

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO
HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:
**“ELABORACION DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MARCA
EMPLEADOR PARA LA EMPRESA SOLUDOGMA, QUITO- 2018”**

Realizado por:
KAREN ESTEFANIA PINO ALVEAR

Director del proyecto:
MARÍA GABRIELA DUEÑAS FLOR

Como requisito para la obtención del título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quito, 28 de Agosto de 2018

DECLARACION JURAMENTADA

Yo, **KAREN ESTEFANIA PINO ALVEAR**, con cédula de identidad # **172255923-2**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la **UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



KAREN PINO ALVEAR

C.C. 1722559232

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:
**“ELABORACION DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MARCA
EMPLEADOR PARA LA EMPRESA SOLUDOGMA, QUITO- 2018”**

Realizado por:
KAREN ESTEFANIA PINO ALVEAR

Como Requisito para la Obtención del Título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ha sido dirigido por el profesor

MARIA GABRIELA DUEÑAS FLOR

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



**MARIA GABRIELA DUEÑAS FLOR
DIRECTOR**

Los Profesores Informantes:

JUAN EDUARDO LARA SOTOMAYOR
JORGE IDER SALGADO MIRANDA

Después de revisar el trabajo presentado,
lo han calificado como apto para su defensa oral ante
el tribunal examinador



JUAN EDUARDO LARA SOTOMAYOR



JORGE IDER SALGADO MIRANDA

Quito, 28 de Agosto de 2018

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mi hija, a mis padres y hermana. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mi hermana por siempre estar a mi lado a pesar de cualquier adversidad, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, siendo los pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora he obtenido. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mi hermana, mi hija y familia en general.

Quiero dedicar sobre todo este esfuerzo y dedicación a mi hija Eimy Martina Montesdeoca Pino quien es el motor que enciende mi vida, que tome como un ejemplo de tenacidad esfuerzo y sacrificio, ya que después de tantas malas noches, al final todo esfuerzo tiene su recompensa, que las malas noches son convertidas en metas cumplidas.

Les amo con mi vida

Karen Estefanía Pino Alvear

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS	4
CAPÍTULO 1.....	5
1.1. INTRODUCCIÓN	7
1.1.1. Objetivo General	7
1.1.2. Objetivos específicos	7
1.1.3. Diagnóstico	7
1.2. MARCO TEÓRICO	9
1.2.1. Marco conceptual	9
1.2.2. Marco referencial.....	16
1.2.3. Marco histórico.....	17
1.2.4. Marco legal.....	22
CAPÍTULO 2.....	23
2.1. METODOLOGÍA	23
2.1.1 Nivel de estudio.....	23
2.1.2 Modalidad de la investigación.....	23
2.1.3 Método.....	23
2.1.4 Selección instrumentos investigación.....	23
2.1.5 Procesamiento de datos	24
2.1.6 Metodología técnica, específica para el problema planteado	25
CAPÍTULO 3.....	31

3.1 RESULTADOS.	31
3.1.1 Análisis de datos.	31
3.1.2 Presentación de resultados.	35
CAPITULO 4	38
4.1 PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO	38
4.1.1 Etapas en la implementación de la EVP	38
4.1.2 Determinación de las variables para la implementación de la propuesta de valor al empleado	39
4.2 PLAN DE PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO	41
4.2.1 Fase de implementación	41
4.2.2 Fase de análisis	43
4.2.3 Fase de diseño	43
4.2.4 Fase de comunicación.....	47
4.2.5 Fase de integración	48
4.2.6 Fase de evaluación.....	50
4.3 INVERSIÓN	51
4.3.1 Recursos técnicos y materiales	51
4.3.2 Recursos financieros.....	52
CAPITULO 5	53
5.1 CONCLUSIONES	53
5.2 RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	58

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 FACTORES DETERMINANTES DEL COMPROMISO AFECTIVO.....	27
TABLA 2 FACTORES DETERMINANTES DEL COMPROMISO DE CONTINUIDAD	27
TABLA 3 FACTORES DETERMINANTES DEL COMPROMISO NORMATIVO	28
TABLA 4 CARACTERIZACIÓN DE LOS TIPOS DE COMPROMISO.....	29
TABLA 5 PROCESO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO	41
TABLA 6 PERSPECTIVAS ACTUALES SOBRE COMPENSACIÓN POR DESEMPEÑO	44
TABLA 7 PERSPECTIVAS ACTUALES SOBRE FORMACIÓN Y DESARROLLO	44
TABLA 8 PERSPECTIVAS ACTUALES SOBRE BALANCE VIDA / TRABAJO	45
TABLA 9 DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO	46
TABLA 10 MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO.....	47
TABLA 11 INTEGRACIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR A LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	49
TABLA 12 VARIABLES PARA LA EVALUACIÓN DEL EVP	50
TABLA 13 RECURSOS MATERIALES DE LA PROPUESTA EVP	52
TABLA 14 RECURSOS FINANCIEROS DE LA PROPUESTA EVP	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW	21
GRÁFICO 2 TIPO DE COMPROMISOS ACTUALES	31
GRÁFICO 3 TIPO DE COMPROMISOS DESEADOS	32
GRÁFICO 4 IDENTIFICACIÓN DEL COMPROMISO ACTUAL Y DESEADO DE SOLUDOGMA	33
GRÁFICO 5 ELEMENTOS DEL LIDERAZGO QUE INFLUYEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MARCA EMPLEADOR	34
GRÁFICO 6 ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE EVP.....	38
GRÁFICO 7 VARIABLES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO ...	40
GRÁFICO 8 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO.....	43

RESUMEN

En las dos últimas décadas, la importancia de la relación empleado-organización no ha dejado de aumentar. Este hecho ha impulsado la aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos creando el cuerpo teórico del employer branding, cuyos objetivos prioritarios son atraer talento hacia la organización y comprometerlo. Diversos factores se han manifestado capaces de contribuir al compromiso con la marca. La presente investigación explora el concepto de experiencia de la marca empleadora y su impacto en el compromiso afectivo. Se propone una estructura tridimensional de la experiencia de la marca empleadora compuesta por la experiencia sensorial, la emocional y la intelectual, análoga a la experiencia de la marca comercial. Los resultados, obtenidos a través una muestra de empleados pertenecientes a diversos sectores y situaciones profesionales, ponen de manifiesto el impacto positivo de las tres formas experienciales descritas sobre el compromiso afectivo. Una experiencia positiva con la marca empleadora es importante para que el empleado desarrolle compromiso afectivo hacia ésta.

El employer branding o proceso de construcción de la marca del empleador es una actividad en donde se aplican los principios de marketing a las actividades de recursos humanos dirigidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa. El objetivo del employer branding es desarrollar la marca de la organización de cara a los empleados como uno de los públicos de la misma

Palabras claves: Marca empleador, propuesta de valor al empleado, compromiso afectivo, experiencia de marca.

ABSTRACT

In the last two decades, the importance of the employee-company relationship has done nothing but increase. This fact has encouraged the application of marketing in human resources management by creating the theoretical body of employer branding, whose main objectives are to attract talent to the company and to commit them. Several factors have been shown to be capable of contributing to brand commitment. This research explores the experience concept of employer branding and its impact on affective commitment. A three dimensional structure of employer branding is proposed, made up of sensory, emotional and intellectual experience analogous to the commercial brand experience. The results, obtained through a survey of employees from different sectors and job levels, demonstrate the positive impact of the three types of experience described on affective commitment. A positive experience of the employer brand is important so that the employee develops affective commitment towards it.

Employer branding is an activity where principles of marketing, in particular the “science of branding”, are applied to human resource activities in relation to current and potential employees, the goal of employer branding is to develop the organization brand toward employees as one of its publics. Today many organizations are recognizing the potential of employer branding and are beginning to implement concrete actions. In this paper we contrast some of the key elements of the employer branding: the transmission of values and benefits of the company to its employees, transmission is made through internal communication mechanisms influencing the increased feeling of belonging to the employer brand.

Key words: Employer branding, brand experience, affective commitment

CAPÍTULO 1.

1.1. INTRODUCCIÓN

1.1.1. Objetivo General

Desarrollar un plan para la implementación de la marca empleador para la empresa Soludogma, que permita la atracción, retención del talento a través de una cultura de compromiso en los colaboradores.

1.1.2. Objetivos específicos

- Evaluar la situación actual de la organización.
- Definir qué elementos deben tomarse en cuenta para la implementación de la marca empleador
- Identificar cómo influye la marca empleador dentro de la cultura organizacional.
- Desarrollar el plan para la implementación de la marca empleador en la empresa Soludogma.

1.1.3. Diagnóstico

Uno de los síntomas significativos que respalda la propuesta de investigación planteada en la empresa Soludogma es la carencia de un plan para la implementación de la marca empleador, evidenciado en la falta de compromiso efectivo de los colaboradores (relación empleado-organización). Según un estudio realizado por Universa Business Review (2016), indica que la ausencia de una cultura organizacional comprometida constituye uno de los motivos por el cual no es posible orientar los planes estratégicos para el funcionamiento de la organización, el buen desempeño de la gestión cultural y laboral. Además el no cumplimiento de los objetivos

organizacionales es un punto importante que debe ser tomado en cuenta dentro de la organización.

La falta de continuidad de los empleados es otro de los síntomas de la carencia del estatuto organizacional. Para una eficaz puesta en marcha de acciones tendientes al desarrollo de las personas en el ámbito de la organización es importante una serie de procedimientos orientados a encaminar el desarrollo de todos los colaboradores (Alles, 2009). Para lograr lo antedicho, cada organización evaluará los procedimientos más adecuados según sus circunstancias, menciona Alles (2010), que la mayor eficiencia y efectividad de la organización dependerá de un modelo organizacional definido que refleje su visión y planes futuros.

La inexistencia de la marca empleador de manera formal constituye una de las causas significativas para identificar los obstáculos que bloquean la eficiencia y a la toma de medidas para hacer óptima la calidad de las relaciones interpersonales; menciona Guízar (2008) que la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

Otra de las consecuencias de la carencia de un plan para la implementación de la marca empleador es la falta de motivación al personal, aspecto importante que se ha considerado para el el proyecto de investigación presente, ya que la marca empleadora crea un sentido de pertenencia en los colaboradores y ofrece las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. (Aguilera, 2010) En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la organización. Según Davis, en su libro *Comportamiento humano en el trabajo* menciona que la

cultura organizacional es un factor principal para la motivación ya que posee los valores humanísticos un factor importante en las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento y pertenencia, que constituye una fuente importante para la retención del talento. (Davis, 2008)

Un plan para la implementación de la marca empleadora apoyará a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. “Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento y constituirse así como organizaciones inteligentes” (Guízar, 2008). Motivo por el cual favorecerá a toda la organización en el crecimiento y por ende al cumplimiento de sus objetivos.

1.2. MARCO TEÓRICO

La elaboración de un plan de marca empleador es un tema de investigación descriptivo que constituye un aporte importante para las organizaciones puesto que permite generar una identidad corporativa que sea atractiva, capaz de motivar, atraer y retener a los talentos, favoreciendo al desarrollo organizacional y de esta manera lograr que los trabajadores se comprometan con la estrategia de la empresa, por lo cual es importante analizar como la marca empleadora influye en los colaboradores.

1.2.1. Marco conceptual

1.2.1.1 Definición de marca empleador/ employer branding

“El employer branding es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida” (Gavilán & Fernandez, 2013). Un estudio de Universa Business Review (2016), menciona que “uno de los principales objetivos de una organización es

tener a los mejores talentos y procurar que permanezcan, el mayor tiempo posible, aportando con sus conocimientos a la empresa. Las organizaciones desean tener el menor porcentaje de rotación de personal, puesto que esto les significa una inversión económica alta y poca rentabilidad, para alcanzar este objetivo, están las estrategias de employer branding.”(p.116).

Antes las organizaciones solo pensaban en posicionamiento y creación de marca en la mente de las personas externas para generar una compra, lo que se conoce como “top of mind”. En la actualidad, a lo que apuntan las empresas es a crear relaciones y compromisos con sus colaboradores. Ahora, el talento humano es el cliente principal de la organización. El employer branding hace que los conocimientos y la experiencia de cada empleado se conviertan en capital intangible, esto es, el capital intelectual traducido en el conocimiento que aportan las personas, lo cual, constituye la riqueza más importante de las organizaciones. (Chiavenato, 2010)

Las estrategias de employer branding se enfocan en dos pilares fundamentales: el compromiso y la experiencia. Así como las estrategias de marketing buscan generar un compromiso entre el consumidor y la marca, las estrategias de employer branding apuntan a que los colaboradores tengan un compromiso afectivo con la organización y, de esta manera, se dé un sentido de pertenencia en los trabajadores. (Mandhanya & Shah, 2000)

El employer branding es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida (Gavilán & Fernandez, 2013). La implementación de marca empleador no es solo aprender a trabajar de una manera diferente, sino también implica una propuesta de valor con una cultura comprometida en los colaboradores, para la implementación

de la marca empleador es importante tomar en cuenta los elementos del employer branding, mismos que se analizan a continuación.

1.2.1.2 Elementos que componen la marca empleador

Meyer y Natalie (1991), proponen un enfoque basado en tres tipos de compromiso: de continuación, normativo y afectivo.

- **Compromiso de continuación:** también denominado como calculador conlleva una serie de circunstancias que hacen sentir al trabajador que debe seguir en la empresa, se da cuando los trabajadores de la organización permanecen ahí porque lo necesitan y porque no hay más opciones laborales a las que puedan acceder.
- **Compromiso normativo:** también se traduce como un compromiso por obligación, es decir, que los colaboradores se alinean a ciertas normas para conseguir los objetivos de la empresa, que no precisamente responden a los objetivos personales o profesionales de los trabajadores.
- **Compromiso afectivo:** es aquí donde se encuentran las estrategias de la marca empleador buscando aspecto de identificación entre el colaborador y la organización, que hace que las personas quieran ser parte de la empresa por un tiempo indefinido. (Mandhanya & Shah, 2000)

Frente a lo indicado, es importante recordar el impacto que tiene la cultura organizacional sobre el compromiso de los empleados.

Para lograr este compromiso afectivo entre el trabajador y la organización, es indispensable que la marca empleadora ofrezca una experiencia diferente y positiva tanto a sus colaboradores, como a los futuros profesionales que desean ingresar. Esto tiene relación con las experiencias de

marca de consumo, en las cuales, se busca crear una relación que fidelice al consumidor a elegir siempre esa marca o producto, porque responde perfectamente a sus necesidades y le genera cierta satisfacción intrínseca. (Gavilán & Fernandez, 2013)

1.2.1.3 Generar compromiso con la marca empleador

Meyer & Allen (1991), mencionan que el compromiso es el factor central de éxito en las relaciones entre los colaboradores y la organización, permitiendo que los colaboradores estén atados a cumplir sus objetivos profesionales como también de la organización.

Un estudio de Great Place to Work (2012) establece que cuando un colaborador forma parte de una organización en la cual cree y confía, se involucra no solo a nivel profesional, sino también a nivel personal. Esto lo lleva a interiorizarse con la misión de la organización e identificase con sus objetivos a partir de una implícita transformación en su manera de concebirla; ya no solo como un empleo sino como parte de su identidad, de su propia imagen privada y pública. (Great place to work, 2017)

1.2.1.4 Desarrollo de la marca empleadora

Según un estudio de Merca 2.0, identifica que para el desarrollo de la marca empleadora es importante generar conversaciones y contenidos valiosos para los profesionistas actuales y en desarrollo. Estas estrategias no sólo ayudarán a que el talento quiera trabajar en la empresa, sino también estaremos abriendo canales de comunicación para que se acerquen a la empresa. (Revista Merca 2.0. , 2015)

Por otro lado Meyer & Allen (1991), mencionan que también es necesario impulsar iniciativas para que los colaboradores tomen un papel activo como embajadores de la marca, y que vivan y transmitan con orgullo los valores de la compañía, para lograr una vinculación entre los

trabajadores y las empresas, no es necesario implementar medidas de alto presupuesto que a lo largo serán insostenibles. Simplemente se recomienda que las estrategias de atracción y fidelización del talento sigan las tendencias de Gestión de Talento, donde actualmente destacan la búsqueda del equilibrio entre lo personal y lo profesional, el teletrabajo, nuevos esquemas de liderazgo y el trabajo en redes. Estos son los elementos que las nuevas generaciones están tomando en cuenta para todos los aspectos de su vida, incluyendo el tema económico.

1.2.1.5 Uso estratégico de la marca empleador

Para el desarrollo estratégico de la marca empleador la consultora de People Metters, Yineth Avilés (2011), en su artículo “Employer Branding una necesidad creciente en un mundo globalizado” menciona cuatro aspectos importantes:

1.2.1.6 Reconocimiento al esfuerzo

Las empresas deben estar conscientes que los esfuerzos que realicen para mantener a sus colaboradores motivados y contentos, va a repercutir en un reconocimiento que robustece el valor a la marca empleadora. Es así, que existen rankings y premios en los cuales las organizaciones son reconocidas por hacer del trabajo una experiencia laboral tan positiva que hace que las personas deseen ir a ese lugar a aportar sus mejores conocimientos. (Avilés, 2011)

1.2.1.7 El empleado embajador de la marca

Tanto los colaboradores internos como los posibles postulantes, son los embajadores de la marca, pues el interés de todos ellos por trabajar en un lugar determinado es lo que le da prestigio a la marca empleadora y la hace apetecible para las demás personas. La gente al hablar de la empresa con otros, fomenta una especie de curiosidad en los demás y realiza algo similar a una publicidad para la empresa, lo que hace que poco a poco sea más reconocida. (Avilés, 2011)

Para que este proceso no se quede solo en promesas o un simple imaginario las áreas encargadas de la Gestión de Talento Humano tienen que trabajar arduamente en políticas que cumplan y ofrezcan beneficios reales a los posibles postulantes que trabajarán en la institución. Las buenas políticas aseguran un trato responsable con los empleados, así como beneficios y posibilidades de desarrollo, entre otros. Estos aspectos son altamente valorados por los profesionales desde afuera. (Avilés, 2011)

1.2.1.8 Conexión emotiva

Si queremos conseguir que nuestra empresa se convierta en un polo de atracción y nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar allí, tendremos que ser capaces de encontrar conexiones entre nuestra identidad y la de nuestros empleados, Además de manejar una buena comunicación, tanto en redes sociales como dentro de la organización, es importante transmitir los mensajes adecuados; en este caso, las empresas no solo deben comunicar desde lo racional sino que también deben lograr construir mensajes emocionales que motiven a las personas y les hagan sentir que forman parte en un lugar acogedor, incluyente y de confianza. (Avilés, 2011)

La conexión emotiva tiene que responder a varios elementos. Según Tadoro Almodena (2011), Employer Branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador, menciona tres aspectos claves:

- **El reflejo de los valores de la marca hacia a los consumidores, el cual se puede dar gracias al compromiso de los empleados.**

Cuando los colaboradores hayan adoptado la cultura e identidad de la empresa como propia, van a reflejar eso a las personas externas de la organización. Los trabajadores al estar alineados a la filosofía empresarial, realizan inconscientemente una publicidad positiva sobre la empresa con

las demás personas de su entorno. Así, la reputación de la institución se fortalece y va creciendo en el imaginario de la gente.

- **La realización de la comunicación de la promesa de marca a los públicos internos y externos de la compañía.**

Para realizar una comunicación efectiva, es importante analizar los canales que se van a utilizar y ver si estos alcanzan al público objetivo de la empresa. Se deben transmitir los mensajes adecuados que lleguen a ese público y lo principal, dar información confiable, verídica y transparentar los datos de la empresa que sean de interés tanto para el cliente interno como externo.

- **La importancia de lo multidireccional.**

Para llegar a ser considerados la mejor marca empleadora, es fundamental que todos los miembros estén integrados y exista un compromiso de lealtad y orgullo de pertenecer a la empresa. Para esto, tanto directivos como el resto de colaboradores, deben trabajar conjuntamente y fortalecer sus aptitudes para hacer del lugar de trabajo un espacio de armonía, aprendizaje y compañerismo, “La necesidad de aplicar las estrategias de branding de la marca empleadora en todos los niveles de la organización para conseguir el alineamiento de las conductas y valores de la dirección y el personal”. (Almodena, 2011)

1.2.1.9 Propuesta de valor al empleado

Meyer & Allen (1991), establecen que para generar una marca empleadora es importante generar una propuesta de valor al empleado, en la cual definen que es el conjunto de atributos diferenciales que definen el valor que aporta trabajar en la compañía para atraer y fidelizar el talento, teniendo como beneficio:

- Mejorar la atracción y retención del talento clave.
- Crea una fuerte marca empleador y puede volver a involucrar a una fuerza de trabajo desencantada.

1.2.2. Marco referencial

Universa Business Review (2016), establece que, en las dos últimas décadas, la importancia de la relación empleado-organización no ha dejado de aumentar. Este hecho ha impulsado la aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos creando el cuerpo teórico del *employer branding*, cuyos objetivos prioritarios son atraer talento hacia la organización y comprometerlo. Diversos factores se han manifestado capaces de contribuir al compromiso con la marca, Para estimular el compromiso, las organizaciones deben proporcionar al empleado un buen ambiente de trabajo, formación, recompensas, un horario flexible, beneficios ya asumidos por los departamentos de persona pero además, deben conseguir que los empleados se sientan implicados con la organización a todos los niveles (Slack, Orife y Anderson, 2010).

Por otro lado, la investigación sobre compromiso se ha orientado hacia el estudio de los factores que favorecen el compromiso: la imagen de la marca empleadora (Lievens, Van Hoye y Ansel, 2007); la coherencia de los rasgos de personalidad de la marca empleadora (Davies, 2008); la experiencia del empleado con la marca y la comprensión de los valores que encarna la marca son factores relevantes a la hora de explicar los antecedentes del compromiso (Kimpakorn y Tocquer, 2009; King y Grace, 2010).

1.2.3. Marco histórico

1.2.3.1 Las organizaciones en el siglo XX

Para la presente investigación es importante analizar la evolución que han tenido las organizaciones desde un contexto de formas de trabajo y estructuras, A continuación, se revisará cómo se administraban las organizaciones en el siglo XX y el trato e importancia que tenían los trabajadores en esa época.

Las personas han constituido organizaciones para juntar esfuerzos, tanto físicos como económicos y de esta manera, alcanzar metas y objetivos comunes entre los miembros que conforman la organización. (Porret, 2010)

Este sentido de organización toma fuerza en la época industrial, 1900 a 1950, en la cual, las personas se organizaron para producir la materia prima y generar capital. Es en ese momento, cuando las personas empezaron a ser parte de las grandes industrias y ofrecer su mano de obra, su trabajo, a cambio de un salario. Lo más importante en esa época era producir para satisfacer las crecientes necesidades de la gente, por tanto, los obreros de las industrias trabajaban largas jornadas por pequeñas remuneraciones económicas. Esta era mercantil, que se dio a partir de la Revolución Industrial, dio paso a la organización científica del trabajo, cuyos pensadores fueron Taylor, Gantt y Gilbreth. “Se entiende por organización científica del trabajo el conjunto de técnicas utilizadas para aumentar la productividad del trabajo individual y mejorar el beneficio social de los trabajadores (condiciones físicas, psicológicas, económicas, etc.)” (Porret, 2010)

Las organizaciones realizaban el contrato por destajo, es decir, la remuneración económica se pactaba de acuerdo a la cantidad de unidades que se producía en una jornada de trabajo. En ese tiempo, la motivación de los trabajadores no era tomada en cuenta, pues se tenía la idea de que

las personas eran holgazanas y necesitaban presión para cumplir con las tareas que se les asignaba. Se consideraba el factor económico como única motivación de las personas. Mique (2010) menciona que en esta etapa el ser humano se encontraba a un nivel inferior a la máquina en cuanto a importancia. Por esto, las personas trabajaban horas extras sin recibir un pago adicional, las condiciones de higiene no eran las mejores, existían jerarquías marcadas en las organizaciones, el poder de decisión se concentraba en pocos y los demás obedecían.

Los hechos históricos antes mencionados es de gran importancia analizar ya que en la actualidad existen organizaciones que se manejan como en el siglo XX, donde los colaboradores tienen como único factor de motivación el dinero lo cual afecta de manera significativa para el desarrollo profesional y organizacional.

1.2.3.2 Las organizaciones en el siglo XXI

Una vez analizado el comportamiento, estructuras de las organizaciones en el siglo XX, es importante analizar la evolución que han tenido las organizaciones en el siglo XXI en relación al trato a su talento humano. Ramón De Lucas citado por Porret (2010), menciona que las organizaciones han pasado por tres etapas: la primera es la mecanicista, en la cual se pensaba que el ser humano estaba al mismo nivel que una máquina; la segunda etapa empezó con las investigaciones de Elton Mayo, en donde se introdujo el término de “factor humano” y la tercera etapa se inició con las investigaciones desde el campo de la sociología, donde se tomaron varios aspectos dentro de las organizaciones como: la motivación a los colaboradores, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, los incentivos, el contrato psicológico, entre otros. En esta tercera etapa “toma una posición relevante el ser humano en el ámbito laboral”. (Porret, 2010)

Una persona satisfecha es mucho más productiva. La relación entre capital intelectual, la comunicación y los Recursos humanos se puede definir en que las tres involucran al capital humano para poder alcanzar las metas organizacionales. Para lograr que el mayor valor competitivo de una empresa sea su capital intelectual, se deben realizar estrategias desde el ámbito de comunicación y Recursos humanos, los cuales, van a buscar reclutar y mantener a los mejores profesionales para que aporten sus mejores conocimientos y capacidades en la realización de materiales o proyectos para la empresa. (Porret, 2010)

La nueva concepción de las empresas es pensar en ofrecerles a sus colaboradores lugares con espacios lúdicos, que transmitan felicidad, autonomía, que son los casos de empresas como: Facebook, Google, Microsoft y en el caso de Ecuador Kruger. En los últimos años, las organizaciones le han dado un espacio importante a la motivación de sus colaboradores. Desde la psicología, la sociología y la comunicación se han desarrollado varias estrategias y tácticas para lograr que los colaboradores de una empresa tengan un sentido de pertenencia, se sientan identificados con su lugar de trabajo, siendo más proactivos y abiertos a compartir sus mejores conocimientos con la organización. (Mayo, 1972, p.75).

En los últimos años, las organizaciones le han dado un espacio importante a la motivación de sus colaboradores, es aquí donde aparece la teoría de motivación de Maslow determina qué factores influyen en el ser humano y motivan su desarrollo organizacional y personal.

Maslow (1963), en su teoría motivacional, organiza las necesidades de las personas de forma jerárquica, en donde se establecen desde las necesidades más primitivas y básicas hasta las necesidades intelectuales, psicológicas y de estima de las personas. A este orden jerárquico se lo ha denominado como pirámide de las necesidades de Maslow, que tiene como objetivo que las

personas alcancen su nivel máximo de motivación. “Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él”. (Chiavenato, 2010)

Maslow (2011) afirma que deben ser satisfechas las necesidades del nivel anterior para poder continuar con las otras. Por ejemplo, no puede ser satisfecha una necesidad de estima, si antes no han sido satisfechas las necesidades fisiológicas, de seguridad y las sociales.

Maslow (2011), en su teoría motivacional, organiza las necesidades de las personas de forma jerárquica, en donde se establecen desde las necesidades más primitivas y básicas hasta las necesidades intelectuales, psicológicas y de estima de las personas. A este orden jerárquico se lo ha denominado como pirámide de las necesidades de Maslow, que tiene como objetivo que las personas alcancen su nivel máximo de motivación. “Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él” (Maslow, 2011, p.43).

Basados en esta teoría de motivación de Maslow es que las empresas deberían fundamentar sus estrategias, puesto que de esta manera se busca el bienestar de los colaboradores, los cuales pueden ayudar a cumplir ciertas necesidades de las personas con el objetivo de mantenerlas motivadas en el trabajo.

Gráfico 1
Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Salomón (S. f) Recuperado de: <http://slideplayer.es/slide/1079386/>

Por estas razones antes mencionadas, las empresas del siglo XXI han dado gran importancia al campo de la comunicación y los Recursos humanos, ya que están conscientes que su principal activo son sus colaboradores. "En general, las empresas están de acuerdo en la importancia de los recursos basados en el conocimiento para adquirir ventajas competitivas a largo plazo" (Ordoñez y Parreño, s.f. p.18).

Una buena gestión de la comunicación dentro de la organización permite la interacción entre las personas, que exista más confianza, mejor información, eliminación de jerarquías, en sí, una comunicación horizontal, más participativa e incluyente. Al tener un buen manejo de la comunicación en la empresa, se responde de forma efectiva a la necesidad de nivel tres de la pirámide de Maslow, que es la de socializar, el anhelo de las personas de sentirse apreciados y aceptados en un grupo.

1.2.4. Marco legal

Para el presente trabajo de investigación es fundamental analizar la Constitución Política del Ecuador (2008), Capítulo Sexto: Trabajo y Producción, Sección Tercera sobre las Formas de Trabajo y su Retribución, artículo 326, numeral 5 que señala lo siguiente “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”. la norma ISO 9001 de sistemas de gestión de calidad ya que para la implementación de la marca empleador la norma antes mencionada puede brindar aportes a la organización, mismos que se analizan a continuación:

Mike Toffel, Associate Professor, Harvard Business School menciona que las organizaciones que aplican la norma ISO tienen mayores tasas de supervivencia de ventas y de crecimiento de puestos de trabajo, y a su vez la norma ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto.

La certificación ISO 9001 SGC le ayuda a transmitir:

- Compromiso a sus accionistas
- Reputación de su organización
- Satisfacción de cliente
- Ventaja competitiva

CAPÍTULO 2.

2.1. METODOLOGÍA

2.1.1 Nivel de estudio.

La carencia de un de un plan para la implementación de la marca empleador para la empresa Soludogma, Quito 2018, constituye el principal problema de la investigación, para lo cual se empleará el nivel de estudio descriptivo para analizar cómo es y cómo se manifiesta el problema existente en la organización, describiendo todas sus dimensiones e identificar las características más importantes de la investigación.

2.1.2 Modalidad de la investigación.

La modalidad de investigación que se aplicó es la modalidad de campo, a través de la recolección de la información directa de la empresa Soludogma, donde se encuentra el principal objeto de estudio, además se aplicó la modalidad de proyecto de desarrollo a través del análisis de las necesidades que tiene la organización.

2.1.3 Método.

El método que se utilizó en la investigación es el analítico- sintético, a través del análisis del problema: carencia de un plan para la implementación de la marca empleador para la empresa Soludogma, Quito 2018, partiendo de la descomposición del problema en cada una de sus partes para estudiarlas de forma integral, con el fin de analizar las consecuencias y buscar soluciones.

2.1.4 Selección instrumentos investigación.

La empresa Soludogma al ser un Estudio Jurídico que brinda asesoría legal inmobiliaria, tiene como objetivo dar solución a las problemáticas existentes, para lo cual es importante una

interrelación permanente entre el cliente y el asesor, creando un nivel de comunicación lo suficientemente fuerte que permita resolver cada conflicto en particular o prevenir un problema futuro, motivo por el cual es importante medir la manera en que los empleados ven a su organización, si estimula el trabajo en equipo, apoya las iniciativas y orienta los resultados, a través de encuestas al personal y entrevistas a sus líderes de la empresa Soludogma,

2.1.5 Procesamiento de datos

Para el procesamiento de los datos de la encuesta y la entrevista se siguió un esquema o pauta de trabajo que involucró:

Definición del problema: definir el fenómeno o proceso que se investigó (carencia de un plan para la implementación de la marca empleador, para la empresa Soludogma, Quito 2018).

Planificación: Se determinó cómo se obtuvieron los datos y selección de la muestra dentro de la población, en el caso de la investigación se seleccionó de forma adecuada la muestra y a ellos se les aplicó la encuesta y la entrevista.

Presentación de los datos: los datos fueron representados en el programa Excel, se realizó mediante gráfico de barras, el cual está formado por el eje de las **abscisas** se representan los valores de una de las variables (eje x, se tomó como variable el tipo de compromiso de los colaboradores con la empresa Soludogma, y en el eje de las **ordenadas** se representa la otra variable (eje y, se representó al número de colaboradores a quienes se realizó la encuesta).

Análisis e interpretación de los datos: permitió llegar a conclusiones sobre la investigación y con los resultados se pueden realizar pronósticos, hacer valoraciones y tomar decisiones.

2.1.6 Metodología técnica, específica para el problema planteado

La metodología que se aplicó para la elaboración de un plan para la implementación de la marca empleador para la empresa Soludogma, Quito 2018, se basó en los estudios realizados por Meyer & Allen (1991), en donde sostiene que:

Para satisfacer las necesidades de los clientes externos antes hay que satisfacer las necesidades del cliente interno. Esta teoría del cliente interno a su vez está basada en la teoría de la equidad que fue propuesta por primera vez por Adams (1963) y propone que los empleados evalúan sus propios trabajos realizando un balance entre lo que aportan a la empresa y lo que obtienen de ella. Huseman y Hatfield (1990) la completaron sugiriendo que por parte de los empleados una de las aportaciones principales a la empresa es el compromiso a las políticas de la organización. En este sentido, en la mayoría de los estudios sobre marketing interno se ha venido analizando la relación con el compromiso de los empleados como un requisito para generar valor a favor de la organización.

Las empresas valoran y persiguen elevar el nivel de compromiso de sus stakeholders. Sin el compromiso de los empleados es difícil llevar a la empresa a cumplir con su estrategia. Sin el compromiso de sus accionistas tampoco. Y qué decir del compromiso de los proveedores que aseguran el suministro con la calidad requerida. Si hablamos del compromiso de los clientes hacia la empresa, también vemos la importancia que tiene. Sin el compromiso de los inversores es complicado que los proyectos empresariales sean sostenibles.

Por su parte, Meyer & Allen (1991), definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores, en contra de la

corriente inicial de considerar al compromiso como un constructo único, propusieron una división del compromiso en tres componentes que son:

- **Compromiso afectivo:** toma como base el deseo y se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.
- **Compromiso de continuidad:** también denominado como calculador conlleva una serie de circunstancias que hacen sentir al trabajador que debe seguir en la empresa, se da cuando los trabajadores de la organización permanecen ahí porque lo necesitan y porque no hay más opciones laborales a las que puedan acceder, es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a las inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos. psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo.
- **Compromiso normativo:** también se traduce como un compromiso por obligación, es decir, que los colaboradores se alinean a ciertas normas para conseguir los objetivos de la empresa, que no precisamente responden a los objetivos personales o profesionales de los trabajadores.

Una vez analizado las diferentes categorías que considera Meyer & Allen (1991), para seleccionar el foco de compromiso organizacional para la marca empleador se empezó a delimitar los parámetros que deben seguirse para cada una de las categorías mencionadas anteriormente:

Tabla 1
Factores Determinantes del Compromiso Afectivo

Compromiso Afectivo	Factor
Vínculo afectivo que un individuo siente hacia una organización, caracterizado por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella, los colaboradores se identifican con los valores y filosofía de la empresa	<p>Interviene la valoración de los colaboradores del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la organización, la cual se encuentra unida a tres factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta aceptación y creencia en los valores y metas de la organización. • Complacencia y espontaneidad por ejercer esfuerzos considerables en favor de la organización. • Fuerte deseo por mantenerse como miembro de la organización.

Fuente: Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", Human Resource Management Review, 1, pp. 61-98.

Elaborado por: Karen Pino Alvear

Tabla 2
Factores Determinantes del Compromiso de Continuidad

Compromiso de Continuidad	Factor
Asociado a la necesidad de permanecer en la organización, se puede desarrollar como resultado de cualquier acción o evento que incremente el costo que representa abandonar la organización (no hay más opciones laborales)	<ul style="list-style-type: none"> • El esfuerzo y dedicación de los colaboradores alcanzan los niveles de "mínimos aceptables" es decir cumplir con lo estrictamente necesario. • Percepción de escasez de alternativas de oportunidades de empleo

Fuente: Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", Human Resource Management Review, 1, pp. 61-98.

Elaborado por: Karen Pino Alvear

Tabla 3
Factores Determinantes del Compromiso Normativo

Compromiso Normativo	Factores
<p>Los colaboradores se alinean a ciertas normas para conseguir los objetivos de la empresa, que no precisamente responden a los objetivos personales o profesionales de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto por las normas • lealtad al empleador y el reconocimiento de las inversiones que ha realizado la empresa en su desarrollo, (por ejemplo, gastos en capacitación y entrenamiento, asistencia para la educación de sus hijos, etcétera). <p>Esta presión normativa genera en el colaborador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sentimientos de retribución que se traducen en la obligación (o el deber) de seguir perteneciendo a la empresa como una forma de reconocimiento.

Fuente: Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98.

Elaborado por: Karen Pino Alvear

Meyer & Allen (1991), sostienen que: el compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización determinada, así como con sus metas, deseando mantener su membresía en la misma, es decir, al tener un nivel de compromiso organizacional, el personal mostrará mayor sentido de identificación con la organización para la cual labora. (p.109).

Tabla 4
Caracterización de los tipos de Compromiso

Tipo de compromiso	Características	El colaborador	Indicadores	resultados
De continuidad	Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a la preocupación asociada al costo de dejarla.	Está en la organización porque se necesita	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de alternativas. - Inversiones en la organización. 	Desempeño al mínimo, absentismo (físico o psicológico) Rotación de personal
Afectivo	Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a una atadura emocional con ésta. Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto y alegría	Está en la organización porque se quiere.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación con la organización. - Involucramiento con la organización 	Aceptación del cambio Satisfacción laboral Iniciativa Espíritu cooperativo Deseo de permanencia
Normativo	Deseo por parte de un trabajador de seguir siendo miembro de la organización debido a un sentimiento de obligatoriedad.	Está en la organización porque se debe.	Lealtad con la organización. Sentido de obligación.	Contribución a los objetivos Implicación con la misión Ayuda al desarrollo de otras personas (más allá de la mera cooperación) Prescriptor de la empresa (deseo de que otros vengan a la empresa)

Fuente: Meyer, J.P. y Allen, N.J. (1991): "A three component conceptualization of organizational commitment",

Human Resource Management Review, 1, pp. 61-98.

Elaborado por: Karen Pino Alvear

Partiendo de esta premisa, para la implementación de la marca empleador en la empresa Soludogma, Meyer & Allen (1991), mencionan que: es importante generar un compromiso afectivo a los colaboradores, ya que un colaborador comprometido, es capaz de ofrecer sus ideas, creatividad, competencias al servicio de la excelencia en el trabajo desempeñado, con esfuerzo, dedicación y mística, mostrando en todo momento sus capacidades, considerando la organización como propia. (p. 110).

El estudio de los diferentes tipos de compromiso organizacional brindará nuevas percepciones acerca del funcionamiento de las organizaciones, Meyer & Allen (1991) mencionan que:

“El trabajo de compromiso en la organización como base para la marca empleadora enseñará a observar su mundo en términos de causa y efecto, para liderar un cambio de compromiso es importante conocer cómo funcionan cada tipo de compromiso existente, sus valores, y cómo se expresan a través de los comportamientos, los símbolos y los sistemas de su organización” (p. 37).

CAPÍTULO 3.

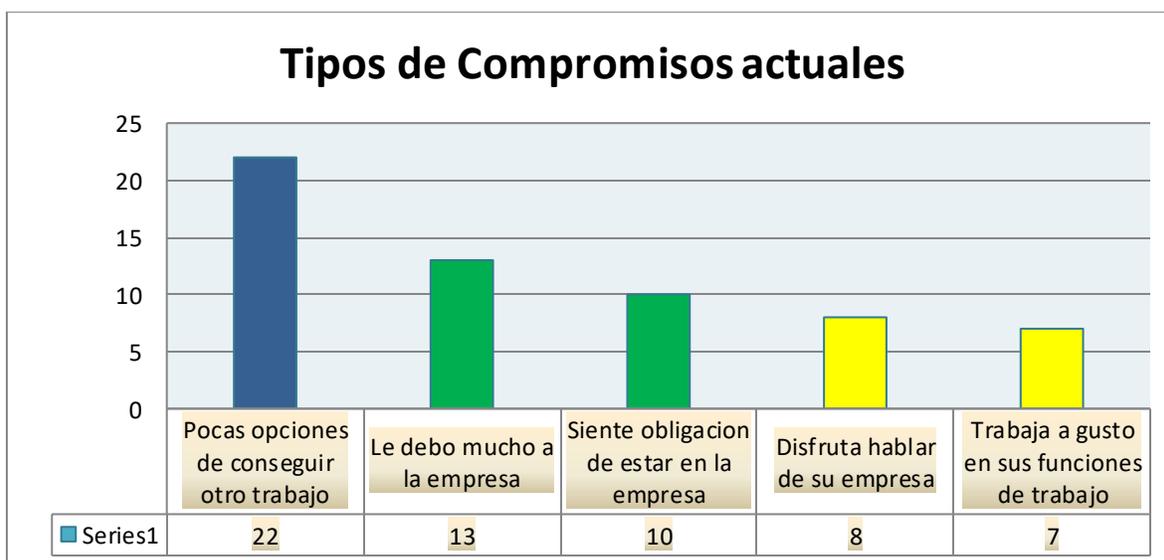
3.1 RESULTADOS.

3.1.1 Análisis de datos.

3.1.1.1 Identificación del tipo de compromiso actual y deseado de Soludogma.

Tomando en cuenta que la metodología que se ha aplicado es basada en la que propone Meyer y Allen (1991), en su libro “El compromiso del Ejemplo: una nueva manera de ver las organizaciones”, se ha podido analizar dentro de las encuestas, lo detallado a continuación:

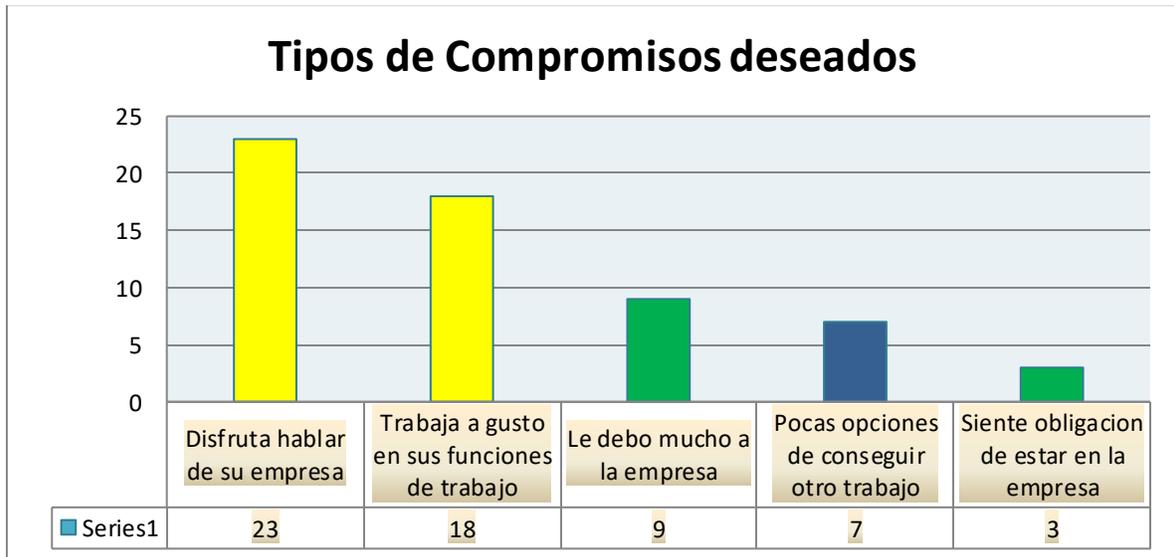
Gráfico 2
Tipo de compromisos Actuales



Fuente: Empresa Soludogma

Elaborado por: Karen Pino Alvear

Gráfico 3
Tipo de compromisos deseados



Fuente: Empresa Soludogma

Elaborado por: Karen Pino Alvear

Para la interpretación de los datos expuestos en la gráfica N° 1 y N°2 se ha tomado una muestra de 60 personas, correspondiente al número de empleados con los que cuenta la empresa Soludogma, en el cual está formado por el eje de las abscisas se representan los valores de una de las variables (eje x, se tomó como variable el tipo de compromiso de los colaboradores con la empresa Soludogma ,y en el eje de las ordenadas se representa la otra variable (eje y, se representó al número de colaboradores a quienes se realizó la encuesta).

A su vez se presenta los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, mismas que se detalla a continuación:

Gráfico 4
Identificación del compromiso actual y deseado de Soludogma

Eje	Compromiso actual	Compromiso deseado
Tipos de compromiso	<p>Se puede identificar que el compromiso predominante es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El compromiso de continuidad, a través de una característica “pocas opciones de conseguir trabajo” señala el reconocimiento de la persona con respecto a los costos (financieros, físicos y psicológicos) hace referencia a los costos que representaría el abandonar la empresa. - El compromiso normativo se encuentra en segundo lugar teniendo una creencia en la lealtad a la organización como pago por recibir ciertas prestaciones, ligado a características como: “le debo mucho a mi empresa”, “siento obligación de estar en la empresa”. - En tercer lugar se encuentra el compromiso afectivo en el cual los colaboradores se sienten a gusto en la 	<p>Es importante mantener una estrategia de común identidad y sobre todo trabajar en equipo= bien común.</p> <p>Al analizar las características predominantes de los tipos de compromiso que Soludogma quiere adoptar es:</p> <p>El compromiso afectivo en la que los colaboradores se caracterizan por su identificación e implicación con la organización, así como por su deseo de permanecer en ella. Es entonces, este vínculo el que promueve que los colaboradores disfruten y sientan placer de trabajar en su organización. De ahí que los trabajadores que poseen este tipo de compromiso están inclinados a trabajar para el beneficio y bien de la entidad a la que pertenecen y a su vez por beneficio propio.</p>

	organización al percibir la satisfacción de necesidades tanto individuales como organizacionales.	
--	---	--

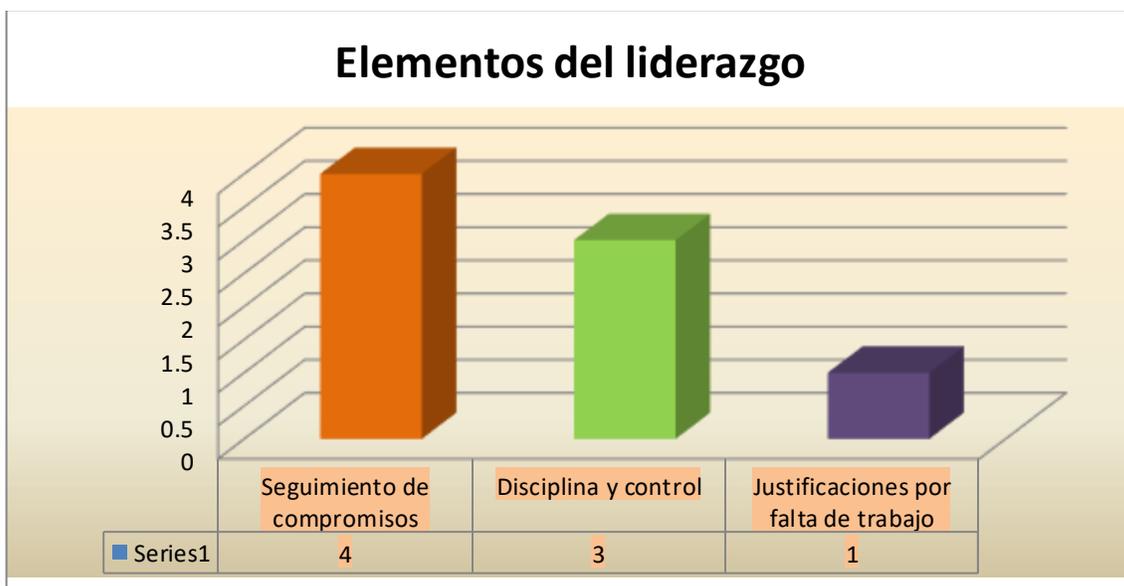
Fuente: Empresa Soludogma

Elaborado por: Karen Pino Alvear

Por su parte, Meyer & Allen (1991), definieron que: “el compromiso afectivo es ideal para formar una marca empleadora en la que las personas llegan a comprometerse con aquellas organizaciones con las que comparten valores, y se esfuerzan en lograr las metas en común, ya que de esta manera actúan en congruencia entre los valores individuales y organizacionales es un punto crucial en el ajuste persona-organización” (p.116).

3.1.1.2 *Elementos que contribuyen a la empresa Soludogma para la implementación de la marca empleador*

Gráfico 5
Elementos del liderazgo que influyen en la implementación de la marca empleador



Fuente: Empresa Soludogma

Elaborado por: Karen Pino Alvear

Se puede identificar que los resultados arrojados de las entrevistas realizadas a los líderes de cada área de la empresa Soludogma ocupa el primer lugar los comportamientos que ejercen la cultura de responsabilidad tales como: solicitar y hacer seguimiento de compromisos, aspecto importante para la implementación de la marca empleador, en segundo lugar los comportamientos reflejados por la disciplina y control, y en último lugar los comportamientos reflejados por la cultura de evitación es decir justificaciones por falta de trabajo, un elemento de liderazgo que influye de manera positiva en la implementación de la marca empleador es el “seguimiento de compromisos”, ya que Meyer & Allen (1991), establecen que: “Los líderes organizacionales influyen en cómo funcionará la gente dentro de la misma y el rumbo que tomará la organización, en la actualidad y en el futuro. Los líderes deben entender la cultura organizacional con el fin de motivar a otros a trabajar de la manera que desean.” (p. 219).

3.1.2 Presentación de resultados.

3.1.2.1 Plan para la implementación de la marca empleadora

- **Antecedentes de la Cultura de Soludogma**

SOLUCIONES LEGALES ASOCIADOS “SOLUDOGMA” es un Consorcio Jurídico, integrado por profesionales del Derecho, cuya riqueza en conocimientos del sistema inmobiliario lo han adquirido por su gran trayectoria y experiencia a través de más de dos décadas en la elaboración de contratos y escrituras públicas y su posterior tramitación hasta su total perfeccionamiento con la inscripción en los Registros correspondientes, todos los contratos referentes a bienes inmuebles y principalmente: compra venta; Constitución de Hipotecas;

Fideicomisos; Restituciones Fiduciarias; Declaratorias de Propiedad Horizontal; Fraccionamientos.

Tomando en cuenta que “SOLUDOGMA” trabaja apoyándose en pilares fundamentales para llegar a tener el reconocimiento a nivel nacional y la satisfacción de quienes han requerido sus servicios, este es:

- **El compromiso actual con el que cuenta la organización.** - Una vez realizado el diagnóstico se puede observar que Soludogma es una organización con un compromiso de continuidad en el cual los colaboradores señalan el reconocimiento que tienen con respecto a los costos (financieros, físicos y psicológicos) hace referencia a los costos que representaría el abandonar la empresa.
- **Elementos actuales de liderazgo.** - como se puede observar en el gráfico N°3 los líderes de la organización están ligados a comportamientos que ejercen la cultura de responsabilidad tales como: solicitar y hacer seguimiento de compromisos, aspecto importante para la implementación la marca empleadora, donde Meyer & Allen (1991), mencionan que los líderes que generan compromiso a sus colaboradores generan mayor retención y reducen la rotación de personal. (p. 110).

3.1.2.2 *Filosofía de Soludogma*

Para definir el compromiso deseado de Soludogma se ha tomado en cuenta que el proceso de cambio consiste en transformarse en una empresa verdaderamente regida por un compromiso afectivo, siendo esta la que respalde la implementación de la marca empleador, a través de una propuesta de valor al empleado “EPV”, y de esta manera construir la percepción que los colaboradores actuales y futuros tienen de la organización, con el objetivo de que Soludogma a

través de la propuesta de valor al empleado pueda cautivar y comprometer a los colaboradores y futuros candidatos, y permita, ampliar el pool de talento al que tiene acceso, mejorando el costo beneficio de reclutamiento, incrementando el compromiso de colaboradores y mejorando la retención de talento crítico.

CAPITULO 4

4.1 PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

4.1.1 Etapas en la implementación de la EVP

Para la implementación de la propuesta de valor al empleado se ha determinado cuatro etapas a seguir:

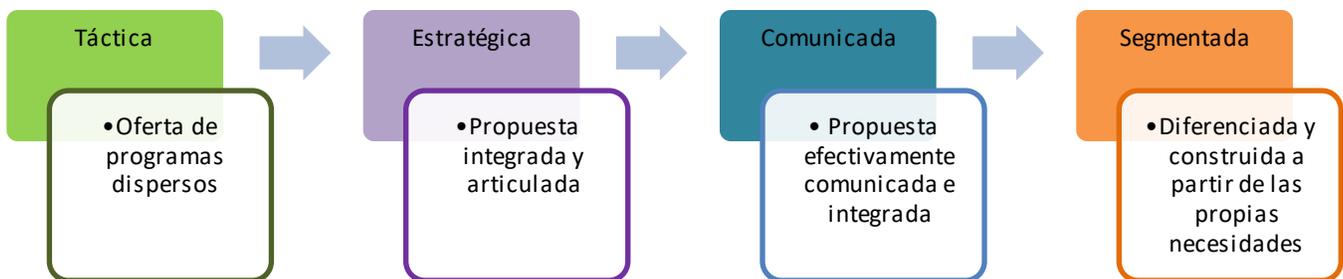
- Etapa táctica
- Etapa estratégica
- Etapa de comunicación
- Etapa de segmentación

A lo que corresponde a las etapas a seguir de la propuesta de valor al empleado, se ha tomado en cuenta cuatro factores que Soludogma desea fortalecer definiendo el acuerdo de empleo diferenciando cada aspecto de la experiencia de los Colaboradores de la organización, desde su misión y valores, al trabajo y la cultura, hasta la totalidad de la oferta de recompensas.

Gráfico

Etapas de implementación de EVP

6



Fuente: Empresa Soludogma

Elaborado por: Karen Pino Alvear

4.1.2 Determinación de las variables para la implementación de la propuesta de valor al empleado

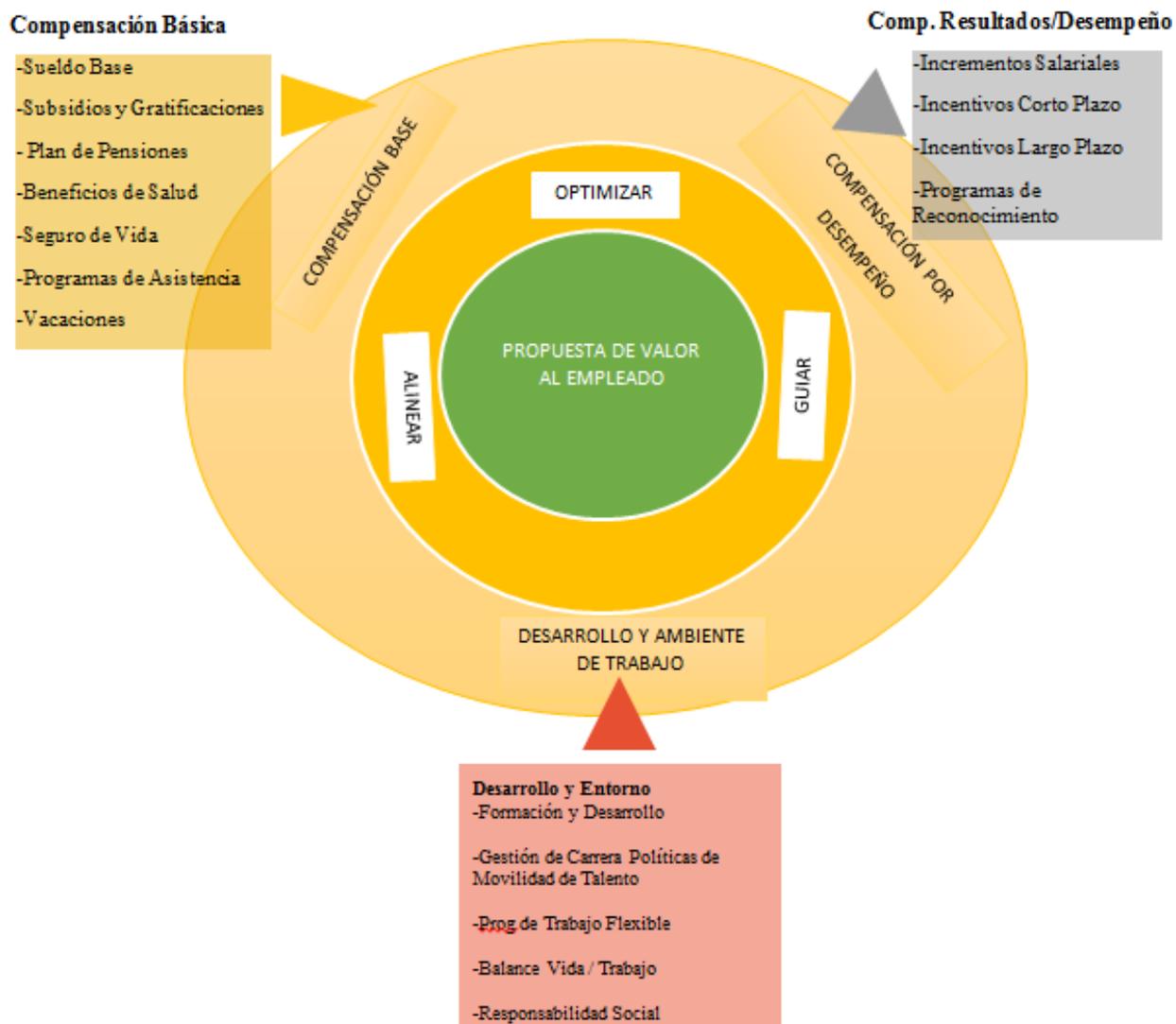
Una vez analizado el tipo de compromiso que desea adoptar Soludogma, un compromiso afectivo en el cual implica ser un compromiso deseable ya que el trabajador permanece en la organización porque así lo desea, Meyer & Allen (1991), mencionan que: este tipo de compromiso se desarrolla cuando el trabajador de acuerdo a su experiencia en la empresa cubre sus expectativas y satisface sus necesidades básicas, cuando las personas se sienten apreciadas y tratadas como familia, estarán altamente comprometidas con la organización, y al considerarse adecuadamente recompensadas permanecerán en ella durante mayores períodos, creando y transfiriendo conocimiento a fin de mejorar el desempeño. (p. 216).

Para Soludogma es importante contar con una cultura corporativa de compromiso, Meyer & Allen (1991), señalan que la cultura organizacional puede influenciar la forma en que los individuos establecen sus metas personales y profesionales, desempeñan sus tareas y administran sus recursos, esa variable impacta diversas actitudes de los empleados, entre las que se encuentran la satisfacción, el compromiso con la organización. (p. 217).

Para alcanzar el objetivo propuesto teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizado a los colaboradores, y entrevistas a los líderes de Soludogma, se detectó las necesidades con las cuales cuenta actualmente la organización para retener y atraer el talento bajo un estilo de compromiso afectivo en el cual los colaboradores se sientan a gusto en la organización, y lograr un nivel de aceptación y permanencia en la organización.

Bajo esta premisa, el trabajo de investigación determina variables para la implementación de la propuesta de valor al empleado, misma que se detalla a continuación en el gráfico N° 7.

Gráfico 7
Variables para la implementación de la propuesta de valor al empleado



Fuente: Allen y Meyer (1990) Recuperado de: <http://slideplayer.es/slide/1079386/>

4.2 PLAN DE PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

4.2.1 Fase de implementación

Tabla 5
Proceso para la implementación de la propuesta de valor al empleado

Fases	Objetivo	Estrategia Corporativa	Cronograma	Responsable
			Año 1	
Análisis	Determinar quién es el público objetivo	Se tomara en cuenta a las 60 personas que forman parte de la organización y se desarrollará una encuesta donde se determine cuáles son las preferencias de los colaboradores.		Gerente General Talento Humano
Diseño	Involucrar a todos los colaboradores con el fin de alinear a las estrategias organizacionales (misión, visión, valores)	Diseñar una estrategia de retención que genere valor diferencial de la competencia		Gerente General Talento Humano
Comunicación	Definir un proceso de comunicación adecuado para poner en conocimiento sobre el EVP.	Comunicar el EVP desde la Gerencia General hacia todos los colaboradores de la organización, a través de un desayuno corporativo que se realiza cada semestre para comunicar a los colaboradores el cumplimiento de presupuestos financieros,		Gerente General

		posterior a esto se realizará mails dirigido a todos los colaboradores de Soludogma sobre el EVP.		
Integración	Integrar el EVP en los subsistemas de Recursos Humanos.	Integrar el EVP en los procesos de Selección, Contratación e inducción, con el fin de que tanto los clientes internos como externos conozcan sobre los beneficios con los que cuenta Soludogma, y de esta manera generar retención a los clientes internos, y a su vez generar atracción a los clientes externos.		Talento Humano

Fuente: Empresa Soludogma

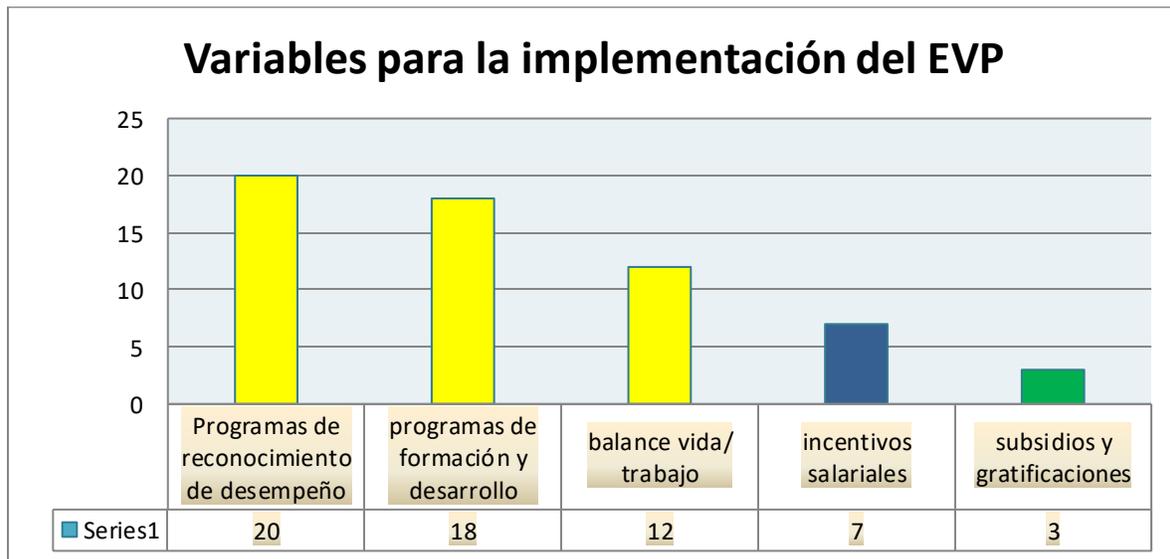
Elaborado por: Karen Pino Alvear

4.2.2 Fase de análisis

En la fase de análisis se ha determinado el grupo objetivo, que son las 60 personas que forman parte de Soludogma, en el cual se desarrolló una encuesta donde se determinó cuáles son las variables de preferencia que tienen los colaboradores para la propuesta de valor al empleado.

Gráfico 8

Identificación de las variables para la implementación de la propuesta de valor al empleado



Fuente: Empresa Soludogma

Elaborado por: Karen Pino Alvear

4.2.3 Fase de diseño

En la fase de diseño se ha considerado el EVP como una estrategia de retención y atracción del talento, por cual se ha realizado un focus group con el fin de conocer las perspectivas actuales que tienen los colaboradores de Soludogma en temas relacionados con:

- Compensación por desempeño
- Formación y desarrollo
- Balance vida/ trabajo

La muestra de colaboradores fue al azar, se incluyó a una persona por área, con diferentes cargos, total 15 personas, los resultados obtenidos de acuerdo a las temáticas antes mencionadas son:

- **Compensación por desempeño**

Tabla 6
Perspectivas actuales sobre compensación por desempeño

Perspectiva actual	Propuesta de valor al empleado
No existe un reconocimiento al desempeño que les motive a dar un plus en la realización de las actividades laborales.	Generar un programa de reconocimiento de desempeño
Los colaboradores permanecen en una zona de confort y no se incentivan en hacer mejor su trabajo.	
los colaboradores piensan que no es necesario dar más de lo que tienen definido en sus funciones porque de parte de la empresa no se valora ese aspecto.	

Fuente: Empresa Soludogma

Elaborado por: Karen Pino Alvear

- **Formación y desarrollo**

Tabla 7
Perspectivas actuales sobre formación y desarrollo

Perspectiva actual	Propuesta de valor al empleado
No se sienten preparados para asumir nuevos retos por falta de conocimientos o capacitación en diferentes áreas	Generar un programa de formación y desarrollo
Tienen limitantes en la productividad de su trabajo en aspectos que no poseen los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo.	
No se sienten competitivos para desarrollarse profesionalmente ya que el seguir cursos o capacitaciones les demanda tiempo fuera de la oficina.	

Fuente: Empresa Soludogma

Elaborado por: Karen Pino Alvear

- **Balance vida/ trabajo**

Tabla 8
Perspectivas actuales sobre Balance Vida / trabajo

Perspectiva actual	Propuesta de valor al empleado
Los colaboradores se sienten controlados por un reloj de entrada y salida, más que por sus resultados.	Generar un programa de flex time
No cuentan con flexibilidad horaria, cada atraso tiene una multa económica.	
Muchos colaboradores trabajan los días sábados hasta el mediodía, debido al giro de negocio con el que cuenta la empresa.	

Fuente: Empresa Soludogma

Elaborado por: Karen Pino Alvear

Los aspectos a mejorar indicados en el Focus group son los siguientes:

- Generar reconocimientos por el desempeño de los colaboradores, como un incentivo al buen desenvolvimiento.
- Que exista capacitaciones atadas a las necesidades de los colaboradores, y a su vez planes de carrera que generen crecimiento profesional.
- Tener flexibilidad horaria donde el desempeño de los colaboradores sea medido por resultados mas no por el cumplimiento de horario laboral.

Una vez analizado los resultados y aspectos de mejora obtenidos en el Focus group, se procedió al diseño de la propuesta de valor al empleado atadas a las necesidades actuales con las que cuenta Soludogma, mismo que se detalla a continuación:

Tabla 9
Diseño de la propuesta de valor al empleado

Variables	Propuesta de valor al empleado	Responsable
<p>Compensación por desempeño</p>	<p>Se implementará un plan de reconocimiento llamado: "Reconocimiento a los que marcan la diferencia" Tiene como objetivo generar un espacio de mutuo reconocimiento entre los colaboradores de Soludogma y así estimular y premiar a los colaboradores que a través de sus actitudes, iniciativas o contribuciones especiales a Soludogma y sus miembros sean ejemplo de excelencia, en el cual se realizará una nominación por áreas, dirigido por los colaboradores basados por contribuciones que se destacan, es decir que van más allá de las responsabilidades esperados en función al puesto de trabajo, dichas contribuciones deben estar ligadas a los valores de Soludogma: Excelente valor a los clientes, compromiso, integridad.</p>	<p>Líderes de cada área</p>
<p>Formación y desarrollo</p>	<p>Se implementará un plan llamado: "Desarrollando nuestro talento" tiene como objetivo diseñar la capacitación para los colaboradores a través de una nueva modalidad, que le permita seleccionar los contenidos más apropiados para desarrollar al máximo las competencias inherentes al cargo de los colaboradores, este plan refuerza el autodesarrollo y compromiso con la formación profesional a través de la autogestión, a través de convenios existentes con la Cámara de Comercio de Quito,</p>	<p>Talento Humano</p>

	Consejo de la Judicatura y la Función Judicial, con la posibilidad de elegir la mejor propuesta de aprendizaje vía online, mismo que al finalizar cada tema se otorgará un certificado, el colaborador podrá elegir las capacitaciones dentro del horario laboral que más se ajuste a sus necesidades.	
Balance vida laboral y personal	<p>Se implementará un plan llamado: “reinventando nuestros esquemas” con el objetivo de promover el equilibrio laboral y personal de los colaboradores de Soludogma, este plan se basa en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de trabajo Flex- time basado en: Todo el personal trabajará hasta las tres de la tarde los días viernes. • Horario pico y placa basada en: flexibilidad horaria de ingreso a la oficina. 	Talento Humano

Fuente: Empresa Soludogma

Elaborado por: Karen Pino Alvear

4.2.4 Fase de comunicación

Tabla 10
Medios de comunicación para la propuesta de valor al empleado

Fase	Comunicación Interna	Comunicación Externa
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo? • El lanzamiento del EVP se comunicará en un desayuno corporativo, realizado en la sala de capacitación de Soludogma donde asistan todos los colaboradores que 	<ul style="list-style-type: none"> • Se detallará el EVP en la página web de soludogma, en la pestaña “trabaja con nosotros” para que las personas que quieran aplicar a una vacante conozcan cómo se trabaja en la

	<p>forman parte de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo? • Se entregará un documento impreso a todos los colaboradores, donde conste el EVP detallado. • Se dará a conocer el EVP en banners que se colocarán en cada área de la organización. • Se enviará un correo electrónico con imágenes del EVP los días viernes, con el fin de generar una cultura de pertenencia y compromiso a los colaboradores. • El EVP se integrará en los procesos de reclutamiento y selección, en los anuncios de vacantes existentes se publicara el EVP como beneficios que brinda la empresa. 	<p>organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El EVP estará presente en redes sociales como LinkedIn y Facebook corporativo ya que son medios que se utilizan para selección de personal.
--	--	--

Fuente: Empresa Soludogma

Elaborado por: Karen Pino Alvear

4.2.5 Fase de integración

Dentro de la fase de integración se encuentran las estrategias de Soludogma, bajo las cuales están ligados el plan para la implementación de la marca empleador en base a la propuesta de valor al empleado, que estén atadas e integradas a:

- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos

- Filosofía de la empresa

Mismo que se detalla en la tabla N° 11:

Tabla 11
Integración de la marca empleador a las estrategias organizacionales

Plan para la implementación de la marca empleador			
Propuesta de valor al empleado	Compensación por desempeño	Formación y desarrollo	Balance vida laboral y personal
Planes de Evp	Plan de reconocimiento, “reconocimiento a los marcan la diferencia”	Plan de formación y desarrollo: “Desarrollando nuestro talento”	Plan de trabajo part-time: “reinventando nuestros esquemas”
ESTRATEGIAS			
Misión	Visión	Objetivos estratégicos	Filosofía
Excelencia en el servicio Jurídico con un talento humano capacitado, comprometido con todos sus clientes, sean personales naturales o jurídicas,	Ser el Consorcio Jurídico más reconocido en el sector público y privado, con la prestación de trámites inmobiliarios, resaltando la experiencia con la que cuenta, por cuanto el talento humano que lo integra ha venido desempeñándose en	-Atención y Servicio personalizado -Agilidad en la ejecución de los trámites -Compromiso con sus clientes -Solidaridad con la necesidad del cliente -Honestidad en su trabajo -Ética Profesional	SOLUDOGMA es un Consorcio Jurídico con una gran experiencia en trámites inmobiliarios, es decir, en todos los contratos referentes a bienes inmuebles cuyo objetivo principal es la excelencia en el servicio con un talento humano capacitado, comprometido con todos sus clientes, sean personales naturales o

<p>promoviendo la calidad, el respeto, la equidad, la gestión social, para alcanzar los más altos niveles de servicio a sus clientes, con agilidad, eficiencia y eficacia.</p>	<p>este campo por más de dos décadas, llegando a ser reconocidos a nivel nacional.</p>	<p>-Eficiencia y Eficacia con lo solicitado</p>	<p>jurídicas, promoviendo la calidad, el respeto, la equidad, la gestión social, para alcanzar los más altos niveles de servicio a sus clientes, con agilidad, eficiencia y eficacia.</p>
--	--	---	---

Elaborado por: Karen Pino Alvear

4.2.6 Fase de evaluación

La evaluación del Evp se realizará en el segundo año de aplicación con el fin de analizar si la propuesta de valor al empleado ha hecho una diferencia, para la fase de evaluación se considerará aspectos como:

Tabla 12
Variables para la evaluación del Evp

Fases	Objetivo	Índice de evaluación actual	% de eficiencia de la propuesta Año 2	Responsable
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Medir el porcentaje de rotación de personal, con el fin de obtener datos de retención del talento en el 	<ul style="list-style-type: none"> 4% 	<ul style="list-style-type: none"> 3% 	Talento Humano

	<p>lapso de 2 años después de la implementación del Evp.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medir el porcentaje de absentismo en la organización con el fin de verificar si el porcentaje ha disminuido con la implementación del Evp. • Medir el porcentaje de postulaciones, con el fin de verificar si la demanda de aplicaciones laborales en la empresa ha incrementado 	<ul style="list-style-type: none"> • 5% • 6% 	<ul style="list-style-type: none"> • 4% • 8% 	<p>Talento Humano</p> <p>Talento Humano</p>
--	--	--	--	---

Elaborado por: Karen Pino Alvear

4.3 INVERSIÓN

4.3.1 Recursos técnicos y materiales

A continuación, se detalla el listado de la infraestructura técnica y de materiales para la elaboración de un plan para la implementación de la marca empleador para la empresa soludogma, Quito- 2018.

Tabla 13
Recursos materiales de la propuesta de valor al empleado

Infraestructura técnica
Sala de capacitación
Auditorio
Computador
Copiadora
Intranet
Redes sociales
Mail corporativo
Pliegos de papel bond

Elaborado por: Karen Pino Alvear

4.3.2 Recursos financieros

El presupuesto necesario para la elaboración de un plan para la implementación de la marca empleador para la empresa Soludogma, Quito- 2018, mismo que se compone de la siguiente manera:

Tabla 14
Recursos financieros de la implementación de la marca empleador

Recursos	Valor
Plan de implementación de marca empleador	1000,00
movilización	200,00
Materiales de difusión	180,00
Gastos varios	150,00
Total	1530,00

Elaborado por: Karen Pino Alvear

CAPITULO 5

Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones sugeridas de la investigación hecha a lo largo de tres meses aproximadamente de trabajo. El objetivo principal es responder a la pregunta de la investigación bajo la cual se realizó este proyecto de investigación.

5.1 CONCLUSIONES.

- Se identificó el grado de identidad organizacional de directivos y resto de los trabajadores para con la empresa.
- Se creó un plan de propuesta de valor al empleado, con el fin de retener y atraer el talento y a su vez crear un compromiso afectivo a todos los miembros de la organización.
- Se identificó lo elementos importantes más importantes para la construcción de la marca empleador como: el compromiso y la experiencia que se crea al colaborador dentro de la organización.
- Se pudo analizar la importancia que tiene el transmitir un sentido de pertenencia hacia los colaboradores de la organización, motivo por el cual se ha realizado una propuesta de valor al empleado, tomando en cuenta aspectos como:
 - la propuesta debe ser integrada y articulada d
 - Deber ser efectivamente comunicada y;
 - Debe ser diferenciada y construida a partir de las propias necesidades de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES.

- Difundir políticas que permitan a los colaboradores a involucrarse y participar en la propuesta de valor al empleado. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización con el fin de retener y atraer el talento.
- Elaborar un plan de propuesta de valor al empleado como parte estratégica del employer branding, fundamentado en los siguientes enfoques:
 - a) Compensación por desempeño
 - b) Formación y desarrollo
 - c) Balance vida laboral y personal

Aspectos importantes que deben ser considerados para generar un compromiso afectivo e identidad organizacional por parte de los colaboradores.

En función al proceso de implementación de propuesta de valor al empleado diseñar:

- Políticas que integren la propuesta de valor al empleado en los subsistemas de Recursos Humanos como: selección, contratación e inducción, con el fin de retener a los colaboradores actuales y a su vez atraer el alentó y decidan por qué trabajar en Soludogma.

BIBLIOGRAFÍA

- Universa Business Review . (2016). *Nuevas tendencias de Recursos Humanos*. Recuperado el 20 de julio de 2018, de <https://ubr.universia.net/article/view/974>
- Alles, M. (2010). *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.
- Guízar, R. (2008). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México: Impresiones editoriales F.T.S.A.
- Alles, M. (2009). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw- Hill .
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). Compromiso organizacional: nuevas formas de comprometer a los colaboradores.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw- Hill .
- Aguilera, A. (2010). *Revista empresarial Negocios y Management*. Recuperado el 30 de Julio de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/646/64615176005/>
- Davis, K. (2008). Recuperado el 30 de Julio de 2018, de Comportamiento humano en el trabajo.: https://books.google.com.ec/books?id=UZZfAAAAQBAJ&pg=PA133&dq=Keith+Davis,+en+su+libro+Comportamiento+humano+en+el+trabajo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi1saWmos_cAhVL74MKHcHdAS0Q6AEILDAB#v=onepage&q=Keith%20Davis%2C%20en%20su%20libro%20Comportamiento%20humano%20en%20e1%20trabajo&f=false

Gavilán, A., & Fernandez. (2013). Recuperado el 30 de Julio de 2018, de (2013). Nuevas tendencias en comunicación estratégica.:

[https://books.google.com.ec/books?id=keY_DwAAQBAJ&pg=PA197&dq=%E2%80%9D+\(Gavil%C3%A1n,+Avel%C3%B3+Fernandez&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi0yYOQo8_cAhUITd8KHZROBXwQ6AEIJjAA#v=onepage&q=%E2%80%9D%20\(Gavil%C3%A1n%2C%20Avel%C3%B3%20%26%20Fernandez&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=keY_DwAAQBAJ&pg=PA197&dq=%E2%80%9D+(Gavil%C3%A1n,+Avel%C3%B3+Fernandez&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi0yYOQo8_cAhUITd8KHZROBXwQ6AEIJjAA#v=onepage&q=%E2%80%9D%20(Gavil%C3%A1n%2C%20Avel%C3%B3%20%26%20Fernandez&f=false)

Mandhanya, & Shah. (2000). Recuperado el 30 de Julio de 2018, de Como plantar marcas para hacer crecer negocios.:

[https://books.google.com.ec/books?id=NGxAIeSSa_IC&printsec=frontcover&dq=\(Mandhanya+%26+Shah,+en+Gavil%C3%A1n+et+al.,+2013,+p.60\).&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewif-b7ko8_cAhWNNd8KHa3bA8wQ6AEINzAC#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=NGxAIeSSa_IC&printsec=frontcover&dq=(Mandhanya+%26+Shah,+en+Gavil%C3%A1n+et+al.,+2013,+p.60).&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewif-b7ko8_cAhWNNd8KHa3bA8wQ6AEINzAC#v=onepage&q&f=false)

Great place to work. (2017). Recuperado el 30 de Julio de 2018, de Better for Bussiness.:

https://books.google.com.ec/books?id=KZ04DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Great+Place+to+Work&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwib-9uspM_cAhXBmOAKHZdhBG8Q6AEIMTAB#v=onepage&q=Great%20Place%20to%20Work&f=false

Revista Merca 2.0. . (2015). Recuperado el 25 de Julio de 2018, de Medios de comunicación organizacionales y sus transformaciones.:

https://books.google.com.ec/books?id=WcJdDwAAQBAJ&pg=PT184&dq=Merca+2.0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjn4pz6pM_cAhXtRt8KHWWUCXsQ6AEIPDAD#v=onepage&q=Merca%202.0&f=false

Avilés. (2011). “Employer Branding una necesidad creciente en un mundo globalizado” Mexico, . En Avilés. Mexico, Mexico: Granica, .

Almodena, F. (2011). Recuperado el 25 de Julio de 2018, de Tendencias de employer branding, un mundo cambiante,:

https://books.google.com.ec/books?id=tMrnp2jhFw8C&pg=PA37&dq=Almudena+employer+branding&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwix49OYp8_cAhXk4IMKHSjqDhoQ6AEIPDAE#v=onepage&q=Almudena%20employer%20branding&f=false

Porret, M. (2010). Recuperado el 24 de Julio de 2018, de Manual para la gestion del capital humano.:

https://books.google.com.ec/books?id=3ORxBAAAQBAJ&pg=PA607&dq=porret&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjix6eZqM_cAhVMYMKHanwAIIQ6AEIKTAA#v=onepage&q=porret&f=false

Maslow, H. (1991). Recuperado el 28 de Junio de 2018, de Motivacion y personalidad.:

https://books.google.com.ec/books?id=8wPdj2Jzqg0C&printsec=frontcover&dq=maslow&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwinl6TRqM_cAhUh54MKHZgcBn8Q6AEIKzAB#v=onepage&q=maslow&f=false

ANEXOS

Anexo A: Encuesta para el análisis de situación actual y deseada de Soludogma

En base al Compromiso

Para el cumplimiento de los objetivos de la organización es importante que los colaboradores se comprometan.

1. ¿Con cuáles de estas características definiría el compromiso que tiene Soludogma? establezca su puntaje, siendo el numero 1 el de mayor relevancia.

Características	Puntaje
Los colaboradores disfrutan hablar de su empresa	
Los colaboradores Trabajan a gusto en sus funciones de trabajo	
Los colaboradores sienten que permanecen ahí porque le deben mucho a la empresa	
Los colaboradores permanecen en la empresa porque tienen pocas opciones de conseguir otro trabajo	
Los colaboradores Sienten obligación de estar en la empresa	

2. Si la empresa reformulara sus compromisos, ¿cuáles le gustaría que sean? Establezca su puntaje, siendo el numero 1 el de mayor relevancia.

Características	Puntaje
Los colaboradores permanecen en la empresa porque lo necesitan, a pesar de que su remuneración es muy baja.	
Los colaboradores sienten pertenencia a la organización.	
Los colaboradores consideran a la empresa como un lugar donde puede crecer profesionalmente.	
Los colaboradores forman parte de la empresa porque existen pocas fuentes de	

empleo a las cuales puedan acceder.	
Los colaboradores Sienten obligación de estar en la empresa	

Respecto al liderazgo.

El comportamiento de un líder ejerce un impacto doble en nuestro entorno inmediato.

3. ¿Qué comportamientos refleja su jefe dentro de la empresa? Enumerar del 1 al 5, siendo el número 1 el de mayor relevancia.

Comportamientos	Puntaje
Humildad, dispuesto a admitir errores.	
Solicitar y hacer seguimiento de compromisos.	
Aceptar justificaciones por la falta de desempeño.	
Control y disciplina de horarios de trabajo	
Medición de compromisos en la ejecución del trabajo.	

Incentivos y desempeño

4. ¿En la actualidad se cuenta con mecanismos que incentiven a los colaboradores para mejorar su rendimiento?

Si

No

Cuáles.....

.....

5. ¿Qué aspectos le gustaría que Soludogma considere para incentivar a sus colaboradores? Establezca su puntuación del 1 al 3.

Aspectos	Puntaje
Programas de reconocimiento de desempeño.	
Programas de formación y desarrollo	
Balance vida/ trabajo	
Incentivos salariales	
Susidios y gratificaciones	

6. ¿Qué me motiva formar parte del equipo de Soludogma?

.....

.....

.....

Anexo B: Focus Group

	Empresa	Soludogma
N o	Preguntas	Grupo Focal
1	¿Qué entendemos por compromiso organizacional?
2	¿Cómo describirías el compromiso actual de Soludogma?
3	¿Cómo describirías los rasgos de compromiso?	
	Compromiso afectivo
	Compromiso de continuidad
	Compromiso normativo
4	¿Cuáles comportamientos tuyos del día a día movilizan estos rasgos de compromiso mencionados?	
	Compromiso afectivo

	
	Compromiso de continuidad
	Compromiso normativo
5	¿Cuáles iniciativas o actividades de la organización crees que potencian estos rasgos de compromiso?	
	Compromiso afectivo
	Compromiso de continuidad
	Compromiso normativo