los sueldos y desarrollo de carrera.

10. ¿Qué estrategias empleas para crear un entorno de trabajo ideal para tus empleados?

No responde con claridad

4. Corporate culture

11. ¿Cómo motivas al personal?

Para un equipo competitivo debe permitirse la toma de decisiones de abajo a arriba, dejando asumir responsabilidades y que cometan sus propios errores. No hay decisiones top down. No se realiza reuniones en general por la dificultad de las distintas localidades. Se debe mantener una filosofía a gusto y comprometido del equipo manteniendo su participación.

12. ¿Cómo alinea TEALCA los objetivos personales de los empleados con los objetivos de la organización?

No hay evaluación por objetivos, no hay objetivos concretos. Hay la idea de partir de ello de un plan a largo o corto plazo para cada área y por sub grupos. Todas las acciones deben ir orientadas a los objetivos de la empresa. Cada gerencia debe asumir esa tarea. Servicio, tiempo y costo como variables clave en la empresa.

5. Corporate culture

N/A

N/A

6. Employer Branding

4. ¿Cómo la gerencia estima que los potenciales candidatos perciben trabajar en TEALCA?

Va dependiendo de la preparación de la persona, los candidatos revisan de qué trata la empresa días antes de la entrevista laboral. El conocimiento no es amplio a menos que provengan de empresas rivales o del sector.

5. ¿Cómo están las solicitudes de trabajo y como se estiman que estarán (numero / perfiles)?

No se tiene a detalle de los solicitantes, RRHH tiene esa responsabilidad que cubre por medio de portales web. Hay bastantes vacantes con debilidades en la captación de talento tal como PCP para reclutar, siendo limitada en zonas muy remotas a nivel nacional.

6. ¿Qué estrategias utiliza TEALCA para mejorar la empleabilidad?

Está orientada a colocar salarios más competitivos. Es el principal argumento al buscar un empleo. Otros atributos como desarrollo de carrera van en función del nivel del trabajador

7. Skilled Candidates

8. ¿A través de que canales de comunicación TEALCA utiliza para reclutar y motivar al talento?

Manejo de estrategias para fomentar el crecimiento interno por medio de reclutamiento de trabajadores dentro de la organización considerando desempeño, preparación y rendimiento. Son iniciativas para incentivar la motivación del personal.

8. Recruiting

N/A

N/A

9. Recruiting

13. ¿Qué canales de comunicación utiliza TEALCA para reforzar la cultura organizacional?

No hay canales de comunicación, falta imponer alguna estrategia ya de entrada de un nuevo colaborador. Este plan debe ser llevado por parte de RRHH con elementos de operatividad, áreas, franquicias, entre otros, como una inducción para ubicar al colaborador y hacer entender como es su impacto en la empresa

14. ¿Cómo explicas los altos niveles de transparencia y autenticidad?

Es una empresa familiar que mantiene información parte y parte que no se divulga y otra que sí, por cuestiones de confiabilidad. Se rigen por variedad de lineamientos por ser empresa familiar en lo cual no se puede dar mayor detalle

10. Recruiting

N/A

N/A

ENTREVISTA 5

Marca Empleadora (Raúl Angulo)

---

1. Corporate Identity

1. ¿Cuáles son los valores claves por los que TEALCA realmente se compromete?

Valores declarados: compromiso, adaptabilidad (manteniendo flexibilidad al entorno) Valores no declarados: familiaridad (a pesar de la diáspora)

2. ¿Cómo se define la identidad corporativa en TEALCA?

Empresa familiar, cercana y cálida Posicionarse en las primeras empresas de currier a pesar de las circunstancias En miras de expandirse tanto nacional como internacional apoyándose en sus trabajadores, clientes, franquiciados Becando ser mejor Servir al país

3. ¿Cuáles son los criterios estratégicos de TEALCA para promover (ascenso) / despedir al personal?

Se busca reclutar personal para crecimiento profesional tanto horizontal como verticalmente. Desarrollar la profesionalización de los cargos intermedios impulsados de contrataciones externas o formación internamente Para despedir, no se considera una empresa que despida a su personal, la gente que se va es por razones de emigración o por manejo irregular como hurto, falta de respeto tanto verbales o físicas.

2. Employee Clusters

7. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta TEALCA actualmente para atraer y retener talento?

Situación económica del país Retener a la gente en el país, que no emigre. El problema no es que se quede en TEALCA o no sino que se quede en el país. Hay menos personas capacitadas para los cargos necesarios a cubrir en la empresa La compensación va en aumento siendo una remuneración difícil El transporte dificulta el traslado de los empleados. Siendo un coste elevado

3. Corporate Culture

9. ¿Cómo evalúas la percepción de tus empleados de trabajo ideal?

Hay una gran diversidad de trabajadores en la empresa con distintos grupos con una percepción segmentada donde operaciones surge con necesidades particulares a diferencia de la parte administrativa. El trabajo ideal en general donde se pueda crecer profesionalmente y compartir la vida laboral con la privada.

10. ¿Qué estrategias empleas para crear un entorno de trabajo ideal para tus empleados?

Estrategias de motivación enfocado en la esperanza, apoyado en el crecimiento de la empresa en el país y la prestación de servicio con calidad. Se ofrece oportunidades de surgimiento en la empresa, contando con ejemplos de talento con trayectoria de 30 años en la organización demostrando superación.

4. Corporate culture

11. ¿Cómo motivas al personal?

Varios trabajadores han tenido la posibilidad de abrir franquicias como oportunidad de mejora. Siendo ésta una oportunidad enriquecedora con retos y emprendedor. Generando así motivación. Por otro lado, se financia, sin importar la edad, la educación de los niños o jóvenes de empleados para que sean formados y progresen académicamente

12. ¿Cómo alinea TEALCA los objetivos personales de los empleados con los objetivos de la organización?

No hay mapeado los objetivos personales de los trabajadores. Hay que realizar esfuerzos para generar un plan en ese tema. Aun así, se ha realizado trabajos en formación al personal a distintos empleados en función de capacitación tanto interna como externa como lo son cursos o diplomados becas para licenciaturas en universidades.

5. Corporate culture

N/A

N/A

6. Employer Branding

4. ¿Cómo la gerencia estima que los potenciales candidatos perciben trabajar en TEALCA?

Las entrevistas permiten evidenciar la evolución de la marca de la organización de una aerolínea o bolsa de valores, sin embargo, hoy día se ha fortalecido para que los candidatos sepan de qué va la empresa con expectativas con referencias de terceros.

5. ¿Cómo están las solicitudes de trabajo y como se estiman que estarán (numero / perfiles)?

La información la maneja RRHH en cuanto a números específicos, pero la página web recibe solicitudes de gente interesada en trabajar. Además, la internacionalización ha servido como elemento clave para que deseen trabajar en la empresa por tener un alcance mayor al nacional. Muchos que han trabajado en TEALCA y han emigrado, han comunicado a la empresa con el deseo de trabajar o participar en proyectos internacionalmente para seguir laborando con la empresa. Generando una relación ganar/ganar para las tiendas en España y estados unidos.

6. ¿Qué estrategias utiliza TEALCA para mejorar la empleabilidad?

Se realizan aumentos salariales como herramienta para mejorar la empleabilidad mensualmente para palear la inflación y además, incorporando compensación variable a cierta parte de la nómina. Asimismo, se está incluyendo adicionalmente una entrega de alimentos para apoyar a reducir las necesidades de los trabajadores.

7. Skilled Candidates

8. ¿A través de que canales de comunicación TEALCA utiliza para reclutar y motivar al talento?

Se usan distintos motores de búsquedas como empléate o bumerán y hay participación de ferias de empleos. Eventualmente hay anuncios de prensa para casos particulares En lo interno, se realiza por medio de correo electrónico y reuniones presenciales tanto a nivel nacional como en la sede principal.

8. Recruiting

N/A

N/A

9. Recruiting

13. ¿Qué canales de comunicación utiliza TEALCA para reforzar la cultura organizacional?

Principalmente correo electrónico y encuentros presenciales

14. ¿Cómo explicas los altos niveles de transparencia y autenticidad?

Se busca ser bastante franco y honesto con la información a divulgar, tampoco agendas ocultas pero hay ciertos datos que no se divulgan pero es un aspecto a mejorar.

10. Recruiting

N/A

N/A

ENTREVISTA 6

Marca Empleadora (Gribet Bustillo –Coordinadora de fortalecimiento y desarrollo)

---

1. Corporate Identity

1. ¿Cuáles son los valores claves por los que TEALCA realmente se compromete?

Honestidad, compromiso con la empresa, franquicias y clientes, compromiso.

2. ¿Cómo se define la identidad corporativa en TEALCA?

Vinculo de compromiso, responsabilidad, honestidad hacia cada uno de los franquiciados y su personal.

3. ¿Cuáles son los criterios estratégicos de TEALCA para promover (ascenso) / despedir al personal?

Se evalúa las capacidades, logros y desarrollo en TEALCA.

2. Employee Clusters

7. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta TEALCA actualmente para atraer y retener talento?

Situación país.

3. Corporate Culture

9. ¿Cómo evalúas la percepción de tus empleados de trabajo ideal?

Comprensión y comunicación.

10. ¿Qué estrategias empleas para crear un entorno de trabajo ideal para tus empleados?

Comunicación y conocimiento de cada uno de los empleados.

4. Corporate culture

11. ¿Cómo motivas al personal?

Talleres. Compartir.

12. ¿Cómo alinea TEALCA los objetivos personales de los empleados con los objetivos de la organización?

No responde con claridad.

5. Corporate culture

N/A

N/A

6. Employer Branding

4. ¿Cómo la gerencia estima que los potenciales candidatos perciben trabajar en TEALCA?

Ingresos bajos porque se trata de buscar talentos internos para ascender a otros cargos.

5. ¿Cómo están las solicitudes de trabajo y como se estiman que estarán (numero / perfiles)?

En el caso del departamento de Fortalecimiento y desarrollo, se necesitan por lo menos 5 personas más.

6. ¿Qué estrategias utiliza TEALCA para mejorar la empleabilidad?

La marca ya se conoce en el mercado. Se lleva más de 34 años. Expansión a nivel internacional.

7. Skilled Candidates

8. ¿A través de que canales de comunicación TEALCA utiliza para reclutar y motivar al talento?

Se utilizaba bumeran, ahora se utiliza empleate. Referidos. CV entregados en recepción.

8. Recruiting

N/A

N/A

9. Recruiting

13. ¿Qué canales de comunicación utiliza TEALCA para reforzar la cultura organizacional?

Se utilizan talleres, pero ya no.

14. ¿Cómo explicas los altos niveles de transparencia y autenticidad?

No responde con claridad.

10. Recruiting

N/A

N/A