



Facultad de Economía y Administración

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

CON ORIENTACION AL DESARROLLO

ORGANIZACIONAL

La incidencia del Employer Branding en el
sentido de pertenencia

Autor: Yelicich, Mirna Beatriz

Tutor: Uriburu, María Dolores

Año 2019

Autoridades de la Universidad Católica de Salta

Canciller

Su excelencia Reverendísima
Monseñor Mario Antonio Cargnello
Arzobispo de Salta

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vice-Rectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vice-Rector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico Colombo Speroni

Secretaria General

Lic. Silvia Álvarez

Decano de la Facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena Fernandez

Jefa de Carrera de Recursos Humanos

Lic. María Soledad Perevicinis

“No necesitamos de magia
para cambiar el mundo, llevamos
todo el poder que necesitamos
dentro de nosotros mismos:
tenemos el poder de imaginar
algo mejor”

INDICE

CAPITULO I	6
ASPECTOS METODOLOGICOS	6
DISEÑO METODOLOGICO	7
TEMA.....	7
FUNDAMENTACION DEL TEMA	7
SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	8
FORMULACION DEL PROBLEMA.....	8
ANTECEDENTES	8
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVO ESPECIFICOS	9
MARCO CONCEPTUAL.....	10
HIPOTESIS	10
IDENTIFICACION DE VARIABLES.....	10
OPERACIONALIZACION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES.....	11
OPERACIONALIZACION EMPIRICA DE LAS VARIABLES.....	11
Clasificación de la hipótesis Ej.	12
Universo:.....	13
Tipo de investigación	13
Tipo de diseño.....	14
Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos.....	14
CAPITULO II	16
MARCO CONCEPTUAL	16
Marca empleadora	17
Experiencia del empleado.....	19
Sentido de pertenencia.....	20
Programas para el desarrollo del talento.....	22
El talento en el mundo y en la Argentina	26
La nueva guerra por el talento.....	27
Las empresas en las que quieren trabajar los jóvenes	28
Imagen Corporativa.....	29
Motivación Humana	31
La Comunicación.....	36

Reciprocidad entre el individuo y la organización	39
Incentivos y contribuciones.....	41
Cultura Organizacional	41
Clima Organizacional.....	42
Endomarketing.....	43
Valor agregado de recursos humanos	44
Identidad Corporativa.....	46
Satisfacción laboral	47
Conciliar la vida laboral con la personal	49
Las mejores empresas para trabajar en Argentina durante el año 2019	50
CAPITULO III RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS	53
MODELO DE ENTREVISTA.....	54
INTERPRETACION DE LA ENTREVISTA.....	56
MODELO DE ENCUESTA	60
INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS.....	62
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y APORTE PROFESIONAL	73
CONCLUSION:	74
APORTE PROFESIONAL.....	75
BIBLIOGRAFIA.....	77
HEMEROGRAFIA	77
WEBGRAFIA.....	77
ANEXO.....	79

CAPITULO I
ASPECTOS
METODOLOGICOS

DISEÑO METODOLOGICO

TEMA

“La incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia en la empresa dedicada a la producción y distribución de productos XX durante el año 2019.”

FUNDAMENTACION DEL TEMA

El desarrollo del Employer Branding o Marca del Empleador consiste en la fusión del departamento de Recursos Humanos y el de Marketing con el fin de crear y proyectar una buena imagen de la empresa para con los clientes, los empleados actuales y potenciales.

Para llevar acabo lo antepuesto las empresas emplean diferentes técnicas o herramientas buscando motivar, retener y atraer a futuros talentos, asimismo les ofrecen a sus trabajadores actuales mayores beneficios, capacitaciones y planes de carrera, lo cual contribuye a que se sientan parte de la organización ya que la entidad no solo se preocupa por incrementar sus beneficios sino también de velar por el crecimiento de su personal para que los mismos estén más estimulados y cuenten con todos los medios y conocimientos necesarios para poder dar lo mejor de sí ante las diferentes dificultades que se les presenten en el ejercicio de su profesión.

Directamente el Employer Branding favorece notablemente la reputación de la empresa logrando que la mayoría de los recursos humanos externos a la organización que se encuentran hoy en día en el mercado laboral aspiren a conseguir algún puesto en tales preciadas organizaciones.

Por lo tanto, esta técnica debe ser empleada con gran dedicación por partes de las empresas, sobre todo para lograr fidelizar a sus empleados y que esos se conviertan a la vez en los propios embajadores e interlocutores de cómo se llevan a cabo el desarrollo de los recursos humanos en la marca en las cual prestan sus servicios, logrando de esta manera atraer a futuros candidatos.

En el presente trabajo relacionare las temáticas abordadas anteriormente, mediante la recopilación de datos en la empresa dedicada a la producción y distribución de productos xx durante el año 2019, respetando las políticas de confidencialidad de la misma.

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

Variable independiente: Employer Branding

- ¿Cómo se desarrollan los procesos de Employer Branding?
- ¿Qué beneficios trae a la organización el Employer Branding?
- ¿Qué ventajas competitivas trae el Employer Branding con respecto a otras organizaciones?
- ¿Cuáles son las características del Employer Branding?

Variable dependiente: Sentido de pertenencia

- ¿Cómo se mide el sentido de pertenencia en los empleados de la organización?
- ¿Qué técnicas se implementan para fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados?
- ¿Cómo favorece la participación de los empleados en el sentido de pertenencia?

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo impacta el Employer Branding en el sentido de pertenencia de los empleados de la empresa dedicada a la producción y distribución de productos XX?

ANTECEDENTES

Nombre de la Autor/a: María Elena Luis

Tema: Hacia un nuevo desafío: Employer Branding

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Año: 2018

Institución: Universidad Católica de Salta

Resumen:

La tesis titulada “Hacia un nuevo desafío: Employer Branding”, elaborada por María Elena Luis de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos en el año 2018, fue desarrollada a través de un estudio de caso en la Universidad Católica de Salta teniendo como objetivo general la incorporación de políticas de Recursos Humanos para la implementación del Employer Branding en el ámbito del Vicerrectorado Administrativo. Este trabajo apunta a demostrar si esta área se encontraba desarrollando acciones de formación para enaltecer la cualificación y eficacia tanto del personal como de la gestión de Recursos Humanos.

Así mismo concluyó en que la institución posee una imagen satisfactoria para con sus integrantes, y en la medida en que se empleen más políticas de recursos humanos se contribuirá a incrementar la imagen interna de la misma favoreciendo consecuentemente en el sentido de pertenencia, la motivación y productividad de sus colaboradores.

OBJETIVO GENERAL

- Describir de qué manera impacta el Employer Branding en el sentido de pertenencia de los empleados de la empresa dedicada a la producción y distribución de productos XX.

OBJETIVO ESPECIFICOS

- Especificar cómo se desarrollan los procesos de Employer Branding.
- Identificar las técnicas empleadas para medir el sentido de pertenencia de los empleados de la empresa dedicada a la producción y distribución de productos XX.
- Determinar los beneficios que trae a la organización el Employer Branding.
- Examinar el favorecimiento de la participación de los empleados en el sentido de pertenencia.

MARCO CONCEPTUAL

- Employer Branding.
- Sentido de pertenencia.
- Imagen Corporativa
- La motivación humana.
- La Comunicación.
- Reciprocidad entre el individuo y la organización.
- Relación de intercambio.
- Cultura organizacional.
- Clima organizacional.
- Endomarketing.
- Valor agregado de recursos humanos.
- Identidad corporativa.
- Experiencia del empleado
- Programas para el desarrollo de talento
- El talento en el mundo y en la Argentina
- La nueva guerra por el talento
- Las empresas en las que quieren trabajar los jóvenes
- Incentivos y contribuciones
- Conciliar la vida laboral con la personal

HIPOTESIS

El Employer Branding constituye una herramienta eficaz para potenciar el sentido de pertenencia de los empleados de la empresa dedicada a la producción y distribución de productos XX.

IDENTIFICACION DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Employer Branding

VARIABLE DEPENDIENTE: Sentido de Pertenencia

OPERACIONALIZACION CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

EMPLOYER BRANDING: es una técnica empleada por las empresas que surge de la fusión del departamento de Recursos Humanos con el de Marketing con el objetivo de transmitir dentro de la organización el mejor servicio que se le puede ofrecer al cliente interno a través de planes de motivación y de carrera profesional que contribuyan al mejor gerenciamiento del talento de cada uno de sus colaboradores y consecuentemente al aumento de la producción. Logrando de esta manera fidelizar a cada uno de ellos y que los mismos se conviertan en los propios embajadores de su marca empleadora por medio de la difusión de su propia experiencia dentro de la organización, buscando atraer a potenciales candidatos y diferenciarse de las demás compañías presentes en el mercado laboral, incrementando así la ventaja competitiva de la misma.

SENTIDO DE PERTENENCIA: está relacionado con una de las necesidades propias de todo ser humano que consiste en sentirse parte de un grupo con el cual se identifica a través de principios, valores, modos de ser, actividades recreativas, etcétera compartidos y aceptados por cada uno de ellos, donde cada uno se compromete con los objetivos propuestos.

OPERACIONALIZACION EMPIRICA DE LAS VARIABLES

	Dimensiones	Indicadores
<u>Employer Branding</u>	Cultura Organizacional	Normas, comportamientos, practicas.
	Clima Organizacional	Ambiente generado por emociones y sentimientos.
	Comunicación	Emisión, recepción, mensajes, interacción, retroalimentación, canales.

	Imagen Corporativa	Reputación, compromiso, percepción.
	Valor Agregado RRHH	Planes de carrera, motivacionales, capacitaciones, competencias
	Productividad	Rendimiento, producción, costos, cumplimiento de objetivos.

	Dimensiones	Indicadores
<u>Sentido de Pertenencia</u>	Grupo	Unión, interacción, prácticas compartidas.
	Filosofía Organizacional	Creencias, valores, metas, visión, misión.
	Cultura Organizacional	Actitudes, hábitos, tradiciones, interacción.
	Bien Común	Compromiso, beneficios, equidad.
	Clima Organizacional	Ambiente organizacional.
	Identidad Corporativa	¿Quiénes somos?

Clasificación de la hipótesis E_i.

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.
- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

Universo:

El personal del área de Capital Humano de la empresa dedicada a la producción y distribución de productos XX, aproximadamente 11 empleados del segmento estudiado.

Tipo de investigación

- Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos:
- Por su carácter, corresponde a una investigación cuantitativa.
- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.
- La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

Tipo de diseño

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

Fuentes, Método y técnicas para la recolección de datos

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estará compuesta por:

Fuentes secundarias:

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y hemerografía específica en relación al tema. Artículos especializados.

Fuentes primarias:

Técnicas de recolección de datos:

Entrevistas a informantes clave:

- Jefa de Capital Humano

Encuestas aplicadas al segmento de estudio.

- Personal del Área de Capital Humano en su totalidad.

Instrumentos:

- Cuestionario de preguntas semiestructuradas y abiertas.
- Cuestionario de preguntas cerradas con opciones para analizar la cantidad de veces que se reitera un fenómeno.

Cronograma de actividades

Actividades	Febrero – Marzo	Abril – Mayo	Junio – Julio	Agosto – Setiembre	Octubre- Noviembre
-------------	--------------------	-----------------	------------------	-----------------------	-----------------------

Elaboración del diseño	*				
Búsqueda y elaboración conceptual	*	*			
Análisis de datos					*
Análisis de textos				*	
Interpretaciones					*
Conclusiones y aportes					*
Entrega tesis					*

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

Marca empleadora

El employer branding es definido como la imagen que tiene una compañía no sola hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y al mismo tiempo la imagen que perciben sus potenciales candidatos.

En las últimas décadas las empresas han priorizado cuidar su Employer Branding tanto como cuidar su marca global debido a la batalla de talentos desencadenada en el mercado laboral. Buscando desarrollar estrategias que atraigan a los talentos más preciados.

Actualmente los empleados cuentan con gran información sobre las empresas, realizando búsquedas a través de Google y en las redes sociales, consultando opiniones a otros trabajadores, formándose de esta manera una opinión previa a la hora de postularse a una oferta laboral por parte de las mismas. Por otro lado es muy importante cuidar la percepción que el talento tiene de nuestra compañía, no solo la que tengan de la misma los posibles compradores, para lograr obtener una ventaja competitiva sobre la competencia y convirtiéndonos en referentes de los candidatos.

Para crear una estrategia de Employer Branding eficaz debemos tener en cuenta lo siguiente.

- **Se debe ser transparente y real:** la estrategia a implementar debe tener una base sólida por medio de la visualización de los valores de la compañía, su forma de trabajar y como tratan a su personal.
- **El talento siempre primero:** las empresas deben considerar al personal como el recurso más valioso. Se debe saber previamente que es lo que busca el talento en un puesto de trabajo específico para crear una propuesta de valor atractiva.
- **Los empleados son la voz de la empresa:** los trabajadores son los mejores embajadores de la compañía. Ellos se encargan de difundir los beneficios que ofrece la empresa, como es la cultura y el ambiente que se respira en la misma. Es útil para alinear la política de incentivos con los empleados, detectar puntos de mejora, entender las demandas de los perfiles que se buscan, y comunicar mejor la propuesta de valor que ofrece la empresa.

- **Las redes sociales son el mejor aliado de la compañía:** es el canal más adecuado para transmitir los valores de la empresa, es necesario utilizarlas para mostrar el día a día, eventos, reuniones, etcétera en la misma.
- **Involucrar a toda la empresa:** para que la estrategia a implementar sea exitosa toda la compañía debe estar involucrada en la misma. Es necesario fidelizar a los colaboradores para que ellos mismos se conviertan en los interventores para atraer más candidatos.
- **Incorporación de talento diverso:** los equipos formados por personas de cultura y generaciones diferentes crean una ventaja competitiva a la hora de atraer talento. Es una característica muy valorada sobre todo por el personal más joven.
- **Cuida la página de la empresa:** la página de la empresa debe ser un espacio donde se puedan observar las ventajas de trabajar en la compañía y al mismo tiempo un lugar en donde posibles candidatos puedan ver las vacantes actuales y postularse para unirse a la empresa.

La marca empleadora tiene como objetivo fundamental tratar de construir y proyectar una imagen positiva de la organización tanto para dentro como para fuera de la misma, por medio de la difusión de una buena reputación como empresa empleadora mediante la implementación de políticas de Marketing y Recursos Humanos. De esta manera, lograr posicionarse de forma eficiente en el mercado laboral y consecuentemente por un lado atraer a futuros candidatos que deseen trabajar en la misma y por otro retener y motivar a sus colaboradores actuales.

Todos los años las empresas destinan fondos para cubrir los salarios y bonificaciones, beneficios de la salud y jubilación, capacitaciones y vacaciones de su personal, tratando al mismo tiempo de crear un ambiente laboral agradable. Para llevarlo a cabo desarrollan con antelación una segmentación

dividiendo en grupos a los distintos colaboradores según valores, actitudes y preferencia en común; logrando de esta manera que los programas anteriormente mencionados vallan dirigidos de manera eficiente para cada uno de ellos. Así mismo el análisis de la microsegmentación dentro de la organización permite mejorar los mensajes dirigidos a grupos de empleados y transmitir aquellos que resultan de mayor relevancia para los grupos internos. También ayudan a los líderes a entender que los trabajadores prefieren recibir mensajes que sean claros y que apunten a sus intereses.

“Para crear una marca interna fuerte y financieramente razonable es fundamental combinar información de las preferencias de los empleados con datos sobre el costo de los diversos elementos de la cartera de recompensas. Primero, hay que definir la propuesta de valor más atractiva para los grupos demográficos claves y segundo orientar los fondos hacia los programas de recompensas”.¹

Experiencia del empleado

El termino experiencia del empleado hace alusión a las impresiones que los empleados se forman a lo largo de su estadía dentro de una organización desde el proceso de reclutamiento y selección hasta su retiro. En cada una de estas vivencias los empleados evalúan no solo lo que esperan del departamento de Recursos Humanos, sino también como experimentan la cultura y el clima laboral, los programas de recompensas y el estilo de liderazgo. Por su parte el empleador deberá lograr que la misma sea de calidad y tratar de entender las necesidades de su personal para contar con empleados más motivados y comprometidos con la organización.

¹ World of Business Ideas (WOBI); volume 19; Agosto/Septiembre 2014; Buenos Aires Argentina; Pág. 89-90.

Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia forma parte de una de las necesidades básicas que tiene todo ser humano, se refiere a sentirse parte de un grupo con el cual se comparten costumbres, comportamientos, actitudes y modos. En el ámbito organizacional tiene relación con sentirse parte de la misma desde lo afectivo mediante la participación en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos, encuentros recreativos dentro y fuera de la organización y en su compromiso tanto con la cultura como en la filosofía de la empresa. Desde el ámbito de Recursos Humanos se llevan a cabo numerosas acciones debidamente planeadas y controladas con el objetivo de integrar a cada uno de los colaboradores tanto en sus puestos de trabajo como con cada una de las áreas de la empresa.

Para lograr una generación de sentido de pertenencia por parte de los empleados es necesario que sientan que su labor tiene importancia y que pueden influir en el desarrollo de la empresa, en otras palabras sentirse dueños de la empresa, defenderla frente a la competencia y los comentarios negativos. De esta manera se encuentran más motivados a la hora de trabajar, mejorando notablemente el rendimiento y la productividad de la corporación.

No todas las personas logran desarrollar un sentimiento de pertenencia para con su organización por lo que es necesario en primer lugar desarrollar una investigación para saber en qué grado se encuentra la organización. Entre las preguntas que nos podemos plantear encontramos:

- ¿Cuál es el clima de la organización en estos momentos? ¿Qué tipo de relación existe entre los miembros del sistema?
- ¿Cuál es el nivel de identificación de los miembros con la empresa? Explorar aspectos personales de las personas nos puede ayudar a averiguarlo.
- ¿Qué actitud tienen mis empleados o clientes hacia la empresa? ¿Cuáles son los motivos que les unen al sistema?

- ¿Están satisfechos con su rol dentro de la organización? ¿Cuán de imprescindibles se sienten? ¿Es un logro para ellos cuando la empresa logra algún éxito?²

Una vez analizada cada una de las preguntas anteriores la organización podrá tener en cuenta los siguientes aspectos para que los empleados puedan sentirse parte de la empresa en caso de que los resultados sean bajos:

- ❖ **Crear una verdadera equidad** cada uno de los empleados debe ser tratado de la misma manera. Se deben reducir las existencias de brechas muy significativas entre los beneficios que se les proporcionan a los mandos de posiciones más altas en relación con los que se brinda a los demás empleados.
- ❖ **No enfocarse en los beneficios monetarios** el aspecto monetario es importante para la satisfacción de los empleados pero no lo es todo. Es necesario también entablar relaciones humanas saludables y constantes.
- ❖ **Proporcionar herramientas a los empleados** brindarles a los colaboradores herramientas para mejorar su desempeño.
- ❖ **Predicar con el ejemplo** es necesario que los directivos actúen de acuerdo a los valores organizacionales y traten a los colaboradores por igual.
- ❖ **Conocer a cada uno de los miembros de la organización**, valorar sus actitudes y conocer también aspectos personales.
- ❖ **Tener una visión sistémica dentro de la organización** los colaboradores deben tener en claro que todas sus acciones repercuten en el ritmo de la empresa.
- ❖ **Ofrecer espacios comunes y de participación**, creando de esta manera un sentimiento de utilidad y necesidad dentro de la empresa mediante la distribución de responsabilidades.
- ❖ **Celebrar los logros alcanzados** por cada miembro de la organización.

² <http://www.rosasolerangles.com/generar-sentido-pertenencia-una-organizacion/>

Programas para el desarrollo del talento

Actualmente el área de Recursos Humanos implementa distintos programas de desarrollo para potenciar al máximo el crecimiento de sus colaboradores, cada organización podrá elegir entre cada uno de ellos o hacer una fusión de varios siempre y cuando se adapten de la mejor manera con la estrategia empresarial planteada durante la gestión en curso. Los programas de desarrollo de personal persiguen determinados objetivos desde la perspectiva de la organización se busca preservar el capital intelectual y retener a los mejores colaboradores y desde la perspectiva del personal se busca su constante crecimiento y la realización personal.

Por otra parte en cuanto al diseño de programas organizacionales relacionados con las personas es necesario contar con:

- El apoyo, compromiso y participación de la dirección general.
- El asesoramiento experto para el diseño de los programas de desarrollo teniendo en cuenta el momento actual de la organización.
- Los subsistemas de recursos humanos deben estar debidamente interrelacionados.
- Comprender el clima laboral y la confianza que los empleados tienen respecto a la conducción de la organización y del área de Recursos Humanos.

Tipos de programas

Como se citó anteriormente existe varios programas para el desarrollo de talento dentro de la organización, pero para una mayor comprensión los clasificaremos en tres grandes grupos:

En primer lugar encontramos los **programas de sucesión y promociones** los cuales son imprescindibles y deberían ser implementados con inmediatez por parte de la organización. Dentro de los mismos podemos acceder a tres posibilidades:

- ✓ **Planes de sucesión:** este programa se basa en primer lugar en reconocer los puestos claves, en identificar y evaluar a los posibles participantes del programa, y finalmente designar a los posibles sucesores de otras personas que ocupan tales puesto, con la particularidad de que no hay una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Durante el desarrollo del mismo se hace un acompañamiento de los candidatos y se los provee de la asistencia debida para achicar las diferencias existente entre el puesto actual y el puesto que ocuparía en el futuro.

El objetivo del mismo es estar preparado para contrarrestar las posibles contingencias que puedan ocurrir, consecuentemente conservar el capital intelectual de la organización y desarrollar a las personas para que cuando sea necesario el sucesor esté preparado para asumir la posición.

- ✓ **Diagramas de reemplazo:** este programa tiene gran similitud con el anterior dado que se reconocen los puestos claves, se identifican y evalúan a los posibles participantes y se designan posibles reemplazos, pero solo para aquellas personas que ocupando puestos claves tiene una fecha cierta para su retiro, así mismo se realiza el correspondiente seguimiento a los posibles sucesores y se los ayuda para subsanar las brechas entre el puesto actual y el que se prevé que ocupara.

Con anterioridad a la aplicación del programa se analiza la edad de los actuales ocupantes de los puestos considerados claves para los cuales ha surgido la necesidad de contar con planes de sucesión; verificando si estos se encuentran a pocos meses de la edad de retiro, para diseñar luego el correspondiente diagrama de reemplazo.

Este programa tiene dos características diferenciadora una es el plazo ya que existe una fecha cierta en la cual el sucesor deberá ocupar el puesto lo que implica que dentro de determinado periodo deberá adquirir determinados conocimiento y competencias para poder desarrollarse de manera eficiente en el mismo por otro lado la organización asume un compromiso con el designado ya que se le comunicado con anterioridad el puesto que ocupara en el futuro.

- ✓ **Carrera gerencial y especialista:** la carrera gerencial es aquella que indica como el colaborador puede recorrer un camino ascendente hacia los niveles más altos de la organización. Por otro lado la carrera como especialista destaca la importancia de los especialistas dentro de la institución ofreciéndole a estos un desafío de carrera a través de la profundización de sus puestos mediante la actualización constante sobre los conocimientos y competencias que demanda el mismo.

En segundo lugar están los **programas de desarrollo** los cuales permitirán contar con personas formadas y listas para ocupar puestos de mayor nivel, de acuerdo a los requerimientos del puesto, aquí encontramos:

- ✓ **Planes de carrera:** este programa implica el diseño de una carrera estándar o teórica desde que la persona ingresa a la organización y como podría ir ascendiendo dentro de la misma. Dentro del mismo se establecen determinados requisitos que los colaboradores tendrían que cumplir para poder ir pasando de un nivel a otro, entre ellos se encuentran los conocimientos, experiencias y competencias que requieren los puestos.
- ✓ **Plan de jóvenes profesionales:** implica el diseño de un esquema teórico el cual contiene cual debería ser el crecimiento de un joven profesional en el periodo comprendido de uno a dos años.

Están formados por dos partes la primera consiste en la atracción y selección de los profesionales de acuerdo a características previamente definidas y la segunda incluye los programas de formación para que la persona pueda adecuarse al puesto.

- ✓ **Personas claves:** este programa está formado por personas de todos los niveles y edades de la organización, las cuales son seleccionadas de acuerdo a determinados parámetros fijados de antemano con la finalidad

de preseleccionarlos para actividades de formación, participación en proyectos especiales, promociones, planes de sucesión.

Por último encontramos los **programas de entrenamiento** los cuales consisten en un proceso de aprendizaje donde los participantes adquieren conocimientos y competencias específicas de acuerdo a los objetivos. Se recomienda que sean implementados una vez que se hallan puesto en práctica los demás programas mencionados anteriormente. Dentro de ellos podemos citar a los siguientes:

- ✓ **Mentoring:** este programa es estructurado para que participen jóvenes ejecutivos con alto potencial, los cuales son guiados durante su desarrollo por ejecutivos de mayor nivel y experiencia. Durante su participación las personas pueden adquirir nuevos conocimientos, aprenden a moverse dentro de la organización y desarrollar sus competencias. La duración más frecuente de los mismos es entre 3 y 7 años.
- ✓ **Entrenamiento experto:** en este programa se lleva a cabo el aprendizaje a través de una relación interpersonal, en el cual participan dos personas por un lado el aprendiz y por otro el entrenador el cual debe ser un experto en la temática y debe poseer la capacidad de poder transmitir ese conocimiento o competencia.
- ✓ **Jefe entrenador:** es el programa por medio del cual se desarrolla en todos los jefes la habilidad de entrenador, lo cual contribuye a que en su contacto con los colaboradores pueda serles de guía para el crecimiento de cada uno.

Para poner en ejecución los diferentes programas desarrollados cada organización deberá tener en cuenta los objetivos y necesidades de los mismos para poder definir sus detalles y contenidos, posteriormente se procederá a diseñar el soporte informático de cada uno permitiendo a los usuarios acceder a la información que deseen de manera accesible y eficiente.

El talento en el mundo y en la Argentina

Para evaluar la capacidad que tiene un país para desarrollar, atraer y retener talento por parte de las compañías que operan dentro de sus fronteras se tienen en cuenta tres factores importantes:

1. **La inversión y desarrollo de talento local:** en este factor se analiza la inversión pública del país bajo estudio en lo relativo a la educación y el desarrollo del talento local. Se tiene en cuenta la calidad de la educación mediante indicadores como la relación maestro-alumno. Por su parte el desarrollo de talento es analizado a través de la implementación de programas de aprendizaje de oficios y las capacitaciones que ofrecen las compañías a sus empleados.
2. **El atractivo:** este aspecto nos permite ver la capacidad de un país para retener talento local y atraer talento del extranjero. Por medio de indicadores como el costo de vida y la calidad de vida en una economía en particular. Evalúa como las empresas priorizan la atracción y retención de talento, el impacto de la fuga de cerebros sobre la competitividad de los países y el nivel de motivación de los empleados.
3. **La preparación:** se relaciona con la capacidad que tiene el talento de un país para cumplir con las necesidades del mercado laboral. Considerando el crecimiento de la fuerza laboral y la calidad de las habilidades de las que dispone determinado país. Así mismo examina la forma en que el sistema educativo cumple con las demandas de talento de la economía, la capacidad de la educación superior para satisfacerla y las habilidades lingüísticas disponibles.

Los países que se encuentran mejor posicionados para satisfacer las necesidades de las empresas son aquellos que mantienen un equilibrio entre su compromiso con la educación, su inversión en desarrollo de talento local y su capacidad para atraer talento extranjero.

La nueva guerra por el talento

Las consultoras y las empresas se encuentran en la búsqueda de candidatos que encajen en las organizaciones, compitiendo constantemente contra las distintas tendencias que van surgiendo año tras año. Un claro ejemplo es la difícil tarea de reclutamiento y selección la cual hoy en día demanda de conocimiento en herramientas tecnológicas, como así también la frecuente rivalidad con las firmas de IT y agencias digitales que buscan los mismos perfiles. La tarea se extiende a implementar estrategias para atraer a los millennials y las nuevas generaciones cercanas lo que implica un gran desafío para las corporaciones. Por otro lado para contratar al personal no solo se tiene en cuenta que los mismos egresen de alguna universidad de prestigio, sino que además se profundiza en el conocimiento y la diversidad en antecedentes, analizan si poseen actitudes de trabajo en equipo, un espíritu colaborador y empatía.

La guerra del talento y la retención de empleados es un tema que preocupa en a escala mundial. En lo que respecta al país las empresas se encuentran trabajando en darle énfasis a la mirada hacia el empleado como si fuera un consumidor. Prestándole atención a la experiencia del empleado en términos integrales incluyendo tanto lo que recibe de la empresa como el balance que el mismo le brinda a la organización. Implementando estrategias de retención especialmente con los empleados más valiosos.

Esta preocupación por la retención se debe por un lado a la escasez de talento, sobre todo los perfiles más técnicos (ingenieros, especialistas en finanzas y petróleo entre otros). Por el otro a la tendencia de una mayor rotación por parte de los jóvenes que no suelen quedarse más de tres, cuatro o cinco años dentro de la misma organización.

Entre las estrategias más habituales que se utilizan para retener al personal encontramos la motivación, el empleador busca entender que es lo que impulsa a los empleados y entre las posibilidades de la empresa brindárselo, así también analiza el estilo de liderazgo de cada uno y los forma para que alcancen el máximo de su potencial. Proporcionan flexibilidad laboral a los empleados pudiendo ingresar más tarde y salir más temprano, pueden trabajar en proyectos que llamen su atención y realizar su trabajo desde casa. Así también entre los

incentivos encontramos una buena remuneración por el trabajo brindado y un sinfín de beneficios.

En el país la práctica home-office es implementada por el 40% de las multinacionales o compañías grandes, esto se debe a la naturaleza de las industrias dado que a algunas le es más fácil llevarlo a cabo que a otras. Las organizaciones emplean a sus colaboradores a través de contratos por temporada o Freelance según las necesidades de las mismas.

Con respecto a las evaluaciones de desempeño hoy en día se forma a los evaluadores en coaching para ser líderes en su accionar, el feedback es permanente y el mismo no se refiere solo a lo que paso sino a lo que tiene que pasar para que así el colaborador se desarrolle. Las conversaciones son más informales, se realizan a lo largo del año se orientan al futuro y al progreso.

Con todo esto podemos decir que los jóvenes buscan empresas que se alineen con sus valores y sus intereses. Por lo que las organizaciones deberán reacomodarse preparando al personal para liderar de manera adecuada a las generaciones que se encuentran ingresando al mundo laboral ya que las mismas demandan una satisfacción inmediata, desarrollo continuo, un entorno laboral flexible y entretenido.

Las empresas en las que quieren trabajar los jóvenes

Lo que más valoran los jóvenes a la hora de comprometerse con una empresa es su buen clima laboral, la política de beneficios que ofrece, la calidad del producto y servicio, como así también el valor de la marca, el salario y su política de responsabilidad social.

Por parte de los encargados de recursos humanos de las compañías lo que más valoran entre los candidatos es su experiencia profesional y académica, la actitud, la calidad humana, la flexibilidad, el compromiso con el trabajo, el fit con la cultura organizacional, la autonomía, la capacidad de aprendizaje, la resiliencia y la adaptación al cambio de los mismos.

Por otro lado es necesario que las organizaciones logren un balance entre las generaciones para que las mismas convivan de manera armónica, ya que al incorporar jóvenes se potencia el cambio, hay una mirada nueva y fresca sobre

los procesos. Las organizaciones con una composición diversa, que se encuentran abiertas a las diferencias y que son receptivas a nuevas miradas poseen una ventaja competitiva sobre el resto.

Uno de los mayores desafíos con los que se encuentra Recursos Humanos además de reclutar gente para prever futuras carencias, es el pensar en capacitar a recursos para trabajos que hoy en día no existen. Para solucionar estos algunos autores aconsejan centrarnos en competencias como la agilidad de aprendizaje la cual nos permitirá estar más preparado para nuevas situaciones de manera exitosa por medio de la implementación de patrones de comportamiento utilizados en el pasado.

Es necesario tener en cuenta las nuevas tendencias del mercado laboral y pensar si la propuesta de valor responde a los futuros escenarios del negocio. Pensar en trabajos más orientados a la resolución de problemas y la innovación.

Imagen Corporativa

La imagen de una empresa está constituida por un conjunto de representaciones mentales que cada una de sus audiencias tiene de la misma y por la continua interacción entre ellas. Es una parte integrante e imprescindible de la vida y la eficacia de la empresa. Una buena política de comunicación y de imagen optimizara su potencial de manera global.

Funciones

- ✚ Destacar la verdadera identidad de la empresa.
- ✚ Transmitir notoriedad y prestigio.
- ✚ Reducir el número de mensajes involuntarios mediante la integración de la comunicación y la participación de los empleados.
- ✚ mejorar la calidad de los futuros empleados.
- ✚ Facilitar el lanzamiento de nuevos servicios o productos.
- ✚ Penetrar en nuevos mercados.
- ✚ Optimizar el potencial comercial.
- ✚ Generar una opinión pública favorable.
- ✚ Reflejar la evolución de la empresa.
- ✚ Relanzar las ventas.

Motivos de modificación de imagen corporativa

- ⊕ Cuando la imagen que el público posee de la misma no refleja la personalidad, dimensión y potencia de la empresa por no haberla transmitido correctamente a sus audiencias.
- ⊕ Cuando posee una imagen débil, difusa o incoherente con la evolución de la empresa.
- ⊕ Si hay desviaciones entre la imagen percibida por los públicos y la deseada por la empresa.
- ⊕ Cuando se ha producido un deterioro de la imagen por fallas en los productos, atención del personal, por retrasos, etcétera.
- ⊕ Si se produce un cambio de dirección, en políticas de la empresa o en los objetivos.
- ⊕ Cuando se constituye una nueva empresa.
- ⊕ Cuando no hay una opinión favorable de la empresa.
- ⊕ Cuando el liderazgo de un producto declina afectando directamente la imagen de la empresa.

La primera imagen que debe preocupar a una empresa es precisamente la que de ella tienen sus propios empleados, la cual es posible lograr mediante la implementación de una política de comunicación eficiente la misma debe dirigirse hacia su interior y luego al exterior.

Entre los beneficios que proporciona a la empresa poseer una imagen fuerte y un programa de comunicación adecuado encontramos:

- Facilitar la lucha con la competencia.
- Mejorar el rendimiento económico y financieros de la compañía.
- Evitar los falsos rumores.
- Incrementar el prestigio de la compañía.
- La publicidad es más eficiente.
- Generar competencias para poder responder ante situaciones de emergencias.

Motivación Humana

Uno de los factores internos que influyen en la conducta humana es la motivación la cual puede definirse como todo aquello que nos impulsa a actuar de determinada manera. Este impulso puede generarse por factores externos provenientes del entorno que nos rodea o también por medio de factores internos a través de procesos mentales.

Ciclo motivacional

La motivación se origina en el individuo a partir del surgimiento de una necesidad, la cual rompe con el equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión e insatisfacción. Todo esto lo lleva a buscar una acción tendiente a aliviar la tensión originada inicialmente y posteriormente a recobrar el equilibrio. En caso de que tal comportamiento sea eficaz el individuo satisficiera su necesidad y por lo tanto restablecerá su equilibrio interno. A medida que se produce este proceso, por medio del aprendizaje y la repetición los comportamientos se vuelven más adecuados para satisfacer las necesidades, sin embargo no siempre se pueden satisfacerse todas las necesidades, estas también pueden frustrarse o compensarse. En caso de frustrarse la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida ya sea a través de la agresividad, el descontento, la apatía, la indiferencia, el insomnio o repercusiones cardíacas o digestivas entre otras. Cuando nos encontramos frente a una necesidad diferente a la insatisfecha la cual se logra satisfacer hablamos de compensación produciendo de esta manera una reducción notable de aquella que no se logró satisfacer anteriormente.

Teorías sobre la motivación

✓ Teoría de la jerarquía de las necesidades según Maslow:

Según este autor las necesidades humanas están organizadas de acuerdo a una pirámide según la importancia que se le da a la conducta humana.



En la base encontramos a las necesidades primarias, mientras que en la cúspide se encuentran las necesidades secundarias. Así dentro de las primarias encontramos a las necesidades fisiológicas las cuales están en el nivel más bajo de las necesidades humanas, exigen de una satisfacción cíclica y reiterada con el fin de garantizar la supervivencia del individuo, entre ellas podemos nombrar a la alimentación, sueño y reposo, abrigo o deseo sexual. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, surgen las necesidades de seguridad las cuales constituyen el segundo nivel como su nombre lo indica llevan al hombre a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, buscar la protección contra cualquier amenaza, dado que el hombre tiene el anhelo de un mundo ordenado. Como las anteriores tienen gran relación con la supervivencia del individuo. Son de gran importancia en el contexto organizacional ya que si en el mismo se producen acciones gerenciales arbitrarias o decisiones inconsistentes pueden ocasionar incertidumbre en los colaboradores en cuanto a su continuidad o no en la organización. Una vez satisfechas estas necesidades empiezan a surgir las necesidades secundarias en primer lugar encontramos a las necesidades sociales las cuales surgen de la vida social del individuo en relación con otras personas, aquí encontramos la necesidad de afiliación, de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros.

Cuando las personas no logran satisfacer estas necesidades muestran resistencia frente a quienes se les acercan, generando en ellas una falta de adaptación social y consecuentemente la llevan a la soledad. Luego que estas últimas son satisfechas se originan las necesidades de aprecio son aquellas relacionadas como como cada uno se ve y valora, con la confianza en uno mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el orgullo personal. Cuando estas necesidades son cubiertas se genera un sentimiento de confianza en uno mismo, prestigio y poder, en caso contrario generan sentimientos de inferioridad, debilidad y dependencia.

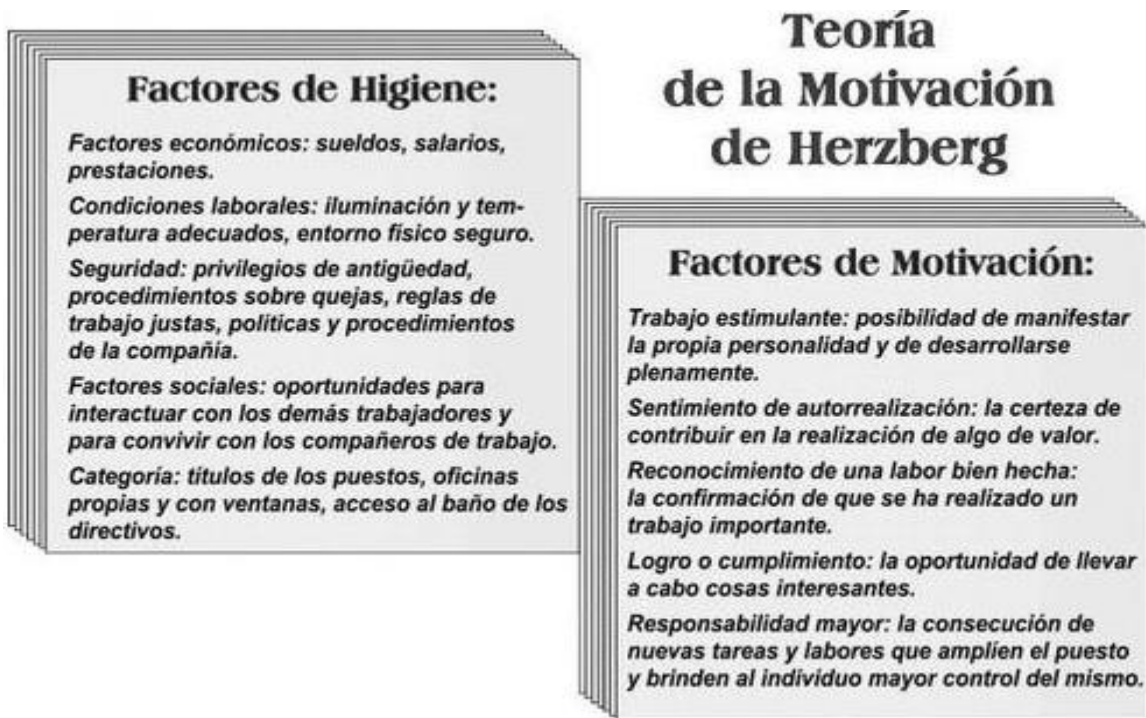
Finalmente nos encontramos con las más elevadas que se sitúan en la cúspide de la pirámide llamadas de autorrealización, las cuales impulsan al individuo a potenciarse y desarrollarse constantemente. Estas suelen ser insaciables dado que el individuo mientras más satisfacción obtiene más importancia para ella adquiere tratar de satisfacerla al máximo.

La teoría de Maslow presenta los siguientes aportes:

1. Una necesidad satisfecha no es generadora de una conducta, solo las necesidades insatisfechas inciden en ella buscando alcanzar los objetivos individuales.
2. El individuo nace con un cierto número de necesidades fisiológicas innatas las cuales logra satisfacer de manera exclusiva.
3. Las necesidades fisiológicas y de seguridad buscan la conservación del individuo.
4. Las necesidades de estima son complementarias de las sociales, y las necesidades de autorrealización son complementarias a las de estima. No todos los individuos logran satisfacer las necesidades de estima o las de autorrealización dado que dependen de los esfuerzos de cada uno por alcanzarlas.
5. Las necesidades más elevadas surgen a medida que se satisfacen las inferiores y son predominantes respecto a la jerarquía.
6. Las necesidades más bajas requieren de un ciclo motivación más corto, mientras que las más elevadas de uno más largo.

✓ **Teoría de los factores de Herzberg**

Para Herzberg la motivación depende de dos factores:



Por un lado aquellos que rodean al individuo en su ambiente de trabajo, en otras palabras hablamos del contexto del puesto, comprendiendo tanto condiciones físicas como ambientales (salario, políticas de la empresa, clima laboral, beneficios sociales, reglamentos internos, relaciones empleador-empleado), constituyen a la motivación ambiental y a través de la misma la organización suele incentivar a sus empleados reciben el nombre de factores higiénicos.

Por el otro encontramos a los factores motivacionales se refieren al contenido del puesto comprendiendo tanto las tareas y obligaciones a desempeñar. Tienen con ver con el crecimiento y el reconocimiento profesional manifestados a través de experiencias en distintos desafíos que generan significados en el trabajo realizado. Entre estos factores podemos nombrar la delegación de tareas, el poder de tomar decisiones, enriquecimiento del puesto, implementación de habilidades personales, etcétera.

Esta teoría afirma que la satisfacción en el puesto depende de que las actividades que tenga que desempeñar el colaborador sean estimulantes y desafiantes, lo cual se lograría por medio de los factores motivacionales; y la

insatisfacción tiene que ver con el ambiente en el que se encuentra inserto el empleado dentro de la organización, lo que se relaciona con los factores higiénicos.

✓ **El modelo contingencial de motivación de Vroom**

La teoría de la motivación según Vroom se basa en la motivación para producir, dejando de lado conclusiones preconcebidas, y reconociendo así mismo las diferencias entre los individuos. Indica que en cada persona existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, el deseo que nos impulsa a lograr nuestros objetivos.
2. La relación que percibe entre productividad y el logro de sus objetivos personales.
3. La capacidad para influir en su nivel de productividad, a medida que cree influir en el.

Una persona puede desear aumentar su productividad cuando se cumplen tres condiciones:

Los objetivos personales (dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento), la relación percibida entre el logro de los objetivos y la alta productividad, y la percepción de su influencia en su productividad.

Finalmente para explicar su teoría Vroom propone un modelo de las expectativas el cual se basa en objetivos intermedios y progresivos, los cuales conducen a un objetivo final.

✓ **Teoría de las expectativas por Lawler**

En su teoría Lawler considera dos bases fundamentales:

1. Considera que el dinero satisface todas las necesidades, tanto las primarias como las secundarias.
2. Si las personas creen que aumentando su desempeño obtendrán más dinero sin duda se desempeñarán de la mejor manera, aumentando directamente la producción de la empresa.

Cada organización debe tener en cuenta lo antepuesto y aplicar estrategias que permitan potenciar al máximo el rendimiento de los empleados.

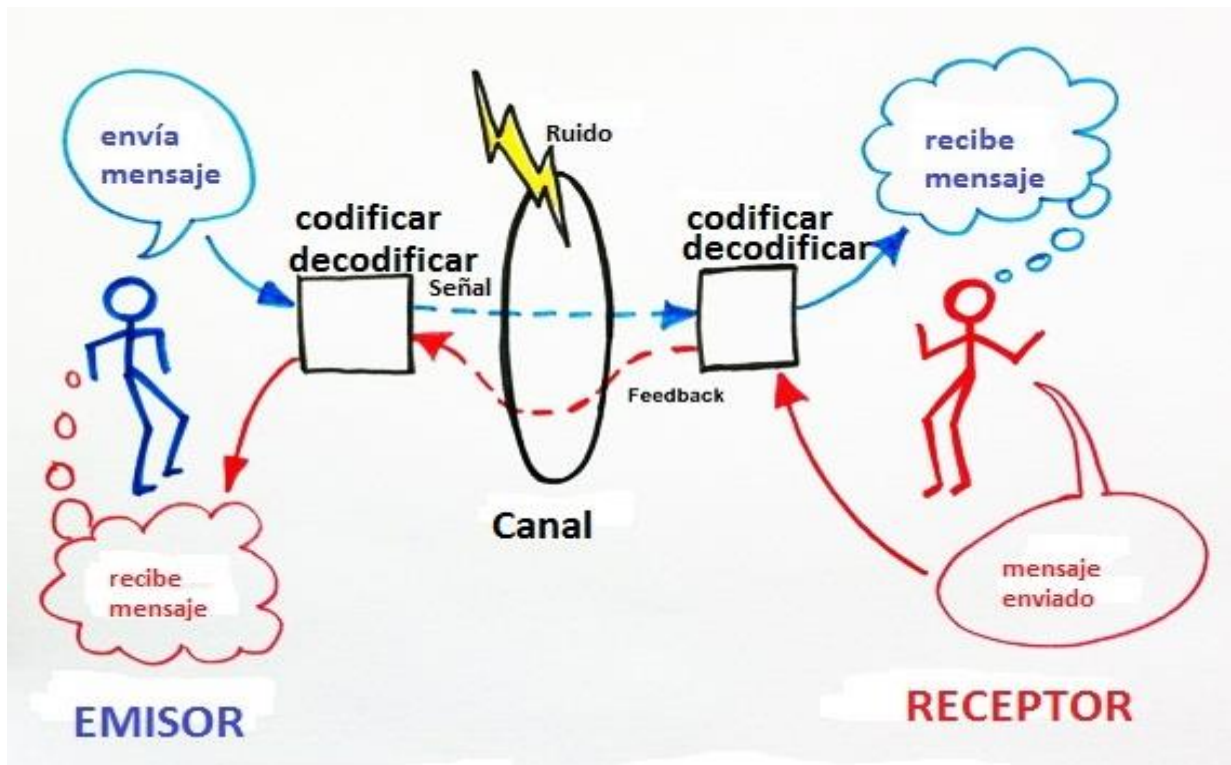
La Comunicación

Los seres humanos se relacionan de manera continua con sus pares o con el ambiente debido a condiciones innatas insertas en ellos desde el nacimiento, por medio de la comunicación la cual es un proceso que permite intercambiar información de una persona a otra, ideas, hechos y valores, compartir sentimientos y conocimientos, así mismo implica transacciones entre ellas.

La aceptación y el procesamiento de cualquier información se ve influenciada por el factor de referencia de cada persona el cual actúa como un filtro decodificador el cual permite seleccionar y rechazar toda información que no se adecue al mismo o le provoque algún tipo de amenaza. Debido a esto cada persona interpreta el ambiente externo e interno de manera distinta lo cual le permite organizar las distintas experiencias de su vida cotidiana.

Elementos de la comunicación

1. **Emisor o fuente:** es la persona, cosa o proceso que transmite información a un determinado destinatario.
2. **Transmisor o codificador:** permite codificar el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y accesible para el canal.
3. **Canal:** parte del sistema que une la fuente con el destino, ya que pueden estar físicamente lejos o cerca.
4. **Receptor o decodificador:** se encuentra ubicado entre el canal y el destino, como su nombre lo indica decodifica el mensaje haciéndolo comprensible al destino.
5. **Destino:** en la persona, cosa o procedimiento al cual se le envía el mensaje.



Durante la comunicación suelen aparecer cierta cantidad de ruidos, los que producen perturbaciones internas indeseables que tienen a distorsionar el mensaje transmitido, también suelen estar presentes las perturbaciones externas provenientes del ambiente. Por tal motivo es necesario reducirlos o evitarlos ya la comunicación solo será eficaz si llega al destinatario y este lo comprende e interpreta de acuerdo al mensaje original transmitido por la fuente, realimentación de las partes participantes.

Barreras de la comunicación

Existen tres tipos de barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación, las cual provocan en la mayoría de los casos que el mensaje que se envía sea diferente al que se recibe.

Entre ellas encontramos en primer lugar a las barreras personales las cuales provienen de las limitaciones, emociones y valores de cada ser humano. En el ámbito del trabajo se pueden apreciar en los malos hábitos al escuchar, en las emociones, las motivaciones y en los sentimientos personales de los colaboradores. Estas pueden distorsionar o evitar la comunicación con los demás.

En segundo lugar encontramos a las barreras físicas estas son provocadas por las interferencias que se producen en el ambiente en el cual se lleva a cabo la comunicación, por ejemplo un trabajo que distraiga, una puerta que se abre durante el transcurso de una clase, canales saturados, ruidos estáticos en la línea telefónica, entre otros.

Por último las barreras semánticas son aquellas distorsiones que surgen de los símbolos, gestos y señales que se utilizan durante la comunicación. Debido a que todos estos pueden tener significados diferentes para quien participan en el proceso, llegando de esta manera distorsionar su significado.

Estas tres barreras se presentan al mismo tiempo ocasionando que el mensaje se filtre, bloquee o distorsione. Además de las barreras mencionadas anteriormente encontramos tres males que afectan directamente al contenido de la comunicación. Uno de ellos es la omisión la cual ocurre cuando se omiten, cortan o cancelan partes importantes de la comunicación, también podemos hablar de la distorsión la cual se genera cuando el mensaje sufre algún tipo de alteración o modificación y la sobrecarga que se da originando grandes cantidades de información y el destinatario no posee la capacidad para poder interpretarla.

La comunicación en las organizaciones

Las organizaciones operan por medio de la comunicación la cual le permite crear una red que integra y coordina a todos los trabajadores. Cuando la organización lleva a cabo una comunicación eficaz entre sus miembros puede controlar la conducta de sus miembros impulsando la motivación de los mismos, sirve de vía de escape a través de la cual se manifiestan los sentimientos y al mismo tiempo genera satisfacción en las necesidades sociales favoreciendo a la toma de decisiones.

La comunicación suele transmitirse a través de dos direcciones la cuales se dividen en horizontal y vertical en la cual encontramos la descendente y la ascendente. La comunicación horizontal tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo los cuales comporten un mismo nivel dentro de la organización, se puede dar entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango. Hablamos de comunicación vertical ascendente a aquellas que es dirigida por un grupo inferior hacia un grupo superior, permite tener a los

administradores al corriente sobre las opiniones que tienen los colaboradores sobre su trabajo, sus compañeros y la organización en general. Por su parte la comunicación vertical descendente se transmite de un nivel superior hacia un nivel inferior a través de la misma los gerentes y jefes de áreas asignan las metas, dan instrucciones sobre el trabajo, indican los problemas que deben ser solucionados por antelación y ofrecen retroalimentación a los empleados bajo su cargo.

Entre los tipos de comunicación que utilizan los miembros de las corporaciones encontramos la oral, la escrita y no verbal:

La Comunicación Oral: es el principal medio para difundir mensajes, discursos, reuniones entre dos o más personas y llevar a cabo una discusión en grupo. Posee la ventaja de llevarse a cabo de manera veloz y permite la retroalimentación de manera instantánea, entre sus desventajas está la posibilidad del que mensaje sea distorsionado cuando participan en la misma muchas personas.

La Comunicación Escrita: en ella encontramos los memorandos, cartas, correo electrónico, transmisiones de fax, publicaciones de las organizaciones, y cualquier otro medio de transmitir por escrito palabras o símbolos. Tiene la ventaja de ser más lógica y clara.

La Comunicación No Verbal: se manifiesta por medio de la mirada, el tipo de entonación que usamos al hablar, una sonrisa, un pliegue de seño, algún movimiento del cuerpo a través de los cuales nos comunicamos sin necesidad de expresar alguna palabra.

Otros medios que fortalecen y enriquecen a la comunicación por medio de la transmisión de grandes cantidades de información son: los correos electrónicos, enlaces, video conferencias, intranet y extranet.

Reciprocidad entre el individuo y la organización

Entre el individuo y la organización se lleva a cabo un relación de reciprocidad, por un lado las organizaciones les ofrecen a los empleados determinados beneficios (remuneración, estatus, seguridad, etcétera) a lo que empleado responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. Así mismo la organización espera que el colaborador obedezca a su autoridad y el espera que la misma se

comporte correctamente con él, actuando con equidad. Algunos autores suelen denominar a esta situación contrato psicológico el cual consiste en un compromiso tácito entre la organización y el empleado el cual influye en el comportamiento de ambas partes.

Las personas deciden formar parte de una organización buscando principalmente satisfacer necesidades y que estas sean superiores a los costos en los cuales incurrieron y a sus propios esfuerzos, las cuales se evalúan de acuerdo a su propio sistema de valores. Si creen que sus esfuerzos son superiores a las satisfacciones obtenidas estarán propenso a abandonar la empresa. Por su parte la organización espera que la contribución de cada empleado sea superior al costo de tenerlo en la misma. Consecuentemente cuando las expectativas del personal son satisfechas por la organización y el rendimiento de los empleados repercute notablemente en la organización se produce un mejoramiento de la relaciones entre la organización y el empleado.

Expectativas de personas y organizaciones	
Lo que las personas esperan de la organización.	Lo que la organización espera de las personas.
<ul style="list-style-type: none"> • Un excelente lugar de trabajo. • Oportunidad de crecimiento, educación y carrera. • Libertad y autonomía. • Reconocimientos y recompensas. • Capacidad de empleo y de ocupación. • Compañerismo. • Participación de las decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en la misión y visión organizacional. • Enfocarse en el cliente interno o externo. • Desarrollo continuo. • Compromiso y dedicación. • Trabajo participativo. • Talento, habilidad, competencia • Ética y responsabilidad social.³

³ Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. México: 8^o edición, Mc Graw Hil.

Incentivos y contribuciones

Las organizaciones les ofrecen a sus empleados determinados incentivos los cuales poseen un valor subjetivo para cada uno de ellos. Entre estos estímulos encontramos los salarios, premios, beneficios sociales, oportunidad de crecimiento, etcétera). Por su parte los empleados realizan contribuciones a la organización las cuales tiene un valor que varía de una organización a otra, entre ellos encontramos (trabajo, esfuerzo, dedicación, iniciativa, puntualidad, etcétera).

Estos dos conceptos llevan a un equilibrio organizacional el cual solo se mantendrá si cada empelado recibe sus incentivos de acuerdo a sus contribuciones en la organización, solo seguirán colaborando siempre y cuando, los incentivos sean iguales o mayores que las contribuciones que se les exigen, por su parte las contribuciones deben constituir la fuente de la cual surjan los incentivos y por último la empresa solo será solvente y se mantendrá en el mercado cuando las contribuciones sean suficientes para generar los estímulos que contribuyen a motivar a los empleados.

Cultura Organizacional

La cultura organización hace alusión a los comportamientos, tradiciones, historias, mitos, creencias, prejuicios, etcétera, que comporten los miembros de una organización, los cuales representan la forma de trabajar dentro de la empresa. No puede ser percibida ni observada por ningún miembro de la organización, solamente a través de los efectos y consecuencias que genera. Formar parte de la cultura implica asimilar la misma, es por tal motivo necesario transmitir las a los futuros colaboradores que ingresen a la empresa, para ver si se sienten identificados o no con la misma.

Características

1. **Regularidad en los comportamientos observados:** las interacciones entre los empleados se da a través de un lenguaje común, terminologías y rituales propios.

2. **Normas:** tiene que ver con patrones de comportamientos, los cuales sirven de guía.
3. **Valores predominantes:** aquellos valores que la organización considera relevantes y que espera que los miembros comportan.
4. **Filosofía:** políticas que indican como deben ser las relaciones con los empleados y los clientes, entre otras.
5. **Reglas:** lineamientos preestablecidos por la organización los cuales deben ser respetados por todos los empleados.
6. **Clima organizacional:** se encuentra relacionado con el ambiente de trabajo, como se producen las interacciones, como se relacionan, como es la atención a los clientes y proveedores, etcétera.

Clima Organizacional

El clima organizacional puede ser definido como el ambiente que se respira dentro de la organización el cual es percibido y experimentado por los miembros de la organización influyendo de manera directa en su comportamiento, guarda una estrecha relación con el grado de motivación de cada uno de ellos, cuando esta es alta el clima laboral asciende y se traduce en relaciones de satisfacción, interés y colaboración en cambio si es baja se traduce en estados de depresión, apatía y desinterés, en casos extremos se llegan a generar enfrentamientos frontales contra la organización a través de medidas de acción directa implementadas por los empleados.

Atkinson elaboro un modelo en el cual se consideran los determinantes ambientales de la motivación:

- Considera en primer lugar que todos los individuos tiene motivos que los impulsan a desarrollar comportamientos potenciales y que solo se generan cuando son estimulados.
- La realización de los mismos depende del ambiente que percibe el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular ciertos motivos.

- Los cambios en el ambiente percibido provocaran modificaciones en la motivación estimulada.
- Todo tipo de motivación busca la satisfacción de un tipo de necesidad.

Cada organización tiene en cuenta el clima laboral dado que se encuentra en constante relación con la motivación de los empleados ya que los mismos buscan satisfacer constantemente sus necesidades. Por este motivo, proporcionan un ambiente propicio para que así logren adaptarse y de esta manera evitar las posibles frustraciones que se puedan ocasionar en un futuro, logrando a la vez un mejor desempeño de los colaboradores dentro de la organización.

Endomarketing

El endomarketing es definido como el conjunto de técnicas orientadas al cliente interno de la empresa con el fin de captar su atención y mejorar las relaciones con ellos.

Se llevan a cabo mediante la implementación de herramientas que promuevan una colaboración entre todos los departamentos con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la compañía, llevar a cabo nuevos procesos de trabajo y lograr la máxima rentabilidad disminuyendo los costes. Es necesario que antes de su ejecución se lleve a cabo una detección de las necesidades de cada área en la cual se va a aplicar, seleccionar el medio a través del cual se va a mantener el contacto con los empleados, trabajar en el contenido del mensaje y pensar en los incentivos que permitan llevar a cabo de manera más sencilla este proceso, impulsando de esta manera un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

Etapas de un plan de endomarketing

1. Analizar la situación de la empresa, la técnica que se desea implementar de acuerdo a los objetivos prefijados por la compañía y la predisposición de los empleados al cambio.

2. Estudiar el grado de motivación de los empleados, sus habilidades, competencias. Para de esta manera detectar los aspectos a cambiar y crear nuevas formas de acercamiento.
3. Crear estrategias relacionadas con los objetivos y las debilidades detectadas en el punto anterior.
4. Examinar los resultados obtenidos, adaptando las estrategias a los mismos de acuerdo a las falencias detectadas.

Ventajas

- * Permite unir diferentes áreas de la empresa orientadas hacia un mismo objetivo, lo que permitirá reducir los costes y rentabilizar procesos.
- * Generar un ambiente laboral favorable, motivando a los empleados e incentivándolos para que tengan un mejor rendimiento y la vez se encuentren satisfechos con su trabajo.
- * Prepara a los trabajadores para que sean más receptivos a futuras campañas de endomarketing, y a la vez los reduce para que vayan asimilando cada vez más los cambios a través de nuevos procesos.
- * Permite una evaluación periódica de los empleados y de los procesos de trabajo fomentando la mejora continua
- * Mejora la comunicación entre de los departamentos y facilita la retroalimentación contantes entre los mismos.

Las compañías que usan esta clase de disciplina son las más valoradas por sus trabajadores, ya que se encuentran más motivados y participan más activamente en estos procesos de cambio. Busca convencer a los empleados que al implantar nuevas técnicas se ve favorecido no solamente el crecimiento del negocio sino también su propio desempeño en el mismo.

Valor agregado de recursos humanos

La propuesta de valor para empleados son los beneficios que les son proporcionados a los mismos por parte de la empresa en la cual trabajan, se dividen en materiales e inmateriales. Entre los que encontramos podemos citar a la capacitación y desarrollo, los planes de carrera, compensación y beneficios,

relación y comunicación con los jefes, flexibilidad laboral, un buen clima laboral, reconocimiento, entre otros.

Define las experiencias y características de la empresa que harán que el talento que necesitamos pueda ser atraído a la compañía, retener al personal de planta y al mismo tiempo potenciar su desarrollo.

Es necesario proporcionar una propuesta de valor que no solo muestre beneficios económicos sino también ventajas emocionales para los empleados mediante el reconocimiento de sus méritos para que los mismos se sientan valorados y parte de la empresa.

Las empresas tienen que renovarse constantemente adaptándose a los cambios del entorno y rediseñar sus programas de gestión de recompensa y atracción de talento.

Mediante el empleo de una estrategia de Employer Branding y una efectiva comunicación de la misma la propuesta de valor se llevara a cabo por medio de acciones concretas tendientes a posicionar a la empresa como un buen lugar donde trabajar, creando una buena reputación como empleador y marca empleadora.

Nueva propuesta de valor abocada hacia las nuevas generaciones

Las empresas tienen que construir una propuesta de valor para las nuevas generaciones en base a los siguientes aspectos:

1. **Tiene que apuntar al impacto social:** las nuevas generaciones tienen mayor interés en empleos que les permitan marcar una diferencia en el mundo del trabajo en proyectos de servicios comunitarios o que apoyen a la sustentabilidad.
2. **Debe ofrecer una ventana al mundo:** este nuevo grupo de empleados tienen una mentalidad más global, lo que impacta en las oportunidades de desarrollo de carrera en el exterior.
3. **Deben brindar un buen entrenamiento y desarrollo:** buenas referencias a medida que uno avanza en su carrera y oportunidades de progreso profesional.

Las organizaciones en general tienen que alinear su propuesta de valor a las necesidades actuales de sus colaboradores.⁴

Identidad Corporativa

La identidad corporativa se define como aquello con lo que la empresa ha nacido, aquello en lo que se ha convertido pero sobre todo aquello que la empresa decide ser.

Está conformada por un conjunto de rasgos que hacen que la empresa se diferencie de las otras y se convierta en única. Aquellos que si se pierden afectan directamente a la organización.

Uno de los pasos más importantes de la identidad corporativa es la construcción del texto de identidad el mismo está constituido por una serie de atributos seleccionados y asumidos como propios por la empresa los cuales le permiten identificarse de un modo más positivo ante los demás públicos.

Todas las comunicaciones corporativas se deberán basar en este documento, por lo que el mismo no debe contener atributos falsos ni negativos, así mismo deben de existir muy buenas razones para su alteración.

Forman parte de la misma todos los elementos permanentes de comunicación que mantiene la empresa hacia el exterior (letreros, vehículos, papel timbrado, logotipo, uniformes, instalaciones, el ambiente, arquitectura, decoración, la limpieza) en este caso se comunica desde la propia empresa no desde el producto.

La identidad corporativa tiene una repercusión importante en la imagen de la empresa debido a los cambios constantes, los cuales exigen una renovación de códigos visuales de la compañía y un nuevo estilo. Así mismo la necesidad de posicionamiento y diferenciación demandan una evolución de la imagen exterior de la empresa.

⁴ Mercado; Agosto 2015; Buenos Aires Argentina Pág. 222-234.

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es definida como una actitud hacia el trabajo, al ser una actitud se encuentra comprendida por tres componentes básicos: la cognición, el afecto y el comportamiento. En cuanto al aspecto cognitivo relacionado a la satisfacción en el trabajo se refiere a los pensamientos, creencias y opiniones de un empleado respecto a su empleo (condiciones laborales, oportunidades de crecimiento y desarrollo, resultados del trabajo); el aspecto afectivo hace alusión a los sentimientos que experimenta el trabajador para con su trabajo (Emociones, Placer/Displacer, Felicidad/Infelicidad) y el comportamiento comprende las acciones que el colaborador realiza en concordancia con esos pensamientos y sentimientos.

En otras palabras esta temática tiene que ver con lo que el empleado sabe a cerca de su trabajo, como se siente sobre el mismo y que hace al respecto. Los empleados comparan el trabajo real con sus propios estándares internos, y eso determina cuán satisfechos (o insatisfechos) se sienten.

Los beneficios de la satisfacción laboral

Para mejorar el desempeño de la empresa la organización busca mantener a sus colaboradores satisfechos por varias razones:

- **Menores tasas de ausentismo y rotación:** los trabajadores que están conformes con su empleo tiene menor probabilidad de renunciar o de faltar al trabajo, lo cual favorece notablemente al área de Recursos Humanos a través del ahorro de dinero y tiempo.
- **Mayor productividad:** en general los empleados satisfechos tienen mejor desempeño que aquellos que se encuentran disconformes. De ahí el éxito de las organizaciones con mayor cantidad de empleados felices.
- **Lealtad:** si los empleados sienten que la empresa realmente apoya sus intereses y son escuchados tienden a trabajar con más compromiso.

Tres métodos de encuestas para medir la satisfacción laboral

Por la general las corporaciones suelen implementar tres métodos de encuestas para medir la satisfacción en el trabajo:

- * El **índice global único** consiste en realizar una sola pregunta (¿Qué tan satisfecho estas con tu trabajo?, en la cual el trabajador selecciona una respuesta de entre cinco que se le proporcionan en una escala que va desde “muy satisfecho” hasta “muy insatisfecho”. Aunque que este método suele ser bastante sencillo, es considerado muy efectivo tanto como las encuestas largas dado que los empleados ya saben de antemano cuan satisfechos se sienten o no, por lo que no es necesario hacerles demasiadas preguntas.
- * Por otro lado la **medición global y la medición por facetas** son encuestas más extendidas y son consideradas precisas y sofisticadas. Las mismas consisten en una serie de preguntas sobre aspectos y características del trabajo (condiciones generales, compensación, beneficios, relaciones con los compañeros y supervisores, entre otras). Cada una es respondida de acuerdo a una escala preestablecida, que se combinan para general los puntajes.

El objetivo de la medición global es obtener un puntaje general único como su nombre lo indica a diferencia de la medición por facetas el cual otorga un puntaje diferente para cada aspecto laboral evaluado.

Enfoques actuales consideran que realizar evaluaciones continuas en las organizaciones ayuda a mejorar por un lado la vida del trabajador y por otra contribuye al aumento del desempeño de la empresa.

Claves para mejorar la satisfacción del empleado⁵



Conciliar la vida laboral con la personal

Las personas buscan contantemente el equilibrio entre su vida profesional y laboral, ya que por un lado anhelan un crecimiento en su vida laboral y por otro tener tiempo para su vida personal.

Según el autor y escritor Lee Eisenberg “La realización plena no sola está relacionada con las acciones que se realizan a diario, sino también con aprehender de situaciones vividas y en algunos casos menospreciadas en el pasado”.⁶

⁵ <https://www.starmeup.com/blog/es/consejos-utiles/satisfaccion-laboral-guia-completa/>

⁶ World of Business Ideas (WOBI); volumen 21; Abril/Mayo 2016; Buenos Aires Argentina; Pág. 41.

Las mejores empresas para trabajar en Argentina durante el año 2019

La aerolínea regional LATAM, seguida de la multinacional argentina Arcor, y de la automotriz global Mercedes-Benz fueron elegidas como las mejores empresas para trabajar en el país, según los resultados de la edición 2019 del Randstad Employer Brand Research, un estudio independiente sobre employer branding realizado en base a la opinión de más de 200.000 encuestados en 32 naciones.

Detrás de los tres galardonados, el ranking lo completaron Aerolíneas Argentinas, Toyota, Hewlett Packard, Honda, Aeropuertos Argentina 2000, Mercado Libre, y Coca-Cola Femsa.

Los ganadores fueron elegidos en base a la opinión de más de 3.970 personas que respondieron en Argentina sobre los factores que consideran más relevantes a la hora de elegir una empresa donde trabajar. Los encuestados, estudiantes, trabajadores activos y desempleados, de entre 18 y 65 años, indicaron en cuáles de las 170 compañías relevadas, principalmente los empleadores más grandes del país, –con dotación mayor de 1.000 empleados–les gustaría trabajar.

Un dato llamativo que arrojó el sondeo es que solo el 32% de los argentinos prefiere trabajar en una gran corporación. Esto se contrapone con lo que ocurría hasta no hace mucho tiempo, cuando las grandes compañías multinacionales eran la referencia obligada como aspiracional de desarrollo de carrera laboral. “Es una tendencia clara. Disminuye más la preferencia para trabajar para grandes compañías, que ahora compiten con las startups, porque ofrecen otras opciones de vida para los empleados. Antes trabajar en una gran organización era aspiracional y hoy ya no lo es. Y esto presenta un desafío de las empresas, un cambio de paradigma”, señaló Ávila.

En el otro extremo, 25% de los encuestados indicó que quiere desarrollarse en su propio emprendimiento, 10% elige la pequeña o mediana empresa, 7% se inclina por el trabajo en una startup, 6% quisiera pertenecer a una empresa familiar local, 6% preferiría trabajar en un organismo gubernamental o sin fines de lucro, mientras que un 16% no tiene una opinión definida al respecto.

“El que busca trabajar para una multinacional quiere el desarrollo personal. Mientras que los que eligen una startup o un emprendimiento personal

buscan “equilibrio entre la vida personal y laboral”, añadió Ávila. El desafío, entonces, para las grandes compañías es “volver a enamorar” a los talentos. “Se debe trabajar en ser una marca 'amada'; no serlo tiene un montón de consecuencias negativas. Si queremos tener organizaciones sustentables tenemos que tener una marca empleadora sólida”, aseveró.

Para la CEO de Randstad, “trabajo flexible, salario y beneficios, cultura organizacional, desarrollo profesional, ambiente laboral, work & life balance y otras tantas variables conforman los factores más importantes que los trabajadores tienen en mente a la hora de evaluar un empleador, y aunque para la mirada tradicional aún suene raro, de eso se trata, los candidatos sin duda hoy están evaluando exhaustivamente a las empresas al momento de elegir donde trabajar”.

Al analizar qué factores tienen en cuenta los argentinos para quedarse en una empresa se destacó en primer lugar la seguridad laboral, y luego los salarios y beneficios, el ambiente de trabajo, el equilibrio vida familiar y profesional, y las oportunidades de desarrollo profesional. Mientras que para irse la principal causa es una compensación demasiado baja, seguido de falta de oportunidades de desarrollo profesional, falta de reconocimiento, falta de estabilidad financiera, y condiciones de trabajo poco flexibles.

El estudio puso la lupa sobre esta tendencia y revela que a la hora de evaluar una propuesta laboral, los argentinos utilizan múltiples canales y herramientas, destacándose como los más populares el sitio web de la compañía (54%); las opiniones de amigos y familiares (49%); artículos en internet (37%); la presencia física de la marca en locales o tiendas (37%); reseñas en portales de empleo (37%); LinkedIn (35%); Facebook (35%); publicidad en internet, radio y televisión (31%); blogs (21%); artículos en la prensa impresa (20%); Twitter (15%) y a través de comentarios en sitios de referencias laborales como Love Mondays (3%) o Glassdoor (3%). Un contundente 94% de los argentinos

chequea en profundidad la reputación de su potencial empleador al momento de analizar una propuesta laboral.⁷

⁷ <https://www.ambito.com/cuales-son-las-10-mejores-empresas-trabajar-argentina-n5031890>

CAPITULO III **RECOLECCION Y** **ANALISIS DE DATOS**

MODELO DE **ENTREVISTA**

“La incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia”

A continuación se presenta el modelo de entrevista, el cual contiene un listado de diez preguntas las cuales serán respondidas por la Gerente del área de Capital humano de la empresa bajo estudio. La misma tiene como finalidad recabar información para el posterior análisis y finalmente la corroboración o no de la hipótesis planteada al principio de mi trabajo final de graduación.

Indicaciones: responda las siguientes preguntas teniendo en cuenta la gestión llevada a cabo por la empresa en lo que respecta a la temática planteada:

1. ¿Qué políticas de recursos humanos lleva a cabo la organización para desarrollar el Employer Branding dentro de la misma?
2. ¿Qué políticas de Employer Branding enfocadas en el interior de la organización son implementadas por el departamento de Marketing?
3. ¿Qué beneficios ofrece la organización para retener y motivar a sus empleados?
4. ¿Qué acciones lleva a cabo la organización para atraer a futuros talentos?
5. ¿Cómo hace la organización para solucionar las brechas entre las distintas generaciones?
6. ¿La organización busca que el empleado tenga una experiencia confortable durante su paso por la organización?
7. ¿Qué prácticas lleva a cabo la organización para generar un sentido de pertenencia en los empleados?
8. ¿Qué medidas lleva a cabo la organización para fomentar un clima laboral adecuado dentro de la organización?
9. ¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de la organización?
10. ¿Qué tan importante es para la organización estar dentro del ranking de las mejores empresas para trabajar?

INTERPRETACION DE **LA ENTREVISTA**

El presente trabajo de investigación titulado “La incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia” fue desarrollado gracias a la recolección de datos aportados por la Licenciada Asunción Cornejo jefa de Capital Humano de la empresa dedicada a la producción y distribución de productos de la marca XX durante el mes de octubre del año 2019.

Del análisis de los mismos puedo decir que la organización bajo estudio busca fomentar su marca empleadora implementando distintas estrategias desde el área de Capital Humano, con el objetivo principal de fortalecer el sentido de pertenencia de sus empleados para con la misma, ya que estos se identifican más con la empresa a la cual le compran el concentrado para la posterior producción y distribución de los productos.

Entre ellas encontramos: las encuestas de clima laboral para poder entender que es lo que los trabajadores están necesitando, cual es la relación con sus jefes, con sus pares y compañeros de toda la organización, en función de estos resultados se toman ciertas medidas; así también se llevan a cabo procesos de onboarding el cual consiste en inducir al empleado en la organización desde el momento que se tiene el primer contacto con el mismo, contando para ello con personal “peparner” que es quien acompaña al empleado desde el momento uno, le detalla cuales van a ser sus tareas, le presenta su puesto y cada una de las áreas de la organización para que se valla sintiendo parte de la empresa desde su ingreso, este proceso concluye a las dos semanas donde se le realiza una evaluación sobre lo mencionado anteriormente; por otro lado luego que pasan seis meses desde la incorporación del empleado al establecimiento se lo convoca a una cena volviéndolo a evaluar a través de diferentes dinámica para verificar que aprendió.

También desarrollan procesos de outbording donde buscan que la desvinculación del empleado sea lo más formal posible, dejando a su disposición todos los papeles que podría necesitar logrando de esta manera que el proceso de salida sea lo más tranquilo posible; otra política interna que emplea la organización es la gestión del talento la cual consiste en desarrollar al personal ofreciéndole distintas posibilidades de crecimiento dentro de la organización o en alguna sucursal del exterior, fomentándole desde antemano que su desarrollo va a depender solo de él; así también se ofrecen programas de capacitación; se emplea un programa llamado Happy Mami que le brinda la posibilidad a las empleadas luego de ser madres de volver progresivamente a su jornada habitual hasta que él bebe cumpla 4 meses o si no también tienen la posibilidad de elegir un mes más con goce de sueldo; se realizan evaluaciones de desempeño con sus respectivas devoluciones de manera individual y se establecen los planes de mejora para cada empleado.

Entre los beneficios que ofrece la organización a su personal cito a los siguientes: obra social, bebidas con mucho descuento, ciertos convenios en determinados negocios y gimnasios. En cuanto a la flexibilidad horaria esta es una empresa que tiene mucha carga horaria, la cual se encuentra conformada

por doble jornada cortada por un intervalo de tres horas por lo que se quiere anteponer en el futuro un horario corrido.

Por otro lado el departamento de Marketing no desarrolla políticas de Employer Branding dado que se aboca más al Marketing de productos respetando determinadas políticas de calidad. Dejando a cargo todo lo que tenga que ver con publicidad interna a la marca XX a la cual la empresa le compra el concentrado de la bebida.

Actualmente la empresa no cuenta con un programa de jóvenes talentos, sin embargo busca constantemente jóvenes con muy alto potencial que posean un elevado índice académico y un grado avanzado de inglés para poder ingresar y desarrollarse en cualquiera de las plantas ubicadas en la provincia de Salta, Tucumán y Formosa.

En la empresa se mide el clima organizacional de manera tercerizada y luego con los resultados que les brinda la misma se recurre a tomar las medidas pertinentes. En esta encuesta se mide también la cultura organizacional para conocer si los empleados tienen conocimientos sobre los valores que busca inculcar la misma. Ante los resultados elevados por la consultora se descubrió que el clima depende del jefe de cada área, en la medida que este te reconozca tu esfuerzo, te de una devolución de cómo es tu desempeño se va a ir incrementando favorablemente el clima laboral.

Desde el área de Capital Humano se fomenta el clima laboral partiendo de la idea de que el jefe es el que mejora el clima por lo que estuvieron implementando desayunos de trabajo distendidos ya que a los empleados les gusta y se invita a distintas áreas y distintos niveles de la organización contando con la presencia del director comercial o el director de recursos humanos, en los mismos se plantean determinadas dinámicas y se llegan a conocer a compañeros de toda la organización.

Otra medida que se implementa son las pausas activas las cuales son realizadas los días Miércoles con una duración de 20 minutos donde se cuenta con la presencia de un profesor de gimnasia el cual te hace realizar ejercicios de estiramiento y relajación para volver luego de nuevo a la jornada habitual de trabajo; en el área de expedición los empleados se encuentran realizando constantemente cargas de los productos hacia los camiones por lo que se los ayuda con la postura; por último cuentan con un nutricionista que les realiza un plan alimentario a los trabajadores que lo requieran.

Para subsanar las brechas entre las generaciones no se cuenta formalmente con políticas pero es una realidad que está presente ya que la planilla se encuentra conformada por gente que tiene 25 años de antigüedad y otra muy joven que se encuentra recién ingresando. Por lo que se trata de convivir con todo esto buscando entender a las generaciones más jóvenes para saber que piensan y adaptarnos a las generaciones más antiguas siempre encuadrados en la cultura de la empresa.

Por medio del proceso de onboarding buscan lograr que el empleado tenga una experiencia agradable dentro de la empresa, que tenga un crecimiento dentro de la organización, que se genere un clima laboral que favorezca a su pleno desarrollo.

En relación a la gestión de la comunicación cuentan con un área de comunicación con su respectiva jefa, la misma se dirige de diferentes maneras, también poseen una revista interna que se publica cada 4 meses, un periódico que sale de manera mensual donde se comunican las noticias más importantes del mes, mailing, whatapps, también cuentan con una red intranet a la cual solo puede acceder el personal que tiene computadoras en sus puestos no incluyendo a los niveles operativos, carteleros a la entrada, televisores interactivos donde a veces se cargan juegos y los colaboradores pueden participar.

Por otro lado cuentan con una práctica denominada Administración Participativa la cual constituye un canal que surge de abajo hacia arriba, está conformada por grupos DAP buscando la participación de los niveles operativos hasta los de línea para que puedan expresar en reuniones programadas sus problemas y tratar a la vez de solucionarlos entre todos. Esto le permite a los empleados sentirse parte de la organización ya que se sienten parte de la solución del problema al poder involucrarse con el mismo. Así también cualquier empleado puede acceder ante los cargos directivos y exponer ideas para mejorar su desempeño.

A modo de cierre, considero que la organización hoy en día en la provincia cuenta con gran prestigio y a la gente le interesa formar parte de la misma.

MODELO DE **ENCUESTA**

Encuesta sobre la incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la empresa.

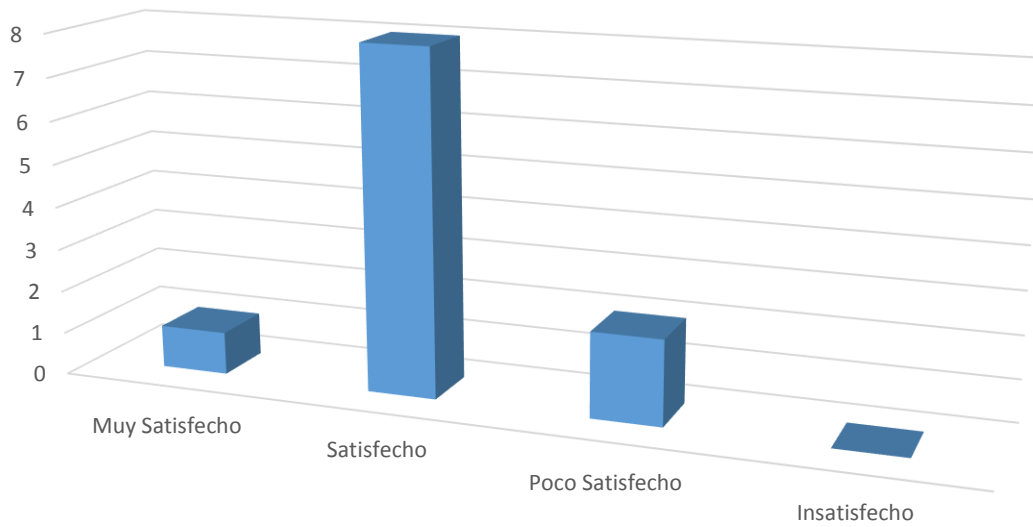
Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización?
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
2. ¿Recomienda la empresa en la cual trabaja a sus conocidos?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Siente que su aporte en la organización en la cual trabaja es tenido en cuenta?
En muchas ocasiones En algunas ocasiones En ninguna ocasión
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general?
Agradable Poco Agradable Desagradable
5. ¿Ante los problemas que se le presentan ya sean personales o laborales la organización brinda su apoyo?
Siempre A veces Nunca
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la organización?
Excelente Buena Regular Mala
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior?
Siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación hacia los empleados en la organización en la cual trabaja?
Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Considera que la cultura organizacional constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para atraer a potenciales candidatos?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Cómo fue tu proceso de incorporación en la organización?
Postulación individual Recomendación Transferencia

Muchas gracias por su colaboración

INTERPRETACION DE **LAS ENCUESTAS**

GRADO DE SATISFACCION CON LOS BENEFICIOS QUE OFRECE LA ORGANIZACION



	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho
Series1	1	8	2	0

En este caso puedo observar que la mayoría de los empleados están conformes con los beneficios que ofrece la organización y hacen uso de los mismos. Partiendo de que 8 empleados se encuentran satisfechos, 2 empleados se encuentran pocos satisfechos y 1 empleado de cada 11 que conforman el universo bajo estudio se encuentra muy satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización.

La organización bajo estudio ofrece algunos beneficios a sus colaboradores entre lo que podemos mencionar obra social, descuentos en bebidas, productos lácteos y en algunos gimnasios, el programa Happy Mami que les da la posibilidad a la madres después que dan a luz de volver progresivamente a sus puestos hasta que él bebe tiene 4 meses, planes de carrera, capacitaciones, desayunos de trabajo, pausas activas con una duración de 20 minutos en donde se pone a disposición un profesor de gimnasia para realizar actividades de relajación y estiramiento para luego volver a trabajar y en el área de expedición se los ayuda con la postura, cuentan con una nutricionista que les realiza a los empleados que deseen un plan de alimentación y control de peso.

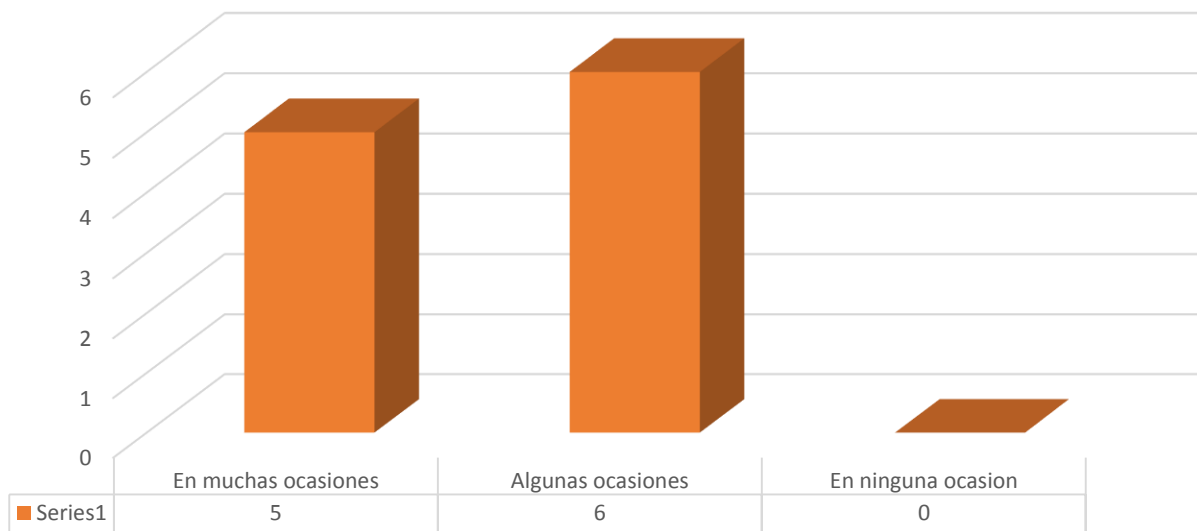
Dentro de las posibilidades de la empresa al brindarles estos beneficios a sus colaboradores se genera un trato equitativo entre ambas partes ya que los empleados ven que sus esfuerzos son tenidos en cuenta y a la vez estos se esfuerzan por alcanzar sus objetivos.



Se observa que del universo bajo estudio compuesto por 11 empleados, 8 siempre recomiendan la empresa en la cual trabajan a sus conocidos y 3 solo lo hacen algunas veces. De estos resultados puedo concluir que la mayoría de los empleados consideran a la organización como una buena alternativa a la hora de buscar una nueva posibilidad de empleo en el mercado.

Uno de los objetivos principales que tiene el Employer Branding es brindarle al empleado una buena experiencia dentro de la organización para que estos se conviertan en los propios embajadores de la marca y difundan todos los beneficios que la empresa le ofrece buscando de esta manera atraer a potenciales candidatos a la organización.

ESTIMACION DE QUE EL APOORTE PERSONAL EN LA ORGANIZACION ES TENIDO EN CUENTA

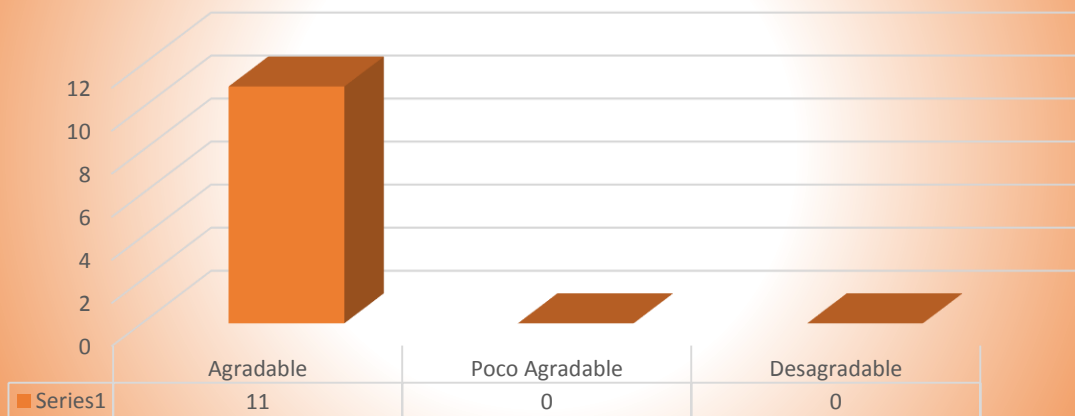


Se observa que 6 empleados en algunas ocasiones sienten que su aporte es tenido en cuenta por la organización en la cual trabaja y 5 de ellos en muchas ocasiones en un total de 11 empleados. En este caso puedo observar que hay una total división por parte de los empleados ya que la mitad de ellos consideran que sus aportes son tenidos en cuenta en la mayoría de las ocasiones y la otra mitad aduce que algunas veces.

En este caso la empresa cuenta con un programas de comunicación, llamado Administración Participativa el cual está conformada por varios grupos denominados DAP integrados por colaboradores que trabajan desde los niveles operativos hasta los de línea teniendo la posibilidad mediante reuniones de poder elevar cualquier problemas que surja dentro del área donde trabajan o en la organización en general, presentándole a los directivos como es el estado de los indicadores y también posibles soluciones a los problemas detectados, es una práctica que permite a la empleados sentirse parte de la organización al poder involucrarse en la solución de los mismos.

Con estos programas la organización busca que los empleados sientan que su labor tiene importancia y que pueden influir en el desarrollo de la empresa. Repercutiendo con lo ante dicho notablemente en el aumento de su motivación, lo que contribuye a mejorar su rendimiento y productividad.

CONCIDERACION DEL CLIMA LABORAL TANTO EN EL PUESTO COMO EN LA ORGANIZACION

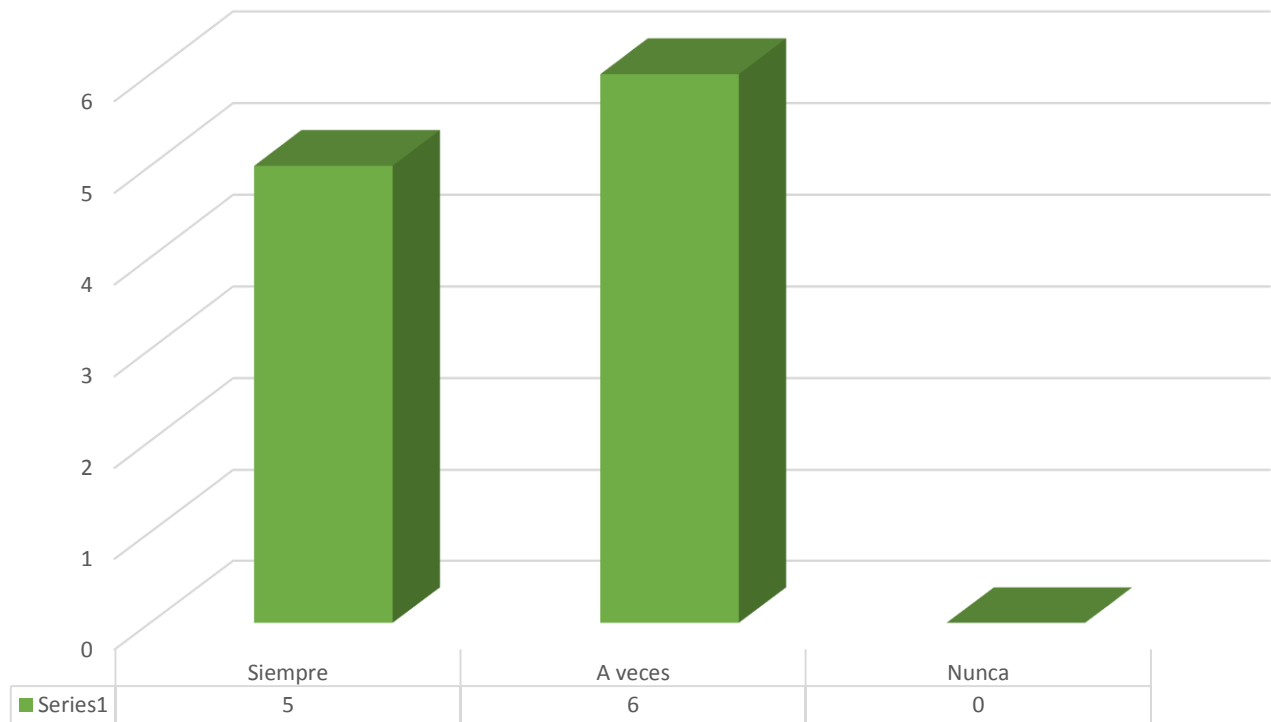


Se observa que el universo compuesto por 11 empleados en su totalidad, considera que el clima laboral en el sector en el cual trabaja y en la organización en general se torna agradable.

De los resultados obtenidos en las encuestas de clima laboral llevadas a cabo en la organización se llegó a la conclusión que el 80% del clima depende de cada jefe de área ósea en la medida que cada uno de ellos reconozca la labor de sus empleados, les brinde una devolución de cómo está rindiendo en su puesto va a contribuir consecuentemente a generar un clima laboral confortable. Así también es necesario entender que es lo que los colaboradores están necesitando, cuál es su relación con el jefe, con sus pares, con sus compañeros dentro de la organización. De los resultados obtenidos se toman las medidas pertinentes.

En este caso los empleados consideran que la organización les brinda un ambiente propicio para su adaptación y a la vez promueve la reducción de posibles frustraciones que se puedan ocasionar en un futuro.

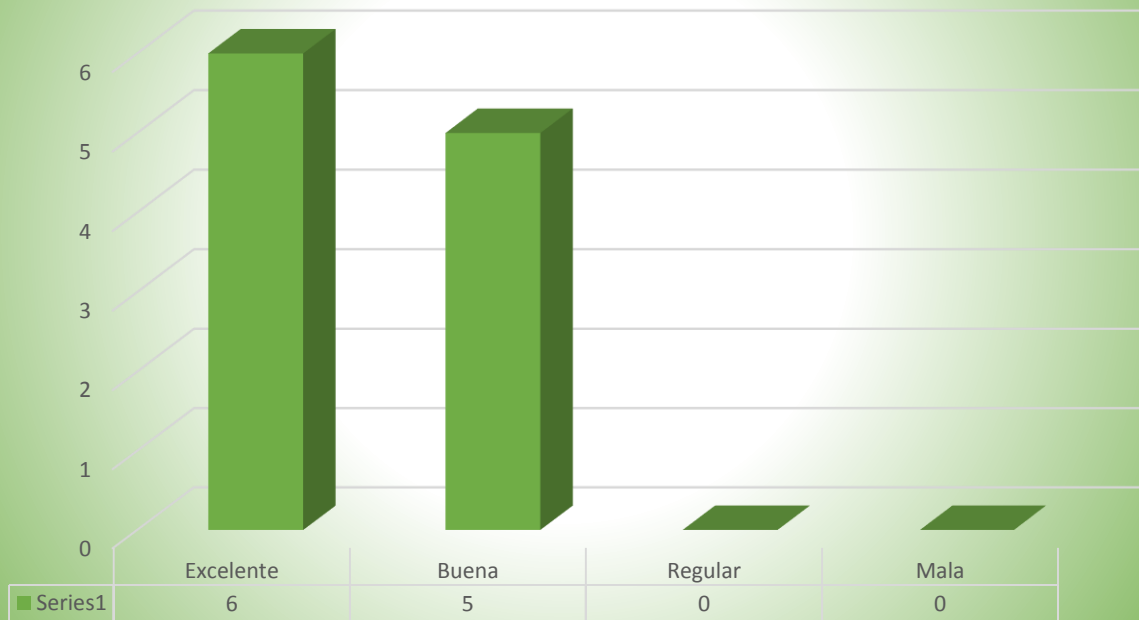
APOYO ORGANIZACIONAL ANTE PROBLEMAS PERSONALES O LABORALES



Se observa que 6 empleados de los 11 evaluados en su totalidad considera que la organización a veces le brinda su apoyo ante los problemas que se les presentan ya sean personales y laborales y el 5 restante aduce que siempre. Puedo concluir que la organización suele darle prioridad a determinados problemas que se les presentan a sus empleados y trata de brindarle su apoyo en la medida de lo posible, por lo que es entendible que los resultados estén divididos.

La organización tiene en cuenta que las personas buscan contantemente el equilibrio entre su vida profesional y laboral, ya que por un lado anhelan un crecimiento laboral y por otro dedicar tiempo para su vida personal, para llevar a cabo esto en la medida de lo posible se les otorgan permisos a los empleados ante los problemas personales que se les presentan y en caso de que estos sean laborales se les permite acceder a los altos mandos y manifestar las problemáticas detectadas manifestando alguna solución que ellos creen pertinentes ayudando de esta manera a que los empleados sientan que aportan a la organización con su propuesta.

CALIFICACION DE SU EXPERIENCIA DENTRO DE LA ORGANIZACION

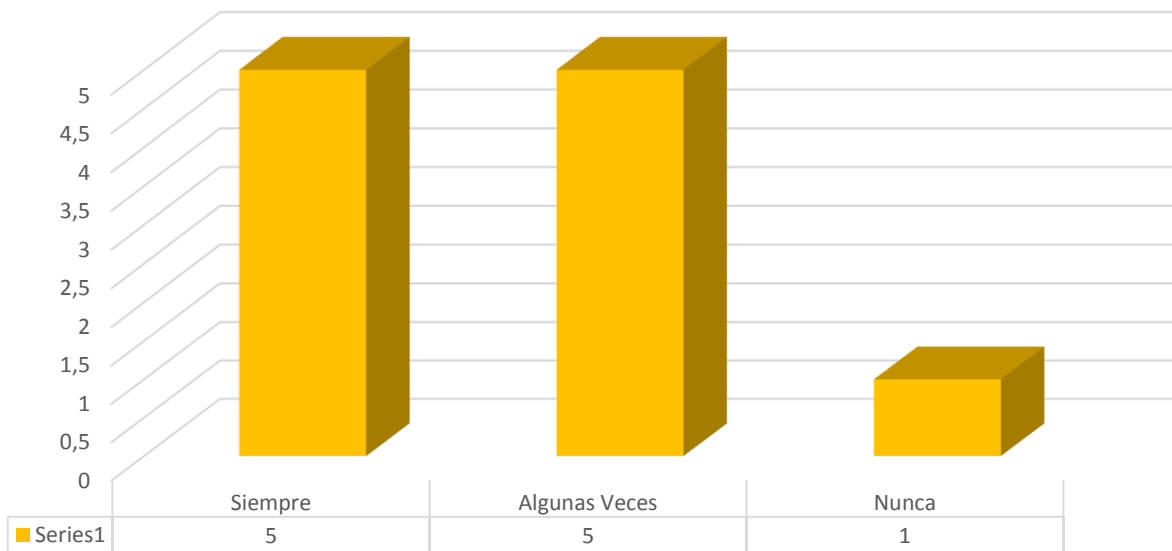


Se observa que 6 empleados califican su experiencia dentro de la organización como excelente y 5 como buena de un universo de 11. En este caso la mitad de los empleados considera que la organización les ofrece una buena experiencia y la otra la cataloga como excelente.

Por medio del proceso de onboarding la organización busca que los colaboradores tengan una experiencia totalmente agradable, que tengan un crecimiento dentro de la misma y sobre todo generar un buen clima que contribuya al cumplimiento de los objetivos de cada uno.

El empleador debería evaluar en que aspectos puede mejorar para lograr que la experiencia de cada colaborador sea de calidad, tratando de entender las necesidades de su personal para contar con empleados más motivados y comprometidos con la organización fomentando de esta manera la marca empleadora.

DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DE LA ORGANIZACION O EN SUCURSALES DEL EXTERIOR



Se observa que del universo compuesto por 11 empleados, 5 de ellos considera que la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior teniendo en cuenta el puesto que ocupa actualmente, 5 estima que algunas veces pueden acceder al mismo y 1 estima que nunca se le dio esa posibilidad. En este caso los resultados se encuentran divididos ya que la organización en la medida de sus posibilidades y dependiendo de las exigencias del perfil del puesto vacante podrá ofrecer esta posibilidad a sus colaboradores.

La organización trata de brindarles a sus colaboradores la posibilidad de poder desarrollarse en otras sucursales ubicadas en el país como así también en el exterior. Por otro lado busca por medio de sus políticas de gestión de talento desarrollar a su personal dándoles la posibilidad con el tiempo de poder acceder a puestos de niveles más altos, fomentándoles que su desarrollo depende de él, que dé él va a poder crecer.

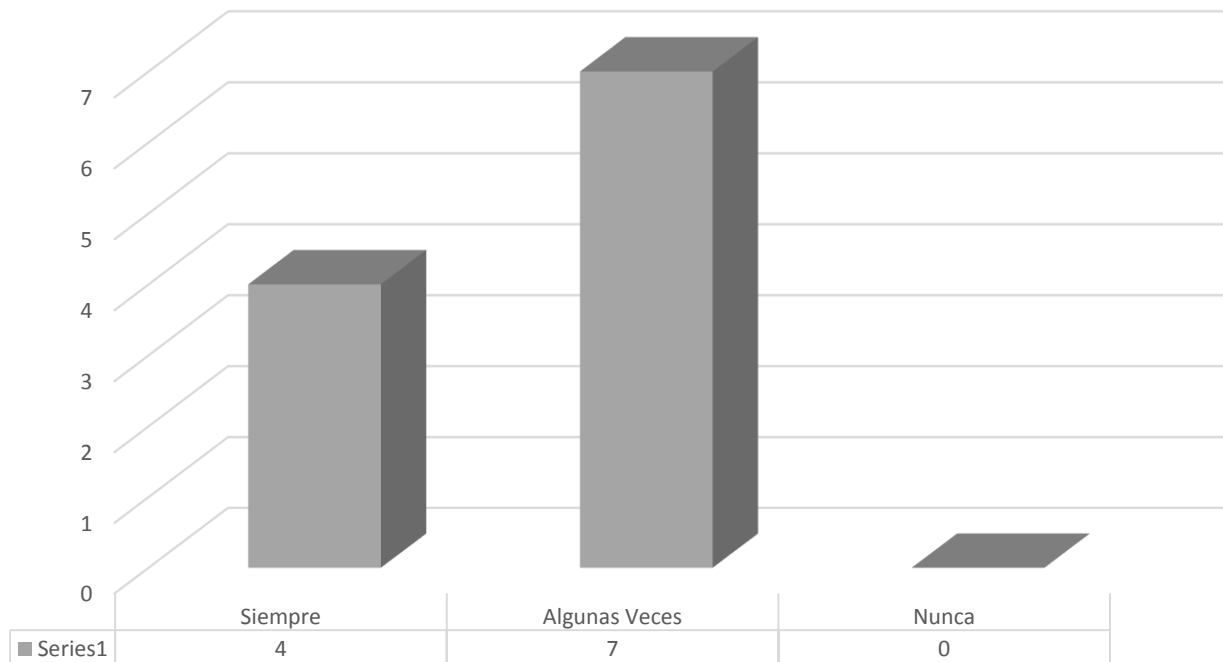


Se observa que 8 empleados califican que la gestión de la comunicación hacia ellos dentro de la organización es buena y 3 como regular de un universo de 11 colaboradores.

La organización cuenta con un área específica de comunicación que se encarga de gestionarla por todos los sectores de las misma a través de diversos medios: cuenta con una revista interna que sale cada 4 meses, un periódico que sale de manera mensual donde se comunican las noticias es un flash más rápido, todo lo que es por correo por mailing, se utiliza mucho el celular por whatsapps (videos), hay una intranet pero es limitada porque solo puedan acceder los que tienen computadoras no los niveles operativos, hay carteleras en la entrada, hay televisores grandes interactivos donde a veces se presentan juegos (preguntas) y uno puede participar. También cuenta con los programas de ATP el cual constituye un canal de abajo hacia arriba donde cada empleado puede exponer las problemáticas que allá identificado en su sector y aportar ideas para solucionarlas.

En este caso la organización debería rever que falencias tiene a nivel comunicacional para lograr que esta sea más eficiente y provoque que sus empleados estén más motivados con la misma.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FORTALEZA TANTO PARA RETENER AL PERSONAL COMO PARA ATRAER POTENCIALES CANDIDATOS



Se observa que de los 11 empleados que componen el universo bajo estudio solo 7 consideran que la cultura organizacional algunas veces constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para así también atraer a potenciales candidatos y 4 estiman que siempre. En este caso la empresa tendría que rever como potenciar su cultura para poder retener a su personal evitando fuga de talentos y a la vez promover la atracción de candidatos con alto potencial.

La organización bajo estudio tiene una cultura mexicana predominante la cual le indica a las sucursales los distintos lineamientos que deben respetar y transmitir a todos los colaboradores. Entre los valores que prioriza se encuentran la orientación al cliente y vocación de servicio, integridad sustentada en respeto y justicia, desarrollo integral del capital humano y sustentabilidad y responsabilidad social.

Formar parte de la cultura implica asimilar la misma, es por tal motivo necesario transmitirla a los futuros colaboradores que ingresen a la empresa, para ver si se sienten identificados o no con la misma.

PROCESO DE INCORPORACION EN LA ORGANIZACION



Se observa que 10 empleados de un total de 11 que fueron tenidos en cuenta para la recolección de datos se incorporaron a la organización a través de postulación individual y 1 por recomendación.

De los datos analizados puedo concluir que al contar la organización con gran prestigio a nivel provincial a lo largo de los años, a los empleados actuales les interesa incorporarse en la misma y poder formar parte de algunos de sus puestos vacantes. Es por este motivo que la mayoría de los empleados ingresó a la organización por postulación individual. Lo que demuestra que la organización es una gran fuente de atracción para potenciales candidatos.

CAPITULO IV
CONCLUSIONES Y
APORTE PROFESIONAL

CONCLUSION:

A partir de la presente investigación, llevada a cabo en la empresa dedicada a la producción y distribución de productos de la marca XX ubicada en la ciudad de Salta capital, y luego de un adecuado análisis de los datos recolectados se concluye que la hipótesis: “El Employer Branding constituye una herramienta eficaz para potenciar el sentido de pertenencia de los empleados de la empresa dedicada a la producción y distribución de productos XX” planteada al principio del trabajo queda refutada. Dado que aunque actualmente la empresa se encuentra trabajando para fortalecer su Employer Branding no ha logrado que sea una herramienta eficaz para potenciar el sentido de pertenencia de sus empleados en la organización.

Debido a la dependencia de esta a una marca de renombre la cual le proporciona el concentrado para su posterior venta, impidiendo que pueda diferenciarse completamente de la misma ya que constituye una ventaja competitiva dentro del sector, ocasionado de manera imprevista que sus colaboradores se sientan más identificados con XX en lugar de la organización para la cual realmente trabajan NN.

APORTE PROFESIONAL

A modo de cierre del presente trabajo considero como futura Licenciada en Recursos Humanos los siguientes aportes profesionales:

- La empresa bajo estudio si bien se encuentra trabajando actualmente con sus estrategias de marca empleadora, estas no han logrado fomentar el sentido de pertenencia para con sus empleados por lo que debería trabajar más en su identidad corporativa para que sus colaboradores sientan que forman parte de la misma y de esta manera no sentirse identificados con la empresa que provee del concentrado para la posterior producción y distribución de productos XX, por más que la empresa NN considere que la misma le otorga una ventaja competitiva dentro del sector.

De esta manera la empresa tendría que empezar fortaleciendo su identidad corporativa dando prioridad a la visualización de su propia marca desde todo lo que tiene que ver con lo que la organización es, se ha convertido y quiere llegar a ser, como así también lo relacionado con su logos, colores y tipografías para lograr enviar un mensaje a su público interno y a la vez conectar con él.

Es importante que la empresa trabaje en lo que realmente quiere transmitir, como y de qué manera siendo fiel a los valores, filosofía y cultura de la misma para lograr una conexión emocional con los colaboradores de modo que ellos quieran formar parte de la misma.

- Realizar una segmentación entre todos los colaboradores de la organización para ver cuántos de ellos se identifican con la empresa XX. Una vez obtenidos los resultados implementar medidas que ayuden a modificar esta situación. Una de ellas sería recurrir al área de Marketing para que por medio de estrategias de difusión se fomente la marca empleadora de la empresa bajo estudio dando a conocer sus expectativas como institución por medio de sus valores, filosofía, cultura y clima laboral, generando de esta manera con el

correr de los años una concientización casi de manera inconsciente en los trabajadores sobre la empresa para la cual trabajan.

Otra medida podría ser recurrir a un método conocido como lluvia de ideas para que cada colaborador desde su humilde opinión de a conocer según el cual sería la solución para afianzar el sentido de pertenencia para con la empresa NN contribuyendo de esta manera a solucionar esta problemática desde adentro. Luego de escuchar cada opinión tratar de armar entre todos los aportes cinco soluciones para llevarlas más tarde a la práctica. Crear indicadores que me ayuden a medir el avance de cada una de las acciones realizadas para posterior control de la situación y modificación de las mismas en caso de ser necesario.

Se debería priorizar sobre todo en las nuevas incorporaciones de empleados a la organización tratando de inculcarle los valores, la cultura y el sentido de pertenencia hacia la empresa NN desde el primer momento, para evitar posibles confusiones con el tiempo.

- Difundir todos los beneficios que ofrece la organización desde los incentivos, descuentos en gimnasios, pausas activas como los planes de carrera y capacitación, entre otros para que los colaboradores estén al tanto de los mismos y a la vez accedan a su uso, logrando de esta manera que la empresa sea más atractiva para las posibles atracciones de talentos y fidelización de los empleados. Por otro lado fortalecer los programas de comunicación para que los colaboradores sientan que su aporte es importante para la organización y que son una pieza clave del negocio.

BIBLIOGRAFIA

- Alles Martha Alicia. (2011). Diccionario de términos de recursos humanos. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica S.A.
- Alles Martha Alicia. (2009). Construyendo talento. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. México: 8º edición, Mc Graw Hil.
- Mazza Roberto. Cultura Organizacional y Gestión de Cambio
- Scheinsohn, Daniel. Dinámica de la Comunicación y la Imagen Corporativa

HEMEROGRAFIA

- World of Business Ideas (WOBI); volumen 21; Abril/Mayo 2016; Buenos Aires Argentina; Pág. 41.
- World of Business Ideas (WOBI); volume 19; Agosto/Septiembre 2014; Buenos Aires Argentina; Pág. 89-90.
- Mercado; Mayo 2015; Buenos Aires Argentina; Pág.12-13.
- Mercado; Abril 2017; Buenos Aires Argentina; Pág. 76-82.
- Mercado; Agosto 2015; Buenos Aires Argentina Pág. 222-234.

WEBGRAFIA

- <http://blog.talentclue.com/employer-branding>
- <https://blog.talenter.com/employer-branding-practicas-para-tener-exito>
- <https://www.losrecursoshumanos.com/que-es-el-employer-branding/>
- <http://info.simetrical.com/blog/por-que-es-indispensable-el-sentido-de-pertenencia-para-una-empresa>
- <http://www.rosasolerangles.com/generar-sentido-pertenencia-una-organizacion/>
- <https://www.eoi.es/blogs/estefanykaryelindeaza/2012/02/28/importancia-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones/>

- <https://www.gestion.org/el-endomarketing/>
- <https://www.starmeup.com/blog/es/consejos-utiles/satisfaccion-laboral-guia-completa/>
- <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/propuesta-de-valor-al-empleado-como-mejorarla/>
- <https://www.ambito.com/cuales-son-las-10-mejores-empresas-trabajar-argentina-n5031890>

ANEXO

TRANSCRIPCION DE **LA ENTREVISTA**

Empecemos entonces yo te pregunto, así después me guio bien ¿dale?

-Dale

1-¿Qué políticas de recursos humanos lleva a cabo la organización para desarrollar el Employer Branding dentro de la misma?

-Haber a mí me gustaría antes primero a que vos te referis con Employer Branding

Employer Branding ósea la marca empleadora es la estrategia que lleva a cabo la empresa para tratar de atraer, motivar y retener a su personal dentro de la empresa o fuera. Claro se trata antes que nada que el empleado sea el que venda a la empresa y que la misma tenga una reputación favorable

- Bueno como un poco acá está muy asociado a la marca XX tenemos una ventaja muy grande hay una fuerte asociación con la marca XX lo que tratamos es de hacer resaltar más a la empresa nosotros somos una distribuidora de XX embotellamos, fabricamos y distribuimos XX, no somos XX. Lo que buscamos con las políticas es fortalecer nuestra marca y diferenciarla de XX, tratamos de hacer una encuesta de clima laboral que parte de la estrategia para poder entender que es lo que los colaboradores están necesitando, cuál es su relación con el jefe, con sus pares, con sus compañeros con la organización y en función de los resultados de la encuesta de clima se toman ciertas medidas y se fortalecen y unas de las medidas que tomamos es trabajar en fortalecer la marca empleadora y que no se asocie que XX te paga los suelos en realidad no es XX quien te paga el suelo la que te da los beneficios, entonces unas de las campañas que desarrollamosun poco con la encuesta de clima tratamos de fortalecer la marca, por otro lado tenemos un proceso de onboarding que es todo un proceso de inducción a la organización es desde que uno se contacta con el empleado el primer contacto que tenemos con el empleado como vamos fortaleciendo como se lo va tratando de organizar vamos haciendo que se sienta parte de la organización cuando llega a la empresa vamos haciendo un proceso muy profundo desde el conocimiento de la organización como del área contamos con una persona que se llama pepartner que es quien

acompaña a esta persona desde el momento uno, le asignamos la persona formalmente que lo va a acompañar es un proceso más informal que se evalúa a la dos semana tres semanas, también un proceso a los seis meses tenemos una cena donde se evalúa al empleado para ver que aprendió se realizan juegos proceso de onboarding busca fortalecer la marca empleadora también el proceso de outboarding tratamos de hacer que la persona que se va más allá de que renuncie su desvinculación sea lo más formal que se vaya bien con todo los papeles con todo el conocimiento con todo lo que requiera para que su proceso de salida sea lo más tranquilo lo más simple posible. Otra política interna es la gestión del talento como vamos desarrollando a la persona y como le enseñamos le fomentamos que su desarrollo depende de él que dé él va a poder crecer se van llevando a cabo distintos procesos de talento que permiten a la persona ir creciendo y poder irse moviendo dentro de la organización y sobre todo tener visibilidad dentro de la organización que sea una persona visible y con las mismas oportunidades dentro de la organización.

2- ¿Qué políticas de Employer Branding enfocadas en el interior de la organización son implementadas por el departamento de Marketing?

-Acá nosotros no trabajamos ósea el Área de marketing no trabaja marca empleadora porque nosotros toda el área de marketing trabaja mucho en lo que es desarrollo de nuevas bebidas, canales porque nosotros al ser una franquicia de XX toda la parte del producto se asocia con XX dado que es quien nos audita, nos vende el concentrado del producto, ellos establecen toda la parte del marketing. Podemos decir que nosotros como organización no nos encargamos de employer branding pero si XX trabaja mucho desde su marketing desde las propagandas todo lo que hace XX está asociado a la marca. Nosotros no somos XX nosotros producimos y distribuimos XX como que en toda argentina hay distintas embotelladoras nosotros somos una embotelladora el papel que tiene XX que se encuentra en Buenos Aires, nos audita a nosotros maneja toda el área de marketing también nos vende el concentrado que vendría a ser la fórmula secreta de cada una de sus bebidas y nosotros acá le ponemos el agua, el gas, el azúcar y eso es lo que vendemos somos una embotelladora no XX.

- ¿Son una parte de la empresa XX?
- No es una parte externa estamos separados si nos audita porque nosotros tenemos que vender un producto con determinado nivel de calidad XX establece determinadas políticas pero son organizaciones distintas es difícil porque es un solo producto uno dice yo trabajo en XX y en realidad trabajamos en NN que es una franquicia una embotelladora de XX.

3- ¿Qué beneficios ofrece la organización para retener y motivar a sus empleados? Vos me decías que había planes de carrera, capacitaciones -si exactamente para mí los beneficios lo primero es además de la capacitación es la posibilidad que vos tenes de crecer en la organización primero al ser una organización multinacional le damos distintas posibilidades en poder relacionarte con distintas provincias, países como México, Ecuador, Perú como el aprendizaje que te da una organización en cuanto también a los procesos es una organización que tiene muy marcada las áreas y los procesos, otro de los mayores beneficios de aprendizaje y capacitación .

4- ¿Qué acciones lleva a cabo la organización para atraer a futuros talentos? No sé si tienen algo para jóvenes profesionales -Ahora la verdad que es algo que estamos desarrollando hoy se está desarrollando sobre todo en México nos están solicitando como un programa de jóvenes profesionales hoy no tenemos nada para llevarlo a cabo no está desarrollado pero si estamos armando buscamos a jóvenes con muy alto potencial que puedan ingresar puedan desarrollarse puedan estar en las tres plantas que tenemos en Salta ,Tucumán y Formosa y que después una vez que participen de todo el programa puedan ser candidatos algún puestos.

¿Y con respecto al puesto el personal tendría que tener alguna experiencia anterior?

Lo que nosotros buscamos es que tengan un muy buen nivel de inglés que es un requisito para poder crecer dentro de la organización que tengan un índice académico elevado sabemos que la experiencia suma pero lo más importante para nosotros es que a la experiencia la vas a desarrollar dentro de la organización

¿Con respecto a la anterior eso de los beneficios que ofrece la organización como ser incentivos viáticos?

-Mira no tenemos muchos beneficios, contamos con obra social, bebidas con mucho descuento no tenemos bebidas gratis si tenemos ciertos beneficios como ser en HH, algunos gimnasios pero tampoco tenemos como un plan de beneficios

¿Con respecto a la flexibilidad laboral?

- Mira es una organización que trabaja muchas horas de 8 a 13 y de 15 a 19 estamos tratando de llevarlo a un horario corrido como que culturalmente estamos creciendo estamos tratando de llevarlo a un horario corrido a ver si existe alguna política empresaria hoy no la tenemos implementada pero si la estamos buscando.
- Lo que si implementamos es un programa que se llama Happy mami que les da la posibilidad a la madres después que son mamás de volver progresivamente hasta que él bebe tiene 4 meses de volver 4 horas 5 horas 6 horas 7 horas o la posibilidad de elegir un mes más con goce de sueldo ese es un programa que estamos implementando ahora que es como un beneficio para dar a las madres.

¿Con respecto al clima laboral y a la cultura organizacional lo miden?

¿Que llevan a cabo?

-Nosotros medimos el clima laboral con una encuesta siempre estuvimos trabajando con GPW pero hace dos años empezamos a trabajar con una empresa que se llama PERSERCTIC que lo homologamos con los cinco países si medimos eso incluso la semana que viene estamos lanzando la encuesta de clima para toda la organización 100% digital y después se toman acciones se toman medidas sobre esos resultados

¿Y la cultura organizacional?

Es parte es como que dentro de esa encuesta de clima medimos la cultura el conocimiento de valores competencias cuales son los valores que valora NN.

5 ¿Cómo hace la organización para solucionar las brechas entre las distintas generaciones?

-No hay políticas formales pero es una realidad que está presente tenemos gente muy grande gente que tiene más de 25 años de antigüedad y gente muy joven que está ingresando nuevos profesional que están ingresando a la organización hoy en día ósea tratamos de convivir con eso tenemos una amplitud para entender a la gente joven y también la capacidad para adaptarnos a las generaciones más grandes se está migrando ese paso políticas formales no tenemos no es que hay algo si tratamos de adaptarnos a veces tratar de entender que piensas los jóvenes los millennials siempre y cuando encuadrado en esta empresa con una cultura mexicana fuerte pero no hay nada formal que te pueda decir.

6- ¿La organización busca que el empleado tenga una experiencia confortable durante su paso por la misma?

-Totalmente lo que buscamos con este nuevo proceso que yo te comentaba de onboarding es que tenga una experiencia totalmente agradable que pueda trabajar bien que además de este crecimiento que tenga dentro de la organización halla un buen clima eso si lo buscamos y lo tratamos de fomentar y el área de recursos humanos trata eso obviamente que el clima el microclima va depender del área, del jefe nosotros sabemos que va a depender de un 80% del jefe y no tanto de capital humano que es lo que se cree pero si se busca se busca que este paso se totalmente confortable

7 – ¿Que practicas lleva a cabo la organización para generar un sentido de pertenencia en los empleados? .Que ellos se sientan parte de la organización que se sientan parte de la toma de decisiones

- Nosotros tenemos una práctica que se llama administración participativa la cual consiste en grupos llamados DAP que participan desde los niveles operativos hasta los de línea tienen la posibilidad mediante reuniones de poder elevar cuales son los problemas que surgen poder pedir hacia los equipos directivos estos equipos le presentan a los directivos cuales son los indicadores como están y también posibles soluciones a los problemas

que hay dentro de la organización es una práctica que permite la empresa a la empleados sentirse parte de la organización al poder ser parte de la solución del problema al poder involucrarse. Otra práctica que lleva la organización es que los niveles jerárquicos creo que también es una característica de la Argentina no importante tanto vos como analista podés ir y hablar exponer ante el equipo directivo a los niveles más alto como que hay mucho acceso no importa tanto los niveles jerárquicos.

¿En cuanto a la estructura organizacional es piramidal?

- Si tenemos todo el equipo directivo tenemos un director de área de capital humano de administración de marketing de producción de logística tenemos el director general y después tenemos un poco los que son los gerentes abajo están las jefaturas después tenemos los supervisores de línea los coordinadores las analistas los auxiliares y después tenemos todos los operativos desde los que están en producción en comercial la prevendedores, los reposidores de supermercados, los camioneros que salen a distribuir.

8- ¿Qué medidas lleva a cabo la organización para fomentar un clima laboral adecuado dentro de la organización?

- Bueno los que buscamos como yo te dije cuando nosotros medimos el clima laboral se descubrió que el 80% del clima depende del jefe ósea en la medida que vos puedas que tu jefe te reconozca que tu jefe te de devolución de cómo estas yendo vos eso incremento mucho el clima laboral pero si quieres nosotros podemos hablar desde capital humano cuales son las practicas que nosotros llevamos para mejorar ese clima que sabemos que en el fondo el jefe es el que mejora el clima pero bueno nosotros desde capital humano las ultimas implementaciones que hicimos fueron los desayunos de trabajo a la gente le gusta se invita a gente de distintas áreas distintos niveles y siempre está presente el director comercial o el director de capital humano y es un desayuno de trabajo donde se plantea algún problema hay una dinámica tranquila relajada pero a la vez siempre se plantean y se conoce a otra gente de otras áreas dado que somos una organización que hoy en Salta tiene muchos empleados. Otra medida que implementamos son las pausas activas que son 20 minutos por ejemplo un día Miércoles 10 de la mañana sabemos

que hay pausa activa viene un profesor de gimnasia que te da 20 minutos de relajamiento te hace estirar un poco y volver de nuevo a trabajar o también en el área de expedición por ejemplo que están cargando haciendo muchas cargas pesadas también se los ayuda con la postura se trabaja desde esa área, también tenemos una nutricionista que la gente valora que los va ayudando que los pesa.

¿En la evaluación de desempeño se hace una retroalimentación?

- Si siempre es fundamental el proceso más importante es la devolución una vez que yo te hago la evaluación de desempeño te mido después te hago una retroalimentación un freeback y se establecen los planes de acción

9- ¿Cómo se gestiona la comunicación dentro de la organización?

- Tenemos un área de comunicación una jefa de comunicación y la comunicación se gestiona de diferentes maneras tenemos una revista interna que sale cada 4 meses, un periódico que sale de manera mensual donde se comunican las noticias es un flash más rápido todo lo que es por correo por mailing se utiliza mucho el celular por whatsapps videos hay una intranet, pero es limitada porque solo puedan acceder los que tienen computadoras no los niveles operativos, hay carteleros en la entrada hay televisores grandes interactivos donde a veces se presentan juegos preguntas y uno puede participar. Existe un área específica de comunicación que maneja toda la comunicación de la empresa.

Y bueno también tenemos los grupos de administración participativa que te mencioné anteriormente que es un canal que surge de abajo hacia arriba

10 ¿Qué tan importante es para la organización estar dentro del ranking de las mejores empresas? En este caso yo me fijé en la XX.

-Claro acá nosotros no participamos del ranking está bueno diferenciar bien quienes somos pero bueno nosotros hoy dentro de Salta somos una empresa que tiene prestigio a la gente le interesaría trabajar aquí, si lo asocian mucho con XX pero tratamos de diferenciarnos de formar el employer branding de NN.

¿Y porque en los carteles de afuera dicen XX y no NN?

-No fijate que hay carteles de NN obviamente que también lo utilizamos porque en el fondo vendemos XX es difícil pero bueno quien paga los sueldos es NN quien te da los beneficios y la seguridad social es NN en los carteles vemos un poco de las dos buscamos resaltar y trabajamos en la cultura para estimular los valores de NN y separarnos de XX.

Bueno entonces me dijiste que NN es una franquicia de XX, XX le vende el concentrado y nos audita y establece determinadas políticas que tenemos que respetar.

Aquí en el país hay 5 embotelladores tenemos KK que está en Buenos Aires en la costa argentina II es la más chiquita, tenemos NN en el noa y nea y el sur esta una chilena llamada OO y XX regula cada una de esas embotelladoras nos vende el concentrado el líquido y le ponemos el agua el azúcar y el gas y lo embotellamos así con todas las marcas.

Bueno muchas gracias por tu colaboración

-Gracias por favor

ENCUESTAS
RECOLECCION DE
DATOS

Encuesta sobre la incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la empresa.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización?
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
2. ¿Recomienda la empresa en la cual trabaja a sus conocidos?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Siente que su aporte en la organización en la cual trabaja es tenido en cuenta?
En muchas ocasiones En algunas ocasiones En ninguna ocasión
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general?
Agradable Poco Agradable Desagradable
5. ¿Ante los problemas que se le presentan ya sean personales o laborales la organización brinda su apoyo?
Siempre A veces Nunca
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la organización?
Excelente Buena Regular Mala
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior?
Siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación hacia los empleados en la organización en la cual trabaja?
Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Considera que la cultura organización constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para atraer a potenciales candidatos?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Cómo fue tu proceso de incorporación en la organización?
Postulación individual Recomendación Transferencia

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre la incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la empresa.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización?
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
2. ¿Recomienda la empresa en la cual trabaja a sus conocidos?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Siente que su aporte en la organización en la cual trabaja es tenido en cuenta?
En muchas ocasiones En algunas ocasiones En ninguna ocasión
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general?
Agradable Poco Agradable Desagradable
5. ¿Ante los problemas que se le presentan ya sean personales o laborales la organización brinda su apoyo?
Siempre A veces Nunca
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la organización?
Excelente Buena Regular Mala
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior?
Siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación hacia los empleados en la organización en la cual trabaja?
Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Considera que la cultura organización constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para atraer a potenciales candidatos?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Cómo fue tu proceso de incorporación en la organización?
Postulación individual Recomendación Transferencia

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre la incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la empresa.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización?
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
2. ¿Recomienda la empresa en la cual trabaja a sus conocidos?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Siente que su aporte en la organización en la cual trabaja es tenido en cuenta?
En muchas ocasiones En algunas ocasiones En ninguna ocasión
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general?
Agradable Poco Agradable Desagradable
5. ¿Ante los problemas que se le presentan ya sean personales o laborales la organización brinda su apoyo?
Siempre A veces Nunca
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la organización?
Excelente Buena Regular Mala
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior?
Siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación hacia los empleados en la organización en la cual trabaja?
Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Considera que la cultura organización constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para atraer a potenciales candidatos?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Cómo fue tu proceso de incorporación en la organización?
Postulación individual Recomendación Transferencia

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre la incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la empresa.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización?
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
2. ¿Recomienda la empresa en la cual trabaja a sus conocidos?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Siente que su aporte en la organización en la cual trabaja es tenido en cuenta?
En muchas ocasiones En algunas ocasiones En ninguna ocasión
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general?
Agradable Poco Agradable Desagradable
5. ¿Ante los problemas que se le presentan ya sean personales o laborales la organización brinda su apoyo?
Siempre A veces Nunca
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la organización?
Excelente Buena Regular Mala
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior?
Siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación hacia los empleados en la organización en la cual trabaja?
Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Considera que la cultura organización constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para atraer a potenciales candidatos?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Cómo fue tu proceso de incorporación en la organización?
Postulación individual Recomendación Transferencia

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre la incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la empresa.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización?
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
2. ¿Recomienda la empresa en la cual trabaja a sus conocidos?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Siente que su aporte en la organización en la cual trabaja es tenido en cuenta?
En muchas ocasiones En algunas ocasiones En ninguna ocasión
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general?
Agradable Poco Agradable Desagradable
5. ¿Ante los problemas que se le presentan ya sean personales o laborales la organización brinda su apoyo?
Siempre A veces Nunca
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la organización?
Excelente Buena Regular Mala
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior?
Siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación hacia los empleados en la organización en la cual trabaja?
Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Considera que la cultura organización constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para atraer a potenciales candidatos?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Cómo fue tu proceso de incorporación en la organización?
Postulación individual Recomendación Transferencia

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre la incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la empresa.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización?
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
2. ¿Recomienda la empresa en la cual trabaja a sus conocidos?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Siente que su aporte en la organización en la cual trabaja es tenido en cuenta?
En muchas ocasiones En algunas ocasiones En ninguna ocasión
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general?
Agradable Poco Agradable Desagradable
5. ¿Ante los problemas que se le presentan ya sean personales o laborales la organización brinda su apoyo?
Siempre A veces Nunca
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la organización?
Excelente Buena Regular Mala
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior?
Siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación hacia los empleados en la organización en la cual trabaja?
Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Considera que la cultura organización constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para atraer a potenciales candidatos?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Cómo fue tu proceso de incorporación en la organización?
Postulación individual Recomendación Transferencia

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre la incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la empresa.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización?
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
2. ¿Recomienda la empresa en la cual trabaja a sus conocidos?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Siente que su aporte en la organización en la cual trabaja es tenido en cuenta?
En muchas ocasiones En algunas ocasiones En ninguna ocasión
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general?
Agradable Poco Agradable Desagradable
5. ¿Ante los problemas que se le presentan ya sean personales o laborales la organización brinda su apoyo?
Siempre A veces Nunca
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la organización?
Excelente Buena Regular Mala
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior?
Siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación hacia los empleados en la organización en la cual trabaja?
Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Considera que la cultura organización constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para atraer a potenciales candidatos?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Cómo fue tu proceso de incorporación en la organización?
Postulación individual Recomendación Transferencia

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre la incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la empresa.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización?
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
2. ¿Recomienda la empresa en la cual trabaja a sus conocidos?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Siente que su aporte en la organización en la cual trabaja es tenido en cuenta?
En muchas ocasiones En algunas ocasiones En ninguna ocasión
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general?
Agradable Poco Agradable Desagradable
5. ¿Ante los problemas que se le presentan ya sean personales o laborales la organización brinda su apoyo?
Siempre A veces Nunca
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la organización?
Excelente Buena Regular Mala
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior?
Siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación hacia los empleados en la organización en la cual trabaja?
Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Considera que la cultura organización constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para atraer a potenciales candidatos?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Cómo fue tu proceso de incorporación en la organización?
Postulación individual Recomendación Transferencia

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre la incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la empresa.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización?
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
2. ¿Recomienda la empresa en la cual trabaja a sus conocidos?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Siente que su aporte en la organización en la cual trabaja es tenido en cuenta?
En muchas ocasiones En algunas ocasiones En ninguna ocasión
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general?
Agradable Poco Agradable Desagradable
5. ¿Ante los problemas que se le presentan ya sean personales o laborales la organización brinda su apoyo?
Siempre A veces Nunca
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la organización?
Excelente Buena Regular Mala
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior?
Siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación hacia los empleados en la organización en la cual trabaja?
Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Considera que la cultura organización constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para atraer a potenciales candidatos?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Cómo fue tu proceso de incorporación en la organización?
Postulación individual Recomendación Transferencia

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre la incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la empresa.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización?
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
2. ¿Recomienda la empresa en la cual trabaja a sus conocidos?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Siente que su aporte en la organización en la cual trabaja es tenido en cuenta?
En muchas ocasiones En algunas ocasiones En ninguna ocasión
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general?
Agradable Poco Agradable Desagradable
5. ¿Ante los problemas que se le presentan ya sean personales o laborales la organización brinda su apoyo?
Siempre A veces Nunca
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la organización?
Excelente Buena Regular Mala
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior?
Siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación hacia los empleados en la organización en la cual trabaja?
Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Considera que la cultura organización constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para atraer a potenciales candidatos?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Cómo fue tu proceso de incorporación en la organización?
Postulación individual Recomendación Transferencia

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre la incidencia del Employer Branding en el sentido de pertenencia

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la empresa.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización?
Muy satisfecho Satisfecho Poco satisfecho Insatisfecho
2. ¿Recomienda la empresa en la cual trabaja a sus conocidos?
Siempre Algunas veces Nunca
3. ¿Siente que su aporte en la organización en la cual trabaja es tenido en cuenta?
En muchas ocasiones En algunas ocasiones En ninguna ocasión
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general?
Agradable Poco Agradable Desagradable
5. ¿Ante los problemas que se le presentan ya sean personales o laborales la organización brinda su apoyo?
Siempre A veces Nunca
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la organización?
Excelente Buena Regular Mala
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la organización le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma o en sucursales del exterior?
Siempre Algunas veces Nunca
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación hacia los empleados en la organización en la cual trabaja?
Muy buena Buena Regular Mala
9. ¿Considera que la cultura organización constituye una fortaleza tanto para retener al personal, como para atraer a potenciales candidatos?
Siempre Algunas veces Nunca
10. ¿Cómo fue tu proceso de incorporación en la organización?
Postulación individual Recomendación Transferencia

Muchas gracias por su colaboración