



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Estudio comparativo de la marca empleadora a partir de la perspectiva de diferentes grupos etarios en multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil: Diseño de un plan para el fortalecimiento de la marca empleadora a través de propuestas de valor personalizadas como estrategia de atracción y retención de talento.

AUTOR:

Lema Illescas, Cristhiam Eduardo

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Psic. Org. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana Mgs.

Guayaquil, Ecuador

19 de marzo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Lema Illescas Cristhiam Eduardo**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, 19 de marzo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Lema Illescas, Cristhiam Eduardo

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **“Estudio comparativo de la marca empleadora a partir de la perspectiva de diferentes grupos etarios en multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil: Diseño de un plan para el fortalecimiento de la marca empleadora a través de propuestas de valor personalizadas como estrategia de atracción y retención de talento”**, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 19 de marzo del 2019

EL AUTOR

f. _____

Lema Illescas, Cristhiam Eduardo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Lema Illescas, Cristhiam Eduardo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Estudio comparativo de la marca empleadora a partir de la perspectiva de diferentes grupos etarios en multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil: Diseño de un plan para el fortalecimiento de la marca empleadora a través de propuestas de valor personalizadas como estrategia de atracción y retención de talento”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 19 de marzo del 2019

EL AUTOR

f. _____

Lema Illescas Cristhiam Eduardo



Guayaquil, 16 de Marzo del 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND

Documento	Estudio comparativo de la marca empleadora a partir de la perspectiva de diferentes grupos etarios en multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil (Lema).docx (D49213304)
Presentado	2019-03-16 14:04 (-05:00)
Presentado por	cris.edu@hotmail.es
Recibido	sofia.carrillo.ucsg@analysis.urkund.com

0% de estas 65 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema:

Estudio comparativo de la marca empleadora a partir de la perspectiva de diferentes grupos etarios en multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil: Diseño de un plan para el fortalecimiento de la marca empleadora a través de propuestas de valor personalizadas como estrategia de atracción y retención de talento.

Estudiante:

- Cristhiam Eduardo Lema Illescas

Docente Tutor: Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos quienes colaboraron en el desarrollo de este trabajo. A las empresas objeto de estudio y su personal quienes me abrieron las puertas para encuestar y entrevistar. A los estudiantes universitarios que entregaron unos minutos de su tiempo para desarrollar el instrumento POP, con el verdadero deseo de ayudarme a culminar esta investigación. A ti, lector, que te has interesado en este tema, espero encuentres aquí una guía para desarrollar tu propio estudio.

Cristhiam Eduardo Lema Illescas

DEDICATORIA

A Eddy y Eduardo (mis padres) por toda una vida invertida, por su ejemplo de unión familiar y amor incondicional. Por apostar a ojos cerrados por mí una y otra vez. A Rosario, Fernando Pamela y Adriana por su amistad y empuje en toda la etapa universitaria, A Sofía, por su eterna paciencia, entrega y pasión por la docencia, una verdadera mentora.

A todos quienes me pusieron obstáculos durante mi formación personal, académica y profesional, por ayudarme a forjar mi carácter y reflejar aquello en lo que no quisiera convertirme.

Cristhiam Eduardo Lema Illescas



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Mgs. Bermúdez Reyes Elba Narcisa

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Mgs. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Mgs. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth

OPONENTE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	5
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	7
1.1 TEORIA SISTEMICA	7
1.1.1 JERARQUIA DE LOS SISTEMAS	8
1.1.2 INTERRELACIÓN DE LAS PARTES	9
1.1.3 RSE	10
1.1.4 GRUPOS DE INTERÉS	11
1.1.5 MODELO POP	13
I. Persona	14
II. Organización.....	16
III. Planeta.....	17
IV. Perfiles de desencajados	18
1.2. IDENTIDAD CORPORATIVA Y BRANDING	19
1.2.1 COMPONENTES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA	20
1.2.2 CULTURA CORPORATIVA	20
1.2.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA	21
1.2.4 MARCA EMPLEADORA	22
1.2.5 CO-CREACIÓN DE LA MARCA EMPLEADORA	23
1.2.6 TIPOS DE MARCA EMPLEADORA	24
1.2.7 ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADORA VALORADOS EN ECUADOR	26
1.3 ATRACCION Y RETENCION DE TALENTO	28
1.3.1 NUEVAS TENDENCIAS EN LA ATRACCIÓN	28
1.3.2 PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO	30
1.3.3 DISEÑO DE PROPUESTA DE VALOR TRANSACCIONAL Y RELACIONAL	31
1.3.4 PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO Y LA PSICOLOGÍA	32
1.3.5 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN	33
1.3.6 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	33
1.3.7 MODELO POP EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO	35
1.4 DIVERSIDAD GENERACIONAL	37
1.4.1 MENTALIDAD Y PERSONALIDAD GENERACIONAL	38
1.4.2 GENERACIONES CONSIDERADAS PARA EL ESTUDIO	39
1.4.3 CARACTERIZACIÓN DE LAS GENERACIONES	40
I. Generación Tradicional.....	40
II. Generación Baby Boomer.....	40
III. Generación X.....	41
IV. Generación Y	42
1.4.4 CONVIVENCIA GENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES	43
CAPÍTULO II: ANÁLISIS INSTITUCIONAL	45

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	48
3.1 Planteamiento del problema de investigación	48
3.2 Formulación de las preguntas de investigación	50
3.2.1 Pregunta primaria	50
3.2.2 Preguntas secundarias	50
3.3 Objetivos.....	50
3.3.1 Objetivo general.....	50
3.3.2 Objetivos específicos	50
3.4. Enfoque Metodológico	51
3.4.1 Diseño de investigación	51
3.4.2 Tipo de investigación	51
3.4.3 Variables.....	52
3.5 Población y muestra	52
3.6 Métodos y técnicas de investigación	53
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE DATOS	55
4.1 Encuesta colaboradores de multinacionales	55
4.2 Encuesta Estudiantes Universitarios	58
4.3 Análisis de resultados sistema Persona.....	60
4.4 Análisis de resultados sistema Organización	68
4.5 Análisis de resultados sistema Planeta	75
4.6 Dimensiones fundamentales para el trabajo ideal según colaboradores	79
4.6 Dimensiones fundamentales para el trabajo ideal según universitarios	81
CAPITULO V: PROPUESTA	85
“Plan para el fortalecimiento de marca empleadora para empresas multinacionales a través de propuestas de valor personalizadas como estrategia de atracción y retención de talento”	85
5.1.1 Objetivo general	85
5.1.2 Objetivos específicos	85
5.2 Alcance	85
5.3 Conceptos Clave	86
5.4 Proceso de personalización.....	86
5.5 Plan Newcomer	87
5.6 Plan Mover	89
5.7 Plan Empowered y Recognized	90
5.8 Aplicación del instrumento por medio de redes	92
5.9 Otras consideraciones	93
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	97
REFERENCIAS.....	99
ANEXOS.....	100

Índice de tablas

Tabla 1: Taxonomía de los sistemas por Boulding.....	8
Tabla 2: Finalidades de las empresas socialmente responsables.....	11
Tabla 3: Tipología de grupos de interés, contribuciones e incentivos.....	12
Tabla 4: Sistemas del Modelo POP	14
Tabla 5: Dimensiones del sistema Persona	15
Tabla 6: Dimensiones del sistema Organización.....	16
Tabla 7: Dimensiones del sistema Planeta	17
Tabla 8: Perfiles de desencajados de acuerdo a sus intereses.....	18
Tabla 9: Niveles de la Cultura Organizacional.....	21
Tabla 10: Elementos de la Filosofía Corporativa.....	21
Tabla 11: Tipos de marca empleadora desde el foco de atención de las estrategias de reclutamiento y el Reconocimiento en el mercado	25
Tabla 12: Jerarquización de atributos de la marca empleadora en empresas privadas de acuerdo al estudio de la revista Ekos 2014.....	27
Tabla 13: Configuración del modelo de recompensa de Amstrong	31
Tabla 14: Segmentación del personal por su desempeño.....	34
Tabla 15: Principales atributos que componen una estrategia de retención y PVE	35
Tabla 16: Clústers de desencajados y atributos valorados para su retención	36
Tabla 17: Dimensiones de la diversidad.....	37
Tabla 18: Mapa Generacional.....	39
Tabla 19: Conflictos convencionales producto de la convivencia generacional.....	43
Tabla 20: Resumen de dimensiones por cada sistema	54
Tabla 21: Valores y equivalencias de la escala de Likert utilizada	55
Tabla 22: Tabla resumen de resultados de las dos empresas multinacionales	56
Tabla 23: Tabla resumen de resultados obtenidos en las universidades.....	58
Tabla 24: Jerarquización de dimensiones según los colaboradores.....	79
Tabla 25: Jerarquización de dimensiones según los estudiantes.....	81
Tabla 26: Matriz de perfiles y planes de atracción o retención	87
Tabla 27: Plan de atracción y retención - Newcomer	88
Tabla 28: Plan de atracción y retención - Mover	89
Tabla 29: Plan atracción y retención – Empowered y Recognized.....	90

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Medio de comunicación de atributos empresariales valorados	26
Gráfico 2: Esferas de la motivación intrínseca de Pink.....	30
Gráfico 3: Línea del tiempo generacional.....	39
Gráfico 4: Dimensión 1 del sistema Persona – Naturaleza del trabajo	60
Gráfico 5: Dimensión 2 del sistema Persona – Desafíos - Aprendizaje.....	61
Gráfico 6: Dimensión 3 del sistema Persona – Identificación con los principios	62
Gráfico 7: Dimensión 4 del sistema Persona - Autonomía	63
Gráfico 8: Dimensión 5 del sistema Persona – Compensación	64
Gráfico 9: Dimensión 6 del sistema Persona – Seguridad laboral y beneficios	65
Gráfico 10: Dimensión 7 del sistema Persona – Relaciones enriquecedoras.....	66
Gráfico 11: Dimensión 8 del sistema Persona – Autogestión del tiempo.....	67
Gráfico 12: Dimensión 1 del sistema Organización – Colaboración	68
Gráfico 13: Dimensión 2 del sistema Organización – Gestión por resultados	69
Gráfico 14: Dimensión 3 del sistema Organización – Participación.....	69
Gráfico 15: Dimensión 4 del sistema Organización – Buenos Jefes.....	70
Gráfico 16: Dimensión 5 del sistema Organización – Desarrollo	71
Gráfico 17: Dimensión 6 del sistema Organización – Innovación	72
Gráfico 18: Dimensión 7 del sistema Organización – Interconexión.....	73
Gráfico 19: Dimensión 8 del sistema Organización – Transparencia	74
Gráfico 20: Dimensión 1 del sistema Planeta – Responsabilidad Social Empresarial .	75
Gráfico 21: Dimensión 2 del sistema Planeta – Compromiso social y bienestar.....	76
Gráfico 22: Dimensión 3 del sistema Planeta – Sustentabilidad.....	77
Gráfico 23: Dimensión 4 del sistema Planeta – Diversidad	78
Gráfico 24: Jerarquización de dimensiones Multinacional 1	80
Gráfico 25: Jerarquización de dimensiones Multinacional 2	80
Gráfico 26: Jerarquización de dimensiones estudiantes UCSG	82
Gráfico 27: Jerarquización de dimensiones estudiantes UG	82
Gráfico 28: Jerarquización de dimensiones estudiantes ESPOL.....	83
Gráfico 29: Jerarquización de dimensiones estudiantes UCG.....	83
Gráfico 30: Jerarquización de dimensiones estudiantes USM.....	84
Gráfico 31: Jerarquización de dimensiones estudiantes UPS	84

RESUMEN

El presente trabajo de título tuvo por objetivo relacionar la marca empleadora como una estrategia transversal al Balance Scorecard con la atracción y retención del talento en dos empresas multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil. Para lo cual se tomaron como objeto de estudio una muestra del personal administrativo –comercial de ambas instituciones, así como un muestreo de estudiantes universitarios de los últimos semestres de las principales universidades de la ciudad, quienes son potenciales candidatos a formar parte de estas instituciones. A través del modelo POP y los perfiles de mentalidad generacional se logró caracterizar las muestras poblacionales, determinar aspectos mayormente valorados en una propuesta de valor organizacional y definir perfiles del personal de ambas multinacionales, información que fue utilizada como insumo para la construcción de propuestas de valor personalizadas para ambas empresas y aplicables para empresas que quieran mejorar su gestión de marca empleadora.

Palabras Clave: *Marca empleadora, Propuesta de valor, Diversidad generacional, Atributos organizacionales, Teoría sistémica.*

INTRODUCCIÓN

Las teorías tradicionales y sus autores, marcaron el inicio de la administración como la conocemos hoy en día en medio de una Revolución Industrial brusca y fría, en donde se impuso el reduccionismo y el mecanicismo, fenómenos que dejaron de lado la importancia del hombre para dar cabida a la máquina, a la industria como el eje conductor de la época y la mera orientación a la productividad, mas no en la satisfacción del empleado.

El incremento en la demanda de productos por los nuevos mecanismos de producción en masa y por ende el incesante crecimiento del sector artesanal manufacturero, condujo a las empresas hacia un sistema fabril complejo, lo que obligó al empresario visionario a orientarse hacia nuevas estructuras organizacionales y conceptos modernos de administración y marketing. Es así como surge la necesidad de una marca, como elemento diferenciador del resto de productos que se vendían al granel y contaban con las mismas características.

Es así como nace el antiguo paradigma, indica Molinari (2012), en el que la gente necesitaba de las empresas, las cuales solucionaban problemas antes no presentados. Bajo este paradigma, lo importante para las empresas era contar con maquinarias y suficiente capital, proyectar una imagen de éxito a través de su ubicación geográfica, infraestructura, servicios y profesionales con experiencia y presencia más que talento. Los profesionales eran felices con sus empleos y debían aceptar la oferta de trabajo, porque este era escaso.

Luego de las primeras teorías administrativas, el extremo paternalismo y la creciente burocracia en las organizaciones, tanto los empresarios como los trabajadores, necesitaban un cambio en la forma de trabajo que se adaptara a las verdaderas necesidades del cliente y de cada entidad. Las empresas empezaron a transicionar hacia la modernidad, de factorías a organizaciones.

De esta manera surgen nuevos teóricos como Ludwig von Bertalanffy con la teoría de los sistemas, una teoría que revolucionó el sector industrial, y

dio paso a la humanización, a lo holístico y la sinergia. Al igual que autores como Maslow respecto a las motivaciones del individuo y los diferentes niveles de satisfacción que este debe ir cubriendo en sus trabajos, donde buscan la autorealización.

En esta nueva forma de administrar surge un nuevo paradigma en función de la gestión del talento, en el cual son las empresas quienes realmente necesitan al colaborador y su talento. Molinari (2012) reflexiona en que son las personas quienes hacen la cultura organizacional y a través de ello permiten diferenciar el producto. El talento es escaso en este paradigma y por ende debe cuidarse que no busquen mejores propuestas que lo motiven a cambiar de trabajo, son los colaboradores quienes realmente están en la posición de imponer sus condiciones y ya no la empresa.

En este paradigma surgen temas como la marca empleadora, la comunicación interna, la propuesta de valor ofertada a través del puesto de trabajo, las condiciones ideales buscadas por el colaborador y la constante insatisfacción con el empleo actual de las nuevas generaciones. Mientras para los grupos etarios que crecieron con el antiguo paradigma organizacional las condiciones de trabajo pueden resultar irrelevantes e innecesarias, para las nuevas generaciones nacidas en el nuevo paradigma, las condiciones dignas de trabajo son cruciales para decidir estar o cambiarse de organización.

En los últimos años se ha viralizado el tema de la marca empleadora, principalmente en países como España y Argentina. En la mayor parte de países esta temática es abordada en los Rankings de Great Place To Work, plataforma que ha logrado posicionarse en el top of mind al momento de hablar de Employer Branding. En Ecuador, en 2014, la revista EKOS realizó el primer estudio de marca empleadora, comparando la propuesta de valor de empresas del sector Privado y Público. Estudio que actualizó recientemente con empresas del sector privado a inicios del 2019.

El presente trabajo de título busca describir las propuestas de valor actuales ofertadas por empresas multinacionales, que en términos

aspiracionales son empresas referentes en el mercado laboral y en las cuales muchas personas desean tener una oportunidad laboral, empezar a hacer carrera o imitar, en el caso de *start ups*, para alcanzar el éxito.

El desarrollo del texto aborda en un primer capítulo temas teóricos en función de lo expresado, tales como la teoría sistémica y un nuevo modelo denominando POP por las iniciales de cada sistema que este considera Persona, Organización, Planeta, así como cada una de sus dimensiones. Además de temas relacionados a la identidad corporativa y el branding, la construcción de una propuesta de valor atractiva. Se aborda atracción y retención de talento, el modelo de recompensa de Amstrong, la gestión del talento y la importancia de la diversidad generacional en los espacios de trabajo.

En el segundo capítulo, se realiza un breve análisis institucional de ambas empresas multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil en estudio. Mientras en el tercero, se desarrolla el marco metodológico de este estudio y en el cuarto capítulo se desarrolla el análisis de datos de cada uno de los sistemas y dimensiones del Modelo POP, así como la jerarquización de estos factores.

Por otra parte, en el quinto capítulo puede encontrarse un plan para el fortalecimiento de la marca empleadora a través de propuestas de valor personalizadas como estrategia de atracción y retención de talento para ambas multinacionales y demás empresas interesadas en la gestión de su marca empleadora.

El estudio aborda temáticas modernas e innovadoras que resultan relevantes a la formación del Psicólogo Organizacional en función del enriquecimiento de su espectro de análisis y campo de acción en las empresas de hoy en día. Así como su involucramiento en temas transversales a la organización como la gestión de la marca empleadora, la comunicación organizacional y el marketing.

JUSTIFICACIÓN

El estudio de marcas en general puede ser asociado al campo del Marketing y las Relaciones Públicas, sin embargo, ante la época es relevante que esta temática sea abordada por el profesional de la Psicología Organizacional para la generación de valor agregado a cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos y a su perfil profesional.

Suele pensarse a las empresas multinacionales como expertas en Branding, pero la realidad es que muchas marcas multinacionales se han posicionado en el mercado empleador gracias a su publicidad comercial, ante lo cual el cliente asocia su éxito en ventas y su Know How en la gestión del talento con la posibilidad de condiciones de trabajo diferentes a las de otras empresas locales, mas no siempre por su esfuerzo en el desarrollo de la marca empleadora como tal.

Esta desatención generada en cuanto a la marca empleadora puede ser asociada a la falta de conocimiento de la temática por parte del profesional en talento humano e incluso al desinterés o poco apoyo por parte de los directivos. Lo cierto es que muchas compañías pueden llegar a ser muy exitosas en cuanto al cumplimiento de sus cuotas de venta y cobertura global en el mercado, pero al momento de contratar personal tienen una mala reputación corporativa.

La mala reputación corporativa puede originarse por diferentes factores, tales como manejos poco éticos en la contratación o desvinculación del personal, denuncias de abuso o explotación, incumplimiento de políticas internas, irrespeto de horarios de trabajo, procesos de selección muy largos y poco transparentes, altos índices de rotación, falta de claridad en los perfiles reclutados e incluso por la calidad de atención del equipo de reclutamiento en sus procesos, sin embargo uno de los factores preponderantes para la reputación corporativa, siempre será la propuesta de valor organizacional.

Por otro lado, muchas empresas medianas y *start ups*, suelen inspirarse en estas multinacionales para gestionar su marca, imitando ciertas actividades que pueden resultar poco efectivas al no estar asociadas a una verdadera estrategia o resultar muy costosas para empresas sin presupuesto asignado para la gestión de la marca empleadora. De igual manera, muchos emprendimientos esperan que simulando ciertas estrategias de multinacional, su marca empleadora se desarrolle, sin tomar en cuenta que no todos los contextos son iguales y no siempre su grupo objetivo comparte las mismas características e intereses.

Es por esto, que el presente trabajo de título compara las estrategias de gestión de la marca empleadora de dos multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil y se encuentra dirigido tanto a empresas multinacionales, medianas y *start ups*, con el afán de diseñar una fuente de benchmarking e incluso de consulta, sobre buenas prácticas, estrategias no efectivas y temas de interés realmente valoradoras por el colaborador promedio actual.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 TEORIA SISTEMICA

Durante muchos años, las organizaciones fueron percibidas como un contexto independiente en el que se debía estandarizar procesos, definir líneas jerárquicas, medir a través de indicadores y recompensar por la labor realizada, como si ningún otro tipo de factores influyeran en el desempeño de la gente, ni de la organización. De hecho, se vivió todo un paradigma alrededor de estas premisas que definieron el inicio de la administración y el análisis reduccionista mecánico de las organizaciones. Hoy en día se reconoce que todo esto surgió también como consecuencia del contexto de aquella época influenciada por las guerras, inestabilidad política y económica, así como diferentes necesidades y aspiraciones de la gente.

Entre 1976 y 1978, este paradigma de las organizaciones como sistema cerrado fue debatido por Ludwig Von Bertalanffy, autor de la Teoría General de los sistemas (TGS), quien a través de un enfoque organísmico, definía que “era necesario estudiar las partes y los procesos aislados, así como resolver los problemas de organización como resultado de la interrelación de las partes del sistema” (Valdez, 2016, p. 94).

Valdez (2016) indica que el concepto de sistema surgido a partir de la TGS es “Conjunto de elementos interdependientes e integrados entre sí formando un todo unitario, cuyos actos o funciones se organizan para alcanzar un fin común” (p.99). El autor también rescata que todo sistema responde a un sistema superior, denominado suprasistema o entorno y a la vez contiene sistemas más pequeños, denominados subsistemas.

1.1.1 JERARQUIA DE LOS SISTEMAS

En 1956 Boulding generó una clasificación de los sistemas con la finalidad de identificar una metodología o una lógica que facilite su estudio y comprensión, donde utilizó como factor taxonómico la complejidad del sistema, su relación y presencia en el entorno.

Tabla 1: Taxonomía de los sistemas por Boulding

Relación con su ambiente	Niveles Jerárquicos	Descripción
Cerrado	Sistemas estáticos	Sistemas que pueden observarse en todas las esferas de la realidad. Ej. El sistema solar
Cerrado	Sistemas Dinámicos	Sistemas propios de las ciencias naturales clásicas como principios químicos o físicos
Cerrado	Sistemas Cibernéticos	Procesos que aseguran la autorregulación del sistema
Abierto – Biológico	Sistemas de autosintonización	Nivel en el que la vida orgánica se separa de la materia muerta, el más claro ejemplo es la célula
Abierto – Biológico	Sistema genético social	Integración de varias células y sociedades celulares básicas como el de las plantas
Abierto – Biológico	El nivel del reino animal	Caracterizado por el aumento de la movilidad y de una regulación de conductas
Abierto - Ciencias Sociales	El nivel humano	Sistema con autoconocimiento y memoria desarrollada
Abierto - Ciencias Sociales	La organización social	Conjuntos de individuos con comportamientos regulados y mensajes codificados
Abierto - Ciencias Sociales	Sistemas Trascendentes	Desconocido y de excesiva complejidad

Fuente: Elaboración propia

1.1.2 INTERRELACIÓN DE LAS PARTES

Respecto a la tipología de los sistemas en relación a la interrelación de las partes se puede analizar desde cuatro perspectivas diferentes, determinista, animada, social y ecológica, siendo estas dos últimas las más relevantes para este estudio.

Las sociales que según Valdez (2016) son “sistemas en los que el todo y las partes contienen un propósito” (p. 116), siendo estos sistemas sociales parte de un sistema social mayor. De esta definición surge la teoría de los suprasistemas y subsistemas, considerando la sociedad en general como el suprasistema contenedor de subsistemas como grupos familiares, amigos, compañeros de escuela o compañeros de trabajo, clientes, proveedores, etc.

En cambio la interrelación ecológica nos indica que ciertas partes del sistema expresan propósitos que al ser unificados pueden no llegar a ser el mismo, como es el caso de la naturaleza y sus diversos sistemas orgánicos, sociales y mecánicos. Se considera que esta interrelación es de apoyo y generadora de insumos. Las organizaciones y sus departamentos son el principal ejemplo de esta dinámica.

Chiavenato (2006) puntualiza cinco parámetros que caracterizan la interrelación de las partes de un sistema como las organizaciones, entre ellos se encuentran entrada o insumo; procesamiento o transformación; salida, resultado o producto; retroacción, retroalimentación o retroinformación y el medio ambiente o entorno.

- a) **Entrada o Insumo:** Definida como el impulso o fuerza de arranque para el sistema. Fuerza que también puede ser suministrada por materia prima, información o energía.
- b) **Procesamiento:** Mecanismo de conversión de las fuerzas de entrada en salidas. Estos procedimientos son evaluados por su eficacia y eficiencia.
- c) **Salida o producto:** Resultado de la interacción del insumo con el procedimiento. Dichas salidas se encuentran alineadas a un objetivo del

sistema y se consideran finales si lo alcanzan, si resultan de un subsistema se consideran productos intermedios.

- d) **Retroalimentación:** Es la función de comparar el producto con un estándar previamente establecido. La retroalimentación trata de mantener o perfeccionar el desempeño del proceso para que su resultado sea siempre adecuado al estándar definido.
- e) **Ambiente:** Medio que rodea externamente al sistema. Contenedor de subsistemas y receptor de salidas y desechos.

La interacción que tienen las empresas con su entorno y entre sus partes las convierte en uno de los principales ejemplos de un sistema abierto de nivel jerárquico social bajo el enfoque ecológico, donde ésta se encuentra ligada a un suprasistema, generador de varios productos y conformada por diferentes subsistemas de donde obtiene insumos, la organización tiende a perseguir una meta en común, la rentabilidad.

1.1.3 RSE

A pesar de que la mayor parte de empresas se encuentra orientada a la generación de un rendimiento económico a favor de su principal grupo de interés, los accionistas; al encontrarse involucrada en un sistema social, esta debe velar por otros propósitos que también generen bienestar a la sociedad.

Soto y Cárdenas (2007) definen la Responsabilidad Social Empresarial como “formalizar políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y ambiental, así como la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y, finalmente, el escrutinio externo de los mismos” (p. 72).

Los autores hacen énfasis en que estas normas organizacionales deberían encauzar hacia la sensibilidad social también a los colaboradores así como a la satisfacción de sus distintos grupos de interés. De tal manera que para vivir la RSE se debe comunicar al personal sobre los distintos grupos de interés y las expectativas que tiene cada uno de ellos.

Tabla 2: Finalidades de las empresas socialmente responsables

Finalidades de una empresa socialmente responsable	Descripción
Satisfacer necesidades a través de bienes y servicios	Dirigir todo esfuerzo hacia el consumidos anticipando sus necesidades para satisfacerlo por encima de sus expectativas
Generar valor agregado	Que sus productos tengan un valor económico superior a la materia prima o producto comprado
Cumplir compromisos económicos con los factores que participan de la empresa	Cumplir las expectativas económicas de los diferentes grupos objetivos (empleados, clientes, proveedores, inversionistas, etc.)
Propiciar un ambiente de trabajo de desarrollo	Compromiso de la empresa con el colaborador más allá de lo económico
Permanencia en el mercado	Incrementar el valor de sus acciones en el mercado de manera sostenible mediante compras, ventas y fusiones con otras empresas
Multiplicar oportunidades para un mayor grupo de personas	Oportunidades laborales, crecimiento de ganancias, acceso al mercado, oportunidad de compra, etc.
Responsabilizarse del efecto ecológico	Prevenir consecuencias secundarias propiciando efectos positivos en el medio ambiente.

Fuente: Raimond-Kedilhac (1997, citado por Soto y Cárdenas, 2007)

1.1.4 GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés, parte interesada o stakeholders, suelen ser concebidos de manera distinta desde la mirada de las leyes, relaciones públicas, Marketing, Comunicación y de una muy distinta en el marco empresarial. Ni mero público expectante, ni simples grupos de interacción, los grupos de interés desde la perspectiva organizacional hacen referencia a

“aquellas personas que tienen un interés, pretensión o participación en una organización, con respecto a lo que hace y a su desempeño” (Jones, 2008, p. 27).

Estos grupos pueden ser clasificados como partes interesadas internas y externas en relación a la propiedad y pretensión sobre los recursos organizacionales y asegura que en ambos casos deben realizar una contribución a la empresa y recibir un incentivo por parte de la misma.

Tabla 3: Tipología de grupos de interés, contribuciones e incentivos

Tipo	Parte interesada	Contribución realizada	Incentivo recibido
Interna	Accionistas	Inyección de capital	Recuperación de la inversión y dividendos
	Gerentes	Habilidades y experiencia	Salario, Status y Poder
	Fuerza de trabajo	Habilidades y experiencia	Salario, estabilidad y promoción
Externa	Clientes	Dinero y rotación del producto	Calidad y precio accesible
	Proveedores	Materia prima de calidad	Transacciones económicas
	Gobierno	Regulaciones de mercado	No monopolización
	Sindicatos	Negociación libre y justa	Participación equitativa de incentivos
	Comunidad	Infraestructura social y económica, talento	Obra, empleo, ingresos
	Público en general	Reputación y lealtad	Compromiso social, ambiental y económico

Fuente: Jones, G. (2008) Teoría Organizacional: Cambio en las organizaciones. P.28

Se debe tener claro que ambos grupos de interés, interno y externo, son igual de importantes para la empresa, puesto que uno de ellos permite a la empresa seguir produciendo a través de contribuciones en lo generado y la otra parte permite la transacción del producto y el retorno de lo invertido.

A pesar de ser grupos de interés organizacionales, que pueden tener objetivos en común así como compartir características, debe tenerse en cuenta

que como individuos, pertenecen a otro gran número de sistemas diferentes, con distintos intereses.

1.1.5 MODELO POP

Como se revisó anteriormente, el individuo pertenece al mismo tiempo a diferentes sistemas que influyen en su comportamiento y toma de decisiones, tales como la familia, círculos de amigos, instituciones formadoras, religiones, género, grupos etarios y contextos sociales. Así como influye la contribución realizada a la institución y el incentivo recibido por parte de esta.

Estas esferas sociales o sistemas han experimentado gran entropía por decisiones que hoy en día resultan disruptivas para el modelo de lo convencional, las nuevas generaciones, de lo cual se hablará más adelante ha cambiado significativamente algunos sistemas, principalmente el laboral.

Decisiones como emplearse en el arte o crear un emprendimiento antes de una relación de dependencia, rechazar ofertas laborales por temas como la cantidad de tiempo libre que esta oferta o la no alineación de la empresa a principios y valores personales, han generado gran preocupación a las organizaciones, quienes han experimentado grandes fugas de talento, alta insatisfacción por parte de su personal y poco deseo de jóvenes talentos de formar parte de sus equipos.

Ante ello las organizaciones han tratado de atraer y retener talento a través de diferentes estrategias enfocadas hacia las nuevas tendencias laborales, acertando y fallando en algunas de ellas, profesionales del capital humano han expresado sentir incluso frustración, cuando no obtienen los resultados esperados de una u otra estrategia.

Este fenómeno, ha sido asociado a la diversidad, personas con intereses distintos, con muy pocas cosas en común y a las cuales es imposible encasillar o persuadir de la misma manera que a otras. Molinari (2017) denomina a estas personas como “Desencajados, desajustados, descolocados, conflictuados” (p.15). No de manera despectiva, sino como personas curiosas,

exploradoras, disruptivas con el sistema, con diferentes intereses personales, que buscan un trabajo ideal que se alinee a sus metas personales mientras contribuyen en la consecución de las metas empresariales.

Para una mayor comprensión de los denominados “desencajados” la autora propone el Modelo POP, Persona, Organización, Planeta, el cual considera tres diferentes sistemas que de ser alineados logran que el individuo sienta que se encuentra en el trabajo ideal o al menos se considere menos fuera de lugar en la organización. Estos tres sistemas del modelo responden a diferentes preguntas que el individuo suele plantearse al decidir respecto a lo laboral. Además cada sistema toma en consideración planteamientos y dimensiones que el individuo puede contemplar al momento de decidir tomar o abandonar un empleo.

Tabla 4: Sistemas del Modelo POP

Sistema	Pregunta básica	Definición	Dimensiones
Persona	¿Qué trabajo?	Cuál es el trabajo que prefiero y que me gusta	8
Organización	¿Cómo se trabaja?	Cómo me gusta trabajar, cuál es la forma que prefiero	8
Planeta	¿Para qué se trabaja?	Qué importancia le doy a la finalidad, al sentido, al propósito	4

Fuente: Molinari (2017). Desencajados. P. 87

I. Persona

El primer sistema planteado por Molinari (2017) es el de Persona, aquel que “pone foco en los atributos que se relacionan con las preferencias, intereses y motivaciones individuales” (p.88). Este sistema plantea la búsqueda de la satisfacción a características intrínsecas del individuo a través del trabajo y la autora los resume a ocho dimensiones: Naturaleza del trabajo, Desafíos – Aprendizaje, Identificación con los valores, Autonomía, Compensación, Seguridad y beneficios, Relaciones Enriquecedoras y Autogestión del tiempo.

Tabla 5: Dimensiones del sistema Persona

Dimensión	Definición
Naturaleza del trabajo	Características del trabajo en cuanto al rol ejercido o la tarea realizada que hace que el individuo disfrute de ello.
Desafíos Aprendizaje	Desafíos constantes, posibilidad de trabajar en proyectos que permitan desarrollarse o participar de nuevas experiencias
Identificación con los valores	La empresa en la que trabaja el individuo refleja sus valores y le motiva sentirse identificado con ellos
Autonomía	Libertad ofrecida por la empresa para decidir cómo, cuándo y dónde realizar el trabajo
Compensación	La retribución económica recibida a cambio del trabajo realizado es atractiva y se alinea a las necesidades del colaborador.
Seguridad y Beneficios	Hace referencia a la estabilidad que brinda un empleo, así como a los beneficios que este ofrece para facilitar la vida del colaborador, tales como comedor, transporte, áreas de descanso, entre otras.
Relaciones enriquecedoras	El lugar de trabajo permite interactuar con personas que aportan valor, desarrollo profesional y personal.
Gestión de mi tiempo	Manejo del tiempo personal y su propia agenda, flexibilidad de horarios, teletrabajo, etc.

Fuente: Molinari (2017). Desencajados

En una investigación realizada por la autora a finales del 2016, a una muestra de personas entre 21 y 40 años principalmente universitarios y citada en su obra Desencajados, se reveló que de este sistema, las dimensiones con mayor grado de importancia para aquella muestra fue la de Desafíos - Aprendizaje, quedando en segundo lugar Naturaleza del trabajo, siendo estos mucho más valorados que la compensación que ocupó un tercer lugar y que la identificación con los valores que ocupó el último puesto dentro de la jerarquización. (Molinari, 2017, p.93 – 94).

II. Organización

El segundo sistema del Modelo POP propuesto por Paula Molinari, es Organización, el cual apunta a la forma de trabajo preferida. A diferencia del anterior sistema, este no tiene que ver con lo intrínseco del individuo, sino con las características del contexto donde se da la actividad laboral, la satisfacción a través de un ambiente de trabajo ideal. Este sistema también se encuentra compuesto por 8 dimensiones:

Tabla 6: Dimensiones del sistema Organización

Dimensión	Definición
Colaboración	Hace referencia al trabajo en equipo en un contexto de buen clima y compañerismo.
Gestión por resultados	Preferencia por una organización que plantee metas y espere resultados, con procesos y herramientas que ayuden a alcanzarlos.
Participación	Lugares de trabajo donde se espere que el colaborador tome decisiones, haga propuestas y actúe como dueño. Visibilizar y reconocer las contribuciones
Buenos Jefes	Jefes comprometidos con los resultados de sus colaboradores, su satisfacción y desarrollo. Directivos creíbles, respetados por todos y prácticos.
Desarrollo	Cultura organizacional de compromiso por el desarrollo de los colaboradores que indaguen sus intereses y expectativas brindando oportunidades de crecimiento profesional
Innovación	Contexto que alienta la generación de nuevas ideas, empresa que se diferencia de otras por su gestión del cambio continua.
Interconexión	Organización ágil, dinámica, que relaciona a su gente a manera de red interna y externa, independientemente del nivel jerárquico y área de trabajo.
Transparencia	Empresas en la que la información importante es compartida, está disponible para todos y fluye en todos los sentidos.

Fuente: Fuente: Molinari (2017). Desencajados

Respecto al estudio realizado por Molinari (2016), sobre la jerarquización de estas dimensiones como nuevas tendencias del trabajo, puntuó en primer lugar la colaboración, quedando en segundo lugar con igual nivel de importancia la Participación, Gestión por Resultados y Desarrollo y en tercer lugar los Buenos Jefes.

Se propone los tres últimos en esta jerarquización que fueron Innovación, Transparencia e Interconexión, como una oportunidad que podría ser gestionada por las organizaciones ante una estrategia que le genere ventaja diferencial y competitiva en atracción de talento.

III. Planeta

El tercer y último sistema del Modelo POP, denominado Planeta, hace referencia a los fines de la organización y la identificación del individuo con esta finalidad, se enfoca más allá de lo económico en aquello que describimos anteriormente como Responsabilidad Social Empresarial, en el macrosistema contenedor de la organización.

A diferencia de los otros dos sistemas, este sistema es aquel en el que el individuo busca una satisfacción mucho más trascendental, en la que la organización sea condescendiente con su entorno y responsable con todos sus stakeholders, un sistema filántropo compuesto de cuatro dimensiones:

Tabla 7: Dimensiones del sistema Planeta

Dimensión	Definición
Responsabilidad Social Empresarial	Con propósitos claros más allá de los resultados económicos comprometidos con lo social y ambiental
Compromiso Social y bienestar	Organización que impacte con sus acciones de manera positiva en la comunidad
Sustentabilidad	Compromiso con el medio ambiente, la gestión de sus recursos y su sostenibilidad ecológica
Diversidad	Alentadora de la diversidad de género, raza, credo, cultura, etc. A través de políticas y acciones afirmativas

Fuente: Molinari (2017). Desencajados

En la jerarquización de estas dimensiones realizada por el estudio de Molinari (2017), obtuvo el primer lugar de importancia para la muestra el tema de la Diversidad y todo lo que esto involucra, no solo como parte de las organizaciones, sino también como consumidores y receptores de distintos mensajes que las organizaciones dan a través de sus marcas. Por otra parte, en segundo lugar puntuó la sustentabilidad, quedando en tercer lugar el compromiso social y bienestar y en último lugar la Responsabilidad Social Empresarial.

De este estudio realizado, Molinari (2017) indica que pudo recolectar que el sistema planeta no se encuentra entre el Top Ten de dimensiones importantes para un lugar de trabajo ideal, donde se priorizan las dimensiones del sistema persona, por lo que puede concluir que “el trabajo ideal está más ligado a los intereses, motivaciones y proyecto de vida personal” (p.111).

IV. Perfiles de desencajados

Se conciben tres tipos de perfiles de desencajados de acuerdo a su jerarquización de intereses y los factores que consideran componen un trabajo ideal, generalizando que aquellos orientados a lo transaccional (lo monetario) le dan poca importancia al relacionamiento.

Tabla 8: Perfiles de desencajados de acuerdo a sus intereses

Perfil	Detalle
Show me the money	Mayor importancia a la Compensación, con quienes se puede negociar a través de la Gestión por resultados, la Seguridad y Beneficios
Empoderados	Resulta muy importante la Autogestión del tiempo y la Autonomía, se puede abordar desde la Gestión por resultados y la Participación
Crecimiento	Personas que prefieren los Desafíos – Aprendizaje, se los aborda desde una cultura de desarrollo y Naturaleza del trabajo

Fuente: Molinari (2017). Desencajados

1.2. IDENTIDAD CORPORATIVA Y BRANDING

Tanto el Marketing, como las Relaciones Públicas son temas influyentes y herramientas amigas en las prácticas de todo profesional, principalmente para el Profesional de Talento Humano, que gestiona de manera interna la Identidad Corporativa.

Al definir Imagen Corporativa se debe tener clara la diferencia de dos grandes enfoques de este concepto, el enfoque del Diseño y el enfoque Organizacional, ambos igual de importantes al analizar la imagen corporativa pero con distintos métodos de intervención.

La identidad corporativa desde el enfoque del diseño hace referencia a una representación icónica visual de las características y particularidades de la organización. Capriotti (2009) indica que este enfoque contempla los elementos constitutivos visibles como “el símbolo; el logotipo y tipografía corporativa; y los colores corporativos. También en la aplicación de la identidad visual a través del diseño gráfico, audiovisual, industrial, ambiental o arquitectónico” (p.19).

Bajo este enfoque de diseño surge el término Marca o brand en inglés, que según Kotler (1993) citado por Villegas y Escalante (2016), surgió como solución a la gran oferta de productos al granel “transacciones en las cuales no se hacía énfasis aún en la importancia de la marca como elemento diferenciador frente a la competencia” (p. 66). En la actualidad este concepto ha evolucionado a una compleja interacción entre letras, símbolos y diseños que buscan diferencias los productos ofertados de los de la competencia.

El éxito de las marcas se verá representado a través de los clientes que identifiquen la marca y opten por una de ellas al momento de consumir, objetivo logrado a través del Branding o gestión de la marca.

La identidad corporativa desde el enfoque Organizacional resulta en un concepto mucho más amplio e interdisciplinario que contempla variables como los valores y atributos. Capriotti (2009) define la Identidad Corporativa como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una

organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (p.21).

Entre los factores que influyen en este enfoque de la identidad corporativa Organizacional se encuentran: la personalidad y normas del fundador y personas estratégicas, la historia de la organización, la personalidad de los individuos que componen la empresa y el entorno social donde esta se desarrolla. Todas ellas constantes pero no inmutables con el paso del tiempo.

Es de este enfoque que surgen diferentes aplicaciones de las marcas como la orientada al producto, servicio, lugar, persona, experiencia y organización, las cuales dieron luces a nuevas formas de branding y metodologías de mercadeo.

1.2.1 COMPONENTES DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad corporativa se encuentra compuesta por dos pilares fundamentales, la Cultura Corporativa, aquello que la organización ha construido a través de su historia y que profesa ser hoy; y la Filosofía Corporativa que representa aquello que la organización quiere llegar a ser y como se proyecta está a futuro.

1.2.2 CULTURA CORPORATIVA

La Cultura corporativa u organizacional es definida por Chiavenato (2009) como “el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (pp. 116-117).

Puede ser descrito como un pensamiento institucionalizado o un sistema de significados compartidos que diferencian a una empresa de otra.

De acuerdo a Schein (1985), citado por Capriotti (2009) Esta cultura organizacional se encuentra compuesta por los artefactos o pautas de conducta, los valores compartidos y los supuestos o creencias básicas.

Tabla 9: Niveles de la Cultura Organizacional

Componente	Descripción
Artefactos o Pautas de conducta	Comportamientos observables, aspectos visibles y manifiestos de la cultura, incluye productos, servicios, formas de vestir, hablar, simbología interna, etc.
Valores Compartidos	Conjunto de principios y razones compartidas que explican y justifican los comportamientos del personal de dicha empresa
Supuestos o creencias básicas	Son presunciones y pensamientos preestablecidos, invisibles e inconscientes compartidos por los miembros de la organización.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2009) y Capriotti (2009)

1.2.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Capriotti (2009), define la Filosofía Corporativa como segundo componente de la Identidad Corporativa

“La concepción global de la organización establecida por la alta dirección (Propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización” (p.25).

La Filosofía Corporativa se encuentra compuesta por tres aspectos básicos y responde a las preguntas ¿Qué hace la empresa? (misión); ¿Cómo lo hace? (visión) Y ¿A dónde quiere llegar con este accionar?

Tabla 10: Elementos de la Filosofía Corporativa

Componentes	Descripción
Misión Corporativa	Definición del negocio o actividad a la que se dedica la empresa
Visión Corporativa	Ambición, reto o perspectiva a futuro de la organización
Valores Corporativos	Principios profesionales definidos para su relacionamiento con los distintos Stakeholders

Fuente: Capriotti (2009)

1.2.4 MARCA EMPLEADORA

La Marca Empleadora, Employer Brand, o Marca contratante es un concepto que nace a finales de los 90s, como parte de las investigaciones humanistas del Marketing y de su enfoque hacia el cliente interno.

Berry y Parasuraman (1992) citado por Sheen (2018) sostiene “que un buen servicio al cliente solo es posible si en el personal existe una alta satisfacción y motivación por su trabajo”(p.35).

Este se convirtió en el principal argumento del Marketing interno que planteaba al empleado como cliente y a los puestos de trabajo como un producto. Bajo esta perspectiva, los puestos de trabajo debían atraer y desarrollar y a los empleados, satisfaciendo sus necesidades y deseos, y motivándolos a cumplir sus propios objetivos, mientras cumplen los de la organización. La Marca comercial intenta vender un producto deseado y la marca empleadora una empresa y un empleo deseado.

Se puede definir el Employer Brand como un “conjunto de beneficios funcionales económicos y psicológicos otorgados por la empresa a su personal y que están alineados con la cultura corporativa” (Sheen, 2018 p.36).

Es la marca que lleva a una empresa a ser conocida entre sus stakeholders clave por entregar una experiencia laboral de alta calidad y por brindar una identidad organizacional que los empleados valoran, con la cual se enganchan y se sienten confiados para promoverla a otros (Martin, Gollan y Grigg, citado por Sheen, 2018, p.36).

Así como los productos empezaron a necesitar de las marcas para diferenciarse entre ellos y hoy en día dar a conocer las características buscadas por distintos tipos de clientes, la gente también comenzó a comprar trabajos y este tipo de consumidor es aún más exigente respecto a cómo busca y lo que espera encontrar.

Borracchia (2016) indica que esta elección es mucho más cortoplazista, buscando experiencia antes que eternización en el puesto. Para ella la marca

empleadora consiste en “Aplicar conceptos de Marketing y Publicidad y trabajar a nuestra compañía como una marca, cuyo consumidor son aquellos que potencialmente podrían querer trabajar en ella” (p. 43).

Borracchia propone un nuevo paradigma laboral en torno a la marca empleadora e indica que el candidato experimenta una elección mutua, donde él ofrece su talento y la compañía ofrece un lugar donde desarrollar ese talento junto a una propuesta de valor que lo atraiga y retenga, diferenciando lo ofertado de las otras empresas.

Las razones para gestionar la Marca Empleadora o Employer Brand (EB) son algunas, sin embargo entre las principales se encuentran: Darse a conocer con potenciales colaboradores, volver más fácil la elección del candidato al seleccionador y al candidato la empresa, reducir la rotación, crear compromiso y sentido de pertenencia. Una buena gestión de la EB puede ayudar también a posicionar en paralelo la marca de consumo e incluso a posicionarla como un Love Brand.

A pesar de no ser lo mismo la marca de consumo que la Marca Empleadora, los clientes si pueden llegar a asociarlas, por lo que esta debe ser congruente entre lo comunicado comercialmente y el cómo se trabaja en la compañía

1.2.5 CO-CREACIÓN DE LA MARCA EMPLEADORA

La marca empleadora, es otra manera de interacción con el entorno, el cual tiene sus propios stakeholders, tales como los candidatos que participan en procesos de selección, los potenciales candidatos aún no contactados, como también los colaboradores y ex colaboradores, las familias y amigos de estos tres antes mencionados, los proveedores, los reclutadores e incluso las marcas empleadoras que compiten en el mismo segmento de mercado.

A pesar de que no se tiene acceso a todos estos grupos, si se puede identificar en ellos cuales son los más influyentes y los canales más utilizados. Así también se debe procurar segmentarlos y de acuerdo a ello proporcionar

contenido que les permita influenciar de manera efectiva y con mayor impacto. Borracchia (2016) indica que “la marca empleadora se construye sobre los atributos intangibles que generan una buena experiencia de cómo es un lugar” (p.77).

Para lograr este cometido, es importante sugerir a las empresas no engañar a sus stakeholders de la marca empleadora y mostrarse de manera transparente, con sus defectos y virtudes, obviamente resalta aquello que puede resultar seductor y atractivo.

Respecto a la cocreación, Formanchuk (2010), indica que todos los seres humanos tienen la necesidad de comunicar, es por esto que las empresas en sus colaboradores deben “promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos. Esto requiere que la organización sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares” (p.15).

La cocreación es el evitar el reduccionismo y la homogenización de contenido, puesto que esto puede originar temor a opinar, desconfianza y escepticismo en los colaboradores y por ende el fracaso en cualquier estrategia de comunicación y branding.

1.2.6 TIPOS DE MARCA EMPLEADORA

Debido a que el employer branding es un concepto derivado de marketing, existen muchas formas de gestionarlo desde esta perspectiva, sin embargo se pueden analizar muchas otras, como por ejemplo desde una mirada generacional, aplicada a las necesidades y aspiraciones cada cohorte etario. Lo ideal es no encasillar a las personas, sino más bien agruparlos por infinidad de categorías y considerar que cada uno puede pertenecer a más de una sola.

Borrachia (2016) indica que es importante “diferenciar la marca corporativa de la marca empleadora aunque sean “la misma””(p.88). Puesto que es distinto tratar con personas a las que quieres atraer a la organización

que aquellas a las que se quieren vender o comunicar. A pesar de que deben mantener una armonía y coherencia en su discurso y principios.

Los tipos de marca empleadora desde dos factores importantes, el foco de atención de las estrategias de reclutamiento y el reconocimiento que tiene la organización en el mercado.

Tabla 11: Tipos de marca empleadora desde el foco de atención de las estrategias de reclutamiento y el Reconocimiento en el mercado

Categoría	Tipo	Descripción
Talento Core	De nicho	Perfil de candidato claramente identificado
	Catch-All	Atracción de múltiples perfiles y áreas de desempeño
Reconocimiento	Alto reconocimiento	Empresas de nombre corporativo altamente reconocido, al que la gente puede tener una idea general positiva o negativa de la organización
	Bajo reconocimiento	Empresas desconocidas o conocidas por un pequeño entorno del cual la gente no tiene una idea clara preconcebida.
	De portafolio reconocido	Aquellas empresas cuyo portafolio de marcas comerciales es mucho más reconocido que la misma marca corporativa, en estos casos se debe atraer desde las marcas comerciales

Fuente: Elaboración propia

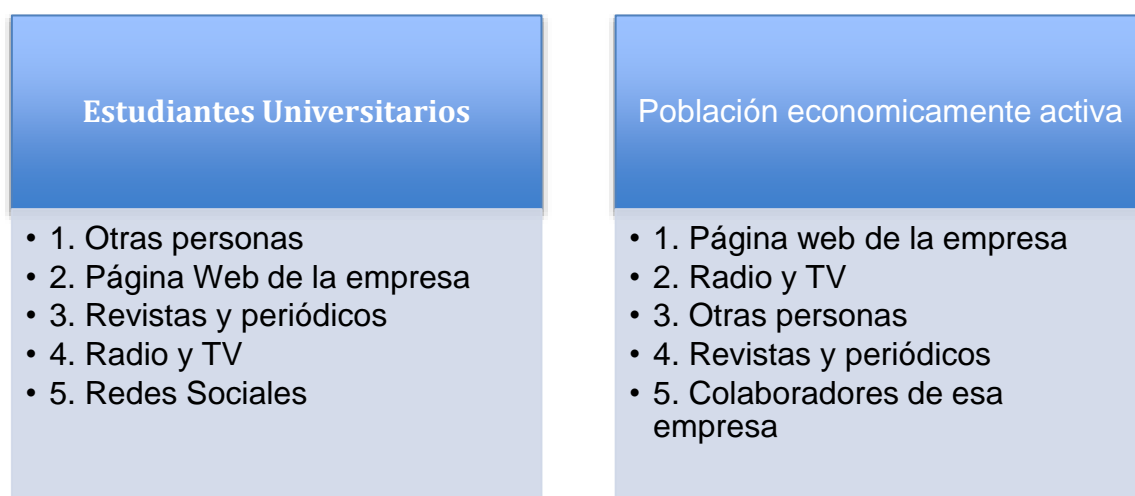
1.2.7 ATRIBUTOS DE LA MARCA EMPLEADORA VALORADOS EN ECUADOR

El primer estudio de marca empleadora realizado por la revista ecuatoriana de negocios, Ekos (2014), reveló datos que resultan relevantes para este estudio sobre los factores valorados en un trabajo. En aquel muestreo se tomó en consideración dos importantes segmentos de interés, similares a los de este estudio, por una parte estudiantes universitarios de los últimos semestres de su carrera y población económicamente activa.

Zabala, V. y Jervis, C. (2014) revelaron que este estudio tenía por objetivo “determinar los atributos más importantes al momento de declarar la preferencia por una institución pública o empresa privada e indicar cuales son los medios de información por los cuales se conoce las características de ellas” (p.37). Entre las variables tomadas en cuenta para este estudio estaban la imagen de la compañía, Tipo y condiciones de trabajo, Gente y cultura y Remuneración y oportunidades de desarrollo, cada una con 6 dimensiones de evaluación.

Entre los medios de información por los cuales la muestra de este estudio expresó que se entera principalmente de los atributos de las organizaciones del sector privado se encuentran divididos en opinión.

Gráfico 1: Medio de comunicación de atributos empresariales valorados



Fuente: Elaboración propia

Las razones principales para trabajar en el sector privado de acuerdo al estudio fueron las siguientes y de igual manera variaron en la percepción de los estudiantes universitarios de últimos semestres y de la población económicamente activa, en orden de importancia.

Tabla 12: Jerarquización de atributos de la marca empleadora en empresas privadas de acuerdo al estudio de la revista Ekos 2014

Estudiantes Universitarios	Población Económicamente Activa
1. Buena remuneración económica	1. Buena remuneración económica
2. Beneficios atractivos	2. Flexibilidad
3. Estabilidad laboral	3. Beneficios atractivos
4. Crecimiento personal	4. Crecimiento personal
5. Posibilidades de desarrollo profesional	5. Estabilidad laboral
6. Empresa exitosa en su sector	6. Capacitación
7. Buena imagen comercial	7. Posibilidades de desarrollo profesional
8. Capacitación	8. Buena imagen comercial
9. Ambiente de trabajo agradable	9. Ambiente de trabajo agradable
10. Oportunidades para viajar o trabajar en el extranjero	10. Orgullo de pertenencia

Fuente: Elaboración propia a partir de Zabala, V. y Jervis, C. (2014)

En aquel estudio realizado por Ekos, las dos empresas multinacionales objeto de estudio de este trabajo de titulación aparecieron en el top 10 de empresas del Ranking Sectorial Privado de un total de 25 posiciones.

1.3 ATRACCION Y RETENCION DE TALENTO

Molinari (2012) hace una clara diferencia entre los paradigmas de la atracción y retención del talento de hoy en día, versus el de hace algunos años. Denominada Era del Hombre, esta nueva forma de concebir el capital humano como gente talentosa y motivada plantea una dinámica en la que las personas imponen sus condiciones a las empresas y son ellos quienes deciden estar o no en una organización.

Cantú (2006), citado por Figueroa (2014) establece la atracción y retención del talento como parte de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos. El autor describe la atracción como:

Tener la seguridad de que se atrae al personal que se requiere para determinado cargo, prever los tiempos en los que serán requeridos y realizar procesos de evaluación que permitan determinar la eficiencia de cada uno de ellos en sus respectivos cargos y su coherencia con las necesidades empresariales (p. 65)

Mientras que la retención de acuerdo a este mismo autor consiste en la planeación e integración de la misma a la filosofía empresarial como una forma de asegurar la sustentabilidad, la proyección de su capital humano a través de planes de desarrollo y movimiento, así como la evaluación del mismo para identificar y mapear su talento.

1.3.1 NUEVAS TENDENCIAS EN LA ATRACCIÓN

La forma de buscar trabajo ha cambiado a lo largo de los años, llegando a ser visto hoy en día como una compra, donde el producto es el empleo en sí, a diferencia que las personas ponen en una balanza que esta compra definirá su status social, sus ingresos, su vida personal y muchos otros factores. Molinari define 6 tendencias a considerar durante la atracción de talento.

La primera tendencia es el empoderamiento femenino en el mercado laboral, muchas más mujeres graduadas de la universidad, con sus objetivos de vida ligados a lo laboral, pero también al equilibrio personal, donde lo que prima es el interés por la flexibilidad horaria. La segunda, es obviamente este

mismo interés en los hombres, el cual quizás antes no era prioridad pero hoy en día es muy valorado por ambos géneros.

El tercero se encuentra muy ligado a estos dos primeros, puesto que las parejas hoy en día buscan este equilibrio en sus trabajos y ya que ambos trabajan y son sustento, resulta mucho más fácil abandonar un trabajo para comenzar a buscar otro, a diferencia de años pasados, donde solo el hombre era el sustento familiar y por ende debía cuidar de su trabajo.

La cuarta tendencia es la desprofesionalización y escasez de talento, hoy en día los jóvenes estudian carreras técnicas o diplomados que les permita adquirir las bases para conseguir un empleo, pero no se especializan en algo específico, por lo que es difícil encontrar especialistas en algún sector y cuando se los encuentra, son ellos quienes tienen la capacidad de elegir si tomar o no la propuesta laboral, mientras que a los trabajadores no especializados les resulta una verdadera competencia entre ellos obtener un puesto.

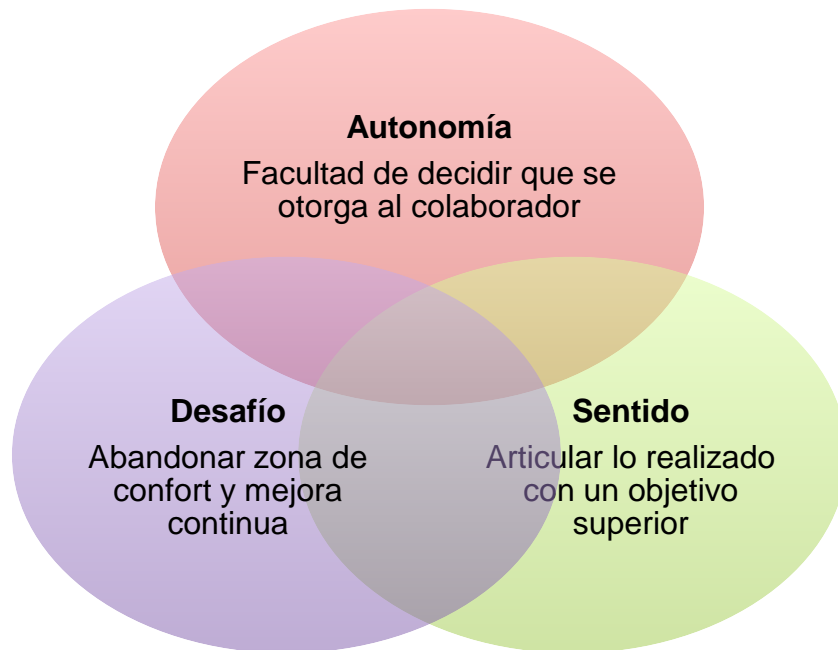
Estos mismos jóvenes han alcanzado ya puestos de toma de decisión dentro de las organizaciones y esto ha originado conflictos internos, siendo la quinta tendencia estas pugnas de poder, incompreensión de nuevas formas de liderazgo y desmotivación para colaboradores que tienen más tiempo dentro de las organizaciones y quienes ahora se ven liderados por alguien menor a ellos. El choque generacional en sí y la diversidad de mentalidades.

Finalmente la sexta tendencia hace énfasis en las nuevas formas de trabajo, tales como el teletrabajo, el impacto de la tecnología en las formas de hacer las cosas, hacer negocios, como en las formas de llegar al consumidor. Esta nueva tendencia la resume Molinari (2012) en la siguiente frase “El trabajo es algo que se hace, no un lugar a donde se va” (p.177).

En relación a ello, la autora propone el concepto de la propuesta de valor, un intangible que se ofrece al potencial candidato como un paquete tentativo y seductor. Pink (2009), citado por Molinari (2009) es un autor que teorizó sobre la motivación intrínseca o Motivación 3.0, quien define tres

categorías esenciales en la construcción de la propuesta de valor, la autonomía, el desafío y el sentido.

Gráfico 2: Esferas de la motivación intrínseca de Pink



Fuente: Elaboración propia

1.3.2 PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

La conjunción de estas tres categorías, Autonomía, desafío y sentido permiten la construcción de una propuesta de valor atractiva, que según Molinari (2012) es “todo lo que se lleva la persona por trabajar en ese lugar” (p.185)

Valdebenito (2016), define la propuesta de valor como los atributos que tanto el mercado laboral como los empleados perciben de una compañía en específico y cómo estos aportan en su desempeño laboral. (p.17) En otras palabras lo que diferencia a una empresa de otra en términos de ofertas laborales.

Claramente cada empresa tiene una PVE aun cuando esta no la haya identificado, es por esto que se debe evaluar qué es lo que se percibe y qué es lo importante y de acuerdo a ello gestionar esta propuesta de valor.

Jiménez y Avilés (2013) también citados por Valdebenito (2016) indican que la propuesta de valor al empleado o PVE “hace referencia a todo lo tangible y lo intangible, tanto desde el punto de vista económico (salarios) como de otros beneficios (formación, flexibilidad, estabilidad, beneficios sociales)” (p.17).

La propuesta de valor debe ser segmentada de acuerdo al candidato potencial que se identifique y quiera atraerse, lo cual se logra solamente a través de una investigación de mercado que genere una Big Data que nos permita obtener categorías, aspectos de interés, áreas de mejora y de acuerdo a ello redefinir la propuesta de valor.

1.3.3 DISEÑO DE PROPUESTA DE VALOR TRANSACCIONAL Y RELACIONAL

Michael Armstrong, citado por Valdebenito (2016), propone un sencillo modelo de Recompensa Total, en el cual toma en consideración aspectos monetarios y no monetarios, para ello toma en cuenta el concepto del marketing de creación de experiencias, donde se resalta la importancia de generar en los colaboradores y potenciales candidatos a colaboradores experiencias gratificantes que surjan a partir de su trabajo y que les permita desarrollarse de acuerdo a sus expectativas.

Tabla 13: Configuración del modelo de recompensa de Armstrong

Recompensa Transaccional	Sueldo base	Remuneración total	Recompensa Total
	Sueldo Variable		
	Beneficios		
Recompensa relacional	Aprendizaje y desarrollo	Reconocimiento no monetario	
	La experiencia en el trabajo		
	Reconocimiento, logro y crecimiento		

Fuente: (Valdebenito, 2016, p. 12)

A partir de este modelo básico entonces, dependerá que el reclutador identifique su potencial candidato y juegue con cada uno de los factores para armar un paquete atrayente de talento, alineado a aquello que la empresa ofrece realmente y aquello que puede llegar a ofrecer.

1.3.4 PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO Y LA PSICOLOGÍA

Al hablar de las diferentes esferas de la motivación de acuerdo a Pink (2009), la configuración del modelo de recompensa de Armstrong (2010) y el Modelo POP de Molinari (2017), resulta necesario hablar de una teoría motivacional clásica que engloba estos tres modelos, la teoría de la jerarquización de las necesidades según Maslow.

Chiavenato (2009) indica que este estudio de Maslow mostraba que “las necesidades humanas se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia” (p. 283). Maslow, con el afán de plasmar su idea propuso una pirámide de cinco niveles, que graficaba dicha jerarquización, la base y el primer nivel de la misma representaban a las necesidades primarias (fisiológicas y seguridad). Mientras que el segundo, tercer y cuarto nivel, representaban las necesidades secundarias (sociales, estima y autorrealización).

Aquellos factores de las dimensiones del Modelo POP propuestas por Molinari (2017), que tributan a lo transaccional según Armstrong (2010), son aquellos que permitirán la satisfacción de necesidades primarias, a través del sueldo base, variable y beneficios, el individuo logra satisfacer necesidades fisiológicas como el hambre, la necesidad de una vivienda, etc. Así como las de seguridad en términos de estabilidad laboral y tranquilidad emocional.

Mientras que, los factores dimensionales del Modelo POP que tributan a lo relacional de acuerdo a Armstrong, como los buenos jefes, interconexión, relaciones enriquecedoras, participación y la RSE, son aquellos que permiten al individuo satisfacer sus necesidades secundarias, logrando así la autonomía, desafío y sentido propuesto por Pink (2009)

1.3.5 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN

Figuroa (2014) indica que la retención del personal consiste en mantener y conservar al personal y no permitir que se retire de la empresa ni se involucre con la competencia (p. 67). Esta retención es fruto de una buena selección, puesto que si la contratación no es transparente en términos de condiciones y tareas a realizar, muy difícilmente se va poder retener para desarrollar.

Para Figuroa (2014) la retención debe empezar fomentándose al interior, con el reconocimiento del talento, el desarrollo de relaciones que generen confianza y credibilidad que permitan arraigar el sentido de pertenencia del equipo y con esto lograr el pleno desarrollo de habilidades. (p. 67)

La clave es la meritocracia y los beneficios otorgados a partir de esta. La meritocracia puede ser instaurada en las organizaciones a través de una correcta gestión del desempeño y esta puede dar paso de acuerdo a los recursos de la organización a un plan de reconocimiento y retención monetario como a uno no monetario.

1.3.6 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen varias metodologías para la gestión del desempeño, Alles (2005), indica que para ello se debe cascadear los objetivos organizacionales y alinearlos con los objetivos de cada área y puesto, de tal manera que el colaborador relacione la estrategia global con sus objetivos individuales, esto influye tanto en su desempeño como en su sentido de pertenencia y compromiso.

Además de los objetivos, se debe definir cuáles serán los comportamientos esperados en su desempeño, así como aquellos que serán valorados, también conocidas como competencias y que se deben derivar de la filosofía institucional. Para finalmente llegar a un tercer paso que son las evaluaciones cuantitativas (objetivos) y cualitativas (competencias). Permitted de esta manera al final de un período de tiempo, identificar a las

personas y los puestos clave, así como el potencial interno y lo que se requeriría como potencial en un candidato externo.

Como resultado de este proceso de gestión del desempeño se podrá segmentar el talento de los colaboradores de acuerdo a su potencial y de acuerdo a ello elaborar planes de retención efectivos para cada uno de los casos, Molinari (2012) lo resume de la siguiente manera

Tabla 14: Segmentación del personal por su desempeño

Fuente: Elaboración propia a partir de Molinari (2012)

En cada uno de estos segmentos se puede trabajar a través de elementos monetarios como un plan de remuneración diferenciado atractivo en el que se intercalen los factores anteriormente expuestos en el modelo de Armstrong y se proponga temas como una remuneración variable por proyectos, sueldos diferenciados, bonos de retención, carros corporativos, entre otros, que

Segmentación por potencial	Descripción	Estrategia
Alto Potencial	No se le ve limitación y se estima podrá crecer por lo menos dos niveles en la organización	Proponer nuevos desafíos, tratamiento personalizado de acuerdo a sus intereses, proyectos y remuneración especial
Crecimiento	Puede crecer a un nivel jerárquico superior en un lapso igual o menor a 3 años	Planes de acción que les permita desarrollar nuevas habilidades y estar listo para su crecimiento
Experto	Puede manejar mayor volumen mas no jerarquía, especialistas en conocimiento	Capacitación en su área de expertise
Desarrollo lateral	Puede moverse hacia un rol distinto pero no con mayor posición jerárquica	Participación en proyectos transversales que les permita aportar y conocer.
Máximo Nivel	La persona llegó a su techo y puede estar truncando al resto	No se debería retener

lógicamente dependerán de los alcances de la organización.

Y por otra parte se puede trabajar en planes de acción no monetarios, encabezados principalmente por el reconocimiento y acciones de relacionamiento y la toma de decisiones en las organizaciones, principalmente en las Pymes, quienes cuentan con esto como una ventaja ante las multinacionales.

Entre los principales atributos que pueden componer una estrategia de retención monetaria y no monetaria que podría reconfigurar la propuesta de valor de la organización se encuentran.

Tabla 15: Principales atributos que componen una estrategia de retención y PVE

Atributos que la gente valora dentro de una propuesta de valor		
Calidad del managment	Horarios flexibles	Estabilidad laboral
Prestigio de la organización	Participación en la toma de decisiones	Reputación de la Alta Dirección
Compensación competitiva	Premio y reconocimiento público al desempeño	Capacitación y Mentoring
Compromiso de la organización con la RSE	Beneficios para la familia (salud, guardería, préstamos y becas estudiantiles)	Actividades recreativas y de integración con pares y alta dirección
Programas de soporte a la salud y vida sana	Pago variable por resultados	Ubicación del lugar de trabajo
Programas de inclusión y diversidad	Tareas y puestos desafiantes	Muy buenos recursos para realizar el trabajo (tecnología, herramientas, etc)
Movilidad interna y externa	Planes de vacaciones extendidos	Posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional

Fuente: (Molinari, 2012, p. 210)

1.3.7 MODELO POP EN LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

De acuerdo a lo expresado anteriormente, sobre el modelo POP, existe un grupo de personas que no son tan fáciles de segmentar, aquellos denominados “desencajados”, quienes tienen diferentes necesidades y

aspiraciones, sin embargo, a través de este modelo se pueden establecer cinco grandes clústers, Bienestar, Work in progress, Sin Fronteras, Sin vueltas y Ciudadano Sólido.

Tabla 16: Clústers de desencajados y atributos valorados para su retención

Clúster	Descripción del perfil	Atributos apreciados	Atributos no apreciados
Bienestar o buscando un propósito de vida (Estudiantes < de 25 años)	El vínculo con el trabajo es de identificación, e inspiración, mientras encuentran un propósito de vida	Para atraerlos se debe enfatizar en los valores de la empresa, en la transparencia, innovación y la RSE	No les interesa la compensación, gestión por resultados, ni la autogestión
WIP o Work in progress (Jóvenes profesionales entre 25 - 30 años)	Su meta es formarse y destacar, hacer carrera y proyectarse a futuro	Con sed de aprendizaje y desarrollo , buscan un entorno colaborativo entre jefes y compañeros, feedback constante	No les interesa la compensación, gestión por resultados, ni la autogestión
Sin Fronteras (Profesionales > de 30 años)	Entienden el mundo laboral competitivo y buscan afianzar su talento pero bajo sus propias condiciones	Buscan autonomía y autogestión del tiempo, así como compensación y gestión por resultados	No están buscando acompañamiento
Sin vueltas (Mujeres profesionales > de 30 años)	Buscan seguir haciendo carrera sin desatender su familia o vida personal	Balance vida - trabajo, buena compensación, líderes y organizaciones transparentes y comprometidos	Mayor tendencia a la insatisfacción por incumplimiento en aspectos emocionales y sociales
Ciudadano Sólido (Adultos con posgrado > de 30 años)	Son personas que ya alcanzaron expertise en lo que hacen, buscan valorización de sus aportes y opiniones	La clave es el reconocimiento, la participación en la toma de decisiones y la gestión por resultados	No resulta relevante la identificación con los valores, la transparencia, interconexión ni la misma compensación

Fuente: Elaboración propia a partir de Molinari (2017)

1.4 DIVERSIDAD GENERACIONAL

En la actualidad, al referirnos a la diversidad dentro de las organizaciones, se está hablando principalmente de diferencias objetivas y categorizables en las características de sus públicos objetivos, clientes, proveedores, colaboradores, accionistas, etc. Bajo esta perspectiva, El Ministerio de Trabajo e Inmigración de España (2011), describe tres dimensiones de la diversidad: las internas, externas y organizativas.

Tabla 17: Dimensiones de la diversidad

Dimensión	Descripción	Subdimensiones
Interna	Son aquellas que caracterizan a la población y forman parte de su vida. Son las más clásicas o habituales.	<ul style="list-style-type: none">- Género- Orientación sexual- Capacidad- Origen étnico- Edad
Externa	Son aquellas que se encuentran sujetas al cambio a lo largo de la vida	<ul style="list-style-type: none">- Origen geográfico- Nivel Socioeconómico- Hobbies- Educación- Aspectos físicos- Estado civil
Organizativas	Tiene que ver con la misma organización, y su forma de diferenciar al personal	<ul style="list-style-type: none">- División Funcional- Departamento- Sector de la actividad- Centro de costes- Jerarquía

Fuente: Ministerio de trabajo e inmigración de España (2011)

Por ende, la diversidad generacional hace referencia a una categorización basada en la dimensión interna edad, que da como resultado la agrupación de individuos de acuerdo a los años transcurridos desde su nacimiento hasta la actualidad ubicados en diferentes cohortes etarios. Esta categorización fue denominada Generación.

Desde finales del siglo XX, los estudiosos de las ciencias sociales comenzaron a notar grandes diferencias en los comportamientos y pensamientos entre las generaciones y de acuerdo a diferentes fenómenos sociales característicos de cada corte demográfico, fueron nombrando a las

generaciones como Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X, Generación Y y Generación Z.

1.4.1 MENTALIDAD Y PERSONALIDAD GENERACIONAL

Sin dejar de lado la individualidad, las personas pertenecientes a cada generación tienden a compartir aspectos comunes en su percepción del mundo e incluso en su accionar ante estímulos sociales. Por ejemplo, los tradicionalistas pueden reaccionar de mejor manera ante una crisis económica puesto que pertenecen a un contexto de austeridad durante las guerras, mientras para un Millennial, nacido en el medio de la globalización y el consumismo, una crisis económica puede resultar menos manejable.

Chirinos (2009) cita a Ogg y Bonvalet (2006), quienes definen la generación desde la perspectiva de la mentalidad generacional como un “grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (p. 151).

Molinari (2011) acuña como tal los términos de mentalidad y personalidad generacional en la ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde define la mentalidad generacional como “el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común” (p.40).

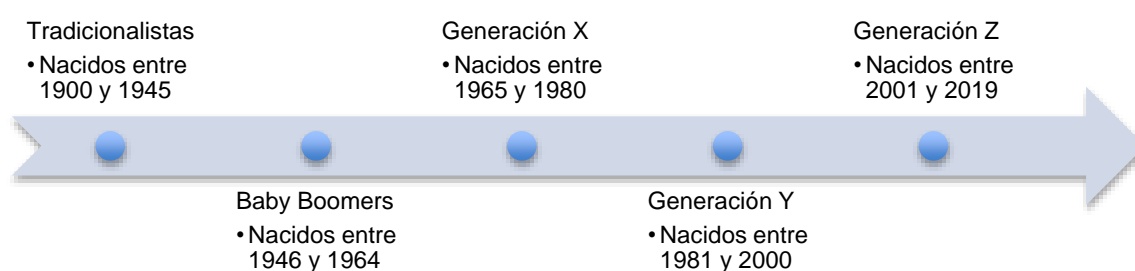
Al mismo tiempo indica que la personalidad generacional es el comportamiento a lo que esta mentalidad da origen, manifestado a través de actitudes y conductas muy concretas.

Por ende, esta mentalidad y personalidad generacional serán entendidas a lo largo de este estudio como las configuraciones similares en el comportamiento que tienen los diferentes grupos etarios en su forma de entender, interpretar y evaluar al mundo de acuerdo a su contexto compartido de desarrollo.

1.4.2 GENERACIONES CONSIDERADAS PARA EL ESTUDIO

Para el estudio se han considerado las generaciones Baby Boomers, Generación X (Gen X) y Generación Y (Gen Y), debido a que la tradicionalista por motivos de seguridad social ecuatoriana y calidad de vida de acuerdo a la demografía nacional, no continúan laborando en gran parte de las organizaciones o al menos no en las empresas multinacionales que son objeto del presente estudio.

Gráfico 3: Línea del tiempo generacional



Fuente: Elaboración propia

Tampoco se ha considerado a la generación Z, puesto que hasta la fecha de elaboración del presente estudio, dicha generación continúa siendo menor de edad y las políticas de contratación de una de las empresas en estudio, indican que no se puede contratar menores de edad por el tipo de producto que comercializa la misma.

Para definir los cohortes etarios de este trabajo se han tomado en cuenta los rangos propuestos por Molinari (2011), Mascó (2013) y Mora (2017). Además se han considerado las normativas del IESS y las políticas internas de ambas empresas objeto de estudio.

Tabla 18: Mapa Generacional

Generación	Rango de temporalidad	Edades contempladas
Baby Boomers	1946 - 1964	72 – 54
Generación X	1965 - 1980	53 – 38
Generación Y	1981 - 2000	37 – 18

Fuente: Elaboración propia a partir de varios autores

1.4.3 CARACTERIZACIÓN DE LAS GENERACIONES

I. Generación Tradicional

Conocidos también como “los silenciosos”, las personas nacidas entre 1900 y 1945 conocen claramente el respeto por la autoridad y la jerarquía, marcadas por líderes fuertes como Hitler, Franco, Churchill, Perón y crecidos en medio de eventos históricos como las guerras mundiales, holocausto, migraciones, pérdidas familiares y grandes recesiones económicas.

Mora (2017) asegura que dichos eventos los caracterizó como personas que confían ciegamente en el sistema, no protestan ante su inconformidad, son moralistas y son extremadamente austeros, ahorrativos y previsores. En lo organizacional se encontraban muy comprometidos con su trabajo, sea este operativo o gerencial, por lo que era muy común terminar su vida laboral en el mismo puesto y organización en las que habían comenzado.

II. Generación Baby Boomer

Esta generación debe su nombre al crecimiento exponencial de la curva de natalidad luego de la segunda guerra mundial, nacidos entre 1946 y 1964, los baby boomers se encuentran principalmente marcados por las dictaduras militares durante su infancia. De acuerdo al contexto, experimentaron inflaciones, devaluaciones y muchos cambios políticos, por lo que en la mitad de esta generación (1950 – 1960) aparece el movimiento Hippie conformado por jóvenes que luchaban por cambios económicos, ambientales, políticos y principalmente por la no violencia.

Mora (2017), define a esta generación como sujetos competitivos y líderes innatos en lo laboral. La autora afirma que esta generación ve el trabajo como una realización personal y como la única forma en que se puede obtener poder y jerarquía, por lo que aquellos que están en las organizaciones actualmente, no ven el retiro como una opción.

Marcados por grandes líderes y gestores del cambio social como Mao Tsé Tung, Luther King, Ghandi, entre otros. Los Baby Boomers fueron orientados por una parte a la lucha por sus ideales y protagonismo en el cambio; y por otra parte la mentalidad conservadora de sus padres, los tradicionalistas.

Muchas personas de esta generación se desarrollaron como políticos y emprendedores, en la actualidad son dueños de las más grandes industrias, se enfocan en tener reconocimiento, poder y mucho dinero. Creen firmemente que el trabajar duro los llevará al éxito.

III. Generación X

Nacidos durante la caída del muro de Berlín y la verdadera inserción de las mujeres al mundo laboral, esta generación se ubica cronológicamente entre 1965 y 1978. Al igual que estos grandes cambios contextuales, esta generación cambia drásticamente las características en relación a sus abuelos y padres.

Mora (2017), Los caracteriza por encontrarse en la búsqueda constante de la independencia, y por ser en extremo escépticos. La ausencia de sus padres durante la crianza y los despidos masivos luego de largas trayectorias durante la época laboral de sus padres, los volvió más reacios en temas de retención, fidelidad y compromiso. Esta generación fue la primera en buscar el equilibrio vida – trabajo, por lo que una vez cumplidas sus metas, buscan rápidamente posicionarse en nuevas organizaciones. En relación a los clústers, esta generación responde al de empoderamiento, en temas no transaccionales o relacionales, es decir a beneficios no materiales, como capacitación, desarrollo, horarios flexibles, vacaciones adelantadas o extendidas, etc.

La generación X se basa en los resultados y cortas horas de trabajo, siendo más efectivos en la organización, lo que produjo un cambio en los objetivos propuestos por sus superiores, pidiendo logros y dando flexibilidad de horarios laborales. Además estos cambios se encuentran muy ligados al

surgimiento del internet y la portabilidad, que revolucionaron la forma en que se hacía negocios alrededor del mundo.

IV. Generación Y

Los famosos Millennials o nativos digitales, cronológicamente nacidos entre de 1981 y 2000, son considerados en la actualidad como la generación más numerosa y que está laborando y ocupando las plazas abandonadas por tradicionalistas, baby boomers y Gen X. Actualmente, las organizaciones son quienes se deben acoplar a ellos y se estima que serán los dominantes del mundo laboral por los próximos 40 años (Molinari, 2013, p. 51).

El estudio realizado por Burgos, Calvopiña y Chávez (2019) para la revista de negocios nacional EKOS, revela que el 22,47% de la fuerza laboral ecuatoriana actualmente se encuentra en este grupo generacional.

Crecieron en un mundo globalizado por el internet y están acostumbrados a ver las cosas en vivo y directo, por lo que son igual de escépticos que su Generación antecesora, pero a diferencia de ellos, investigan a través de internet y obtienen sus propias respuestas.

El Gen Y, fue criado en un ambiente participativo dentro del contexto familiar, sus padres los toman en cuenta al momento de tomar decisiones, por lo que buscan lo mismo en las organizaciones, jefes que les den libertad de expresarse y tomar de decisiones. Además buscan que la organización les permita aprender y crecer, así como desarrollarse pero también que se respete su vida personal, sus hobbies y se permita gestionar su propio tiempo. Quizas por esto es que buscan emplearse de manera independiente o hacer freelance.

Al igual que los Baby Boomers, esta generación busca el prestigio y el status a través de su trabajo, pero ellos consideran que la organización en la que trabajan es clave para este logro, deben ser empresas reconocidas, respetables, con ideales compartidos, formas de trabajo flexible, políticas de inclusión, liderazgos transformacionales, de comunicación asertiva y

bidireccional, orientadas a la conservación del medio ambiente y la responsabilidad social.

1.4.4 CONVIVENCIA GENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo a GinBusiness (2017), la empresa líder especializada en administración integral del capital humano en México y Latinoamérica, existen seis tipos de conflictos convencionales en la convivencia intergeneracional.

Tabla 19: Conflictos convencionales producto de la convivencia generacional

Conflicto	Explicación	Estrategia
Sensación de obsolescencia de los Baby Boomers	Los Baby Boomers experimentan sentimientos de tristeza, rechazo y depresión al sentir sus ideas y propuestas menos valoradas, perdiendo su sentido de vida que se ha anclado a lo laboral	Mentoring, los baby boomers pueden transmitir sus conocimientos y experiencia. Evitando así los sentimientos de rechazo y desvalorización de sus ideas, dándoles mayor protagonismo.
Invisibilidad de la Generación X	A pesar de ser una generación de cambio, se consideran amenazados por las nuevas generaciones y experimentan sentimientos de enojo y frustración ante estructuras que los han mantenido estáticos	Campañas de valorización y espacios de escucha activa para esta generación, que incentive a la participación y la lluvia de ideas basadas en la experiencia.
El Millennial con fecha de caducidad	Experimentan angustia y amenaza por parte de sus pares, llegando a querer crecer rápidamente puesto que a los 30 años probablemente se vuelvan desechables ante nuevos jóvenes talentos.	Cuadros de sucesión y planes de carrera para jóvenes profesionales en posiciones de toma de decisión dentro de la organización
Hipertecnologización	Independientemente del Gen al que pertenezcan todas las personas temen perder su trabajo o ser reemplazados por la tecnología y la	Se recomienda intentar mitigar el conflicto mediante el desarrollo progresivo de habilidades tecnológicas tanto

	automatización. Esto genera sentimientos de temor al requerimiento constante de nuevas habilidades	en el campo educativo como profesional, con la finalidad de fortalecer áreas y competencias que enriquezcan el perfil y le dé seguridad al trabajador de que no será fácilmente reemplazado por la tecnología y a la vez diferenciarse del resto de postulantes al mismo cargo. Promoviendo así el interés por el conocimiento y la diseminación del mismo.
Sobredemanda	Más allá de sus deseos y necesidades, todos los individuos perciben de las organizaciones cada vez menores salarios, pocas opciones laborales y exceso de candidatos con habilidades similares a las suyas ante tan pocas vacantes	
Desprofesionalización	Las nuevas formas de empleo, la sobredemanda y la falta de empleabilidad, ha conducido a cuestionarse cuan útil es la preparación académica certificada versus cursos y tutoriales virtuales.	

Fuente: GinBusiness, 2017

En cuanto al macro conflicto producto de la convivencia generacional, se propone sesiones de brainstorming generacional haciendo énfasis en el aprovechamiento de la diversidad. De igual manera se propone la reintegración generacional en los espacios laborales, volviendo a contratar en nuestras organizaciones a personal recientemente desvinculado por aspectos como la edad o que se han acogido a la jubilación, con la finalidad de enriquecer cada departamento con la experiencia y la forma de trabajar de cada Generación.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS INSTITUCIONAL

Las empresas multinacionales de consumo masivo escogidas para este estudio se encuentran ubicadas al norte de la ciudad de Guayaquil, ambas con más de 50 años de presencia en el mercado y con una herencia aún más antigua alrededor del mundo.

Ambas empresas empezaron como un negocio local que logró consolidarse en el Ecuador, liderando cada una su sector de negocio, Bebidas y Manufactura. Ambas se caracterizan por haber resistido los diferentes desfases económicos del país a lo largo de la historia con gran estabilidad.

La primera empresa multinacional en estudio, denominada a lo largo de este trabajo como Multinacional 1, resultó de la compra, venta y fusión de varios grupos y compañías. Hasta pertenecer hoy en día a una gran multinacional Belga del sector de bebidas. Con 130 años de presencia en el mercado ecuatoriano, la empresa lidera el mercado de bebidas alcohólicas con dos marcas locales muy competitivas, cuatro marcas globales muy bien posicionadas para cada ocasión de consumo, dos bebidas no alcohólicas que permiten segmentaciones de mercado más amplias y una reciente innovación en el mercado de puros.

Esta compañía se encuentra posicionada en la vía a Daule dentro de la periferia de Guayaquil, su planta en esta ciudad cuenta con alrededor de 800 colaboradores entre personal de producción y comercial, teniendo principal foco indicadores comerciales que guían su proceder incluso en temas de producción. Su cultura organizacional se encuentra inspirada en 10 principios que hablan del sueño o la visión de la empresa, la importancia de su gente para el desarrollo de sus actividades y finalmente en su cultura como tal, la cual se encuentra orientada a la satisfacción del cliente y la integridad.

Debido al tipo de producto que comercializa, la compañía ha trabajado arduamente en programas de Responsabilidad Social Empresarial enfocados

al consumo responsable, la moderación y la prohibición de venta de alcohol a menores de edad. Sin embargo también cuenta con plataformas para temas ambientales como limpieza de playas, reforestaciones y construcción de viviendas, entre los más populares. Estos programas citan tanto a personal de la compañía como a personas externas a sumarse a estas iniciativas de convocatoria masiva.

De acuerdo a la revista ecuatoriana EKOS, esta empresa multinacional se encontraba en el Top 10 de empresas del sector privado preferidas por los ecuatorianos en el 2014, debido a su marca empleadora y propuesta de valor en términos de beneficios o atributos ofrecidos. Hoy en día, en un estudio actualizado por la misma revista EKOS, sigue ocupando los primeros puestos en este Ranking como empresa del sector de bebidas. El mismo personal define a la empresa como una compañía para aprender y desarrollarse, con un buen plan de remuneración, atractiva por sus utilidades y beneficios ofrecidos a los colaboradores. Actualmente se encuentra trabajando en temas de diversidad, específicamente en cuanto a maternidad y personas con discapacidad.

Por otra parte, se encuentra la segunda empresa multinacional en estudio, la cual será denominada a lo largo de este trabajo como Multinacional 2. Esta empresa multinacional surge de la fusión en Inglaterra de dos empresas de sectores diferentes, la primera del sector alimenticio, en la producción de margarinas durante la segunda guerra mundial y la segunda de aseo personal dedicada a la producción de jabones en barra en la misma época. Esta fusión surge como necesidad de abaratar costos en la importación de la materia prima de ambos productos, aceite de palma, durante aquella época de guerras y escasez.

Bajo esa misma dinámica de fundación, la Multinacional 2 también adquirió dos grandes empresas locales, dedicadas a la producción de helados y detergentes respectivamente, las cuales se encuentran situadas en la periferia de Guayaquil, en la vía a Daule. Es característica de esta empresa la gran cantidad de marcas que posee en su portafolio a nivel internacional, lo

cual no varía mayormente en Ecuador, donde lidera algunos nichos de mercado con sus tres categorías principales, Cuidado personal, Cuidado del hogar y Alimenticio.

La empresa cuenta con un portafolio de alrededor de once marcas distribuidas en cada categoría, cada una con diferentes funciones, beneficios y dirigidas a diferentes segmentos de mercado. Recientemente compró todo un portafolio de marcas de aseo personal y cuidado del hogar que le permitió crecer en posicionamiento y caracteriza su operación en tres grandes ejes, el mejoramiento de la salud y bienestar de más de mil millones de personas, reducción de su impacto ambiental a la mitad y de asegurar calidad de vida para millones de personal alrededor del mundo al escoger sus productos.

Su marca empleadora también se encuentra muy bien posicionada de acuerdo al estudio nacional del 2014 realizado por la revista EKOS y en la actualización del mismo, la empresa lidera el sector de Manufactura, el cual es su principal foco. Dentro de su propuesta de valor, la compañía ha posicionado el cuidado de sus clientes, la sustentabilidad ambiental, la igualdad de oportunidades y la inclusión. La empresa es objeto de estudio en diferentes universidades por sus planes de carrera, interconexión entre áreas y trabajo a manera de proyectos que permiten el conocimiento holístico de la compañía. Entre su paquete de beneficios ofertado a los candidatos ecuatorianos, se resalta principalmente cobertura de alimentación y transporte al 100%, flexibilidad de horarios y garantía de condiciones seguras de trabajo.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Planteamiento del problema de investigación

En la actualidad, gran parte de las organizaciones, en especial las multinacionales, se encuentran volcadas hacia la responsabilidad social y actividades con los colaboradores orientadas a generar compromiso. La mayoría de los profesionales de Talento humano detrás de estas actividades toman como ejemplo a seguir a Google, por su evidente éxito como organización. Un ejemplo claro son sus áreas de esparcimiento y descanso, sus actividades y políticas de inclusión y diversidad o incluso su loca decoración, pero muy pocos profundizan en su cultura, ni la estrategia detrás de esta serie de iniciativas, así lo indica (Bock, 2015, p. 46).

Por ende, muchas organizaciones replican una serie de actividades desarticuladas de los pilares estratégicos de su organización y esperan obtener el éxito de multinacionales o Google, llegando obviamente a frustrarse cuando no lo logran e incluso a considerar la marca empleadora como una mala inversión. Al no contar con una estrategia, ni haber realizado un estudio previo con información fehaciente, no se establecen indicadores que muestren la situación inicial y mucho menos los resultados obtenidos luego de algún tipo de acción. Es por esto que en ocasiones no se cuenta con el apoyo de los directivos, llegando a ser este reducido o incluso retirado.

Las organizaciones tradicionales, en especial aquellas que no han desarrollado su marca empleadora tienden a continuar en un paradigma antiguo y casi obsoleto con respecto a la atracción y retención del talento. Paula Molinari define esta nueva forma de percibir el trabajo como la nueva era de la colaboración, donde explica sobre el cambio disruptivo en el sistema de creencias en la sociedad en general y en el management. Este nuevo modelo busca la velocidad y la agilidad, en un ambiente de autonomía, interconexión y sobre todo flexibilidad.

Esto se origina ante la incomprensión y la falta de interés que en ocasiones tienen los gestores de Talento Humano por los grupos objetivos de la marca empleadora. No se consideran diversos aspectos como la diversidad generacional, los estratos sociales, los intereses locales, etc. Generando una comunicación unidireccional, donde la empresa oferta sus beneficios y la vacante, en espera que el candidato se sienta presionado a aceptarla. De igual manera continua utilizando fuentes de reclutamiento tradicional y espera a través de ellas obtener candidatos jóvenes y talentosos, sin tomar en cuenta que en la actualidad se consideran otros medios, digitales en su mayoría, de los que no tiene control y por los cuáles incluso circula información sobre la misma empresa.

El desconocimiento que se tiene con respecto a la gestión de la marca empleadora lleva muchas veces a las empresas a caer en la proyección de una falsa imagen que pronto es descubierta y se convierte en mala reputación corporativa. Se debe tener en cuenta que las personas tienen círculos sociales en los que comentan su experiencia con las empresas tanto de consumo como de trabajo y que por mayor esfuerzo que realice por gestionar su marca empleadora, si no lo realiza a través de la comunicación interna y propone a los mismos colaboradores internos como cocreadores de contenido, la marca empleadora no se desarrollará como se espera y los resultados no serán de mayor impacto.

3.2 Formulación de las preguntas de investigación

3.2.1 Pregunta primaria

- ¿El desarrollo de la marca empleadora influye en el proceso de atracción y retención de jóvenes profesionales talentosos?

3.2.2 Preguntas secundarias

- ¿Las estrategias de engagement actuales influyen de manera externa en la percepción de la marca empleadora de las empresas multinacionales en todos los grupos etarios?

- ¿Cuáles son las prácticas más efectivas desde Marca empleadora para la atracción y retención de talento en las multinacionales de consumo masivo en Guayaquil

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Relacionar la marca empleadora como una estrategia transversal al Balance Scorecard con la atracción y retención del talento en dos empresas multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil

3.3.2 Objetivos específicos

- a. Caracterizar los grupos objetivos internos y externos de dos multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil a través del instrumento del Modelo Persona Organización Planeta (POP)

- b. Reconocer la percepción que tienen los diferentes grupos objetivos sobre las estrategias de atracción y retención que utilizan dos multinacionales de consumo masivo para la fidelización del talento

- c. Diseñar propuestas de valor personalizadas de acuerdo a las necesidades del personal de las dos multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil como parte de una estrategia gestora de marca empleadora.

3.4. Enfoque Metodológico

3.4.1 Diseño de investigación

Este trabajo de investigación se encuentra concebido bajo la perspectiva del paradigma analítico, y de enfoque enteramente cualitativo. Sin embargo, la investigación conservará un diseño no experimental puesto que no se modificará ningún proceso o situación actual en ninguna de las multinacionales de consumo masivo y se presentará la información sin ningún tipo de alteración o intervención que pueda prestarse a interpretaciones subjetivas.

El alcance de este estudio es correlacional causal, puesto que su objetivo es determinar la influencia en la actualidad, de la estrategia utilizada en el desarrollo de la marca empleadora sobre la efectividad del proceso de atracción y retención de jóvenes talento en dos empresas multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil.

3.4.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es de campo, y responde a dos momentos de aplicación en este caso, de manera presencial en las dos multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, dentro de los horarios laborales del personal comercial y administrativo presente. Y por otra parte, de manera virtual, a través de un instrumento online el cual fue difundido por redes sociales para captar estudiantes de las distintas universidades locales de la ciudad de Guayaquil. Cabe señalar, que este estudio es de corte transversal puesto que no describe la situación de manera histórica, ni tampoco se realizó un estudio de seguimiento para verificar situaciones futuras.

La fuente de información primaria se conformó de las opiniones vertidas por el personal administrativo de estas dos multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil y de una muestra aleatoria de estudiantes de seis universidades principales de la misma ciudad. Mientras que la fuente de información secundaria, fue construida por textos o documentos consultados y fuentes bibliográficas relacionados a temas como marca empleadora, técnicas de atracción y retención de talento y la diversidad generacional.

3.4.3 Variables

Marca empleadora: Construcción mental de la reputación que perciben diferentes stakeholders de una empresa como lugar para trabajar

Procesos de atracción y retención de talento: Acciones para atraer gente talentosa en el menor tiempo posible y utilizando la menor cantidad de recursos; así como asegurar la estabilidad del personal ya contratado

Diversidad generacional: Tipo de diversidad interna basada en la convivencia de diferentes grupos etarios en una misma organización

3.5 Población y muestra

Debido a la magnitud del trabajo a realizar y a la variedad de grupos objeto de estudio que conforman la población total, se ha considerado una muestra de manera aleatoria estratificada de 140 individuos. En las multinacionales de consumo masivo de la ciudad de Guayaquil contempladas para el estudio, se han considerado las áreas administrativas, para obtener perspectivas y aspiraciones del personal que ya se encuentra posicionado en este tipo de empresas. Mientras que, para analizar expectativas y percepciones se tomará una muestra de estudiantes que se encuentren cursando el último año de su carrera en las principales universidades de la ciudad de Guayaquil.

En el caso de las multinacionales, en una de ellas se consideraron como parte del estudio 40 colaboradores del área comercial entre fijos y pasantes. Mientras que en la otra multinacional, se consideró 40 colaboradores que responden a cargos administrativos de cadena de producción, de igual manera entre fijos y pasantes.

En el caso de los estudiantes, se consideró como características de la muestra, que los estudiantes se encuentren cursando el último año de su carrera universitaria, únicamente de carreras administrativas, en las principales universidades de la ciudad de Guayaquil (Universidad Católica de Santiago de

Guayaquil, Escuela Superior Politécnica, Universidad Casa Grande, Universidad Santa María, Universidad de Guayaquil y Universidad Politécnica Salesiana).

Se consideró estudiantes universitarios puesto que son quienes están a la búsqueda de su primer empleo, algunos con cierta experiencia en pasantías o trabajos formales y otros con altas expectativas de poner en práctica lo aprendido. Además son estos mismos jóvenes Millennials, de entre 19 y 25 años el target principal de las multinacionales objeto estudio, cuando se encuentran en búsqueda de jóvenes talentos para programas de entrenamiento. Se consideraron un total de 60 estudiantes, considerando de manera aleatoria 10 estudiantes por cada universidad mencionada.

3.6 Métodos y técnicas de investigación

Se empleará un instrumento diseñado por Paula Molinari, denominado Modelo POP (Persona Organización Planeta), el cual tiene por objetivo identificar los elementos del trabajo ideal y el cual se adaptó para lograr caracterizar la muestra y describir sus expectativas y opiniones de una empresa como marca empleadora, con la finalidad de relacionarlo a estrategias que podrían nutrir la marca empleadora y las técnicas internas de atracción y retención

El instrumento se encuentra compuesto por 21 preguntas, enfocadas a los tres sistemas del modelo: Persona, que analiza los intereses y motivaciones del sujeto a través de 8 dimensiones; Organización, que analiza las características del contexto en el que se da el trabajo a través de 8 dimensiones y finalmente Planeta, que analiza el interés por los fines con los que trabaja la empresa expresado a través de 4 dimensiones.

Dichas dimensiones fueron evaluadas mediante una escala de Likert con cinco opciones de respuesta, del 1 – 5, donde 1 equivalía a total desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 a Indiferente, 4 a De acuerdo y 5 a En total acuerdo.

Luego de ello se pidió jerarquizar los cinco factores, atributos o dimensiones más valoradas como elementos de un ambiente de trabajo ideal, con la finalidad de conocer cuáles son los que resultan de mayor impacto.

A continuación se detallan las dimensiones de cada uno de los sistemas explicadas anteriormente en el marco teórico.

Tabla 20: Resumen de dimensiones por cada sistema

Sistema	DIMENSION
Persona	Naturaleza del trabajo
	Desafíos - Aprendizaje
	Identificación con los valores
	Autonomía
	Compensación
	Seguridad y beneficios
	Relaciones enriquecedoras
	Gestión de mi tiempo
Organización	Colaboración
	Gestión por resultados
	Participación
	Buenos jefes
	Desarrollo
	Innovación
	Interconexión
	Transparencia
Planeta	Responsabilidad Social empresarial
	Compromiso Social y bienestar
	Sustentabilidad ambiental
	Diversidad

Adicionalmente se realizarán entrevistas estructuradas de nueve preguntas (revisar anexo 2) al personal recientemente desvinculado de ambas empresas multinacionales de consumo masivo en estudio, donde se abordarán preguntas abiertas sobre su experiencia en la empresa, oportunidades de mejora en la gestión del personal y su percepción sobre la marca empleadora de la empresa a la que pertenecía.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE DATOS

A continuación se presentará la información cuantitativa y cualitativa recaudada por medio del instrumento del Modelo POP propuesto por Paula Molinari, encuesta sobre los intereses personales de los colaboradores de las empresas multinacionales en estudio. Esta información será complementada con las entrevistas abiertas realizadas a personas recientemente desvinculadas de estas organizaciones.

4.1 Encuesta colaboradores de multinacionales

Se iniciará con la descripción de resultados generales arrojados por la encuesta del Modelo POP, aplicada al personal de las multinacionales en estudio, entre quienes suman una muestra de 80 personas, 40 por cada empresa.

La muestra tuvo la opción de calificar las dimensiones de cada sistema del Modelo POP, bajo la siguiente escala de Likert:

Tabla 21: Valores y equivalencias de la escala de Likert utilizada

Valor	Equivalencia cualitativa
1	Totalmente en desacuerdo
2	En Desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Tabla 22: Tabla resumen de resultados de las dos empresas multinacionales

Sistema	No.	Enunciado	%				
			1 - Totalmente En Desacuerdo	2 - En Desacuerdo	3 - Indiferente	4 - De acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo
Persona	1	Mi trabajo tiene características que me gustan	5,00	5,00	10,00	41,25	38,75
	2	En mi día a día el trabajo que realizo me presenta desafíos constantes, posibilidades de desarrollo y trabajar en proyectos nuevos	2,50	6,25	16,25	37,50	37,50
	3	Conozco y me identifico con los principios de la organización	3,75	5,00	7,50	22,50	61,25
	4	Valoro que en mi trabajo tengo la libertad para decidir sobre cómo realizar mi trabajo	3,75	6,25	13,75	45,00	31,25
	5	Valoro recibir a cambio de mi trabajo una retribución salarial buena y tentadora	6,25	7,50	10,00	37,50	38,75
	6	Me motiva saber que mi trabajo actual me genera seguridad laboral y beneficios como traslado, comedor, etc.	3,75	3,75	6,25	25,00	61,25
	7	Me motiva trabajar con personas que valoro y aportan a mi vida	3,75	2,50	8,75	27,50	57,50
	8	Me importa poder manejar mi agenda y optimizar mis tiempos personales	2,50	6,25	16,25	26,25	48,75
Organización	9	Valoro trabajar en equipo dentro de un contexto de buen clima laboral	5,00	0,00	7,50	26,25	61,25
	10	Valoro que me planteen metas, brinden herramientas y esperen resultados	5,00	2,50	2,50	25,00	65,00
	11	Me gusta trabajar en un lugar en el que se espere que yo decida, haga propuestas y actúe como dueño	2,50	5,00	7,50	36,25	48,75
	12	Valoro un jefe que se comprometa con los resultados de su equipo, su	3,75	6,25	2,50	22,50	65,00

		satisfacción y desarrollo					
	13	Me interesa que la empresa en la que trabajo indague sobre mis intereses y expectativas de desarrollo	2,50	12,50	11,25	30,00	43,75
	14	Me gusta trabajar en un contexto que aliente nuevas ideas, dinámicas y que se diferencie del resto	5,00	3,75	13,75	26,25	51,25
	15	Valoro que en mi trabajo el relacionamiento se da manera de red, independientemente del nivel jerárquico y área de trabajo	5,00	2,50	15,00	17,50	60,00
	16	Me motiva trabajar en una organización que tiene y proyecta coherencia entre lo que dice y hace	2,50	2,50	8,75	23,75	62,50
Planeta	17	Valoro que la organización en la que laboro se encuentre ligada a un compromiso social/ecológico más allá de lo económico	5,00	5,00	7,50	18,75	63,75
	18	Me interesa que la empresa aporte fondos y lidere programas de desarrollo social de la comunidad	5,00	2,50	8,75	20,00	63,75
	19	Me importa que la empresa en la que trabajo tenga un enfoque ecológico	3,75	3,75	7,50	12,50	72,50
	20	Me motiva trabajar en una empresa que aliente la diversidad de género, raza, credo y cultura	3,75	3,75	8,75	22,50	61,25

Fuente: Elaboración propia

De manera general, el grupo objetivo que ya trabaja en una de las dos empresas multinacionales expresó mayor grado de conformidad respecto al sistema Planeta (65,31prom.) mostrando principal interés en la dimensión de Sustentabilidad Ambiental. En segundo lugar dentro de sus intereses puntuaron al sistema Organización (57,19 prom) en específico las dimensiones de Buenos Jefes y Gestión por resultados y finalmente, siendo de menor

interés el sistema Persona (46,88 prom), con mayor interés por las variables de identificación con los valores y Seguridad y Beneficios.

4.2 Encuesta Estudiantes Universitarios

Por otra parte, se describirán estos mismos resultados, obtenidos de las encuestas aplicadas a jóvenes profesionales, estudiantes de los últimos años de su carrera con o sin experiencia en multinacionales para conocer sus expectativas en caso de ser seleccionados para desarrollarse en una multinacional.

Tabla 23: Tabla resumen de resultados obtenidos en las universidades

Sistema	No.	Enunciado	%				
			1 - Totalmente En Desacuerdo	2 - En Desacuerdo	3 - Indiferente	4 - De acuerdo	5 - Totalmente de acuerdo
Persona	1	Mi trabajo tiene características que me gustan	3,33	1,67	13,33	30,00	51,67
	2	En mi día a día el trabajo que realizo me presenta desafíos constantes, posibilidades de desarrollo y trabajar en proyectos nuevos	0,00	10,00	15,00	30,00	45,00
	3	Conozco y me identifico con los principios de la organización	6,67	1,67	13,33	35,00	43,33
	4	Valoro que en mi trabajo tengo la libertad para decidir sobre cómo realizar mi trabajo	0,00	5,00	13,33	31,67	50,00
	5	Valoro recibir a cambio de mi trabajo una retribución salarial buena y tentadora	3,33	3,33	11,67	15,00	66,67
	6	Me motiva saber que mi trabajo actual me genera seguridad laboral y beneficios como traslado, comedor, etc.	0,00	8,33	8,33	15,00	68,33
	7	Me motiva trabajar con personas que valoro y aportan a mi vida	3,33	3,33	5,00	31,67	56,67
	8	Me importa poder manejar mi agenda y optimizar mis tiempos personales	1,67	5,00	5,00	35,00	53,33
Organización	9	Valoro trabajar en equipo dentro de un contexto de buen clima laboral	0,00	3,33	8,33	25,00	63,33

Planeta	10	Valoro que me planteen metas, brinden herramientas y esperen resultados	0,00	5,00	6,67	23,33	65,00
	11	Me gusta trabajar en un lugar en el que se espere que yo decida, haga propuestas y actúe como dueño	0,00	1,67	6,67	23,33	68,33
	12	Valoro un jefe que se comprometa con los resultados de su equipo, su satisfacción y desarrollo	0,00	3,33	3,33	21,67	71,67
	13	Me interesa que la empresa en la que trabajo indague sobre mis intereses y expectativas de desarrollo	0,00	3,33	8,33	38,33	50,00
	14	Me gusta trabajar en un contexto que aliente nuevas ideas, dinámicas y que se diferencie del resto	0,00	1,67	13,33	20,00	65,00
	15	Valoro que en mi trabajo el relacionamiento se da manera de red, independientemente del nivel jerárquico y área de trabajo	1,67	8,33	5,00	31,67	53,33
	16	Me motiva trabajar en una organización que tiene y proyecta coherencia entre lo que dice y hace	3,33	0,00	8,33	18,33	70,00
	17	Valoro que la organización en la que laboro se encuentre ligada a un compromiso social/ecológico más allá de lo económico	1,67	3,33	8,33	35,00	51,67
	18	Me interesa que la empresa aporte fondos y lidere programas de desarrollo social de la comunidad	1,67	3,33	13,33	21,67	60,00
	19	Me importa que la empresa en la que trabajo tenga un enfoque ecológico	1,67	3,33	13,33	33,33	48,33
	20	Me motiva trabajar en una empresa que aliente la diversidad de género, raza, credo y cultura	1,67	1,67	6,67	26,67	63,33

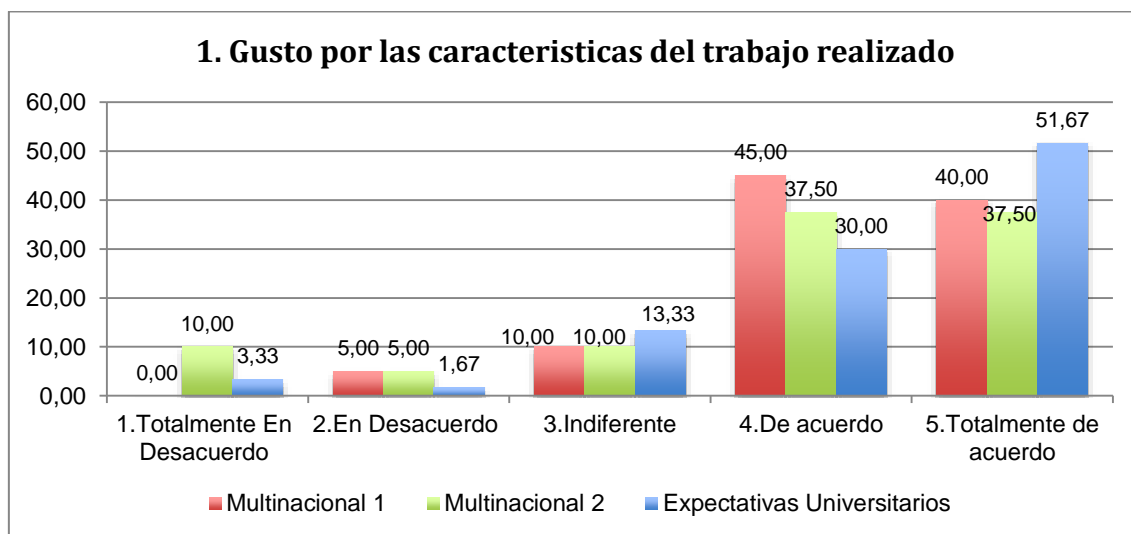
Fuente: Elaboración propia

De manera general, la muestra de estudiantes universitarios encuestada reveló que entre sus expectativas en caso de tener experiencia laboral en empresas multinacionales serían altas respecto al sistema Organización (63,33 prom.) mostrando principal interés en la dimensión Buenos Jefes y Transparencia. En segundo lugar dentro de sus intereses puntuaron al sistema Planeta (55,83 prom) en específico la dimensión Diversidad. siendo de menor interés el sistema Persona (54,38 prom), con mayor interés por la dimensión Seguridad y Beneficios.

4.3 Análisis de resultados sistema Persona

A continuación se presenta los datos expresados por el personal encuestado de las empresas multinacionales 1 y 2 en estudio y las expectativas de los estudiantes universitarios en caso de trabajar en una multinacional.

Gráfico 4: Dimensión 1 del sistema Persona – Naturaleza del trabajo



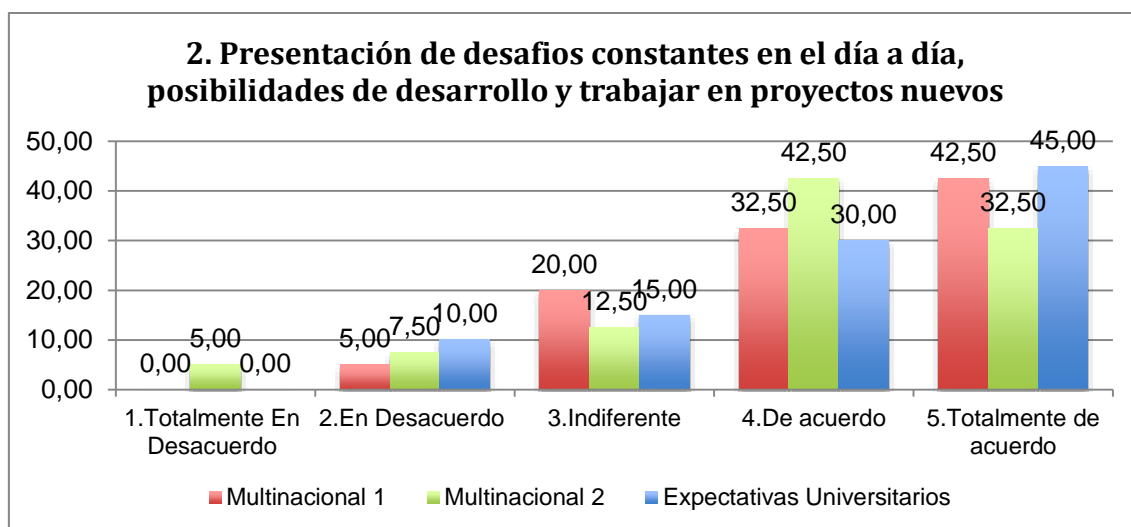
Fuente: Elaboración propia

La primera dimensión del sistema Persona es Naturaleza del trabajo, dimensión que hace referencia al gusto por las características del trabajo realizado. Se puede observar claramente que la mayor parte de encuestados opinó de manera positiva respecto a esta dimensión, expresando estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Sin embargo si se puede observar cierto grado de desacuerdo en el personal de la segunda multinacional objeto de

estudio, donde se expresó que un 10% de la muestra se encuentra totalmente en desacuerdo con este enunciado.

Respecto a ello, el personal entrevistado expresó sobre la naturaleza del trabajo “En mi caso puntual que sean sinceros porque me contrataron para realizar unas tareas y después me asignaron muchas otras que no tenían que ver” (anexo 2).

Gráfico 5: Dimensión 2 del sistema Persona – Desafíos - Aprendizaje

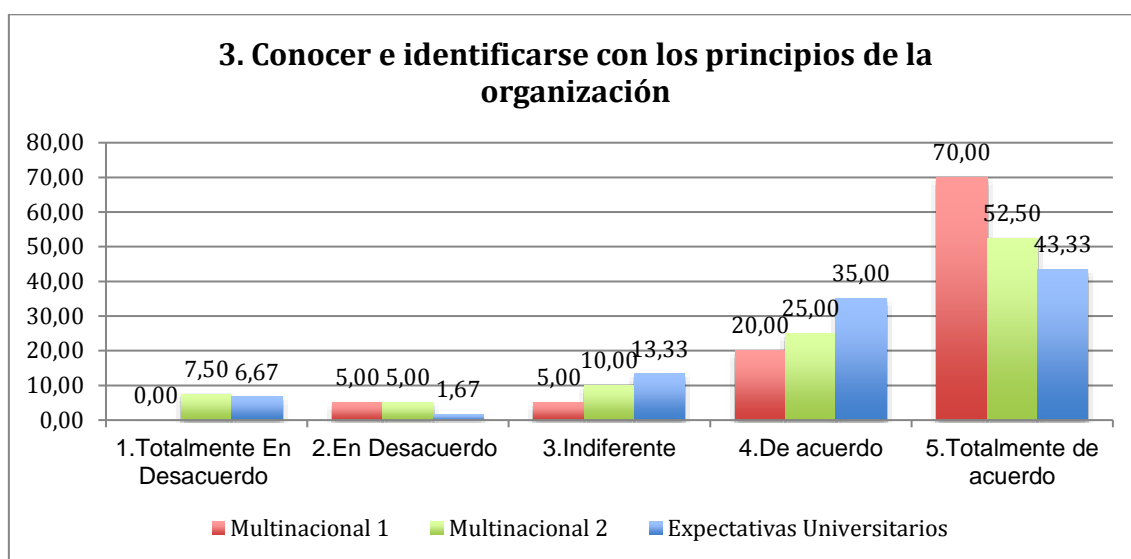


Fuente: Elaboración propia

Sobre la segunda dimensión, Desafíos – Aprendizaje, la muestra encuestada expresó valores porcentuales similares en cuanto a estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, sin embargo si debe resaltarse que a un 20% de la muestra de la Multinacional 1, le resulta indiferente esta dimensión, 5% se encuentra en desacuerdo y de la segunda multinacional un 12% se encuentra entre totalmente en desacuerdo y en desacuerdo.

Respecto a ello, los ex colaboradores entrevistados expresaron que la empresa ofrece “Diferentes programas de talento dirigidos a jóvenes con oportunidades de crecer y desarrollarse...”, “también permite a las personas desarrollarse y hacer carrera”, sin embargo uno de ellos reveló que “el desarrollo de carrera será a base de temas exógenos como los líderes de paso” revisar Anexo 2.

<Gráfico 6: Dimensión 3 del sistema Persona – Identificación con los principios

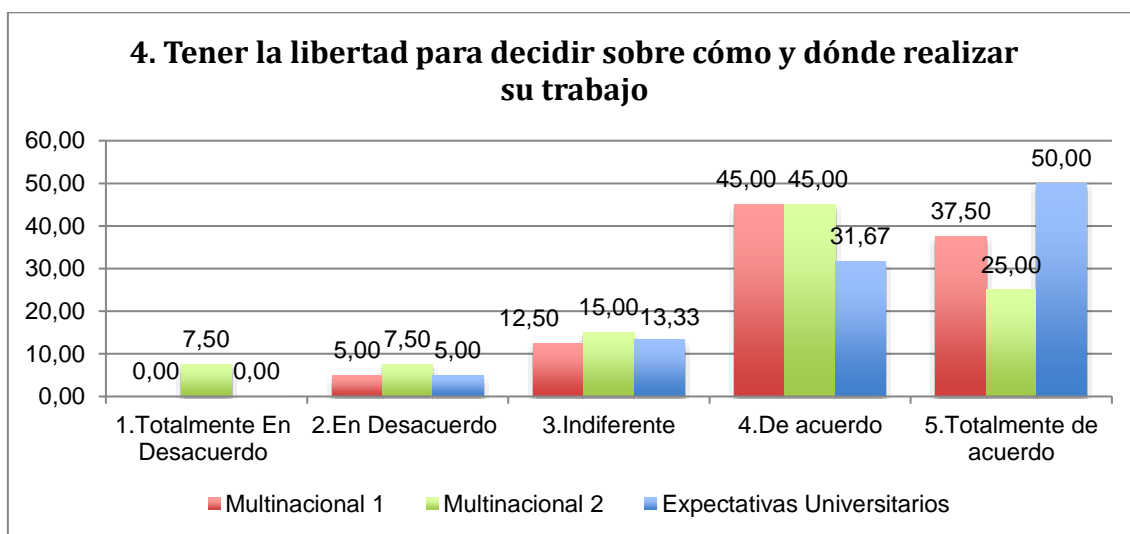


Fuente: Elaboración propia

Respecto a la Identificación con los valores, se puede evidenciar que en la Multinacional 1, mayor parte de la muestra indica conocer y encontrarse identificada con los principios de la empresa, no así en la Multinacional 2 donde apenas alcanzó el 52,50% y claramente no representando ni la mitad de las expectativas de los universitarios en caso de ingresar a una multinacional, el hecho de identificarse con los principios de la organización.

Se debe resaltar que este hallazgo es lógico, puesto que como se analizó anteriormente, la mayor parte de la muestra encuestada pertenece a la generación Y, caracterizados por ser mucho menos idealistas y mucho más pragmáticos en temas como valores y principios.

Gráfico 7: Dimensión 4 del sistema Persona - Autonomía

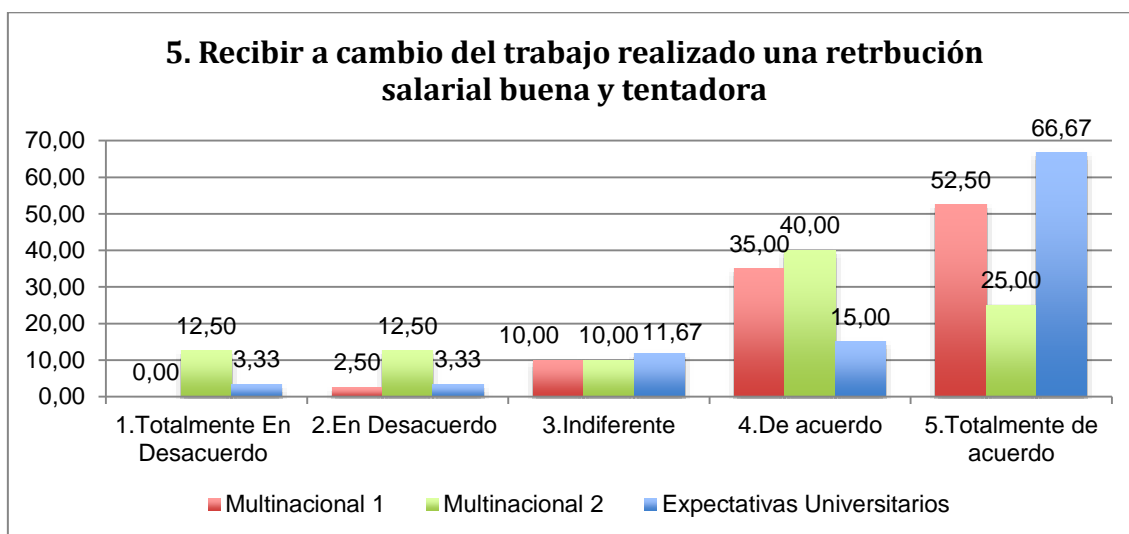


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a Autonomía, se observa claramente que los trabajadores de ambas Multinacionales expresaron no encontrarse totalmente de acuerdo en su mayoría, apenas de acuerdo en un 45%. Por otra parte es necesario resaltar que los estudiantes universitarios, en cambio, si están muy interesados en que de tener una experiencia laboral en una multinacional, puedan gozar de libertad para decidir cómo y dónde realizar su trabajo.

A pesar de que ambas organizaciones ofertan entre su paquete de beneficios el teletrabajo y los horarios flexibles, con lo que atraen potenciales candidatos, la realidad es que las personas una vez que ingresan a laborar en la empresa, descubren que los horarios no pueden ser tan flexibles por la carga laboral, los horarios estipulados o incluso temas informáticos como dependencia de una red interna para realizar ciertas funciones, a la cual no pueden acceder de manera remota.

Gráfico 8: Dimensión 5 del sistema Persona – Compensación



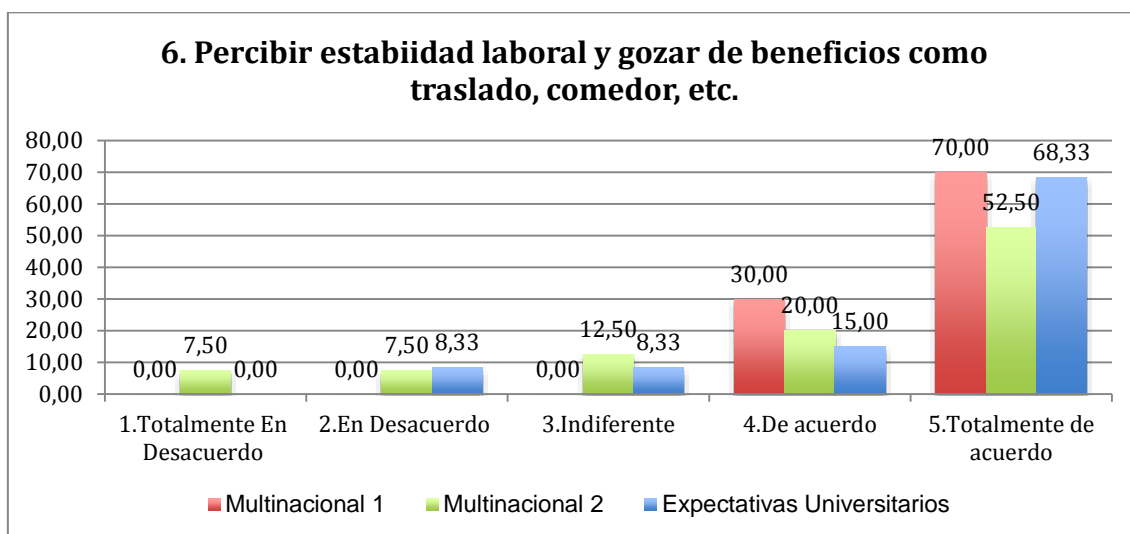
Fuente: Elaboración propia

Respecto a Compensación, se observa que la tendencia de respuesta del personal de la Multinacional 1 se encuentra entre de acuerdo y totalmente de acuerdo en un 87,50%; mientras que para el personal de la Multinacional 2, apenas genera un 25% de total acuerdo. Los estudiantes universitarios revelaron que si se encuentran mayormente interesados en recibir a cambio del trabajo realizado una retribución salarial buena y tentadora.

Los ex colaboradores de la Multinacional 1, coincidieron en la entrevista respecto a esta dimensión que lo más atractivo del paquete remunerativo, son las utilidades, definiéndolo incluso como una de las principales fortalezas en la propuesta de valor de esta organización.

En cuanto a la Multinacional 2, el ex colaborador al preguntarle si recomendaría, a quien le pida referencias, la empresa como un lugar donde emplearse contestó “Yo le comentaría mi experiencia gratificante, de un ambiente laboral tranquilo, horarios de trabajo que se respetaron, salario acorde al puesto, buen paquete de utilidades, beneficios en cuanto a productos, daría muy buenas referencias.”

Gráfico 9: Dimensión 6 del sistema Persona – Seguridad laboral y beneficios



Fuente: Elaboración propia

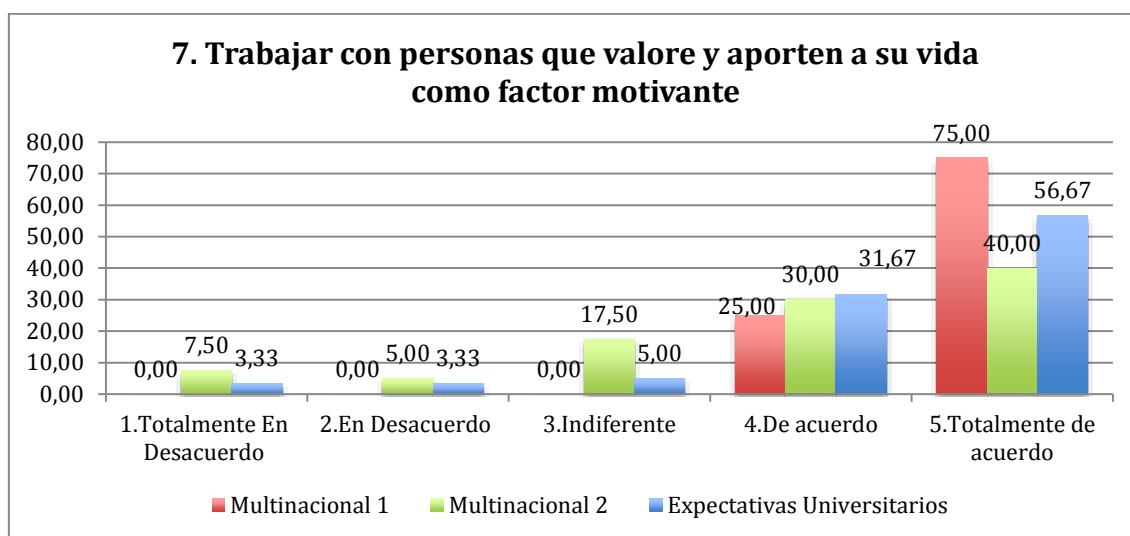
La sexta dimensión del sistema persona, denominado Seguridad laboral y beneficios, hace referencia a la estabilidad que ofrece la organización, así como los beneficios dentro de su paquete de propuesta de valor. Esta dimensión tanto en el personal de las multinacionales, como dentro de las expectativas de los estudiantes universitarios, se encuentra como la variable más destacada de este sistema.

El 68,33% de la muestra de universitarios esperarían percibir estabilidad laboral en su futuro empleador, sobre todo si se trata de una multinacional, así como tener beneficios que otras organizaciones no le ofrecerían. En la Multinacional 1, el 70% de la muestra expresó estar totalmente de acuerdo con esta dimensión, por lo que podríamos definirla como parte del paquete de su propuesta de valor.

Finalmente la muestra de la Multinacional 2, expresó estar totalmente de acuerdo con esta dimensión en un 52,50%. Sin embargo, esta organización es la que más beneficios tiene para el personal y fueron ellos quienes expresaron mayor diversidad de respuesta en esta dimensión. De tal manera que un 7,50% se encuentra en total desacuerdo, 7,50% en desacuerdo, 12,50% le es indiferente y apenas un 20% de acuerdo.

En las entrevistas expresaron sobre los beneficios “Es buena en relación a otras empresas en las que he estado, como empresas públicas o nacionales. Los comentarios externos son muy buenos” (revisar anexo 2). La Multinacional 2 tiene como característica que su personal hace carrera desde puestos iniciales como pasantías, por lo que no puede hacer un benchmarking objetivo con los beneficios ofertados por otras organizaciones.

Gráfico 10: Dimensión 7 del sistema Persona – Relaciones enriquecedoras



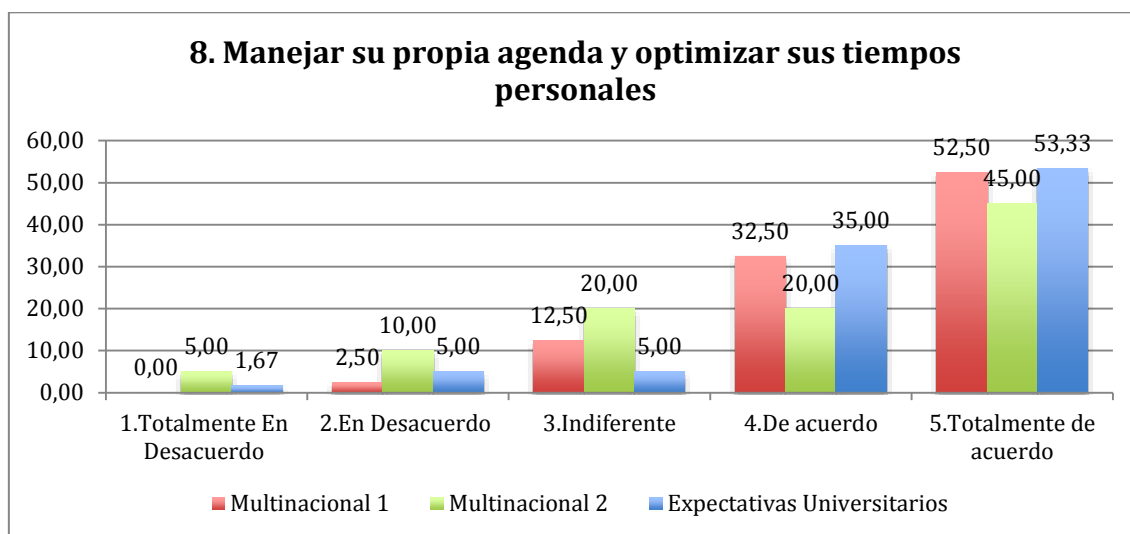
Fuente: Elaboración propia

Mientras tanto, Relaciones enriquecedoras, resulta una dimensión muy valorada para la muestra de la Multinacional 1 con 75% de total acuerdo, 56,67% para los universitarios encuestados y apenas un 40% para la Multinacional 2.

Nuevamente puede ser definida como uno de los componentes de la propuesta de valor al empleado, de la Multinacional 1 y no para la Multinacional 2, la cual tuvo gran variedad de respuesta entre las escalas sumando un 30% entre Total desacuerdo, en desacuerdo e indiferencia.

Bajo esta interrogante, uno de los entrevistados expresó respecto a su proceso de desvinculación “Me sentí muy feliz de irme, puesto que mi equipo de trabajo no me permitió vivir al 100% la experiencia de esta multinacional”(revisar anexo 2).

Gráfico 11: Dimensión 8 del sistema Persona – Autogestión del tiempo



Fuente: Elaboración propia

La última de las dimensiones del sistema Persona, Autogestión del tiempo, fue una de las más equitativas en cuanto a diversidad de respuesta. El 52,50% de la muestra de la Multinacional 1, indicó estar totalmente de acuerdo respecto al manejo de su agenda y optimización del tiempo personal. En esta organización su principal aspiración es lograr el balance vida – trabajo, por lo que el gran reto de la organización es incrementar el porcentaje de respuesta con tendencia a estar de acuerdo, el cual actualmente puntúa según la muestra en 32,50%.

Por otra parte, en la Multinacional 2, apenas un 45% se encuentra totalmente de acuerdo con este enunciado. Cabe resaltar que en esta Multinacional se vive la cultura de respeto de horarios de trabajo y pago por horas extra, sin embargo, se ha formado una contracultura de llevarse el trabajo a casa con la finalidad de no quedarse en oficina y ser cuestionado respecto a su eficiencia.

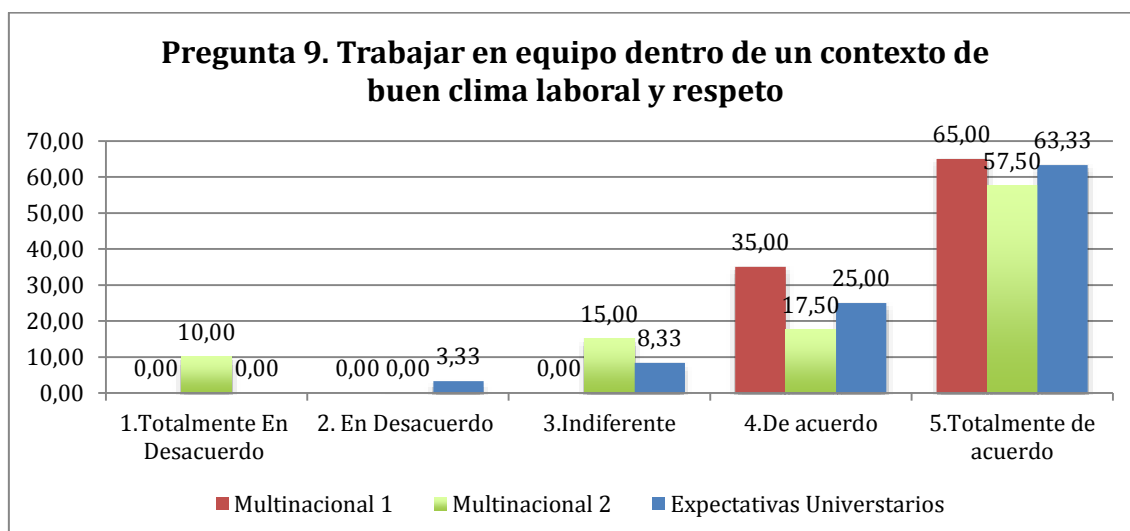
Dentro de las expectativas de los jóvenes universitarios en cambio se encuentra en un 88,33% el interés por poder manejar su tiempo, a un 5% le resulta indiferente y a un 6,67% no les resulta relevante.

4.4 Análisis de resultados sistema Organización

Este sistema se encuentra compuesto por ocho dimensiones, colaboración, gestión por resultados, participación, buenos jefes, desarrollo, innovación, interconexión y transparencia.

A continuación se graficarán y analizarán las respuestas de los tres grupos objetivo de estudio, Multinacional 1, Multinacional 2 y Expectativas de los universitarios expresados en la encuesta del Modelo POP. Información que será complementada con lo expresado en las entrevistas realizadas a personal recientemente desvinculado de las dos multinacionales en estudio.

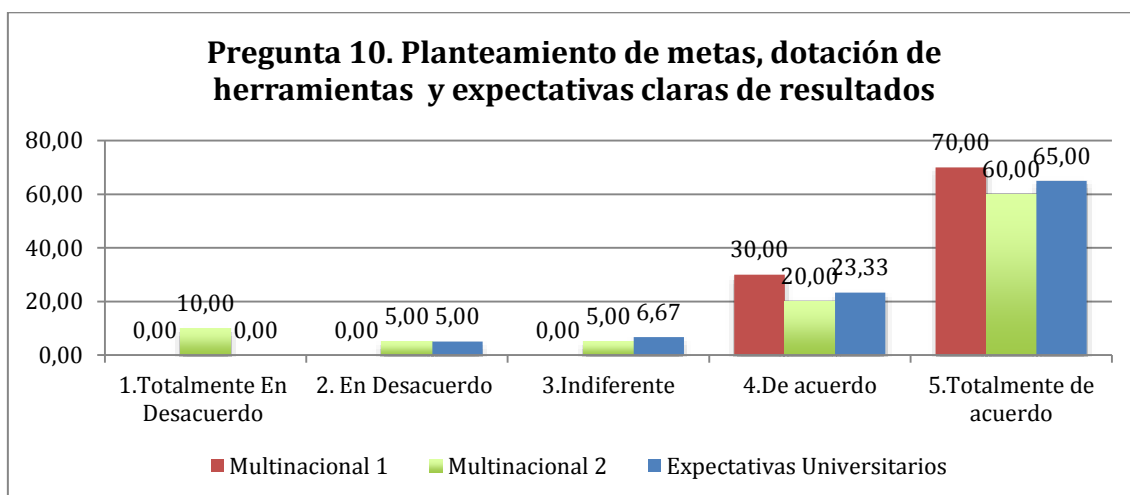
Gráfico 12: Dimensión 1 del sistema Organización – Colaboración



Fuente: Elaboración propia

La primera dimensión de este sistema, Colaboración, hace referencia al trabajo en equipo, el respeto y el buen clima. La tendencia en la respuesta a esta dimensión es positiva presentando un 65% de total acuerdo en la Multinacional 1, 57,59% de total acuerdo en la muestra de la Multinacional 2 y se proyecta que puede cumplirse el con las expectativas de los estudiantes universitarios, quienes se encuentran en total acuerdo con encontrar esta dimensión en caso de trabajar en una Multinacional en un 63,33%.

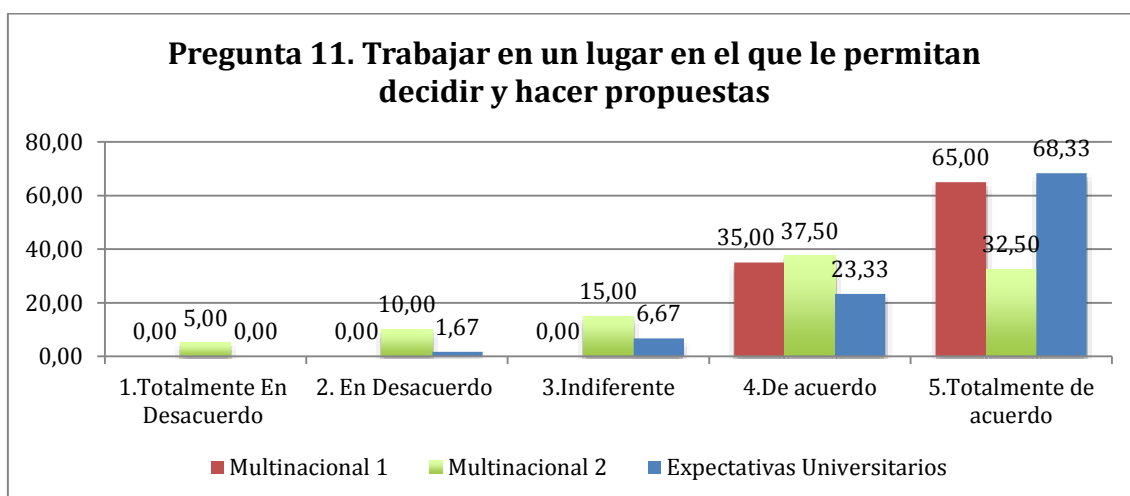
Gráfico 13: Dimensión 2 del sistema Organización – Gestión por resultados



Fuente: Elaboración propia

La Gestión por resultados, resulta algo característico en las organizaciones multinacionales, donde la tendencia es medir y evaluar cumplimiento y desempeño de los colaboradores y de acuerdo a ello desarrollarlos. El 70% de la muestra encuestada en la Multinacional 1, reveló estar totalmente de acuerdo con esta dimensión. 60% del personal de la Multinacional 2 coincidió con esta postura y finalmente el 65% de los estudiantes encuestados confirmó que esta dimensión se encuentra entre sus expectativas. Los entrevistados expresaron en relación a ello, “Es una compañía orientada a resultados”.

Gráfico 14: Dimensión 3 del sistema Organización – Participación



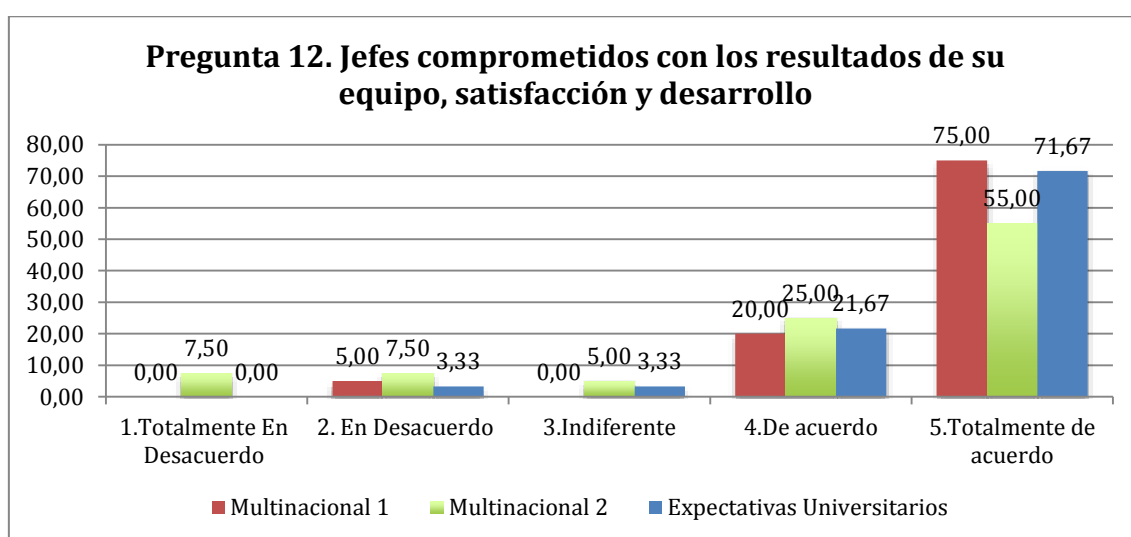
Fuente: Elaboración propia

La Participación, es una dimensión valorada por la población de la Multinacional 1, quienes están totalmente de acuerdo en un 65%. Sin embargo para la Multinacional 2, este tema no es del todo satisfactorio, contando con apenas un 32,50% de total acuerdo y un 30% entre la Indiferencia, el desacuerdo y la totalidad de desacuerdo.

Al respecto, uno de los ex colaboradores al preguntarle si volvería a trabajar en esta multinacional expresó “si me dan la oportunidad de regresar con autonomía de poder decidir y mejorar al menos desde mi equipo o área, si lo aceptaría”.

Claramente se aprecia que la participación es un factor de mucho interés para los universitarios en caso de ingresar a laborar en una multinacional. Por ende, aún debe mejorarse la forma de trabajo de estas multinacionales, que tienen tendencia a la burocracia por sus estructuras operativas en otros países y la dependencia de aprobaciones y cumplimiento de plazos y parámetros establecidos por otros países, regiones e incluso continentes, en la toma de decisiones.

Gráfico 15: Dimensión 4 del sistema Organización – Buenos Jefes



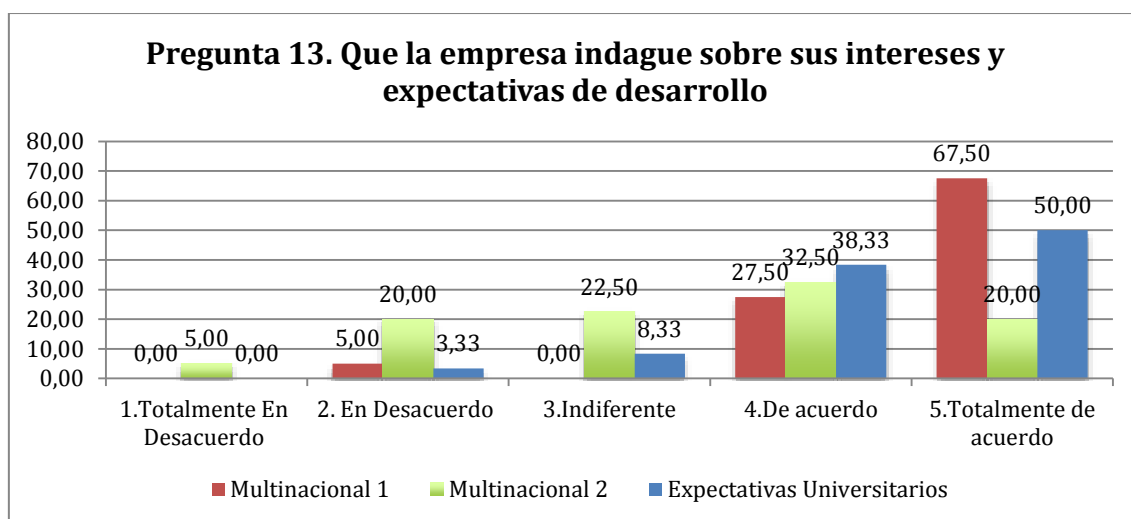
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, la dimensión Buenos jefes, hace referencia a jefes comprometidos con los resultados del equipo, ante lo cual la muestra encuestada de la Multinacional 1 indica estar al 75% totalmente de acuerdo y al 55% de acuerdo en la Multinacional 2.

Debido a la cantidad de puntos porcentuales de esta dimensión del sistema Organización, se puede considerar Buenos Jefes, como parte de la propuesta de valor al empleado de la Multinacional 1.

Para los estudiantes universitarios, también es una de las dimensiones más importantes dentro de este sistema contando con 71,67% de interés entre sus expectativas dentro de una multinacional.

Gráfico 16: Dimensión 5 del sistema Organización – Desarrollo

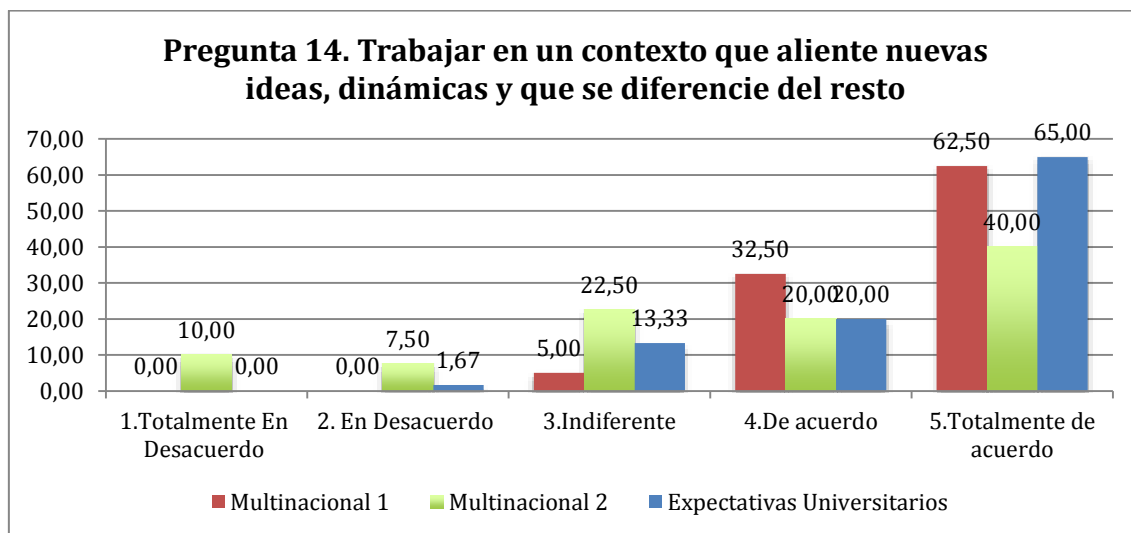


Fuente: Elaboración propia

En la dimensión Desarrollo, se debe tener en cuenta que a diferencia de Desafíos – aprendizaje, esta dimensión hace referencia al interés de la organización por conocer los intereses y expectativas de desarrollo de sus colaboradores. Ante esto, en la Multinacional 1, la muestra encuestada expresó un 67,50% de total acuerdo, mientras que en la Multinacional 2, la muestra expresó apenas un 20% de total acuerdo. Para los estudiantes, esta dimensión si resulta aspiracional en caso de ingresar a trabajar para una multinacional con 50% de total acuerdo.

Ante este escenario sobre el Desarrollo, uno de los ex colaboradores de las multinacionales en cuestión, expresó “Sí, siempre y cuando la persona tenga claro que el negocio es de alto enfoque, esfuerzo, compromiso. Que el desarrollo de carrera será a base de temas exógenos como los líderes de paso”

Gráfico 17: Dimensión 6 del sistema Organización – Innovación

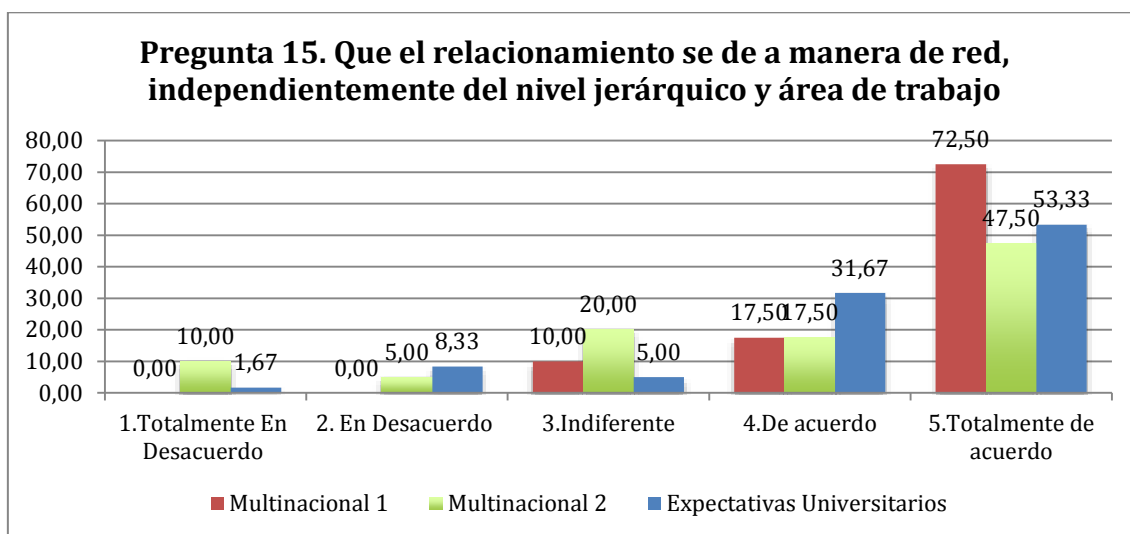


Fuente: Elaboración propia

Innovación, es una dimensión que llama la atención del 65% de la muestra de estudiantes encuestados en diferentes universidades, de hecho es común asociar a las multinacionales con la innovación en cuanto a productos como a procesos. En contraste, la muestra de la Multinacional 2 apenas expresó el 40% de total acuerdo con este enunciado, de tal manera que se puede interpretar que no existe un contexto en el que se alienten las nuevas ideas, dinámicas o que intente diferenciarse del resto, al menos no ante los ojos de sus colaboradores.

Esta no es la misma percepción del personal de Multinacional 1, donde el 62,50% del personal si se encuentra totalmente de acuerdo con este enunciado y al respecto indican sus ex colaboradores en la entrevista, que principalmente las personas aspiran trabajar en la organización por la innovación que esta proyecta sobre todo en el área de producción.

Gráfico 18: Dimensión 7 del sistema Organización – Interconexión

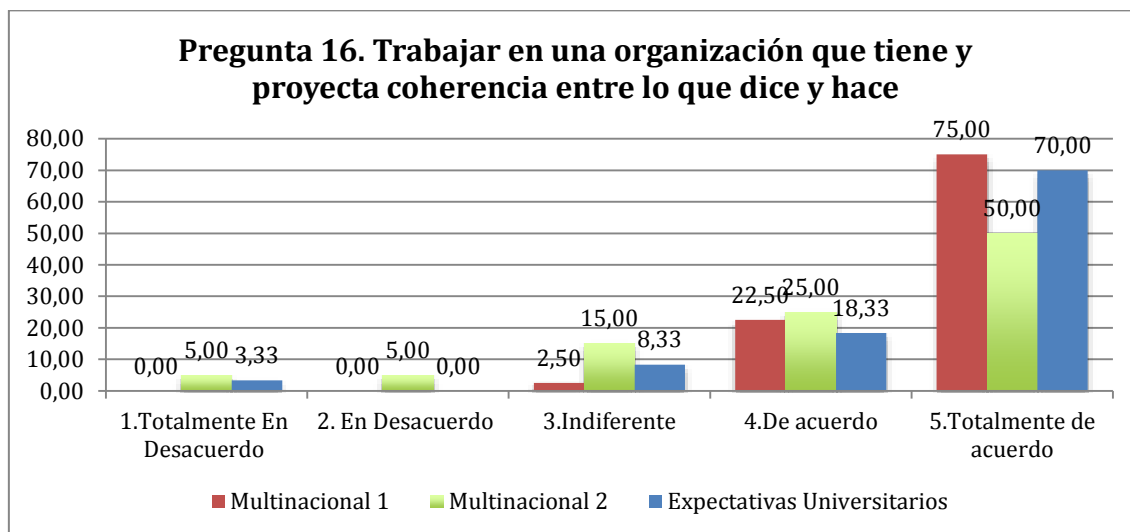


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la séptima dimensión Interconexión, las opiniones se encuentran divididas, mientras que el 72,50% de la muestra encuestada en la Multinacional 1, se encuentra totalmente de acuerdo con que el relacionamiento se da a manera de red independientemente del nivel jerárquico y área de trabajo, el 35% de la muestra de la Multinacional 2, se encuentra en total desacuerdo, desacuerdo o le resulta indiferente. Por otro lado, para los estudiantes universitarios esta dimensión resulta aspiracional en un 53,33%.

La opinión vertida bajo el cuestionamiento de qué recomendaciones haría a su antiguo empleador que tributa a esta dimensión es la siguiente “Mejor manejo del flujo de información, la comunicación era con personas en otro lugar físico, por lo que el retorno no era inmediato en casos de requerimientos urgentes. Recomendaría mayores accesos a la información.” (Anexo 2). Razón por la cual se puede aducir que la inconformidad con la interconexión va relacionado al bajo nivel de respuesta ante requerimientos de información.

Gráfico 19: Dimensión 8 del sistema Organización – Transparencia



Fuente: Elaboración propia

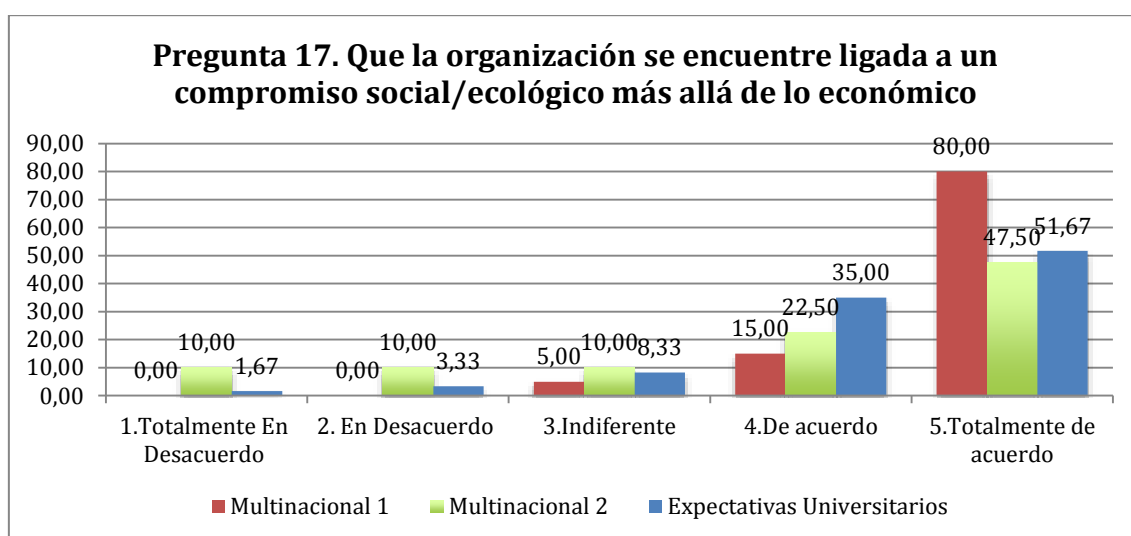
Finalmente, en relación a la Transparencia, definida por la coherencia entre lo que dice y hace la organización, la muestra encuestada de la Multinacional 2 expresó un 50% de total acuerdo respecto a esta dimensión en su experiencia de trabajo, mientras que para la Multinacional 1, el porcentaje de total acuerdo fue del 75%. Valor que no varía mucho de lo expresado por los estudiantes universitarios entre sus expectativas en caso de trabajar para una multinacional, el cual fue de 70%.

Una opinión vertida dentro de la entrevista a ex colaboradores que podría ser asociada a esta dimensión es aquella en relación a las recomendaciones para la organización donde se dijo textualmente “Que lo que se ofrece se cumpla, tener equipos que te den una bienvenida y te entreguen tu welcome package completo. No hacer que la persona gestione su propio ingreso, puesto que la cultura puede ser chocante para personas que no tiene entre sus expectativas interactuar con una línea de ayuda de otro país sin mayor conocimiento de los procesos. Deberían tomar acciones en el proceso de On Boarding como creador del sentido de pertenencia”.

4.5 Análisis de resultados sistema Planeta

A continuación se triangulará la información recolectada en la encuesta del modelo POP a estudiantes y trabajadores de las dos multinacionales en estudio, con las opiniones vertidas en la entrevista a los ex colaboradores de las multinacionales respecto al sistema Planeta y sus cuatro dimensiones Responsabilidad Social Empresarial, Compromiso Social y Bienestar, Sustentabilidad Ambiental y Diversidad.

Gráfico 20: Dimensión 1 del sistema Planeta – Responsabilidad Social Empresarial



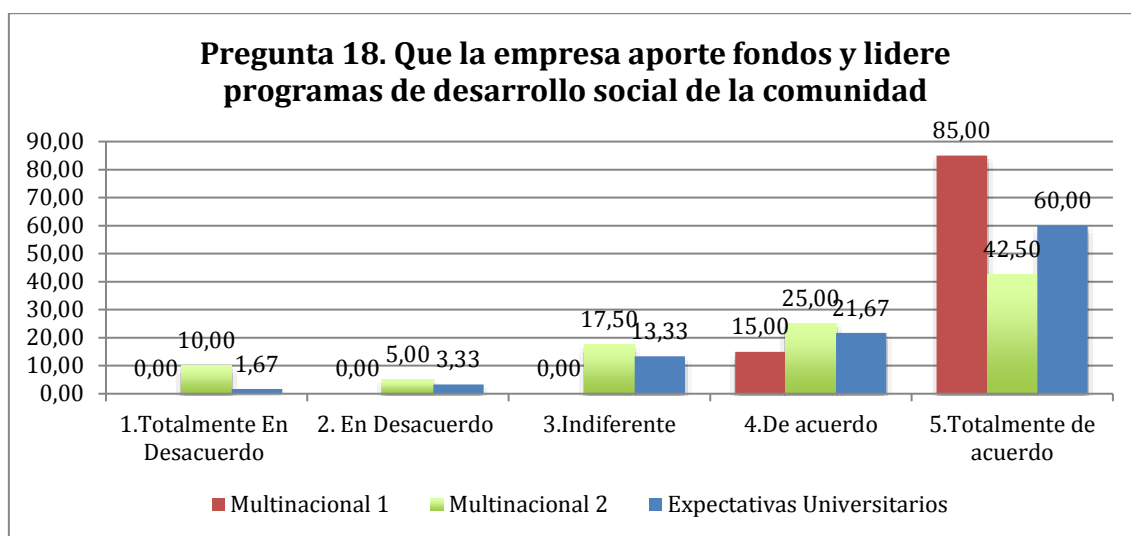
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la Responsabilidad social empresarial, el 80% de la población de la Multinacional 1 se encuentra totalmente de acuerdo con que la empresa se encuentra ligada al compromiso social/ecológico más allá de lo económico. Respecto a ello uno de los ex colaboradores expresó sobre la reputación de la empresa “Su responsabilidad Social le permite compensar el tipo de producto que comercializa”.

Por otra parte, apenas un 47,56% de la población de la Multinacional 2, expresó total acuerdo con este enunciado, por lo que puede inferirse que el personal no conoce o no es partícipe de los programas de RSE que tiene la multinacional y los cuales les falta visibilizar.

Finalmente se puede observar que a pesar de sobrepasar en 1,67% la mitad de la muestra, la responsabilidad social empresarial no es un asunto tan aspiracional para los estudiantes universitarios al ingresar a una multinacional.

Gráfico 21: Dimensión 2 del sistema Planeta – Compromiso social y bienestar

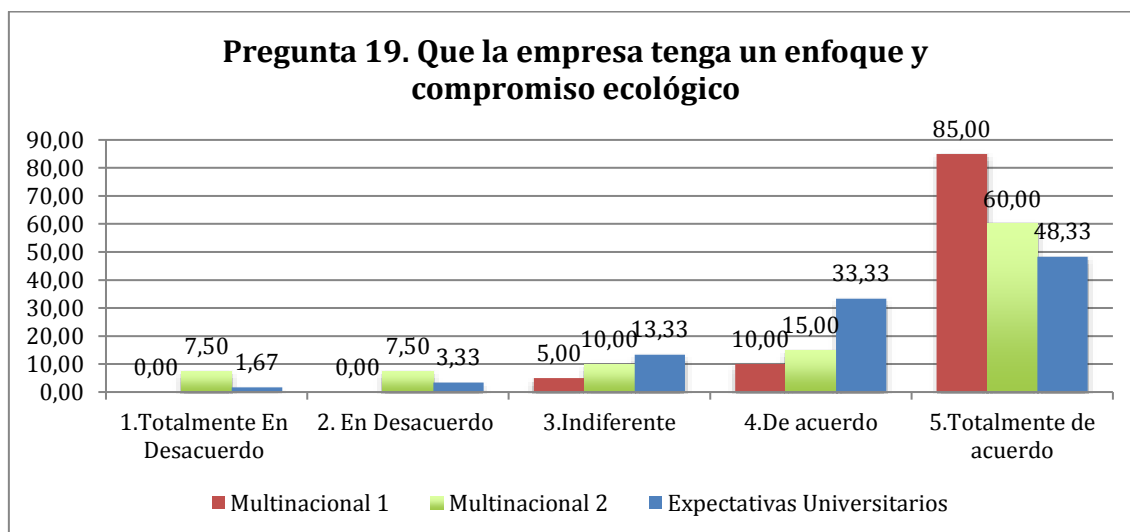


Fuente: Elaboración propia

El Compromiso social y bienestar, en términos de compromiso económico con el desarrollo de la comunidad es totalmente satisfactorio para la muestra de la Multinacional 1 en un 85%, y desciende a un 42,50 de total acuerdo en la Multinacional 2.

La tendencia de respuesta incrementa en cuanto a las expectativas de los jóvenes universitarios, de los cuales un 60% valora totalmente el hecho de que la empresa tenga un compromiso social y vele por el bienestar de la comunidad. Debe recordarse que para los Millennials el tema de la RSE no tiene mucho sentido si no se lo involucra y se lo vuelve agente de cambio activo en el proceso.

Gráfico 22: Dimensión 3 del sistema Planeta – Sustentabilidad

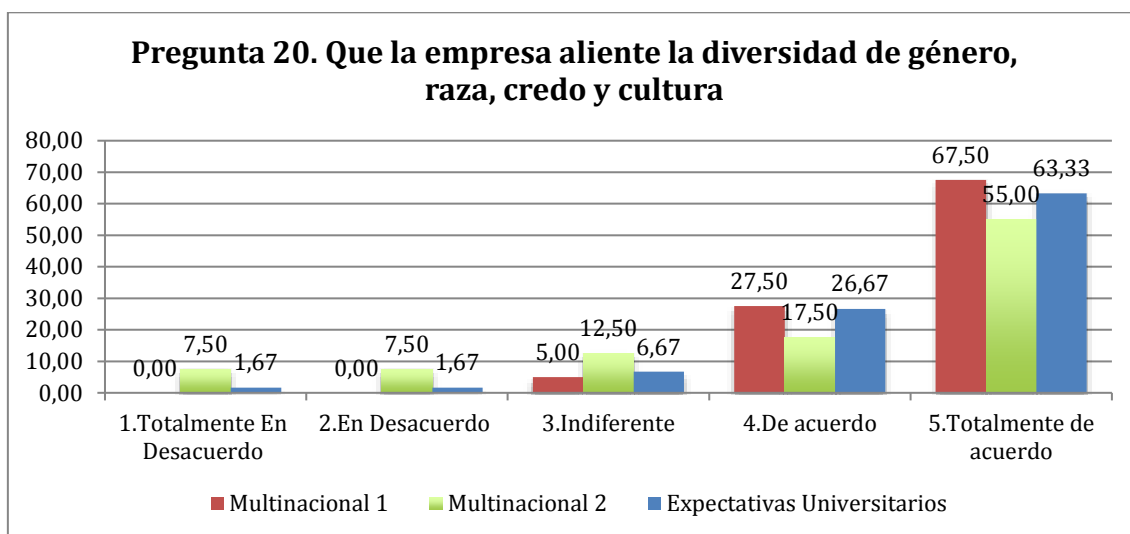


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a Sustentabilidad, la tercera dimensión del sistema Planeta y que hace referencia al cuidado y la responsabilidad ambiental nuevamente puntúa al 85% la muestra del personal de la Multinacional 1, sin embargo si se nota un cambio en la tendencia de respuesta de la muestra de la Multinacional 2, quienes en un 60% indicaron encontrarse totalmente de acuerdo con que la empresa tiene un enfoque y compromiso ecológico, siendo esto de hecho, parte de la propuesta de valor al empleado y al consumidor de esta empresa multinacional.

No obstante, para los Millennials encuestados, este asunto de la sustentabilidad no es lo suficientemente aspiracional puesto que apenas el 48,33% indicó encontrarse totalmente de acuerdo con el enunciado.

Gráfico 23: Dimensión 4 del sistema Planeta – Diversidad



Fuente: Elaboración propia

Finalmente la cuarta dimensión del sistema Planeta y última del Modelo POP, es la de Diversidad, a cual hace referencia al respeto por la diversidad de género, raza, credo y cultura. En esta dimensión, la opinión se encontró bastante homogénea, con un promedio de 61,94% entre el total acuerdo de los tres grupos objetivos.

Este valor resulta importante de resaltar puesto que a pesar de que es un tema vanguardista en las organizaciones, sigue siendo un controversial en una sociedad tradicional y conservadora como lo es el Ecuador, se puede observar cierto temor a ser juzgado, todavía al preguntar si se defiende o no la diversidad, lo cual puede ser una de las razones por la gran tendencia a tan solo expresar que encuentran de acuerdo o que les resulta indiferente.

Aun así, se debe resaltar que ambas empresas multinacionales en su propuesta de valor al empleado, mediante reglamentos internos y políticas de convivencia, prohíben cualquier tipo de discriminación, ya sea esta por género, preferencia sexual, raza, credo, cultura, aspecto físico, discapacidad, etc.

4.6 Dimensiones fundamentales para el trabajo ideal según colaboradores

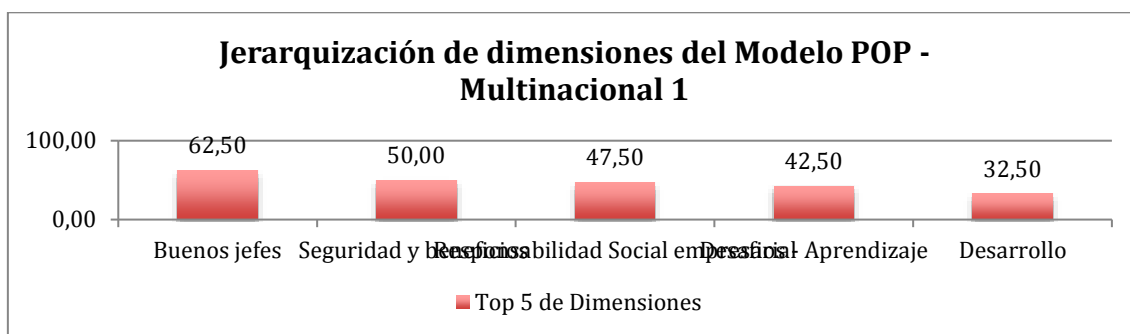
La segunda parte del instrumento utilizado, consistía en jerarquizar las cinco dimensiones que se considerasen fundamentales para un trabajo ideal. Las opciones de respuesta consideraban los tres sistemas y las 20 dimensiones del modelo POP. A continuación un cuadro resumen de la jerarquización en las empresas Multinacionales en estudio.

Tabla 24: Jerarquización de dimensiones según los colaboradores

Sistema	DIMENSION	Multinacional 1	Multinacional 2
Persona	Naturaleza del trabajo	27,5	27,5
Persona	Desafíos - Aprendizaje	42,5	50
Persona	Identificación con los valores	5	27,5
Persona	Autonomía	25	27,5
Persona	Compensación	17,5	47,5
Persona	Seguridad y beneficios	50	60
Persona	Relaciones enriquecedoras	7,5	15
Persona	Autogestión del tiempo	17,5	12,5
Organización	Colaboración	30	27,5
Organización	Gestion por resultados	15	35
Organización	Participación	15	32,5
Organización	Buenos jefes	62,5	32,5
Organización	Desarrollo	32,5	65
Organización	Innovación	22,5	27,5
Organización	Interconxion	2,5	35
Organización	Transparencia	22,5	32,5
Planeta	Responsabilidad Social empresarial	47,5	17,5
Planeta	Compromiso Social y bienestar	22,5	17,5
Planeta	Sustentabilidad ambiental	7,5	17,5
Planeta	Diversidad	27,5	20

Fuente: Elaboración propia

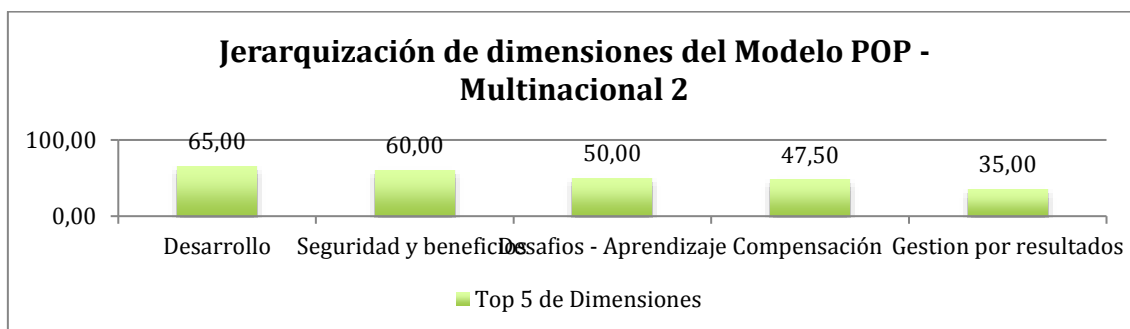
Gráfico 24: Jerarquización de dimensiones Multinacional 1



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico, las dimensiones más valoradas para un trabajo ideal según el personal de la Multinacional 1, de acuerdo a la muestra encuestada son 2 del sistema Persona Seguridad y beneficios (50%) y Desafíos Aprendizaje (42,50%), mientras que del sistema Organización los dos escogidos fueron Buenos jefes (62,50%) y Desarrollo (32,50), escogiendo del sistema Planeta Responsabilidad social empresarial (47,50). De acuerdo a Molinari (2017) esta muestra caería en el clúster de Crecimiento por su interés en la formación y desarrollo.

Gráfico 25: Jerarquización de dimensiones Multinacional 2



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, las dimensiones más valoradas por el personal de la Multinacional 2 para la creación de un lugar de trabajo ideal son en su mayoría del sistema Persona, Seguridad y beneficios (60%), Desafíos – aprendizaje (50%) y Compensación (47,50%). Mientras que del sistema Organización escogieron Desarrollo (65%) y Gestión por resultados (35%). Esta población no escogió ninguna dimensión del sistema Planeta y resulta mucho más transaccional que la anterior, interesada mucho más en temas económicos.

4.6 Dimensiones fundamentales para el trabajo ideal según universitarios

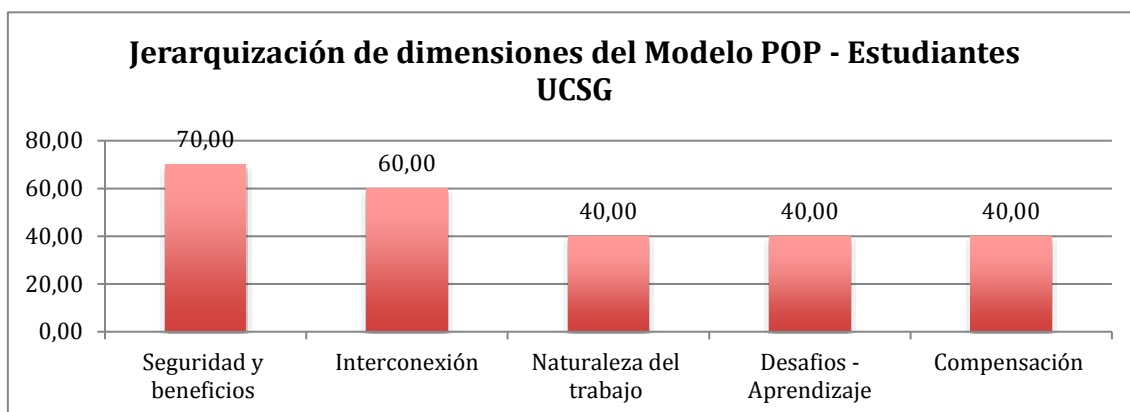
A continuación se presentarán los resultados obtenidos de la segunda parte del instrumento del Modelo POP, aplicado a estudiantes universitarios bajo la premisa de sus aspiraciones en caso de ser contratados por una empresa multinacional.

Tabla 25: Jerarquización de dimensiones según los estudiantes

Sistema	DIMENSION	UCSG	UG	ESPOL	UCG	USM	UPS
Persona	Naturaleza del trabajo	40,00	40,00	20,00	10,00	20,00	60,00
Persona	Desafíos - Aprendizaje	40,00	80,00	30,00	60,00	60,00	40,00
Persona	Identificación con los valores	10,00	0,00	0,00	10,00	0,00	20,00
Persona	Autonomía	30,00	0,00	50,00	30,00	0,00	0,00
Persona	Compensación	40,00	40,00	40,00	40,00	0,00	70,00
Persona	Seguridad y beneficios	70,00	20,00	30,00	20,00	10,00	50,00
Persona	Relaciones enriquecedoras	20,00	10,00	50,00	20,00	30,00	20,00
Persona	Autogestión del tiempo	30,00	30,00	0,00	30,00	70,00	30,00
Organización	Colaboración	40,00	10,00	20,00	20,00	30,00	10,00
Organización	Gestión por resultados	10,00	30,00	0,00	50,00	20,00	0,00
Organización	Participación	20,00	40,00	60,00	30,00	50,00	50,00
Organización	Buenos jefes	10,00	0,00	10,00	0,00	20,00	0,00
Organización	Desarrollo	10,00	10,00	10,00	20,00	0,00	10,00
Organización	Innovación	10,00	0,00	10,00	10,00	0,00	20,00
Organización	Interconexión	60,00	90,00	30,00	0,00	80,00	40,00
Organización	Transparencia	40,00	30,00	50,00	30,00	10,00	20,00
Planeta	Responsabilidad Social empresarial	20,00	10,00	10,00	40,00	30,00	20,00
Planeta	Compromiso Social y bienestar	0,00	0,00	20,00	0,00	10,00	10,00
Planeta	Sustentabilidad ambiental	0,00	10,00	30,00	0,00	20,00	0,00
Planeta	Diversidad	0,00	50,00	30,00	80,00	50,00	50,00

Fuente: Elaboración propia

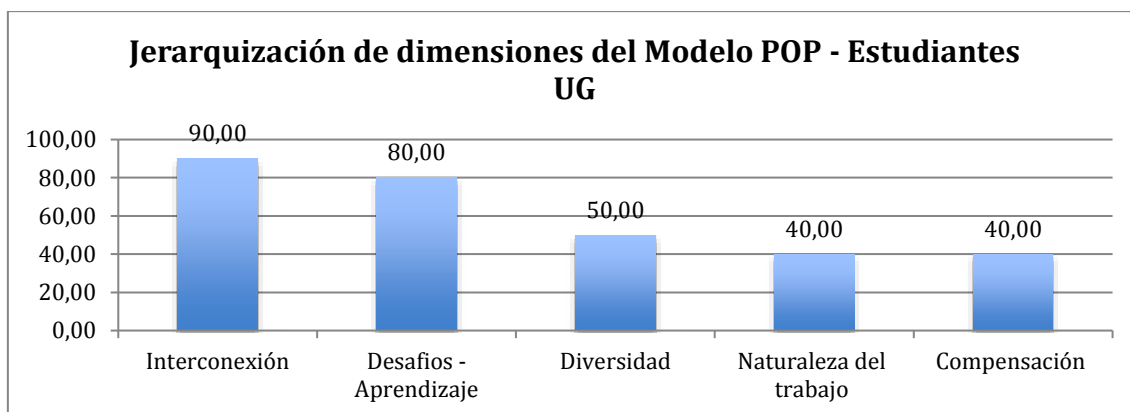
Gráfico 26: Jerarquización de dimensiones estudiantes UCSG



Fuente: Elaboración propia

Para los estudiantes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, las dimensiones fundamentales para un trabajo ideal son en su mayoría del sistema Persona, jerarquizando en primer lugar la dimensión Seguridad y beneficios (70%), Naturaleza del trabajo, Desafíos-aprendizaje y Compensación (40%) y del sistema Organización Interconexión (60%). Este perfil de acuerdo a Molinari (2017) sería el de Crecimiento.

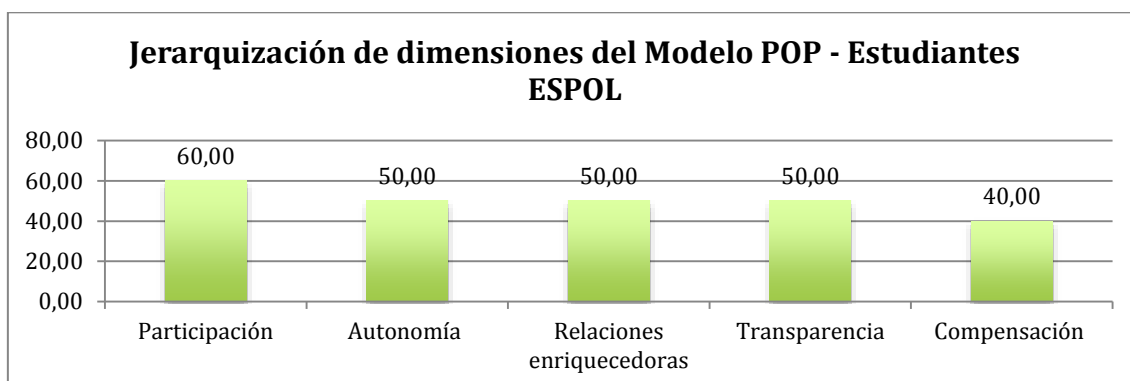
Gráfico 27: Jerarquización de dimensiones estudiantes UG



Fuente: Elaboración propia

En cambio para los estudiantes de la Universidad Estatal de Guayaquil, las dimensiones fundamentales para un trabajo ideal son del Sistema Persona Desafíos – aprendizaje (80%), Naturaleza del trabajo (40%) y Compensación (40%), mientras que del sistema Organización optan por la Interconexión (90%) y del sistema planeta optan por Diversidad (50%). Este perfil también tiende al de Crecimiento según Molinari (2017).

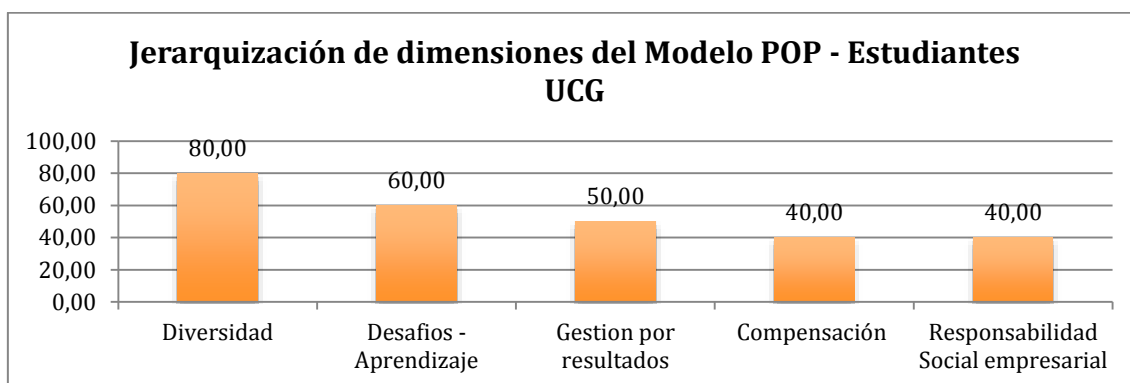
Gráfico 28: Jerarquización de dimensiones estudiantes ESPOL



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, los estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, valoran como dimensiones fundamentales para un trabajo ideal las del Sistema Persona Autonomía (50%), Relaciones Enriquecedoras (50%) y Compensación (40%); Del sistema Organización eligieron la Participación (60%) y Transparencia (50%). No eligieron entre su top 5 ninguna dimensión del sistema planeta. El perfil de estos estudiantes tiende a ser el de Empoderados según Molinari (2017)

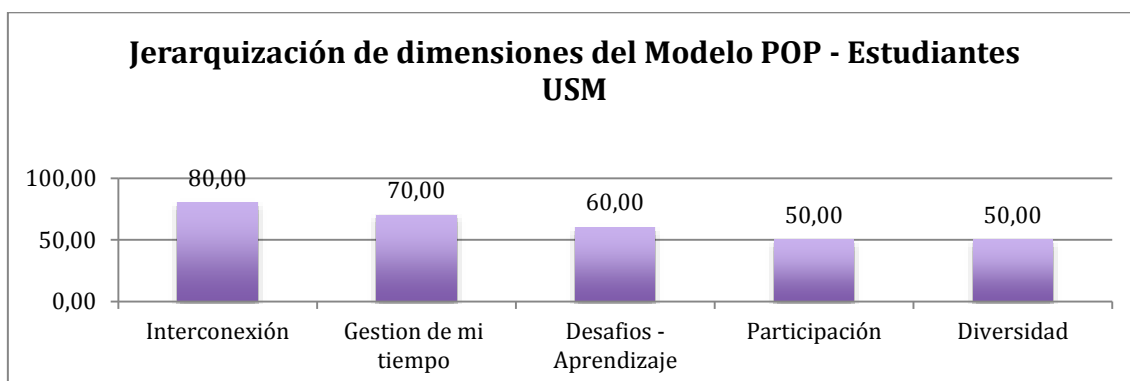
Gráfico 29: Jerarquización de dimensiones estudiantes UCG



Fuente: Elaboración propia

Mientras tanto, los estudiantes de la Universidad Casa Grande, responden a un perfil de Bienestar o en búsqueda de un propósito. Esta población valora principalmente la diversidad (80%) y la Responsabilidad Social Empresarial (40%) del sistema Planeta. Mientras que del sistema Persona valora los Desafíos-aprendizaje (60%) y Compensación (40%) y finalmente del sistema Organización la Gestión por resultados (50%).

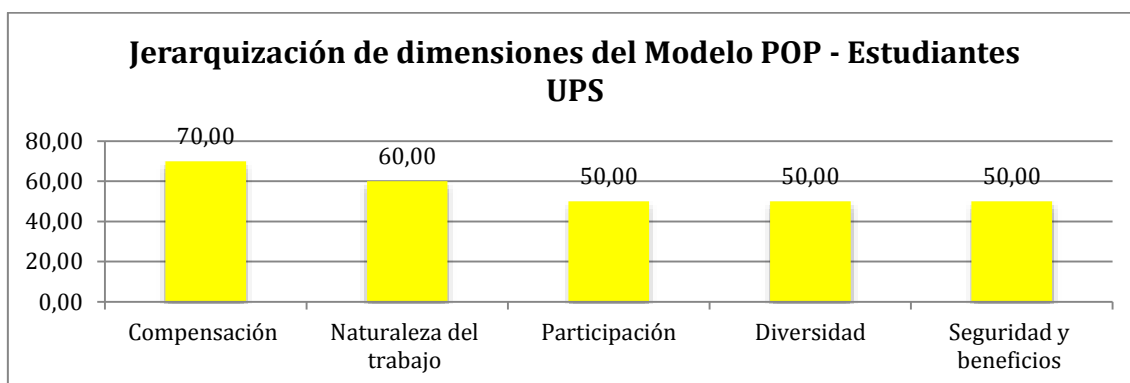
Gráfico 30: Jerarquización de dimensiones estudiantes USM



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los estudiantes de la Universidad Santa María, pueden ser definidos por el perfil WIP: Work in Progress según Molinari (2017), puesto que valoran un ambiente colaborativo de Interconexión (80%) y Participación (50%), así como la autogestión del tiempo (70%) en relación al sistema Organización. Del sistema persona se encuentran en la búsqueda de Desafíos-aprendizaje (60%) y del sistema Planeta, valoran la Diversidad (50%). Este perfil de estudiantes busca construirse y destacarse ahora.

Gráfico 31: Jerarquización de dimensiones estudiantes UPS



Fuente: Elaboración propia

Finalmente los estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana jerarquizaron principalmente dimensiones del sistema Persona, Compensación (70%), Naturaleza del trabajo (60%), Seguridad y beneficios (50%) y de los sistemas Organización y Planeta, valoran Participación (50%) y Diversidad (50%) respectivamente. Su mayor interés por la compensación puede rankearlos en el perfil transaccional - Show me the money.

CAPITULO V

PROPUESTA

“Plan para el fortalecimiento de marca empleadora para empresas multinacionales a través de propuestas de valor personalizadas como estrategia de atracción y retención de talento”

A continuación se propone un plan fortalecedor de la marca empleadora para empresas multinacionales diseñadas con la finalidad de personalizar la propuesta de valor al empleado de acuerdo al Modelo POP, propuesto por Paula Molinari y el Modelo de Recompensa, propuesto por Armstrong.

5.1 Objetivos

5.1.1 Objetivo general

Fortalecer la marca empleadora de empresas multinacionales a través de estrategias de personalización de propuestas de valor al empleado basado en el Modelo POP y Modelo de Recompensa de Armstrong

5.1.2 Objetivos específicos

- Identificar los intereses del individuo de acuerdo al Modelo POP clasificados de acuerdo a Armstrong
- Plantear una propuesta de valor acorde a los intereses del colaborador o potencial candidato

5.2 Alcance

La personalización de propuestas de valor en ambas multinacionales será diseñada para las áreas administrativas - comerciales y tienen por objetivo lograr la atracción y retención de talentos. Esta estrategia pretende ser diseñada tanto para personal fijo como para pasantes. Dicho modelado a partir de POP y Armstrong no solo serán aplicable para las empresas multinacionales en estudio, sino para otras empresas multinacionales y locales interesadas en robustecer su marca empleadora.

5.3 Conceptos Clave

Propuesta de valor: Atributos tangibles e intangibles que ofrece una empresa a un colaborador o potencial colaborador desde el puesto de trabajo que le permita alinear sus expectativas profesionales con las personales y autorealizarse.

Modelo POP: Modelo holístico que integra tres sistemas en el individuo, Persona en función de aspiraciones individuales a satisfacer en la empresa, Organización en función de lo que se espera de la empresa y Planeta en función de la finalidad trascendental de la organización

Modelo de Armstrong: Modelo de recompensa basado en lo transaccional en términos de sueldo y beneficios; y lo relacional en términos del aprendizaje, experiencia y crecimiento.

5.4 Proceso de personalización

A fin de interactuar constantemente con potenciales candidatos y evaluar expectativas del mercado, se propone digitalizar la herramienta POP, así como volverla contenido de interacción para redes corporativas y sociales, de tal manera que permita a la organización recolectar insights constantemente respecto a las aspiraciones, intereses, motivaciones y percepciones del público respecto a la marca empleadora y la propuesta de valor que deberían fortalecer.

De igual manera se propone realizar una campaña de evaluación de intereses anual, basada en el modelo POP, junto con la herramienta de evaluación de desempeño de la empresa. Esto con la finalidad de no solo retroalimentar el performance del colaborador durante el año, sino también conocer los motivos que pudieron influir en esta y a través de qué variables retomar su interés.

Una vez identificados los intereses del colaborador, se sugiere aplicar un plan de acción en función de sus intereses, mediante una propuesta de valor que le resulte atractiva.

Tabla 26: Matriz de perfiles y planes de atracción o retención

Perfil	Descripción	Plan de atracción o retención
Newcomer	No conocen el mundo empresarial, buscan pertenencia, una primera escuela	Plan Newcomer <ul style="list-style-type: none"> • Iniciación • Participación
Mover	Tiene como meta hacer carrera, formarse, diferenciarse del resto	Plan Mover <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento • Formación
Empowered	Gana experiencia en lo que hace, ahora imponen sus condiciones de trabajo	Plan Empowered <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Beneficios
Recognized	Gana expertise, hace carrera y busca ser reconocido y valorizado	Plan Recognized <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento • Beneficios

5.5 Plan Newcomer

Diseñado para estudiantes universitarios que optan por pasantías, internados, posiciones de entrenamiento o primeros empleos. En general, potenciales candidatos que podrían formar parte de la organización.

Se debe de hacer énfasis en su iniciación dentro del mundo laboral, por lo que se debe trabajar programas eficaces de On Boarding. De preferencia con mentorías de la mano de personas con mayor experiencia, que les permita conocer más sobre el negocio, sobre cómo manejarse en temas laborales y profesionales, pero que al mismo tiempo aporte cosas personales positivas para reforzar su perfil.

Se recomienda trabajar programas de embajadores de marca empleadora con los newcomers, puesto que todo les resulta novedoso y positivo, pero también pueden ser grandes críticos de acuerdo a sus expectativas.

Para ello se los debe involucrar en la mayor parte de actividades y darle puertas abiertas a la comunicación de las mismas. Se recomienda generar contenido digital sobre cultura organizacional, beneficios de la empresa y responsabilidad social para que se difunda por medio de redes institucionales y sociales, aprovechando que la mayor parte de Newcomers son nativos digitales (Millennials y Centennials)

Tabla 27: Plan de atracción y retención - Newcomer

Plan Newcomer		
Objetivo: Orientar al colaborador durante su primera experiencia laboral		
Actividades	Frecuencia	Responsable
On Boarding 1. Inducción general 2. Inducción comercial 3. Inducción específica 4. Welcome Package	Primer día de trabajo	RRHH y jefe del área contratante
Acompañamientos 1. Sesiones de reconocimiento 2. Sesiones de mentoría 3. Sesiones de retroalimentación	1 vez a la semana	Mentor: Colaborador con 1 año de experiencia y buen desempeño RRHH - Supervisor
Embajadores digitales 1. Gestión de redes 2. Contenido	2 veces por mes	RRHH, Comunicaciones y Jefe directo

En caso de querer retener a esta persona y no contar con posiciones iniciales para hacerlo, se recomienda los programas de Trainee, para ello se debe realizar una evaluación de su desempeño y el impacto de la pérdida de este talento en tres escalas, Bajo, si no maneja ningún proyecto de importancia o ha desarrollado Know How importante para el negocio, Medio o De alto impacto.

Si la persona es buena en lo que hace, pero no es lo que busca el negocio, se recomienda sinceridad, una retroalimentación positiva, una entrevista de salida que permita recolectar insights, orientarlo hacia un plan de

carrera de acuerdo a su perfil e incluso recomendarlo a otras empresas de su interés de ser posible.

5.6 Plan Mover

En el caso de personas que ya son parte de la organización en posiciones fijas o eventuales, de tipo inicial o Jr. Se recomienda de igual manera aplicar la herramienta POP e identificar sus motivaciones personales, organizacionales y trascendentales para aterrizar mucho más el tipo de perfil al que se está enfrentando y de acuerdo a ello proponer en función de sus intereses.

Tabla 28: Plan de atracción y retención - Mover

Plan Mover		
Objetivo: Desarrollar al colaborador en función de su potencial e intereses		
Actividades	Frecuencia	Responsable
Evaluación POP 1. Identificar sistema y dimensión más relevante 2. Definir el perfil del Mover	Junto a la evaluación de desempeño	RRHH y jefe del área contratante
Move the Movers 1. Inmersiones generales en áreas de interés <ul style="list-style-type: none"> • Terminología • Procedimientos, políticas • Sesiones de FAQ 	2 veces al mes	Par del Mover en su área de interés
2. Proyectos transversales con el área de interés <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos pequeños de corta duración • Protagonismo del rol del mover en el área de interés 	1 proyecto	Jefe del área de interés del Mover
3. E-learning y mentoría interna sobre áreas de interés	-	RRHH – Capacitación

Se recomienda trabajar el plan Mover de la mano de un programa de comunicación interna que permita la visibilización de estas actividades. En caso de ejecutar el movimiento, comunicarlo de manera oportuna una vez realizado,

con la finalidad de que el personal visualice las oportunidades internas y el resultado de estos planes. Se recomienda también a los reclutadores, resaltar estos programas como parte de la propuesta de valor de la organización.

5.7 Plan Empowered y Recognized

Para personas que ya tienen expertise en su puesto o han logrado hacer carrera en la organización se recomienda aplicar la herramienta POP e identificar el perfil del colaborador, para de acuerdo a ello diseñar propuestas de valor personalizadas. Es muy común que personas de la Generación X y Baby Boomers se encuentren en plan Empowered y Recognized respectivamente.

Los beneficios a otorgar se deberán ir asignando gradualmente, de acuerdo a las posibilidades de la organización, en caso de no poder implementar alguno, buscar alternativas viables. Se recomienda aplicarlos a manera de un plan piloto uno por año, sin embargo si el colaborador plantea la posibilidad de renunciar, se recomienda aplicar un paquete completo a manera de plan de retención, haciendo mayor énfasis en sus intereses de acuerdo al modelo POP.

Tabla 29: Plan atracción y retención – Empowered y Recognized

Plan Empowered y Recognized		
Objetivo: Reconocer y valorizar al personal por su desempeño, años de experiencia y de acuerdo a sus intereses y necesidades de acuerdo al Modelo POP		
Actividades	Frecuencia	Responsable
Evaluación POP <ul style="list-style-type: none"> Identificar sistema y dimensión más relevante Definir el perfil del Mover 	Junto a la evaluación de desempeño	RRHH y jefe del área contratante
Empowered Si el colaborador se interesa en temas relacionales en la encuesta, ofrecer los siguientes beneficios: <ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad de horarios, vacaciones extendidas o anticipadas, 	Ir asignando de manera gradual cada uno de los beneficios a lo largo del año	RRHH y acuerdos logrados con el jefe directo del colaborador

<p>teletrabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de salud o cuidado para dependientes • Programas de formación de su interés cofinanciados • Enlazar la cofinanciación del programa de formación con mentorías de transmisión a otros colaboradores (Movers) • Beneficios de tipo no monetario 		
<p>Recognized</p> <p>Si el colaborador se interesa en temas transaccionales en la encuesta, ofrecer los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento salarial diferenciado • Pago de remuneración variable por cumplimiento • Bonos de productividad • Esclarecimiento de metas y planteamiento de nuevos desafíos • Planes de carrera trazados en el tiempo y basado en resultados • Reconocimiento público de su esfuerzo • Mayor involucramiento en la toma de decisiones 	<p>Incrementos y bonificaciones anuales, reconocimient o no monetario mensual</p>	<p>RRHH y jefes de área</p>

De presentarse el caso y que el colaborador exprese un perfil mixto entre Empowered y Recognized se recomienda indagar sobre sus intereses a través de intereses y determinar si su perfil es mucho más transaccional o tiene tendencia hacia lo relacional. En caso de determinar que definitivamente tiene interés por ambos, aplicar una combinación de beneficios gradual basada en meritocracia y desempeño.

Este plan debe esclarecerse entre los colaboradores como un plan de reconocimiento meritocrático por buen desempeño, de tal manera que la estrategia de comunicación de este plan debe valerse del testimonio de colaboradores internos beneficiados y hacer énfasis en como estos beneficios

le han permitido alcanzar un equilibrio de vida y trabajo, así como cumplir metas personales.

5.8 Aplicación del instrumento por medio de redes

La interacción de la organización con colaboradores, ex colaboradores, candidatos, posibles candidatos y candidatos rechazados a través de redes sociales y corporativas es crucial al momento de desarrollar marca empleadora. Antes de que se propague una mala reputación empresarial por medios digitales sobre los que no tiene control la organización, se debe canalizar las redes como medios donde la gente pueda expresar su sentir respecto a la organización.

La mejor forma de crear un espacio de interacción son los buzones de sugerencias, open chats, comentarios sobre la publicación y aquella que permite construir una data real, las encuestas en línea. En un medio que constantemente se encuentra cambiando como el laboral, resulta crucial encuestar a las personas para saber qué es lo que buscan, sus intereses, motivaciones y expectativas; para de acuerdo a ello generar cambios que los atraigan.

Por esta razón se propone realizar encuestas rápidas sobre uno de los sistemas del Modelo POP, para determinar qué está llamando la atención en ese momento y de acuerdo a ello generar contenido de manera interna con los colaboradores. Se recomienda también adaptar el instrumento y generar una encuesta completa en línea a través de programas gratuitos como Google Forms o Survey Monkey para recolectar insights constantemente.

Adicional a ello se propone generar testimoniales sobre las dimensiones del modelo POP para la generación de espacios de discusión en línea sobre los mismos. Estos testimoniales pueden ser escritos o grabados en video y deben siempre generar una pregunta de discusión al final del mismo.

5.9 Otras consideraciones

Todos los planes anteriormente propuestos, corresponden a un plan piloto de acuerdo al Modelo POP y de Armstrong, estos deben ser adaptados a las posibilidades de la organización, su cultura y las necesidades de su personal.

Sin embargo, una consideración adicional que toda empresa interesada en gestionar su marca empleadora debería tener, es la convivencia generacional, puesto que la presencia de diferentes grupos etarios es un fenómeno actual en toda organización. Grupos con intereses, motivaciones y expectativas de la organización distintas.

Generaciones que pueden sentirse amenazadas por otras, ya sea por su experiencia, dominio de temas teóricos y prácticos, conocimiento y dominio tecnológico o sus ideas frescas y globales, son factores que irrumpen en la estabilidad emocional y psicológica del colaborador. Es por esto que se debe considerar paralelo a esta propuesta, un plan de integración generacional.

Se recomienda un plan que influya en 3 pilares generacionales, para la generación Baby Boomer, el miedo por la tecnologización, para los Gen X, la búsqueda de independencia y autoformación y para los Millenials y a futuro los centennials, los medios digitales de expresión y comunicación. Para ellos se propone la realización de talleres y módulos presenciales o virtuales de manejo de redes sociales, programación, fotografía para medios digitales y emprendimiento digital.

CONCLUSIONES

Luego de la investigación realizada y el levantamiento de información en organizaciones multinacionales de la ciudad de Guayaquil y estudiantes universitarios de los últimos semestres de importantes universidades de la ciudad, se puede concluir que el Modelo Persona, Organización, Planeta, planteado por Paula Molinari es uno de los más completos a nivel sistémico para determinar los intereses y motivaciones de los colaboradores y futuros colaboradores de las organizaciones.

El Modelo POP no solamente determina cuales son las expectativas que tiene el individuo de la organización en cuanto a su trabajo, sino también en las condiciones que esta pueda ofertar y al mismo tiempo de la finalidad trascendental de la organización respecto a su macrosistema contenedor, es decir el interés social, ambiental y económico de la comunidad.

Respecto al interés por uno de los sistemas, se puede concluir que en caso de los colaboradores de las empresas multinacionales, se encuentran en un mayor grado de conformidad respecto al sistema Planeta, seguido del sistema Organización y en tercer lugar el sistema Persona. Mientras que para los estudiantes universitarios de últimos semestres, resulta de mayor interés y expectativa el sistema Organización, seguidos del sistema Planeta y Persona.

En cuanto a las dimensiones más valoradas de cada sistema, la opinión se encontró un poco más dividida, siendo las cinco más importantes para el personal de la Multinacional 1, Buenos jefes, Seguridad y beneficios, Responsabilidad Social empresarial, Desafíos – Aprendizaje y Desarrollo. Posicionándolos en el Clúster de Crecimiento de acuerdo a Molinari (2018). Mientras que para el personal de la Multinacional 2 fueron: Desarrollo, Seguridad y beneficios, Desafíos – Aprendizaje, Compensación y Gestión por resultados, lo que los posiciona como una población mucho más transaccional. Cabe resaltar que estas dimensiones aún se encuentran alineadas a las preferencias expresadas por la muestra poblacional del estudio de Employer Branding de Ekos (2014).

En cambio, en el caso de los estudiantes universitarios de los últimos semestres, la opinión se encontró aún más dividida en relación a las cinco dimensiones más valoradas, siendo estas para los estudiantes de la UCSG: Seguridad y beneficios, Interconexión, Naturaleza del trabajo, Desafíos – Aprendizaje y Compensación. Mientras que para los estudiantes de la UG, son: Interconexión, Desafíos – Aprendizaje, Diversidad, Naturaleza del trabajo y compensación. Ambos en clústeres de crecimiento.

Mientras tanto, los estudiantes de Espol responden a un perfil empoderado, donde valorizan principalmente la participación, autonomía, relaciones enriquecedoras, transparencia y compensación. Los estudiantes de Casa Grande valoran la Diversidad, Desafíos – Aprendizaje, Gestión por resultados, Compensación y Responsabilidad Social Empresarial, lo que los posiciona en un clúster de bienestar o búsqueda de propósito.

Para los estudiantes de la USM, la situación es mucho más compleja, puesto que se posicionaron en el clúster de Work In Progress, donde valoran lo colaborativo y el empoderamiento, por ende priorizan dimensiones como la interconexión, gestión autónoma del tiempo, Desafíos – Aprendizaje, Participación y la diversidad. En contraste con los estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana, quienes son mucho más prácticos y transaccionales y valoran temas como la Compensación, Naturaleza del trabajo, Participación, Diversidad y Seguridad y Beneficios.

Esta jerarquización a pesar de que se encuentra alineada a la información levantada por el estudio de Ekos en el 2014, resulta complementaria para la personalización de propuestas de valor, puesto que Ekos presentó simplemente la jerarquización de atributos, mientras que este estudio arroja una clasificación más detallada a manera de perfiles de las 6 principales universidades de la ciudad de Guayaquil y aquellos cinco atributos más valorados por cada población.

Basado en estos perfiles, y en la información recabada de ambas empresas Multinacionales en estudio, sus nichos de reclutamiento en función

de las características de su propuesta de valor actual son, para la Multinacional 1, estudiantes de la Universidad Casa Grande, Universidad Santa María, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y Universidad de Guayaquil. Mientras que para la Multinacional 2, sus perfiles más compatibles con la propuesta de valor actual se encuentran en la Escuela Superior Politécnica y Universidad Politécnica Salesiana.

De manera adicional se puede concluir que ambas empresas multinacionales en estudio continúan siendo líderes de marca empleadora en sus respectivos sectores pueden ser catalogadas de acuerdo a la teoría como Catch-all desde el punto de vista de estrategias de reclutamiento, puesto que no tienen un talento core definido sino que por la complejidad del negocio se encuentran en la búsqueda de talento en todas sus áreas y por otra parte, de Alto Reconocimiento desde la perspectiva de reconocimiento en el mercado, con mayor tendencia a un reconocimiento positivo por los colaboradores y ex colaboradores, así como de sus familiares y amigos.

En cuanto a la diversidad generacional, se observa que la tendencia en empresas multinacionales se encuentra orientada a la convivencia generacional de cuatro grupos etarios, Baby Boomers, quienes se encuentran perdiendo territorio, Gen X, quienes se encuentran escalando a posiciones de mando medio, Generación Y, incrementando su presencia en la mayoría de áreas de trabajo, desde pasantías hasta posiciones fijas iniciales y medias y a pesar de no entrar aún en este trabajo de investigación, la generación Z o Centennials, quienes a partir del 2019 empezarán a ser una generación activa laboralmente.

La diversidad generacional en este caso permite también otra forma más directa de segmentación en clústeres, sin necesidad de aplicar el instrumento POP, puesto que de manera general, los Baby Boomers por sus características y mentalidad generacional pueden ser encasillados en Reconocimiento, los Gen X como Empoderados y los Gen Y en el clúster de Crecimiento, mientras que los Centennials pueden estar incurriendo en el clúster de Bienestar y Búsqueda de propósito.

RECOMENDACIONES

A pesar de que ambas empresas multinacionales cuentan actualmente con una paquete de incentivos que construyen una propuesta de valor atractiva, programas de engagement muy efectivos y beneficios que otras organizaciones no ofrecen, ambas fallan en el mismo factor, ninguna es buena comunicando su propuesta de valor, ni reforzándola en su personal, por lo que pueden llegar a ser imperceptibles o poco valoradas.

Se recomienda a las dos empresas multinacionales de este estudio, las demás empresas multinacionales y a cualquier empresa interesada en la gestión de su marca empleadora, definir entre sus estrategias un plan de comunicación interna y externa de la propuesta de valor a través de los canales efectivos definidos, estas campañas deben hacer énfasis en los beneficios y atributos con los que cuenta actualmente la organización.

Además se recomienda definir indicadores claros para el cuadro de mando integral que permitan evaluar la efectividad del proceso de difusión de la propuesta de valor, no tan solo considerando la interacción o cantidad de views de estas campañas, sino en temas importantes para la organización relacionados al Employer Branding como Retención de Talento, Tiempo necesario para cubrir vacantes, disponibilidad de un pool de talento o base de selección proactiva, cantidad de embajadores de marca empleadora e incluso cantidad de aspectos negativos de la organización mencionados en la entrevista de salida.

Para futuras investigaciones se recomienda identificar los medios de mayor impacto respecto a temas de marca empleadora, así como contenidos con mayor nivel de aceptación en las redes. De igual manera se recomienda incluir en estudios futuros las opiniones vertidas sobre las organizaciones en plataformas de review y referencias laborales, blogs o comentarios en redes sociales, que se vuelven cada vez lugares de consulta más comunes al momento de tomar una decisión sobre una oferta laboral.

Respecto a los planes de acción propuestos, se recomienda aplicarlos como plan piloto luego de la evaluación de desempeño anual y en caso de que este procedimiento no exista, implementar algo parecido a una evaluación de desempeño antes de aplicarlo, puesto que es importante que estos incentivos sean percibidos como reconocimiento meritocrático al buen desempeño y no como medidas aleatorias para compensar falencias respecto a clima laboral.

A pesar de que se propuso en el plan de acción de este trabajo de investigación incurrir en la difusión digital de estas campañas por medio de redes sociales, y esta estrategia puede ser dirigida a la Generación de Centennials próxima a integrarse al mundo laboral en estas instituciones. Se recomienda realizar un estudio similar sobre las características deseadas y valoradas en la propuesta de valor de estas instituciones para este grupo etario puntual, las cuales deben ser diferentes en términos de intereses y nuevas habilidades por desarrollar. Es por esto, que en caso de ampliar este estudio se recomienda incluir los resultados hallados en la segmentación propuesta, así como un plan diseñado para esta nueva generación en el ámbito laboral.

REFERENCIAS

Avilés, Y. (2011). Employer Branding: Una necesidad creciente en un mundo globalizado. *Marketing más ventas* N. 272 (272). 52 – 57. Recuperado de https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1110_MKTVtas.pdf

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360*. Buenos Aires: Granica

Barón, M. Villalba, J. y Toro, M. (2013). *¿Qué transmite su marca? Estrategias para innovar desde la comunicación*. Bogotá: Editorial Politécnico Grancolombiano

Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Bogotá: Penguin Random House Grupo Editorial

Bolles, R. (2018). *What color is your parachute?: A practical Manual for Job-Hunters and career-changers*. New York: Penguin Random House

Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora*. Buenos Aires: EPUB

Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: Cómo reelegir el trabajo todos los días*. Buenos Aires: Amazon Kindle

Borracchia, C. (2015). *It's a Match!: Cómo ganar la guerra del talento*. Buenos Aires: E-Book

Boulding, K. (2007). *Teoría General de sistemas: La estructura interna de la ciencia*. *Politécnica* No.4 (4), 103 – 115. Recuperado de http://cienciared.com.ar/ra/usr/37/451/103_115.pdf

Burgos, D; Calvopinña, A. Y Chávez, S. (2019). *Employer Branding: la reputación del buen empleador*. *EKOS negocios sostenibles*, 297, 38 – 74

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad Corporativa*. Santiago: Colección de libros de la Empresa.

Caraher, L. (2016). Millennials en la oficina: Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas. Buenos Aires: Paidós

Chaves, N. (2005). La imagen corporativa: Teoría y práctica de la identificación institucional. Barcelona: Gustavo Gili

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc-Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México, D. F.: McGRAWHILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Drucker, P. (2013). La gerencia en la sociedad futura. Colombia: Editorial Buena Semilla

Figuerola, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. Universidad de la Costa 35 (35). 61 – 77. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5085561.pdf>

Formanchuk, A. (2010). Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural. Disponible en <http://formanchuk.com.ar/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>

Franklin, F. Y Krieger, M. (2011). Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina. México: Pearson Educación

Gavilán, D. Avelló, M y Fernández S. (2013). Employer branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. aDResearchESIC. N. 7 (7), 58 – 75. Recuperado de http://adresearch.esic.edu/files/2012/12/aDResearch-07_04.pdf

Jones, G. (2008). Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson Educación

Mascó, A. (2012). Entre Generaciones: No te quedes afuera del futuro. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial

Molinari, P (2011). Turbulencia Generacional. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial

Molinari, P. (2012). El Salto del dueño. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial

Molinari, P. (2017). Desencajados: Herramientas para el nuevo mundo del trabajo. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial

Mora, D. (2017). Cómo cazar un millennial. Buenos Aires: Ediciones B

Schmidt, E y Rosenberg, J. (2017). How Google Works. New York: Grand Central Publishing

Sheen, R. (2018). El employer brand (marca empleador) en el Perú. Oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo. [Versión e-book]. Recuperado de <https://es.scribd.com/read/395526885/El-employer-brand-marca-empleador-en-el-Peru-Oportunidades-y-buenas-practicas-empresariales-en-el-entorno-global-del-trabajo#>

Skillbeck, R. (2017). Talent Relationship Management. Recuperado de <https://www.pageuppeople.com/wp-content/uploads/2017/07/TRM-litepaper-FINAL-v2.pdf>

Soto, E y Cardenas, J. (2007). Ética en las organizaciones. México: McGraw-Hill

Valdebenito, C. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total. (Tesis inédita de maestría). Universidad de Chile, Santiago. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>

Valdez, H. (2016). El Sistema Organizacional: La administración para el siglo XXI. [Archivo PDF]. Recuperado de <https://es.scribd.com/read/360224851/El-sistema-organizacional-La-administracion-del-siglo-XXI#>

Valdez, H. (2015). Organizaciones Sanas y Enfermas: La actuación consciente e inconsciente [Archivo PDF]. Recuperado de <https://es.scribd.com/read/360133992/Organizaciones-sanasyenfermas-La-actuacion-consciente-e-inconsciente>

actuacion-consciente-e-inconsciente#

Villegas, J. y Escalante, J. (2016). Gerencia de marca: un enfoque estratégico. [Versión e-book]. Recuperado de <https://es.scribd.com/read/339936418/Gerencia-de-marca-Un-enfoque-estrategico#>

Von Bertalanffy, L. (1986). Teoría General de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones [Archivo PDF]. Recuperado de https://cienciasyparadigmas.files.wordpress.com/2012/06/teoria-general-de-los-sistemas_-_fundamentos-desarrollo-aplicacionesludwig-von-bertalanffy.pdf

Zabala, V. y Jervis, C. (2014). Employer Branding: La importancia de ser y parecer. *Ekos Negocios*, 242(242), 33-57. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/978.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Herramienta del Modelo POP utilizada para recabar información en el estudio



La presente encuesta es de carácter confidencial con fines académicos y tiene por objetivo identificar su percepción sobre las estrategias de la marca empleadora utilizadas por empresas multinacionales de consumo masivo. Por lo que se garantiza un marco seguro de opinión en el que puede sentirse libre de expresarse.

Año de nacimiento: _____

Género: Masculino Femenino

1. Considerando su nivel de acuerdo con los siguientes enunciados, donde 1 se considera nada de acuerdo, 2 poco de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 medianamente de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo.

No.	Enunciado	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5	
1	Me gustan las actividades laborales que cumplo en mi diario	1	2	3	4	5	
2	En mi vida laboral el trabajo que realizo me presenta desafíos constantes, posibilidades de desarrollo y trabajar en proyectos nuevos	1	2	3	4	5	
3	Conozco y me identifico con los principios y normas de la empresa en la que trabajo	1	2	3	4	5	
4	Valoro que en mi trabajo tengo libertad para decidir sobre cómo realizar el trabajo	1	2	3	4	5	
5	Valoro recibir cambios en mi trabajo y una retribución económica atractiva y equitativa	1	2	3	4	5	
6	Me motiva saber que en mi trabajo actual me genera seguridad laboral y beneficios como innovación, alimentación, áreas de descanso, etc.	1	2	3	4	5	
7	Me motiva trabajar con personas que valoro y reportan a mi vida	1	2	3	4	5	
8	Me interesa manejar mi agenda y optimizar mis tiempos personales	1	2	3	4	5	
9	Valoro trabajar en un equipo dentro de un contexto de buen clima laboral	1	2	3	4	5	
10	Valoro que me planteen metas, me rinden herramientas y esperen resultados	1	2	3	4	5	

No.	Enunciado	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
		1	2	3	4	5	
11	Me gusta trabajar en un lugar en el que se valore mi opinión y se tomen decisiones	1	2	3	4	5	
12	Valoro que el jefe que se comprometa con los resultados de su equipo, su satisfacción y desarrollo	1	2	3	4	5	
13	Me interesa que la empresa en la que trabajo indague sobre mis intereses y expectativas de desarrollo	1	2	3	4	5	
14	Me gusta trabajar en un contexto que genere nuevas ideas, dinámicas y que genere referencias de esto	1	2	3	4	5	
15	Valoro que en mi trabajo el relacionamiento se da de manera del todo independiente del nivel jerárquico y área de trabajo	1	2	3	4	5	
16	Me motiva trabajar en una organización que tiene un proyecto coherente entre lo que dice y hace	1	2	3	4	5	
17	Valoro que la organización en la que laboro se encuentre ligada al compromiso social/ecológico más allá del económico	1	2	3	4	5	
18	Me interesa que la empresa aporte fondos y liderar programas de desarrollo social de la comunidad	1	2	3	4	5	
19	Me motiva trabajar en una empresa que genere diversidad de género, raza, credo y cultura	1	2	3	4	5	
20	En mi trabajo se vive una dinámica amigable, humana y jovial y una buena atmósfera de respeto	1	2	3	4	5	

2. De los enunciados a continuación expuestos, señale con una X los cinco que usted valore más o considere los más necesarios para un ambiente de trabajo ideal

a. Naturaleza del trabajo	<input type="checkbox"/>	f. Participación	<input type="checkbox"/>	k. Seguridad y beneficios	<input type="checkbox"/>	p. Transparencia	<input type="checkbox"/>
b. Desafíos y aprendizaje	<input type="checkbox"/>	g. Buenos jefes	<input type="checkbox"/>	l. Relaciones enriquecedoras	<input type="checkbox"/>	q. Responsabilidad social empresarial	<input type="checkbox"/>
c. Identificación con los valores	<input type="checkbox"/>	h. Desarrollo	<input type="checkbox"/>	m. Gestión del tiempo	<input type="checkbox"/>	r. Compromiso social y bienestar	<input type="checkbox"/>
d. Autonomía	<input type="checkbox"/>	i. Innovación	<input type="checkbox"/>	n. Colaboración	<input type="checkbox"/>	s. Sustentabilidad ambiental	<input type="checkbox"/>
e. Compensación	<input type="checkbox"/>	j. Interconexión	<input type="checkbox"/>	o. Gestión por resultados	<input type="checkbox"/>	t. Diversidad	<input type="checkbox"/>

Anexo 2: Triangulación de entrevistas sobre marca empleadora

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2
¿Desde su mirada externa, qué factor resulta atractivo a las personas para trabajar con su último empleador?	Empresa con muchos años en el mercado, que ha crecido y se ha convertido en una multinacional. Diferentes programas de talento dirigidos a jóvenes con oportunidades de crecer y desarrollarse. Una empresa de cultura diferente orientada al resultado. La remuneración por sus utilidades y la estabilidad económica que estas ofrecen. La producción de su producto como bebida favorita	En lo personal, creo que es la naturaleza de la empresa, como multinacional, tiene otro modo de tratar a los empleados y de brindarle las herramientas y ambiente adecuado, todo esto llama la atención.
¿Cómo define la reputación en el mercado laboral de la última empresa en que usted laboró?	Una empresa que siempre está en alto, admirada, en la que muchas personas quieren trabajar por distintas motivaciones, desde lo operativo, hasta lo comercial. Su responsabilidad Social le permite compensar el tipo de producto que comercializa	Es buena en relación a otras empresas en las que he estado, como empresas públicas o nacionales. Los comentarios externos son muy buenos
¿Cómo calificaría el proceso de salida de su última experiencia laboral?	Al ingresar tenía muchas expectativas dentro de la organización. Me sentí muy feliz de irme, puesto que mi equipo de trabajo no me permitió vivir al 100% la experiencia. La organización no te organiza una despedida, el proceso con RRLL consiste en la devolución del equipo, realizarte exámenes y la fecha de retiro de liquidación, no hubo entrevista de salida indistintamente del tipo de contrato	El proceso de salida es rápido, de alguna manera satisfactorio, puesto que te realizan exámenes de entrada y salida, te ofrecen el beneficio de conocer el estado en que saliste de la empresa.
¿Qué opinión tenían sus amigos y familiares de la anterior empresa en	A mis amigos les gustaba el producto que comercializaba y los beneficios que esta me ofrecía. A mi familia le gustaba que la empresa me cubra al 100% alimentación y transporte. Una vez que les contaba sobre el mal clima que yo percibía y	Representaba una buena referencia, mis amigos comentaban sobre el posicionamiento de la marca, la empresa es muy responsable con los horarios, los cuales son flexibles sobre todo si

<p>la que se desempeñaba?</p>	<p>mi malestar con las tareas realizadas entendían que yo no era feliz y que no era la empresa para mi.</p>	<p>estudias, esto era muy valorado por mi familia</p>
<p>En caso de que lo haya hecho ¿Qué acciones realizó su anterior empleador para retenerlo?</p>	<p>No tomó ninguna, puesto que mi contrato era eventual, solo me ofrecieron un mes más de contrato eventual mediante la otra razón social de la compañía, esto cuatro días antes de mi salida</p>	<p>No, realmente no pudieron realizar nada, yo no tuve la oportunidad de negociar por mis horarios de estudio.</p>
<p>¿Qué recomendaría para mejorar o mantener la reputación en el mercado laboral de su última empresa empleadora?</p>	<p>Que lo que se ofrece se cumpla, tener equipos que te den una bienvenida y te entreguen tu welcome package completo. No hacer que la persona gestione su propio ingreso, puesto que la cultura puede ser chocante para personas que no tiene entre sus expectativas interactuar con una línea de ayuda de otro país sin mayor conocimiento de los procesos. Deberían tomar acciones en el proceso de On Boarding como creador del sentido de pertenencia. Mejorar su reputación con los proveedores mediante pagos puntuales</p>	<p>Mejor manejo del flujo de información, la comunicación era con personas en otro lugar físico, por lo que el retorno no era inmediato en casos de requerimientos urgentes. Recomendaría mayores accesos a la información.</p>
<p>Si su último empleador lo contactara a futuro para invitarlo a regresar a la organización en una nueva posición ¿Tomaría la oportunidad? ¿Por qué?</p>	<p>Nunca se pueden cerrar puertas a una empresa. Es una empresa con muchas oportunidades de mejora, si me dan la oportunidad de regresar con autonomía de poder decidir y mejorar al menos desde mi equipo o área, si lo aceptaría.</p>	<p>Si surgiera una propuesta laboral, en definitiva yo lo consideraría, básicamente por la reputación de la empresa, por la experiencia que esta me brinda, por su excelente forma de capacitar, buen salario, utilidades y ambiente laboral</p>

¿Cuál fue el motivo de salida de su última experiencia laboral?	Término de contrato eventual que tiene una duración de 180 días	Surgimiento de una plaza temporal que me permitía un desarrollo, esto sucedió 3 días antes de mi terminación de contrato
¿Recomendarías la empresa en la anteriormente te desempeñabas como un lugar para trabajar? ¿Por qué?	Si, si la recomendaría, sigue siendo una buena empresa con todo y sus oportunidades de mejora. Considero que poco a poco se irán integrando profesionales que permitirán una mayor sinergia. Para el área comercial es una muy buena empresa, no conozco personas del área comercial más comprometidas que los de esta empresa. En RRHH considero que no hay mucho que hacer, más que atender requerimientos de los clientes actualmente, a pesar de que tiene mucho potencial para profesionales distintos	Yo le comentaría mi experiencia gratificante, de un ambiente laboral tranquilo, horarios de trabajo que se respetaron, salario acorde al puesto, buen paquete de utilidades, beneficios en cuanto a productos, daría muy buenas referencias.

Pregunta	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Desde su mirada externa, qué factor resulta atractivo a las personas para trabajar con su último empleador?	Sueldos y Utilidades. Y Desarrollo de Carrera. Son las imágenes que atraen desde afuera.	El hecho de ser una multinacional, una compañía líder y su marca empoderada en el país, Las utilidades también son atractivas para el personal en general, también permite a las personas desarrollarse y hacer carrera.
¿Cómo define la reputación en el mercado laboral de la última empresa en	Excelente. Tiene más de 100 años en el mercado. Gran nombre, como Empleador, tiene grandes marcas. Es parte de una Multinacional.	Es bien vista como marca empleadora, sin embargo en el último tiempo también es sinónimo de inestabilidad por las continuas reestructuras que se realizan.

que usted laboró?		
¿Cómo calificaría el proceso de salida de su última experiencia laboral?	Relajado. Sin inconvenientes, en pro del mejor manejo a mí como personal	Fue bien manejado.
¿Qué opinión tenían sus amigos y familiares de la anterior empresa en la que se desempeñaba?	La mejor. Consideraban que estaba en la mejor empresa del Ecuador, aunque tenían claro que el sacrificio es el tiempo y compromiso que el negocio exige.	Entre amigos y familiares la empresa es bien vista, siempre era un motivo de conversación.
En caso de que lo haya hecho ¿Qué acciones realizó su anterior empleador para retenerlo?	Sí, me propusieron 5 posiciones a manera de retención. Pero éstas no llenaban mi expectativa como Desarrollo de Carrera.	No hicieron plan de retención.
¿Qué recomendaría para mejorar o mantener la reputación en el mercado laboral de su última empresa empleadora?	Generar los cambios con mayor cautela (salidas, movimientos), generar un mejor clima desde el manejo de los líderes a los trabajadores, generar planes de carrera reales, generar una mejor compensación atractiva a los movimientos internos.	Es una compañía orientada a resultados, la marca empleadora no es prioridad en este momento, si es una compañía que sigue siendo aspiracional en el medio
Si su último empleador lo	Podría ser. Siempre y cuando esta nueva posición esté a mi	Si pero pensando que sería a corto plazo mi permanencia.

<p>contactara a futuro para invitarlo a regresar a la organización en una nueva posición ¿Tomaría la oportunidad? ¿Por qué?</p>	<p>expectativa de Desarrollo de Carrera y perfil profesional.</p>	
<p>¿Cuál fue el motivo de salida de su última experiencia laboral?</p>	<p>Re estructura</p>	<p>El cambio en las condiciones de empleo.</p>
<p>¿Recomendarías la empresa en la anteriormente te desempeñabas como un lugar para trabajar? ¿Por qué?</p>	<p>Sí, siempre y cuando la persona tenga claro que el negocio es de alto enfoque, esfuerzo, compromiso. Que el desarrollo de carrera será a base de temas exógenos como los líderes de paso y que tenga claridad que la compensación es algo importante y es un factor que motiva.</p>	<p>No</p>

Anexo 3: Evidencias de aplicación de instrumentos



Descripción: Personal encuestado en las empresas multinacionales estudiadas



Descripción: Estudiantes encuestados en sus instituciones universitarias



Descripción: Personal entrevistado en las empresas multinacionales estudiadas



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



senescyt
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Lema Illescas, Cristhiam Eduardo** con C.C: # **0921235735** autor del trabajo de titulación: “**Estudio comparativo de la marca empleadora a partir de la perspectiva de diferentes grupos etarios en multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil: Diseño de un plan para el fortalecimiento de la marca empleadora a través de propuestas de valor personalizadas como estrategia de atracción y retención de talento**”, previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **19 de marzo del 2019**

f. _____

Nombre: **Lema Illescas, Cristhiam Eduardo**

C.C: **0921235735**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estudio comparativo de la marca empleadora a partir de la perspectiva de diferentes grupos etarios en multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil: Diseño de un plan para el fortalecimiento de la marca empleadora a través de propuestas de valor personalizadas como estrategia de atracción y retención de talento”.		
AUTOR(ES)	Lema Illescas Cristhiam Eduardo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Carrera de Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de marzo del 2019	No. DE PÁGINAS:	109
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional, Gestión del Talento Humano y Liderazgo		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Marca empleadora, Propuesta de valor, Diversidad generacional, Atributos organizacionales, Teoría sistémica.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo de título tuvo por objetivo relacionar la marca empleadora como una estrategia transversal al Balance Scorecard con la atracción y retención del talento en dos empresas multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil. Para lo cual se tomaron como objeto de estudio una muestra del personal administrativo –comercial de ambas instituciones, así como un muestreo de estudiantes universitarios de los últimos semestres de las principales universidades de la ciudad, quienes son potenciales candidatos a formar parte de estas instituciones. A través del modelo POP y los perfiles de mentalidad generacional se logró caracterizar las muestras poblacionales, determinar aspectos mayormente valorados en una propuesta de valor organizacional y definir perfiles del personal de ambas multinacionales, información que fue utilizada como insumo para la construcción de propuestas de valor personalizadas para ambas empresas y aplicables para empresas que quieran mejorar su gestión de marca empleadora.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593- 908 0844 454	E-mail: cris.edu@hotmail.es	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			