



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

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA  
(RSC) EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA PARA  
POSICIONAR LA MARCA EMPLEADORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA MARTIM  
CERERÉ DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2020”**

Realizado por:

**Edison David Carrillo Ramírez**

Director del Proyecto:

**Juan Alfonso Eguiguren**

Como requisito para la obtención del título de:

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Quito, 6 de marzo del 2020



## DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, EDISON DAVID CARRILLO RAMÍREZ, con cédula de identidad # 171841829-4, 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 a 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.



**EDISON DAVID CARRILLO RAMÍREZ**

**C.C. 171841829-4**

---

## DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado

**“IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA PARA POSICIONAR LA MARCA EMPLEADORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA MARTIM CERERÉ DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO AÑO 2020”**

Realizado por:

**EDISON DAVID CARRILLO RAMÍREZ**

Como requisito para la Obtención del Título de:

**MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Ha sido dirigido por el profesor:

**JUAN ALFONSO EGUIGUREN**

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



**JUAN ALFONSO EGUIGUREN  
DIRECTOR**

**LOS PROFESORES INFORMANTES**

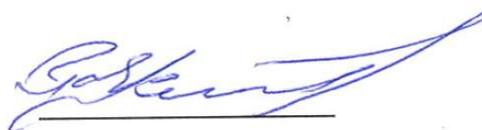
Los Profesores Informantes:

**MARÍA GABRIELA DUEÑAS FLOR**  
**PABLO ROBERTO SUASNAVAS BERMÚDEZ**

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



**MARÍA GABRIELA DUEÑAS F.**



**PABLO ROBERTO SUASNAVAS B.**

Quito, 6 de marzo del 2020

## **DEDICATORIA**

“Calidad significa hacer lo correcto cuando nadie te está mirando”

*Henry Ford*

Varias son las personas que han sido parte de este proceso de formación tanto personal como profesional y son a quienes debo mil palabras de gratitud por brindarme su confianza para que este logro se haga realidad. En consecuencia, quiero dedicar esta propuesta de investigación a todos ustedes que son parte de vida.

**Edison David Carrillo Ramírez**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero a Dios por abrirme tantas puertas y permitirme dar una milla más en todos mis retos. A mi esposa que me ha apoyado y luchado por el bienestar de nuestra familia. Nunca me imaginé un amor tan perfecto como el tuyo Isabelita eres mi gasolina de avión quien me da impulso todos los días. Por otro lado, Gracias a mi familia papas, hermanos, sobrinos, suegros, en fin, a mis seres queridos que son parte fundamental en mi vida.

Al gran Gobierno Corporativo de la Unidad Educativa Martim Cereré por permitirme desarrollar esta propuesta de implementación y generar estrategias para mejorar su posicionamiento como marca empleadora.

Los dos años de aprendizaje en las aulas de la Universidad Internacional SEK serán inolvidables al haber conocido excelentes maestros y compañeros que compartieron sus conocimientos, así como experiencias de vida. Finalmente, al director de este trabajo de titulación, Juan Alfonso Eguiguren quien ha sabido aportar calidad en esta propuesta de implementación

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. El problema de investigación.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1. Planteamiento del problema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.1. Objetivo general .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Justificación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Marco teórico.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.1. Estado actual sobre el conocimiento del tema .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.2. Adopción de una perspectiva teórica .....</b>	<b>9</b>
<b>2. CAPÍTULO II .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Método.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>2.1.1. Nivel de estudio .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.2. Modalidad de investigación .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.3. Método de estudio .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.4. Población.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.5. Selección de instrumentos de investigación .....</b>	<b>20</b>
<b>3. CAPÍTULO III.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Resultados.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.1. Presentación y análisis de resultados.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.1.1. Análisis de los resultados entrevista .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.1.2. Análisis de los resultados encuesta .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.2. Propuesta de implementación de un plan de RSC para fomentar la marca empleadora</b> <b>39</b>	
<b>3.1.2.1.1. Motivación intrínseca – Factores de Logro y Autorrealización.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.2.1.2. Motivación Extrínseca – Condiciones de Trabajo o Estatus.....</b>	<b>41</b>
<b>4. CAPÍTULO IV .....</b>	<b>45</b>
<b>5. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>48</b>
Referencias.....	48
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>50</b>
<b>6.1. Anexo A: Formato de evaluación de entrevista.....</b>	<b>50</b>

**6.2. Anexo B Encuesta a los colaboradores..... 53**

## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2 1 Edades de los colaboradores .....	24
Ilustración 2 2 Área departamental en la que labora el colaborador.....	25
Ilustración 2 3 Años que el colaborador trabaja en la Unidad Educativa .....	26
Ilustración 2 4 Transferencia de conocimiento .....	27
Ilustración 2 5 Dispone de tiempo suficiente para hacer su trabajo .....	28
Ilustración 2 6 Nivel de satisfacción laboral en la Unidad Educativa .....	29
Ilustración 2 7 Recomendaría a un colega para trabajar con el Martim Cereré.....	30
Ilustración 2 8 Clima laboral en el Martim Cereré .....	31
Ilustración 2 9 Comunicación dentro del equipo de trabajo .....	32
Ilustración 2 10 De la Participación en actividades recreacionales en el Martim Cereré.....	33
Ilustración 2 11 Identificación para con el Martim Cereré .....	34
Ilustración 2 12 Posibilidades de desarrollo de carrera .....	35
Ilustración 2 13 Equilibrio entre la vida laboral y personal del colaborador.....	36
Ilustración 2 14 Posicionamiento de la marca en el entorno social del colaborador .....	37
Ilustración 2 15 De las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en el Martim Cereré ..	38

## INDICE DE TABLAS

### CAPÍTULO 1

Tabla 1 1 Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial.....	11
---	----

### CAPÍTULO 3

Tabla 3.1. 1 Evaluación de las estrategias de Responsabilidad Social implementadas desde el departamento de Recursos Humanos para fomentar la marca empleadora. ....	21
Tabla 3.2 1 Motivación Intrínseca - Propuesta Ambiental .....	38
Tabla 3.2 2 Motivación Intrínseca - Propuesta Social .....	39
Tabla 3.2 3 Motivación Intrínseca - Propuesta Económica .....	40
Tabla 3.2 4 Motivación Extrínseca - Propuesta Ambiental .....	41
Tabla 3.2 5 Motivación Extrínseca - Propuesta Social "A" .....	42
Tabla 3.2 6 Motivación Extrínseca - Propuesta Social "B".....	43
Tabla 3.2 7 Motivación Extrínseca - Propuesta Social .....	44

## RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años la importancia de tener estrategias en los negocios para posicionar sus marcas, así como de ser sustentables desde el departamento de Recursos Humanos ha tomado fuerza. Es por eso, que en esta propuesta de implementación se estudió la concordancia que existe entre la marca empleadora y la responsabilidad social empresarial. En la investigación se tomó como base la revisión bibliográfica y el trabajo de campo mismos que ayudaron a evaluar las estrategias implementadas, así como permitió elaborar nuevas propuestas que fomenten la marca empleadora.

Inicialmente, como ya se comentó se verifico la concordancia entre la responsabilidad social y el employer branding, por otro lado, con una entrevista se logró evaluar todas las estrategias implementadas anteriormente por la unidad educativa las cuales no tenían indicadores que permitan medir la situación actual del negocio. Segundo, se hizo un trabajo de campo aplicando una encuesta teniendo como público objetivo a todos los colaboradores de la Unidad Educativa.

Con esa fuente primaria, se identificaron algunas necesidades de los trabajadores y se propusieron estrategias basadas en el triple resultado y la responsabilidad social empresarial para tener una mejor experiencia laboral basada en el clima laboral, inducción, capacitación, reconocimiento, identificación con la marca y la satisfacción laboral. Se concluyó con esta investigación y se propuso nuevas tendencias que el Martim Cereré deberá tratar a futuro para consolidarse como marca empleadora.

### **Palabras clave:**

Responsabilidad Social Empresarial, marca empleadora, stakeholders, gobierno corporativo.

## ABSTRACT

In the last few years, the Human Resource Management in the businesses world has become important to set up strategies to improve the brand's positioning, as well as to have the lean production method. That's the reason why in this research proposal the accordance that exists between the employer branding and corporate social responsibility has been studied. In this investigation, bibliographic and market research were used as base, which has helped to evaluate strategies, alongside the identification of new ideas that boost the employer branding.

As mentioned above, on one hand the accordance between social responsibility and employer branding was verified. On the other hand, an interview process was the purpose to study every strategy previously implemented by the school; this enterprise did not have any (KPI) indicator that allowed measuring the actual situation of the business. Then, an investigation was carried out using another first hand source by applying a survey to Martim Cerere's employees.

According to the primary sources, some workers needs were identified, and in this manner, certain strategies were proposed based on the triple result as corporate social responsibility. This means to have a better working experience regarding the working environment, induction, training, recognition, identification with the brand, and along with working satisfaction. As a conclusion after this investigation, new trends have been adverted, which Martim Cerere should face in the future to improve its employer branding.

### **Key words**

Corporate Social Responsibility, Employer Branding, stakeholders, corporate governance.

# 1. CAPÍTULO I.

## 1.1.INTRODUCCIÓN

En la presente propuesta de implementación se busca analizar e identificar estrategias que mejoren el posicionamiento de la marca empleadora de la Unidad Educativa Martim Cereré a través del triple resultado basado en la Responsabilidad Social Corporativa. Esta iniciativa surgió por la falta de estrategias e indicadores que ayuden a alinear al negocio hacia dichos temas de trascendencia actual.

En base a lo anteriormente dicho, se elaboraron cuatro capítulos, en el primero se encuentra el planteamiento del problema con su introducción, el diagnóstico, pronóstico y el control del mismo. Así como también, se plantearon objetivos, se justificó la problemática y el marco teórico que respalda la investigación.

En el capítulo dos, se hace referencia al método de estudio, en este plan de implementación se hizo uso de la investigación descriptiva y exploratoria, el método que se empleó fue inductivo – deductivo. Así como también, se hizo trabajo de campo con dos instrumentos como fuentes primarias.

En el capítulo tres, se presentan los resultados de la entrevista hecha a un miembro del gobierno corporativo para evaluar las estrategias implementadas, también se aplicaron encuestas como censo poblacional y se realizó la propuesta de implementación con varias estrategias para fomentar la marca empleadora basadas en el triple resultado de la Responsabilidad Social Corporativa. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones para la Unidad Educativa estudiada.

## **1.2.El problema de investigación**

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

#### **1.2.1.1. Diagnóstico**

La presente investigación se centra en la Unidad Educativa Particular Bilingüe Martim Cereré localizada en el sector terciario de la economía ecuatoriana la misma que oferta servicios educativos, esta institución ha decidido transformarse y mejorar su gestión empresarial en los últimos años con el soporte de su gran gobierno corporativo y de todos quienes forman parte de la misma.

Sin embargo, la unidad educativa no cuenta con un plan de responsabilidad social empresarial que permita determinar estrategias desde el área de talento humano para fomentar la marca empleadora. Es decir, no existe una estrategia clara en el tema de responsabilidad social empresarial con la finalidad de cumplir la estrategia del negocio, y por ende establecer el cumplimiento de los objetivos sociales, económicos y ambientales.

El departamento de Recursos Humanos ha ido buscando nuevas formas de implementación de estrategias y de a poco se han ido consolidando, pero falta para enfocar los esfuerzos en un modelo de gestión que sea sostenible en el tiempo. Por otro lado, la Unidad Educativa se basa solamente en los lineamientos que el Ministerio de Educación de la República del Ecuador requiere, por lo tanto, no ha planteado un modelo de Responsabilidad Social Empresarial, para consolidarla y en el ámbito de convertirse en una potencial marca empleadora a nivel de la sociedad ecuatoriana.

### **1.2.1.2.Pronostico**

Tomando en cuenta lo mencionado en el diagnóstico, se pronostica que el no tener un plan de responsabilidad social empresarial, la unidad educativa podría sufrir pérdidas de capital humano, bajos niveles de desempeño o falta de compromiso y motivación, lo que afectaría directamente a los resultados esperados por los stakeholders.

### **1.2.1.3.Control del pronostico**

En base a esto, la idea de ser socialmente responsable es con el fin de posicionar a la Unidad Educativa como marca empleadora en la que el cliente interno y futuros colaboradores se sientan atraídos por la misma. Por un lado, estén motivados y satisfechos de trabajar en el Martim Cereré, así como también, esta sea atractiva para que nuevos talentos se sumen al equipo de trabajo que conforma el Martim Cereré. Todo esto se puede hacer realidad con la implementación de un plan de responsabilidad social empresarial en el cual se presenten estrategias que posicionen la marca empleadora y, por consiguiente, se consolide como un negocio sostenible en el tiempo.

## **1.3.Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

- Implementar un plan de responsabilidad social empresarial por el área de Talento Humano en la Unidad Educativa Martim Cereré con la finalidad de posicionarla como marca empleadora.

### **1.3.1.1.Objetivos específicos**

- Evaluar las estrategias de RSC que hayan sido implementadas en el área de Talento Humano de la Unidad Educativa Martim Cereré para mejorar la marca empleadora.
- Revisar la concordancia entre la RSE y la Marca Empleadora.
- Proponer nuevas estrategias e indicadores (KPI) que permitan mejorar la gestión del departamento de Recursos Humanos para consolidarla como marca empleadora.

### **1.4.Justificación**

Las empresas actualmente buscan posicionar su marca a través de estrategias mercadológicas sin embargo el proponer desde el área de Talento Humano procesos para mejorar la marca empleadora se ha tornado un requisito para que los colaboradores y futuros talentos se sientan atraídos por los diferentes procesos y tácticas adaptadas desde dicho departamento.

Es por esta razón que es muy importante conocer algunas de las empresas más atractivas para trabajar a nivel mundial. En el 2017 se realizó una encuesta a 294.000 estudiantes de las carreras de administración e ingeniería entre los países con las economías más poderosas del mundo. Por un lado, los estudiantes de IT mostraron interés en laborar en empresas de la industria automotriz y bancos. Mientras que alumnos de las carreras administrativas les es fascinante trabajar en las "Big 4" EY (Ernst & Young), Deloitte, KPHG y Pwc. También cabe señalar que según (Universia España, 2017), lo que atrae a los jóvenes es el "liderazgo, retos, seguridad y equilibrio". En base a esta información, a continuación se presentan al grupo de

empresas que mundialmente son los empleadores mejor posicionados por su gran gestión empresarial.

- Amazon
- Goldman Sachs
- Apple
- EY
- Pwc
- Deloitte
- Microsoft
- L'Oreal Group
- KPMG

También es necesario revisar a las empresas ecuatorianas según (Burgos, 2018, págs. pp. 38-39), "gestionar la marca empleadora significa diseñar y llevar a cabo una estrategia orientada a generar y reforzar el mercado, en los colaboradores actuales y potenciales la percepción de la organización como atractiva para trabajar". Por consiguiente, la revista Ekos hace hincapié, para que se desarrolle el employer branding debe existir un estrecho sentido de pertinencia entre la marca empleadora y la responsabilidad social. El *great place to work* se construye de adentro hacia afuera, el valor agregado de una empresa se genera a través de su talento humano. Según la revista, las empresas a nivel local que son más llamativas para trabajar son:

- Claro
- Banco Pichincha
- Holcim
- Deloitte
- Unilever
- Supermaxi

- USFQ

Para añadir otra idea, se deben analizar temas que son de carácter legal y normativo. En primer lugar, Capítulo Sexto: Trabajo y Producción, Sección Tercera sobre las Formas de Trabajo y su Retribución, artículo 326, numeral 5 de la Constitución Política del Ecuador sostiene “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”.

En segundo lugar, el *Sumak Kawsay* establecido por el gobierno a cargo en los años 2010 – 2017 a través del Plan Nacional del Buen Vivir. La misma que reconoce un modelo de desarrollo que como principal objetivo según (Arteaga, 2017) es fomentar la “calidad de vida, bienestar, salud y felicidad”. Así como también, de la importancia del respeto a la dignidad de todos los trabajadores. Todo esto en base a remuneraciones justas, clima laboral adecuado, el reconocimiento y todas las motivaciones intrínsecas que se le debe ofrecer a la fuerza laborar.

Ante lo dicho, el Martim Cereré debe empezar a adoptar dentro de sus estrategias institucionales herramientas como el employer branding ya que así beneficiará a sus grupos de interés generando un alto impacto en sus clientes internos y futuros talentos.

En consecuencia, esta propuesta de implementación es viable gracias a la excelente apertura del Gobierno Corporativo de la empresa para sugerir nuevas alternativas de como posicionar la marca empleadora de la institución siendo socialmente responsable desde el área de Talento Humano.

## **1.5.Marco teórico**

### **1.5.1. Estado actual sobre el conocimiento del tema**

En el Ecuador no existen Unidades Educativas que tengan propuestas de Responsabilidad Social y Employer Branding tan solo se conoce que se han implementado ciertas estrategias, pero aun la idea de negocios sostenibles no es una realidad. Es por eso que este estudio tiene relevancia con el Martim Cereré para que se vaya transformando en uno de los pocos centros educativos sostenibles a nivel local y nacional. A continuación, se presentan estudios internacionales y este es el ejemplo del país europeo Eslovaquia en donde los centros educativos están comprometidos en crear un valor económico compartido y competitivo en sus decisiones empresariales. Para ello según (Jankal, 2018) “la responsabilidad social corporativa se basa en tres pilares importantes llamados económico, social y ambiental”. Para ello, es trascendental la versatilidad, el voluntariado, la activa participación con los stakeholders, así como ser negocio sostenible y no tan solo enfocarse en el rápido crecimiento económico.

Adicionalmente, de lo que hacen los centros educativos en Eslovaquia es concentrarse en la ISO 26000 la misma que identifica los tres pilares: económico, social y ambiental mismos que están orientados a minimizar posibles impactos internos y externos en las organizaciones.

Esta guía de normalización no solo se puede aplicar a empresas industriales, sino que también en diferentes sectores de la economía incluyendo el sector público. Por consiguiente, el área social debe tener como objetivo evitar el impacto negativo en el sistema social, es decir, en la salud, seguridad, los niveles de corrupción y dar calidad de vida a sus colaboradores. Por otro lado, el cuidado del ambiente en las operaciones empresariales es de suma importancia el

reciclar, tener fuentes alternas de uso de energía y del líquido vital entre otros. En base a esto, las empresas empiezan a ser socialmente responsables cuando potencian su marca empleadora, aumenta la imagen que dan al consumidor, el incremento sostenido de ventas, fidelidad de los clientes, reducir costes de producción y de mejorar las relaciones con los stakeholders.

Otro estudio realizado en el mismo país, propuesto por la Universidad de Zilima en su revista internacional para la investigación de calidad. Fue basado en el proceso de globalización y el estatus que los negocios deben tener para llegar a su excelencia. Todo esto se basa en la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad con sus siglas en inglés (EFQM), la misma que tiene como objetivo la filosofía (TQM) o la Gestión de la Calidad Total. Este modelo gestiona el desarrollo holístico de la empresa. Es decir, es usado para evaluar los principios y valores que han sido implementados en la misma.

Esta filosofía según (Jankalova, 2017), tiene ocho conceptos y valores fundamentales. Para iniciar, se debe agregar valor a los clientes, crear un ambiente sustentable y sostenible en el tiempo, desarrollar la capacidad organizacional, activar la creatividad e innovación, liderar con visión e integridad en los mercados, gerenciar con agilidad, tener éxito a través del talento humano y presentar excelentes resultados financieros. Todo esto representa a los centros educativos en mejorar la satisfacción de sus grupos de interés.

Uno de los primeros casos que se dio de responsabilidad social educativa tuvo como objetivo alinearse a las nuevas exigencias del mercado. Es por esta razón que según (Pujadas, 2012). "las instituciones educativas no pueden abdicar de sus responsabilidades sociales" En este estudio y plan de responsabilidad social se propuso como las escuelas mantienen su relación con el entorno externo e interno. Dar apertura al dialogo, tipo de liderazgo y

compromiso de mejora fueron los temas a tratar y poner énfasis para mejorar las condiciones como negocio.

Para seguir con esta idea de la importancia de la Responsabilidad Social, según (Hurtado, 2018) "la responsabilidad social no solo beneficia a los stakeholders, sino que también beneficia a la empresa de cara a sus propios empleados, tanto actuales como futuros contribuyendo así a una mejora de su employer branding". Es por esta razón que, en base a estas dos herramientas, las empresas dediquen sus esfuerzos para gestionar y posicionar su marca empleadora a través de una Propuesta de Valor para el Empleado (PVE), la que ofrece al colaborador motivación intrínseca como extrínseca para beneficiar al trabajar y este le sea fiel a la marca. Es así como la Fundación Más Humano transmite entre su fuerza laboral lo que es orgullo de pertinencia, es decir ponerse la camiseta de la empresa por un lado y que la empresa gestione bien su marca e involucre a su cliente interno.

En base a estas estrategias aplicadas por centros educativo internacionales y al conocer que a nivel del Ecuador casi nada se ha trabajado en las unidades educativas en materia de Responsabilidad Social, el Martim Cereré debe adoptar en su plan estratégico una propuesta clara y concisa que conlleven a mejorar su gestión y se la reconozca como una de las mejores marcas para trabajar, a nivel de centro educativo del país.

### **1.5.2. Adopción de una perspectiva teórica**

A continuación, para entender de mejor manera esta propuesta se presentan varias definiciones que aportan a la investigación. Para empezar las empresas se han ido transformando de a poco por exigencias de sus stakeholders. Es por esa razón, que los gobiernos corporativos buscan consolidar organizaciones socialmente responsables, es decir, sostenibles

en el tiempo, todo esto con el fin de garantizar aspectos sociales, ambientales y económicos responsables (Cortés, 2017).

#### **1.5.2.1. Definición de Responsabilidad Empresarial**

Según Grupo Cavala, la "RSE es la integración voluntaria por parte de una empresa responsable de un estilo de gestión empresarial diferente, que persigue conciliar el crecimiento y la competitividad, apostando por el desarrollo sostenible" (2017). En fin, la RSE ayuda al continuo mejoramiento de las actividades de una empresa para que se consolide en un mercado cada vez más exigente.

#### **1.5.2.2. Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial**

La RSE ha ido evolucionado con el pasar de los años, pero hoy en día ya no se trata de un criterio idealista y de expectativas nobles que ayuden al prójimo. En la actualidad, los gobiernos corporativos buscan ser sostenibles en todos los aspectos, es decir, entender y gestionar la cadena de valor de sus empresas. Mejorar las relaciones con sus clientes, de que los ingresos futuros de la organización estén relacionados con la gestión de riesgo, la incursión de las economías de escala, la capacidad de innovar y el desarrollo del talento humano. En la siguiente ilustración se aprecia la línea de tiempo de la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial, con muchas instituciones y personas involucradas (Gerencia Empresarial, 2015).

**Tabla 1 1 Evolución de la Responsabilidad Social Empresarial**

<b>Fecha</b>	<b>Acontecimiento</b>
Siglo XIX	Se presentan los primeros casos de ayudas a los trabajadores
1945	Creación de la ONU
1948	Declaración Universal de los Derechos Humanos
1971	Surge el Greenpeace
1972	Conferencia de Estocolmo. Medio ambiente humano
1987	Creación de la Comisión de Medio Ambiente
1988	Creación del Centro Mexicano para la filantropía
1993	Certificación Ambiental Norma ISO
1997	Creación del GRI (Global Reporting Initiative)
2000	Metas del milenio
2000	Libro blanco sobre responsabilidad ambiental
2002	Cumbre mundial sobre el desarrollo sostenible
2004	Mesas de trabajo para la guía de recomendaciones ISO
2007	Parlamento Europeo aprueba la resolución RSC una nueva asociación

**Fuente:** extraído de <https://gerenciaempresarialrse.wordpress.com/2015/06/25/evolucion-de-la-rse/>

**Elaborado por:** "David Carrillo"

Además, en el proceso evolutivo de la RSE los grandes líderes hablaban de la filantropía que es básicamente "humanitarismo o altruismo, es un sentimiento (empatía) que hace que los individuos ayuden a otras personas de forma desinteresada, es amor incondicional, es decir, sin intereses, sin fines de lucro y sin requerir nada a cambio, hacia el ser humano" (Significados, 2014). En base a la filantropía, se debe mencionar que a pesar de que el propósito fue de mejorar

las estrategias corporativas. El tema se ha ido tergiversando puesto que ciertas empresas hacen estas campañas que no son de Marketing Social sino más bien para reducir el valor de sus impuestos o no pagar beneficios a sus empleados. El verdadero sentido de gestión empresarial compartida es fomentar herramientas y canales que permitan generar ideas y proyectos sostenibles que contribuyan al bienestar social y económico de una nación.

Para añadir otra idea, el triple resultado o la triple cuenta como lo llaman diferentes autores ha tomado fuerza en los últimos años a través de la implantación de certificaciones como las ISO y el EFQM las cuales hacen un análisis profundo de la situación actual del negocio (Ramón, 2014). Por consiguiente, todas las empresas deben alinearse al triple resultado con el fin de evaluar sus resultados a través de indicadores de gestión claros y directos, lo que les va a permitir los cambios de mejora continua constante en toda organización.

### **1.5.2.3. Objetivos de desarrollo sostenible**

En el año 2015 los principales líderes mundiales se reunieron para generar la nueva agenda de desarrollo sostenible, la misma que tiene como objetivo metas que se deberán alcanzar en quince años, es decir, hasta el 2030. Estos gobernadores adoptaron una serie de objetivos globales, por ejemplo: erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar el bienestar para toda la sociedad mundial. Cabe mencionar que para alcanzar el propósito toda la población debe estar comprometida tanto gobierno, sector privado, sociedades e individuos (Organización de Naciones Unidas, 2015).

Ante to esto, la Unidad Educativa Martim Cereré debe concentrarse en básicamente tres objetivos para llegar a ser un negocio sostenible y por ende mejorar su marca empleadora a través de diferentes propuestas del área de Recursos Humanos y estos son: educación de calidad,

igualdad de género y trabajo decente y crecimiento económico (Organización de Naciones Unidas, 2015).

#### **1.5.2.4. Gobierno Corporativo**

El gobierno corporativo busca la protección de los derechos de los accionistas a través de la definición de una estructura y manejo correcto de sus operaciones e implementar decisiones para alcanzar los objetivos trazados (Bustamente & Pérez, 2018). Es decir, el gobierno corporativo es el encargado del adecuado manejo y toma de decisiones para el exitoso funcionamiento de la empresa.

El compromiso empresarial debe verse comprometido inicialmente por su órgano de gobierno, después este tiene que proponer objetivos claros en base a la estrategia de sus negocios y posteriormente cascadear esta información a todos los niveles de la organización. Según Cárdenas "un buen gobierno fortalece las capacidades estratégicas, el control y la administración de una organización" (2018). Por otro lado, la comunicación debe fluir entre su entorno siendo esta oportuna para la toma de decisiones. Así como también es importante la responsabilidad social empresarial y ante la triple cuenta ya revisada se debe impulsar el clima laboral y la satisfacción del cliente interno en todo su entorno.

Se debe agregar, que al tener un buen gobierno corporativo las empresas tienen acceso a financiamiento por la gestión responsable y la confianza que este transmite a sus grupos de interés. Además, al mantener una gestión eficiente en su accionar esto genera valor a la marca. Teniendo en cuenta esta información la Unidad Educativa Martim Cereré cuenta con un gran gobierno corporativo que se ha venido consolidando en los últimos años. Sus shareholders, gerentes, directivos, autoridades y colaboradores se han unido para brindar una educación de

calidad y para que sus grupos de interés estén satisfechos con la gestión que brindan. A continuación, la misión y la visión institucional que permite entender que este colegio de la ciudad de Quito busca seguir creciendo en todo su entorno.

### **Misión**

“Formamos seres de excelencia personal y académica, comprometidos con la construcción de un mundo mejor” (Martim Cereré, Unidad Educativa Particular, 2016).

### **Visión**

“Implementar modelos educativos flexibles e innovadores, en un ambiente acogedor, en el que nuestros estudiantes demuestran tener competencias integrales para ser personas exitosas” (Martim Cereré, Unidad Educativa Particular, 2016).

Como se puede apreciar tanto la misión transmite quien es el Martim Cereré mientras tanto la visión inspira a ser parte de la unidad educativa. Todo esto conlleva a que los grupos de interés consideren que esta empresa está enfocada en ser un negocio socialmente responsable con alta presencia de marca en el mercado.

#### **1.5.2.5. Stakeholders**

Tanto se hablado de los stakeholders en esta investigación y es por eso que a continuación según García “en el ámbito de la empresa, significa parte interesada o interesado. Hace referencia a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades. ” (2017). En el idioma español son los grupos de interés que de una u otra manera son afectados o beneficiados directa o indirectamente por la organización.

En el mundo de los negocios no solo participan los dueños, accionistas o los inversionistas, también están involucrados diferentes grupos llamados stakeholders que están interesados en las decisiones de los líderes de los negocios por un lado pero por otro, pueden también afectar el desarrollo de la empresa (IFEFE, 2017). Hay que mencionar que hay stakeholders primarios y secundarios el primero son necesarios para el correcto funcionamiento del negocio y que tienen una relación directa con el mismo, es decir, gozan de sustentos económicos y son accionista, socios y empleados (Riquelme, 2017). El otro, no participa de formar directa en la compañía, sin embargo, pueden verse afectados por la misma y son la competencia, la sociedad, los bancos, clientes, proveedores, comunidad, entes reguladores, organizaciones civiles entre otros.

#### **1.5.2.6. Employer branding o Marca empleadora**

Dos son los temas centrales en esta propuesta de implementación el uno es la responsabilidad social y el otro es employer branding que según Nuño es un término “que hace referencia a la fidelización del talento; es decir, las empresas cuentan con equipos de gran talento y que, en muchas ocasiones, no saben retener y provocan que se produzca su fuga hacia otras empresas” (2019). Es decir, con esta estrategia las empresas retienen a sus colaboradores y les dan motivación tanto intrínseca como extrínseca para su bienestar tanto personal como profesional.

#### **1.5.2.7. Evolución de la marca empleador**

“American Marketing Association define *marca* como un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o

servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia” (Kotler & Keller:, 2012). Este término mercadotécnico es importante para empezar analizar el valor de la marca y por ende luego a sus trabajadores en el Employer branding.

Kotler y Keller afirman el brand equity es el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostenta. Puede reflejarse en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan respecto a ella, así como en los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa. Así, este es un activo intangible muy importante para las empresas por su utilidad psicológica y financiera (Kotler & Keller:, 2012).

#### **1.5.2.8. Beneficios del Employer Branding**

Esta estrategia tiene como objetivo “mezclar los esfuerzos de las áreas de Recursos Humanos y el Marketing para posicionar la marca no solo a los clientes sino también a la interna con los trabajadores para formar una identidad corporativa que sea atractiva para los profesionales y futuros talentos” (Nuño, 2019). En base a esto la empresa es sustentable ya que cumple con satisfacer a sus trabajadores, por ende, ellos son productivos y responsables con los recursos de la empresa.

Ante lo dicho los beneficios de esta estrategia son:

- Motivación laboral tanto intrínseca como extrínseca de los empleados para que se fomente la competitividad y productividad.
- Mayor compromiso y confianza de los empleados a corto, medio y largo plazo para con la empresa.

- Talento altamente cualificado, reducción de la rotación de personal y reducción de costes en el departamento de Recursos Humanos en cuanto a selección de personal y despidos se refiere. (Nuño, 2019).

#### 1.5.2.9.El ABC del Employer Branding

Según la Guía Suprema del Employer Branding se debe realizar una ABC a la marca empleadora con las siguientes recomendaciones:

- **Ser transparente y real:** la marca empleadora se basa en mostrar los verdaderos valores y atributos de la empresa.
- **El talento, siempre primero:** el activo más importante de una organización son sus trabajadores, para ello es importante identificar las necesidades que requiere la fuerza laborar para después de ello crear una propuesta de valor atractiva (Cruz, 2013).
- **Dar voz a los empleados:** Los colaboradores son los primeros que informan del ambiente laboral y de su gusto o desagrado de trabajar por una marca.
- **Uso de redes sociales:** Es el medio ideal de comunicación masiva para transmitir los valores y beneficios que la marca tiene para sus clientes internos como externos.
- **Involucrar a toda la compañía:** Uno de los objetivos para que funcione la marca empleadora es cuidar de la cultura corporativa y los que la involucran la conozcan y la compartan. Se debe convertir en el *lovemark*, si se hace esto los empleados tendrán alto compromiso con la marca (Toni, 2015).

### **1.5.2.10. Posicionamiento**

Para comprender mejor al employer branding según Kotler & Keller "posicionamiento es crear un espacio en la mente del cliente" (2012). He aquí de la importancia de la implementación de propuestas que ayuden a fomentar la marca empleador. Por esta razón, los stakeholders internos son de suma importancia para que la empresa logre trazar sus objetivos y metas. Ante todo, es de suma importancia que el Martim Cereré empiece a generar espacios en la mente de sus clientes internos como externos. Tan solo así, se podrá consolidar como marca en base a estrategias de responsabilidad social y del Employer branding. Por otro lado, el posicionamiento se lo debe generar al identificar una ventaja competitiva sostenible y se diferencie de su competencia.

En resumen, en este primer capítulo se analizó el diagnóstico del problema y como el Martim Cereré puede verse beneficiado en un futuro próximo al implementar acciones de responsabilidad social y de employer branding. Cabe mencionar que estas dos estrategias tienen concordancia en su aplicación. Uno de los pilares de la responsabilidad social es impulsar el aspecto social, es decir, fomentar una cultura organizacional orientada al mercado y con una fuerza laboral comprometida con la empresa. Como resultado de aquello esta unidad educativa se beneficiará económicamente y será parte de las organizaciones sostenibles en el tiempo.

## **2. CAPÍTULO II**

### **2.1. Nivel de estudio**

Este plan de implementación se basa en la investigación descriptiva y exploratoria, con el fin de buscar oportunidades de mejora y posicionar la marca empleador del Martim Cereré. En la cual se propondrán estrategias socialmente responsables desde el área de talento humano.

#### **2.1.1. Modalidad de investigación**

Este proyecto de desarrollo tiene un modelo de investigación descriptivo al analizar estrategias establecidas por el departamento de Recursos Humanos. Por otro lado, es necesario un estudio de carácter exploratorio para apoyarse de la opinión de expertos y de las expectativas que tiene el cliente interno para posicionar la marca empleadora en periodos cortos de tiempo.

#### **2.1.2. Método de estudio**

El método de estudio que se empleo es inductivo – deductivo porque al obtener la información de fuentes primarias se lograron conclusiones generales, para después proceder a un estudio más específico. Es decir, en base a las fuentes de primea mano se obtuvieron datos los cuales permitieron implementar estrategias.

#### **2.1.3. Población**

La presente investigación se realizó en la Unidad Educativa Bilingüe Martim Cereré, localiza en la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito. Por consiguiente, al momento de hacer el trabajo de campo esta empresa cuenta con 117 colaboradores.

#### **2.1.4. Selección de instrumentos de investigación**

El instrumento de investigación exploratoria tiene como objetivo la aplicación de un censo poblacional a todos sus colaboradores a través de una encuesta semiestructurada a todas las áreas de la unidad educativa. Por otro lado, una entrevista a un miembro del gobierno corporativo para determinar las estrategias actuales que mantiene la Unidad Educativa y que han sido implementadas en la empresa en materia de Responsabilidad Social Empresarial.

### 3. CAPÍTULO III

#### 3.1.Resultados

##### 3.1.1. Presentación y análisis de resultados

##### 3.1.1.1.Análisis de los resultados entrevista

##### 3.1.1.1.1. Estrategias de Responsabilidad Social implementadas

Dentro del proceso de investigación se procedió a realizar inicialmente trabajo de campo cualitativo, es decir, el instrumento utilizado fue una entrevista a un miembro del gobierno corporativo de la Unidad Educativa en este caso al Sr. Vicerrector Jorge Trujillo, mismo que lleva trabajando doce años y medio en la empresa y en el cargo antes mencionado seis años. Con esta información se presentan los siguientes resultados:

**Tabla 3.1. 1 Evaluación de las estrategias de Responsabilidad Social implementadas desde el departamento de Recursos Humanos para fomentar la marca empleadora.**

**Objetivo de la entrevista:** Evaluar las estrategias de RSC que han sido implementadas en el área de Talento Humano de la Unidad Educativa Martim Cereré para mejorar la marca empleadora.

Tema	Subtema	Pregunta	Respuesta
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Modelo de Cultura</b>	¿Cuál es a su criterio el modelo de Cultura Organizacional en la empresa?	Considera que es una organización orientada a resultados y a las personas.
	<b>Clima laboral</b>	¿Cuáles son las acciones que la institución realiza para medir el clima laboral?	Se han realizado encuestas para medir el clima laboral, no se realizan con una periodicidad fija. Son una organización de puertas abiertas.
	<b>Evaluación del desempeño</b>	¿Cuál es la técnica que se aplica para la evaluación del desempeño del personal?	El personal docente es evaluado utilizando una tabla con indicadores, se realiza una encuesta a estudiantes y Recursos Humanos analiza los resultados y los evalúa.

<b>Motivación</b>	¿Qué actividades realiza la Unidad Educativa para motivar al personal y/o para la retención del mismo?	Se realizan actividades de capacitación, participación deportiva, pausa activa, almuerzos y momentos de compartir con la comunidad educativa. Bonos y beneficios de salud.
<b>Rotación de personal</b>	¿Podría usted dar un promedio en porcentaje anual de la rotación de personal?	10%
<b>Rotación de personal</b>	¿Cuándo un colaborador deja la Unidad Educativa se le realiza una encuesta de salida para identificar las causas y las oportunidades de mejora?	Formalmente no. Sin embargo, se procura indagar sobre los motivos de la salida del personal.
<b>Liderazgo</b>	¿Cómo percibe el liderazgo del Gobierno Corporativo del Martim Cereré?	Fuerte liderazgo son personas comprometidas con la educación, más allá de los beneficios económicos. Son personas éticas, transparentes y que valoran a la institución.

**Responsabilidad Social y Employer Branding**

<b>Plan de RSE</b>	¿La empresa cuenta con un plan de Responsabilidad Social Empresarial?	Hasta donde conozco no. Sin embargo, se realizan varias actividades concernientes a este tema.
<b>Implementación de estrategias</b>	¿Qué estrategias ha implementado la empresa en materia de Responsabilidad Social Empresarial para mejorar la marca empleadora?	Se realizan actividades de caridad, donación de equipos, libros, uniformes que son dados de baja. Se reciben solicitudes de diferentes organizaciones que se trasladan al trabajo con estudiantes para que ellos se involucren, junto al docente a cargo. Se permite a los padres de familia que organicen participaciones de parte de los estudiantes en agasajos navideños. Se permite a los estudiantes asistir a eventos como voluntarios.
<b>Métricas de medición</b>	¿Para medir las estrategias de la Responsabilidad Social la	No. De todas formas, se procura llevar un registro de

---

	empresa utiliza métricas “KPI”? ¿SI NO? ¿Como cuáles?	participaciones en las que la institución ha tenido que ver.
<b>Employer Branding</b>	¿Usted cree que, si la empresa fortaleciera o mejorara su plan de Responsabilidad Social Empresarial actual, este sirva como herramienta para mejorar y/o fomentar la marca empleadora en la Unidad Educativa?	Definitivamente sí.

---

**Fuente:** Anexo A, trabajo de campo

**Elaborado por:** “David Carrillo”

### 3.1.1.1.2. Evaluación de las estrategias implementadas

La Unidad Educativa Martim Cereré no ha definido formalmente el modelo de cultura organizacional, tienen cimientos sólidos para orientarse, pero no se define aun hacia qué modelo organizacional se quiere direccionar. Por otro lado, a través de esta fuente primaria se conoció que se siguen varias acciones para medir el clima laboral, la productividad a través de la evaluación del desempeño, pero en la parte motivacional son pocas las estrategias implementadas.

La Unidad Educativa no cuenta con un plan de Responsabilidad Social formal para fomentar la marca empleadora, sin embargo, se han trabajado algunas estrategias que han permitido alcanzar los objetivos planteados por su gobierno corporativo.

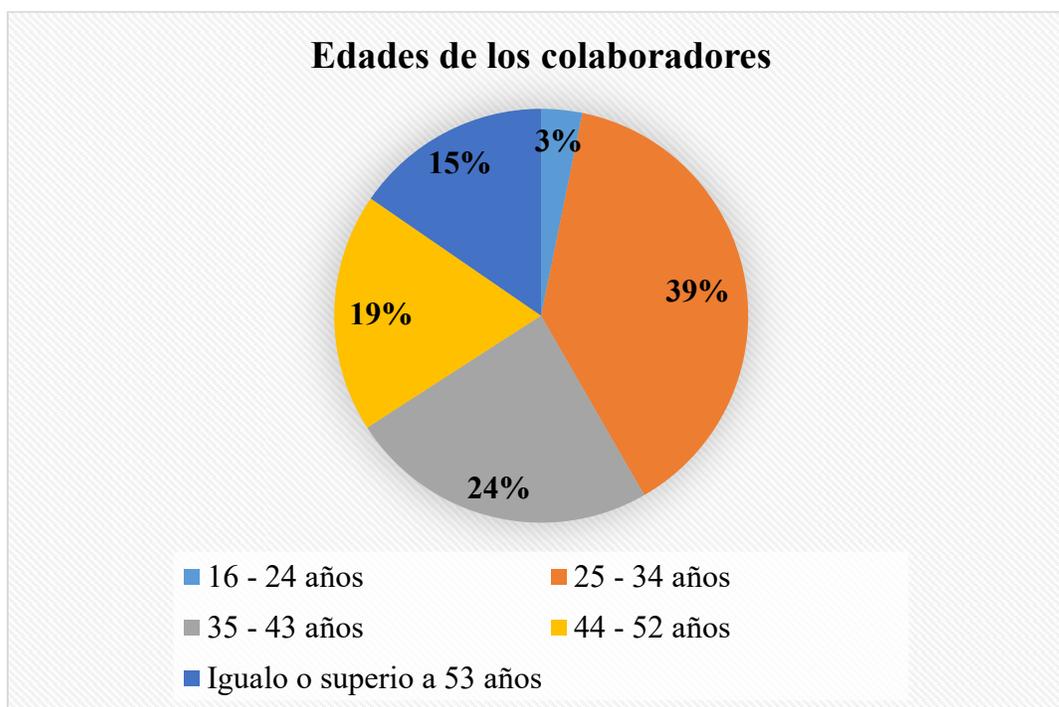
Igualmente, no se miden las acciones de Responsabilidad Social para ver el alcance de las mismas tan solo se contabilizan, pero no se da seguimiento. Es por esta razón, que el profesional entrevistado, miembro del Gobierno Corporativo, está de acuerdo que la Unidad Educativa Martim Cereré se beneficiaría con la implementación de un plan de responsabilidad social para fomentar la marca empleadora.

### 3.1.1.2. Análisis de los resultados encuesta

#### 3.1.1.2.1. Datos agregados

A continuación, se presentan datos introductorios como las edades de los colaboradores, áreas donde se hizo el estudio de campo y el tiempo de trabajo de cada individuo de estudio.

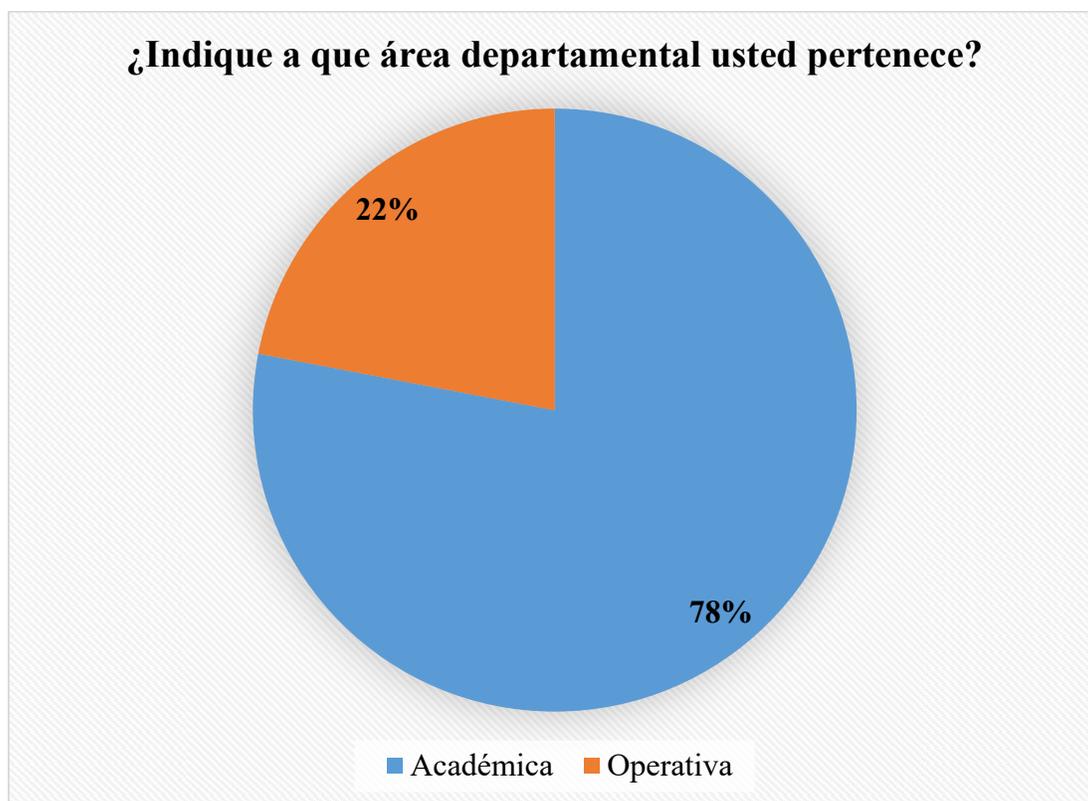
#### Ilustración 2 1 Edades de los colaboradores



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

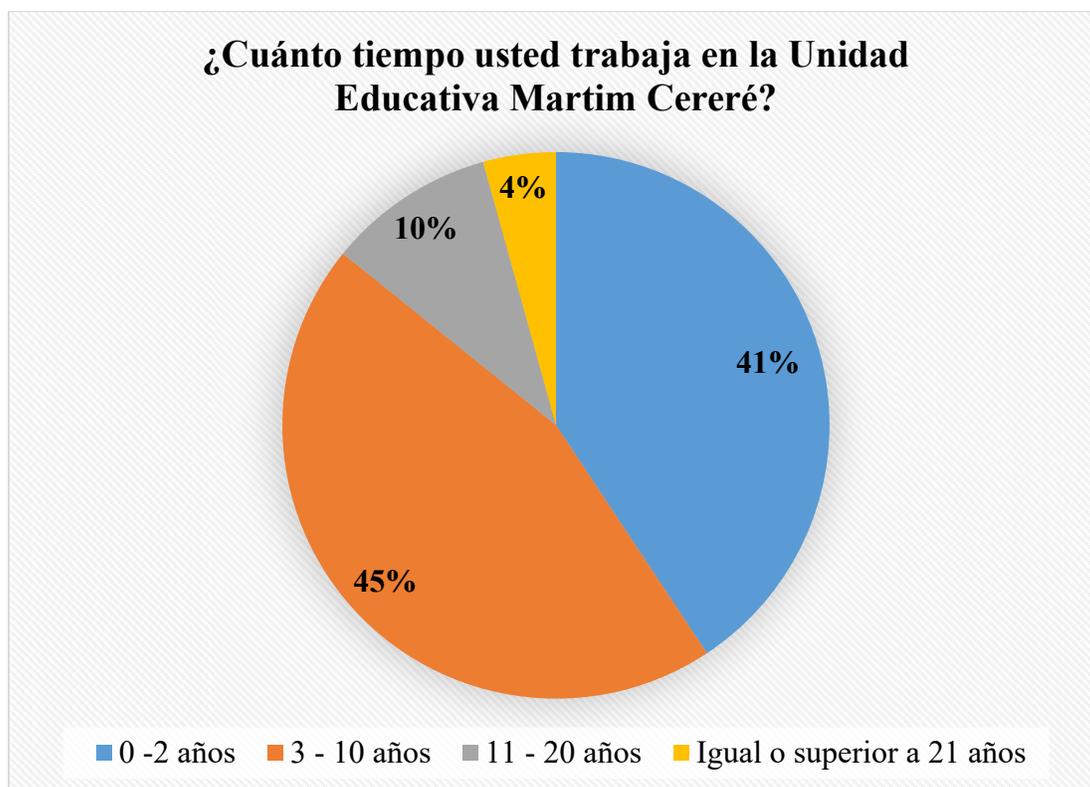
**Ilustración 2 2 Área departamental en la que labora el colaborador**



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

### Ilustración 2 3 Años que el colaborador trabaja en la Unidad Educativa



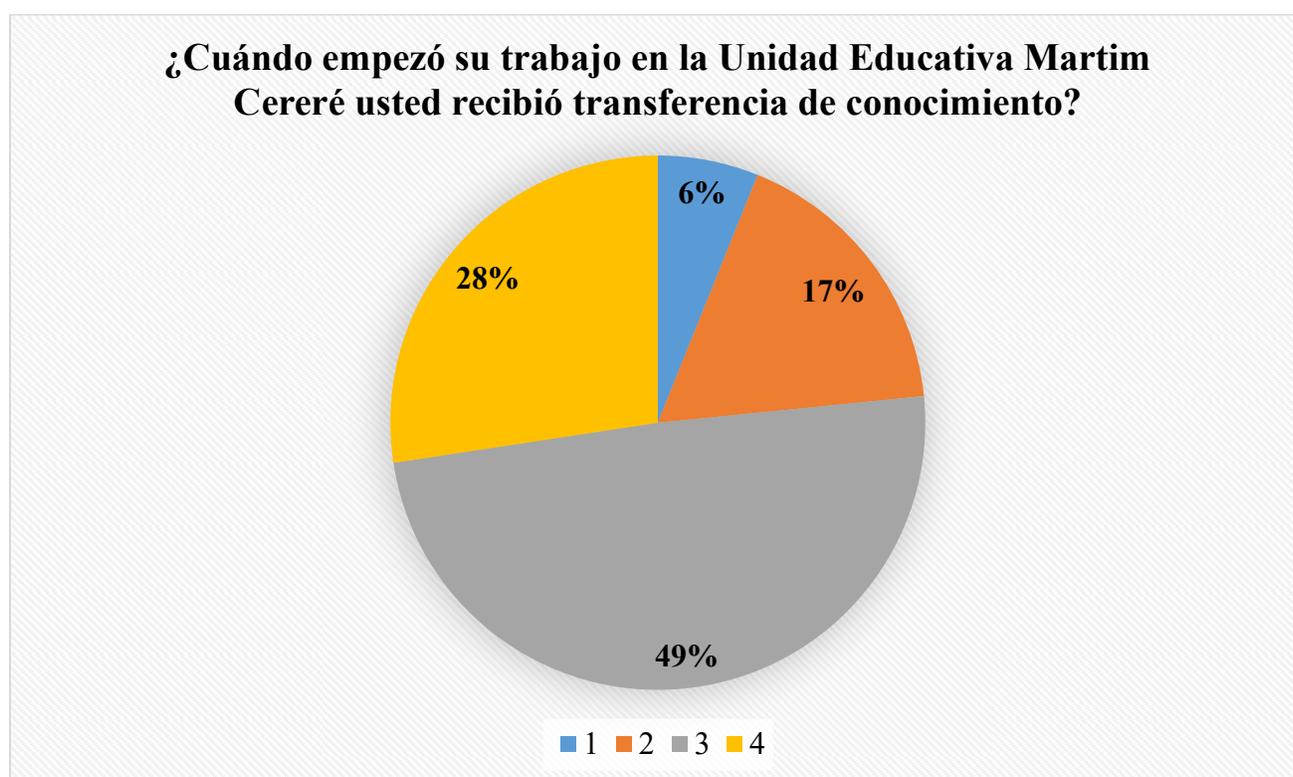
**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

#### 3.1.1.2.2. Datos para medir el nivel de satisfacción laboral

A continuación, se presentan una serie de preguntas en escala de Likert para medir el nivel de satisfacción laboral en la Unidad Educativa Martim Cereré. Se contestaron las mismas entre los niveles 1 al 4, siendo 1 el grado mínimo y 4 el grado máximo.

#### Ilustración 2 4 Transferencia de conocimiento

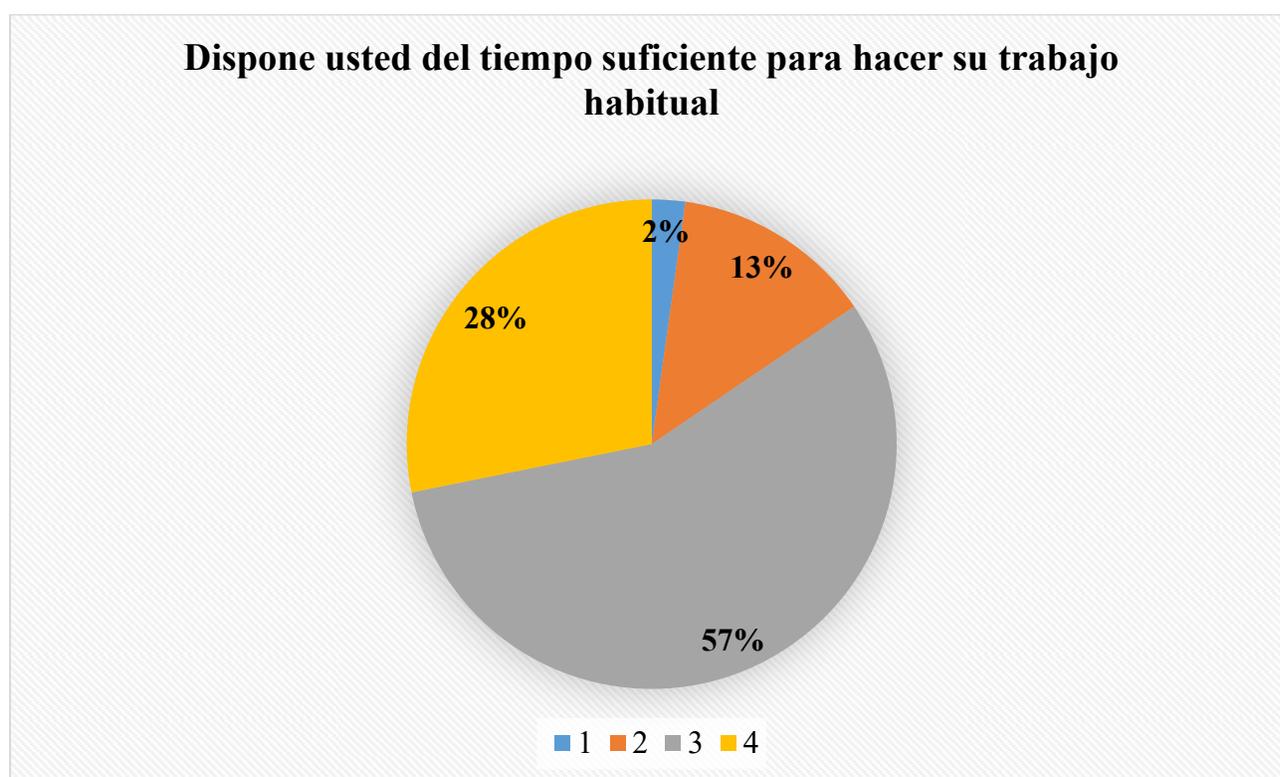


**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

El 72% de los encuestados señalan que fue muy básica la experiencia adquirida en su proceso de onboarding en el Martim Cereré. Se debe tomar en cuenta tanto en la inducción como el seguimiento que se le da al trabajador para que este sienta tranquilidad en sus primeros días en una nueva aventura laboral.

### Ilustración 2 5 Dispone de tiempo suficiente para hacer su trabajo

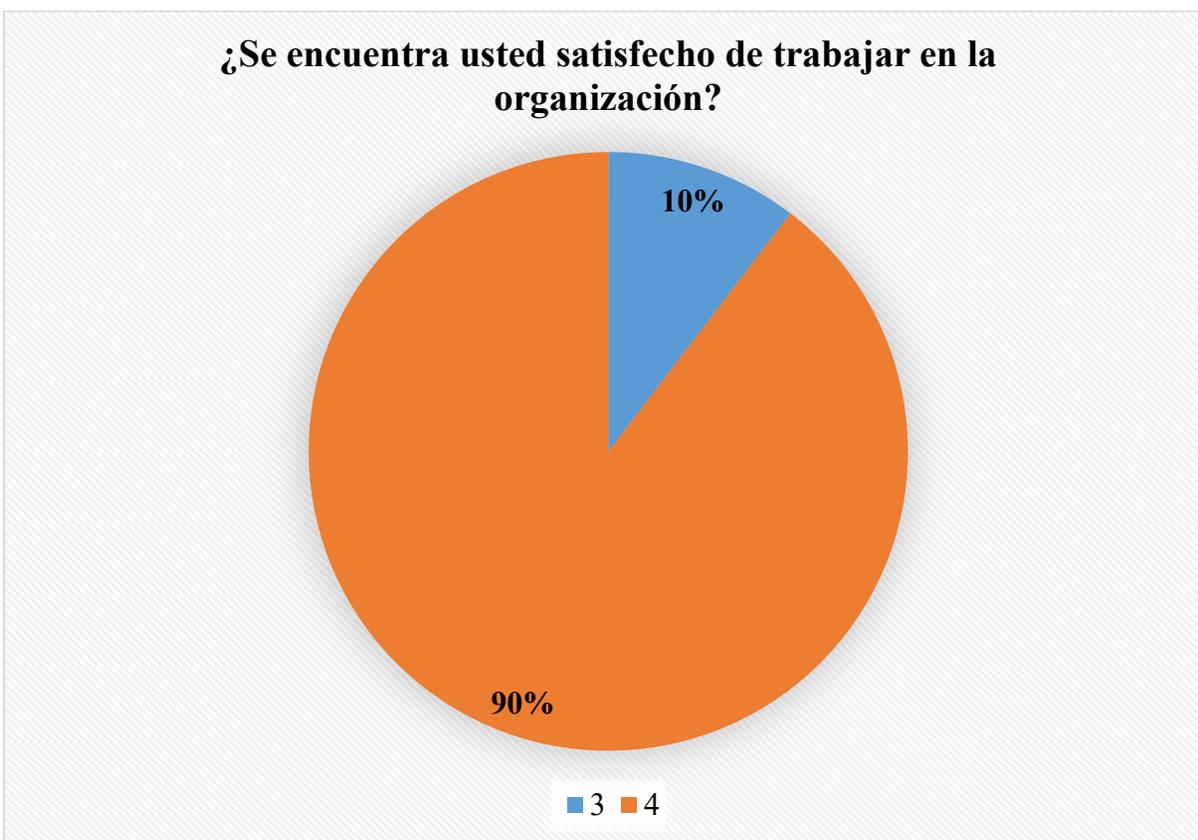


**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

El 72% de la población de estudio no dispone del tiempo suficiente para hacer sus labores diarias. Esto puede ser por el volumen de trabajo diario, más las diferentes actividades en las que tienen que comprometerse los colaboradores para que los estudiantes tengan una satisfactoria experiencia en el Martim Cereré.

### Ilustración 2 6 Nivel de satisfacción laboral en la Unidad Educativa

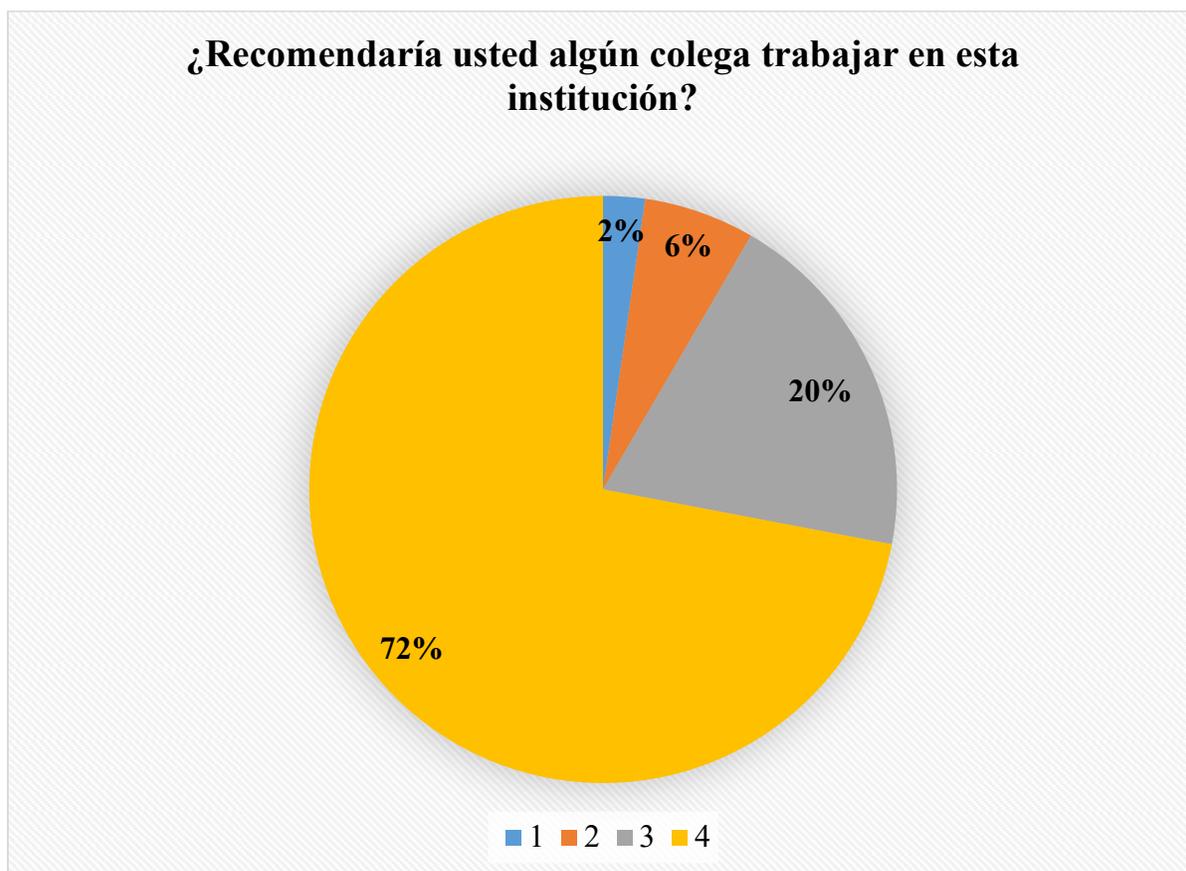


**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

Con un porcentaje mayoritario del 90% sus colaboradores sienten la satisfacción de colaborar con esta empresa localizada en el sector primario de la económica ecuatoriana. Este efecto puede ser gracias a las diferentes bonificaciones e incentivos que la Unidad Educativa ofrece a su equipo de colaboradores.

### Ilustración 2 7 Recomendaría a un colega para trabajar con el Martim Cereré

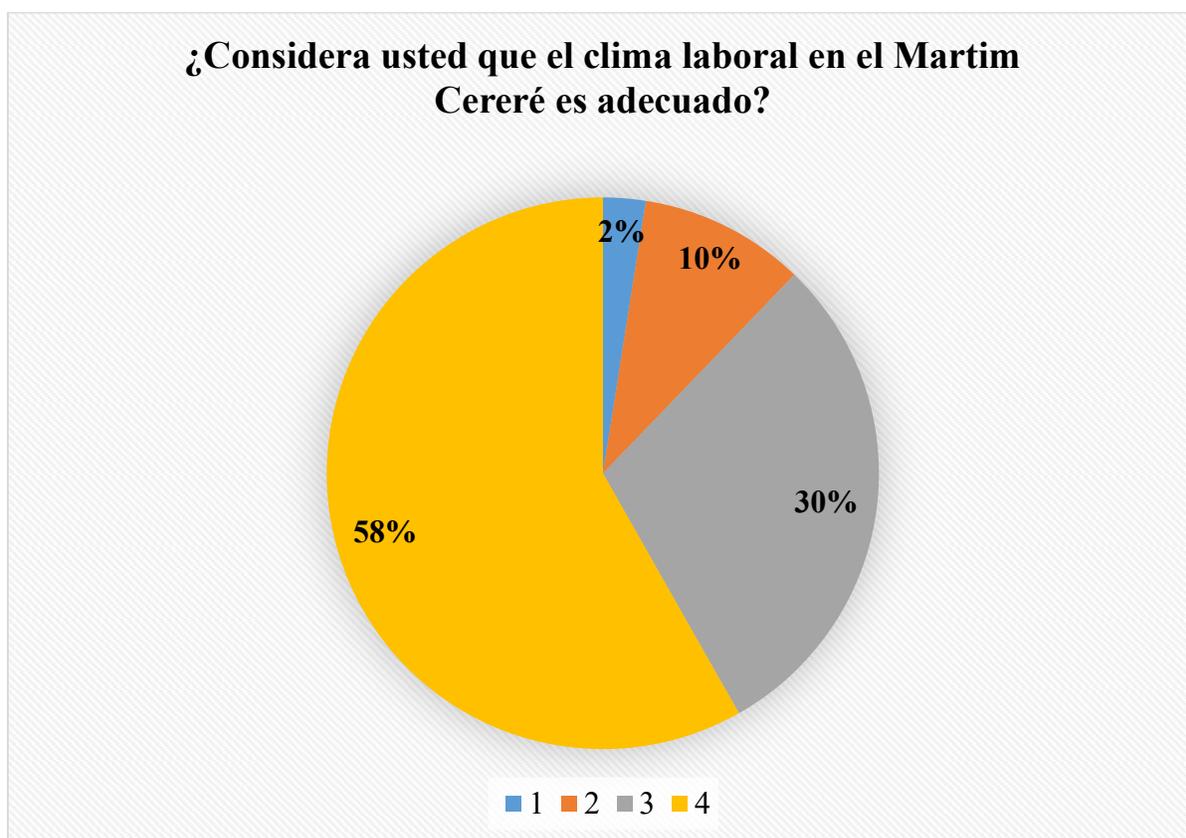


**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

Los colaboradores del Martim Cereré recomendarían en un 72% trabajar a nuevos talentos en esta Unidad Educativa. Esto puede ser por el buen manejo institucional, la misión, visión y los claros objetivos institucionales que propone este colegio a su fuerza laboral.

### Ilustración 2 8 Clima laboral en el Martim Cereré

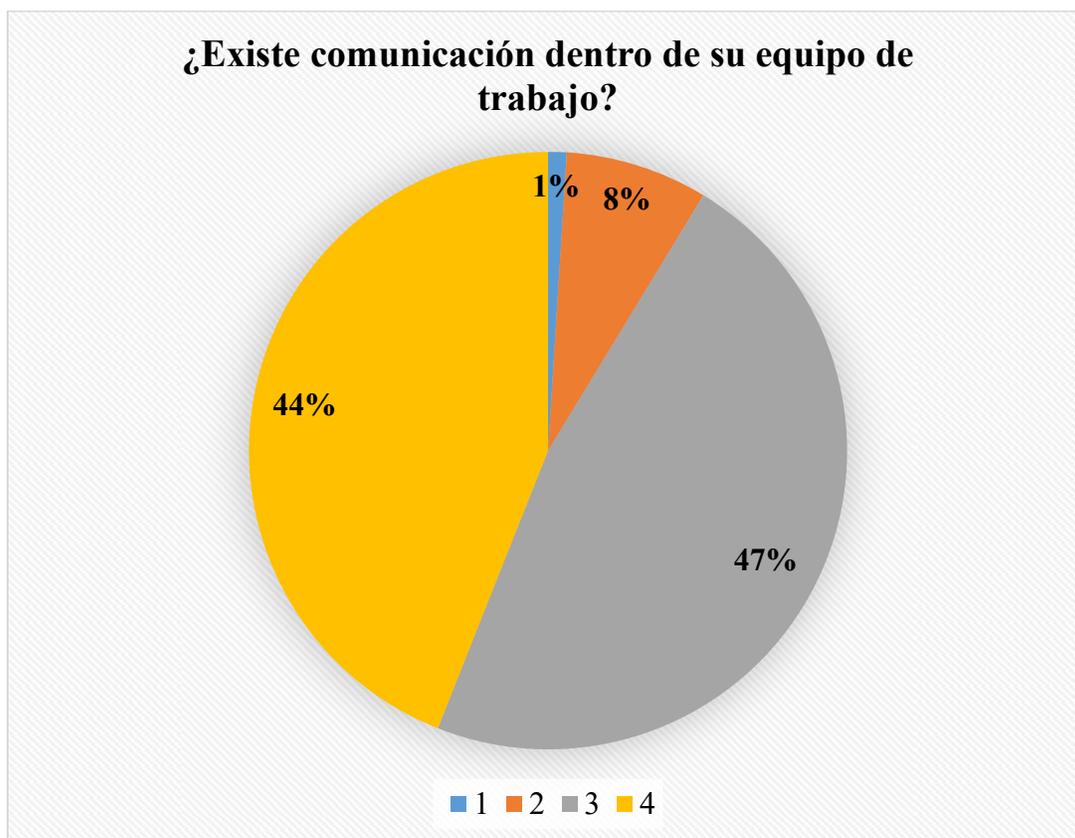


**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

Los colaboradores en el Martim Cereré están parcialmente conformes con el clima laboral, como muestra la estadística el 58% indica que existe un buen clima laboral dando lugar a un 42% que no están de acuerdo que exista un buen ambiente en el mismo. Esto puede ser por las arduas jornadas laborales que no permiten mucha interacción entre sus colaboradores, así como tampoco se proponen pausas activas con frecuencia.

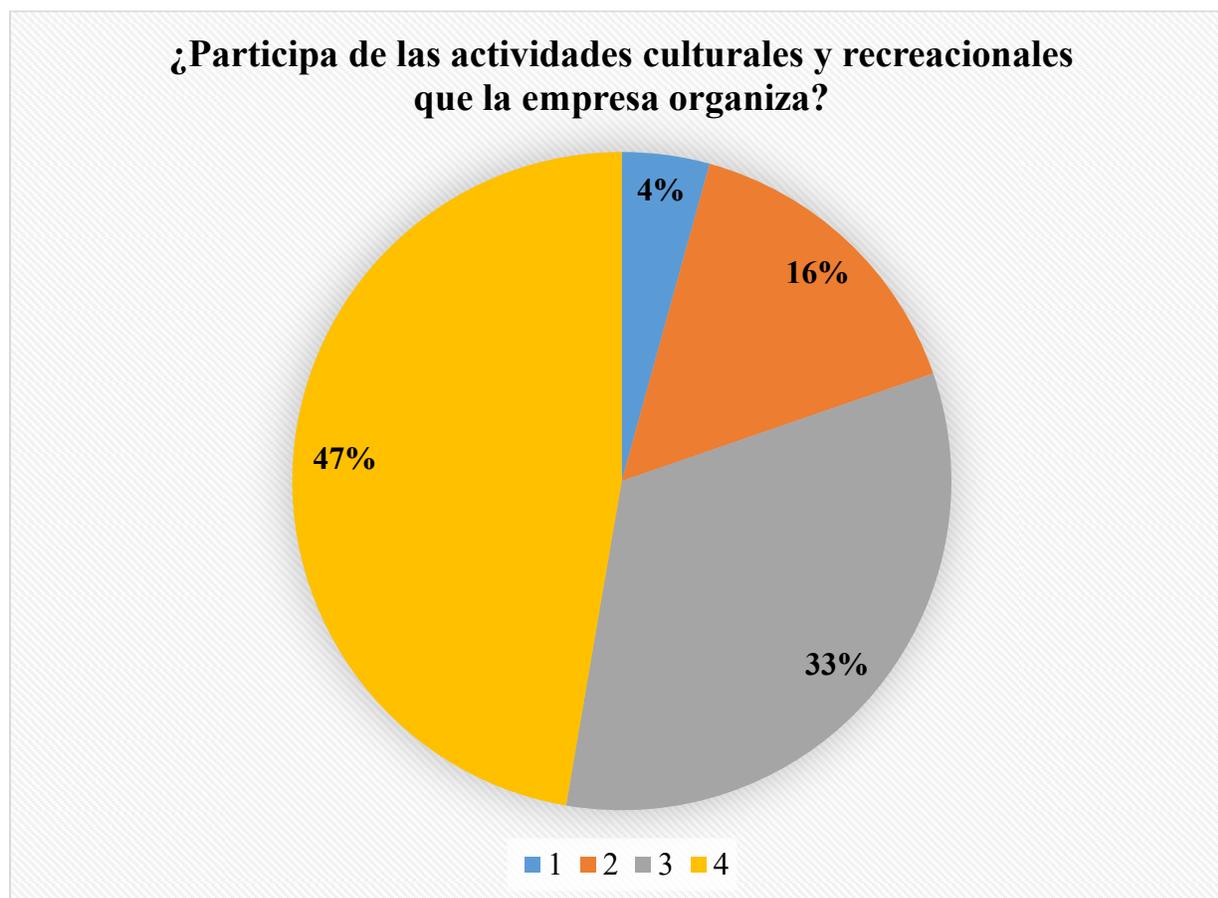
### Ilustración 2 9 Comunicación dentro del equipo de trabajo



**Fuente:** Investigación de campo.  
**Elaborado por:** El Autor.

Los números muestran que tan solo el 44% está de acuerdo en que existe una adecuada comunicación para con sus colaboradores. Esto puede darse al no existir un solo canal de comunicación y sean varios los canales por los cuales se comunica, pero los trabajadores no revisan todos ellos.

### Ilustración 2 10 De la Participación en actividades recreacionales en el Martim Cereré

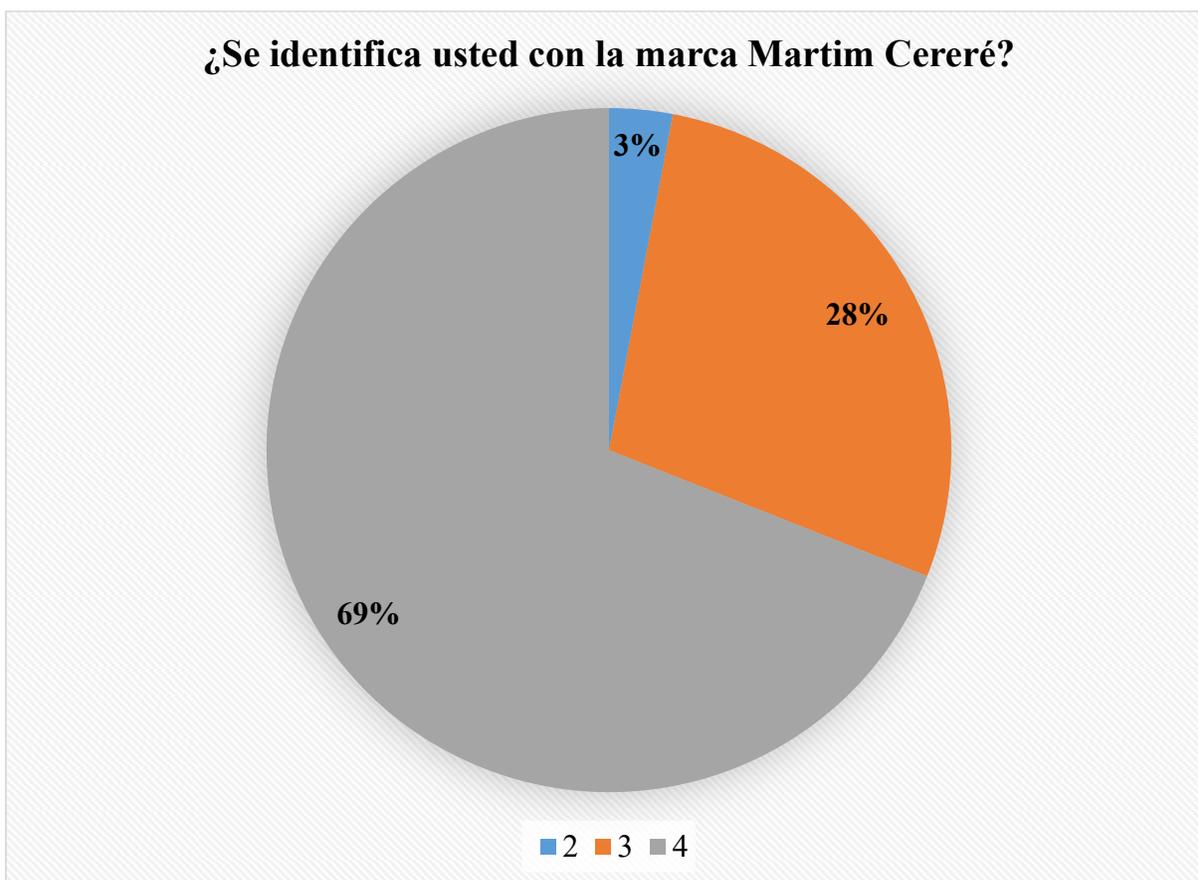


**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

El 47% de colaboradores participa de las pausas activas que propone la Unidad Educativa, esto se puede dar a que no existe variedad en las mismas o a su vez se les haga participe de lo que les gustaría como actividad cultural y recreacional.

### Ilustración 2 11 Identificación para con el Martim Cereré

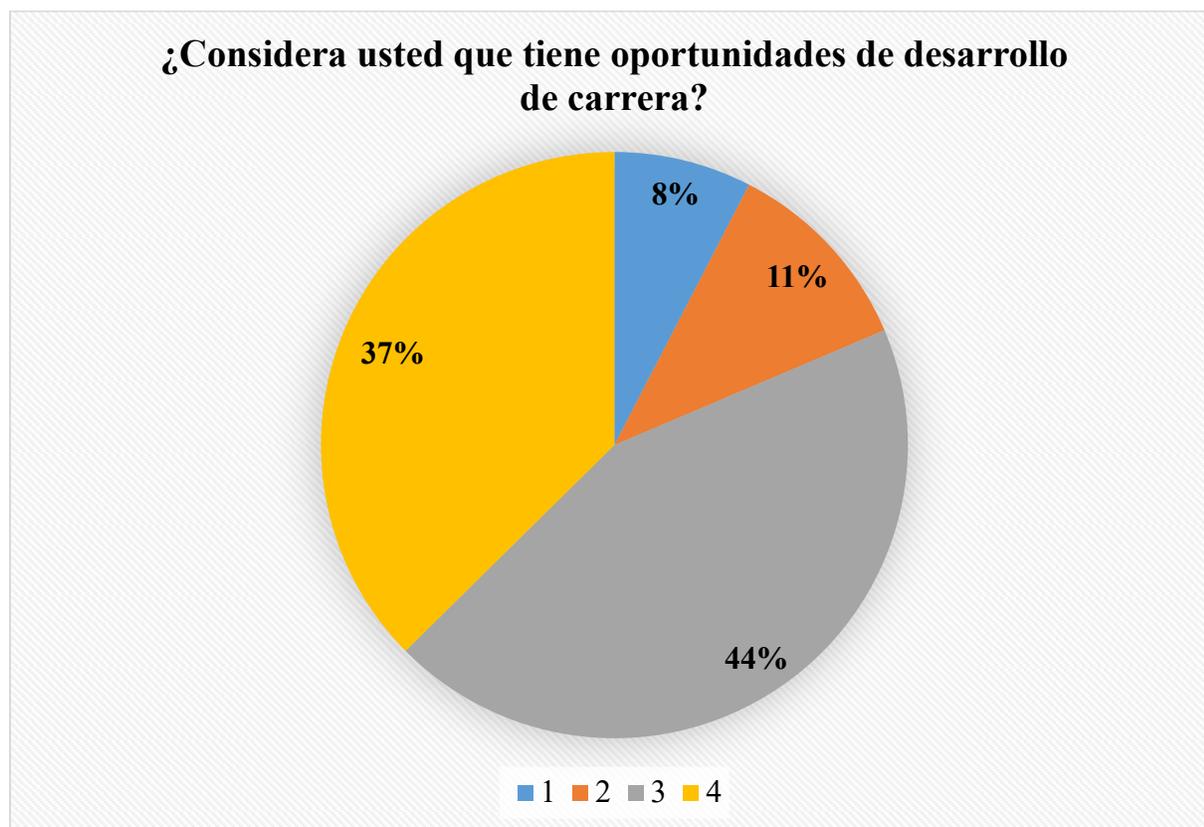


**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

Durante sus más de 45 años de trayectoria el Martim Cereré se ha posicionado como un colegio bilingüe y esto ha hecho que no solo el cliente externo se identifique, sino que, el cliente interno también lo haga. Es por esta razón, que el 69% de sus colaboradores se sienten identificados con la marca del Martim Cereré.

### Ilustración 2 12 Posibilidades de desarrollo de carrera

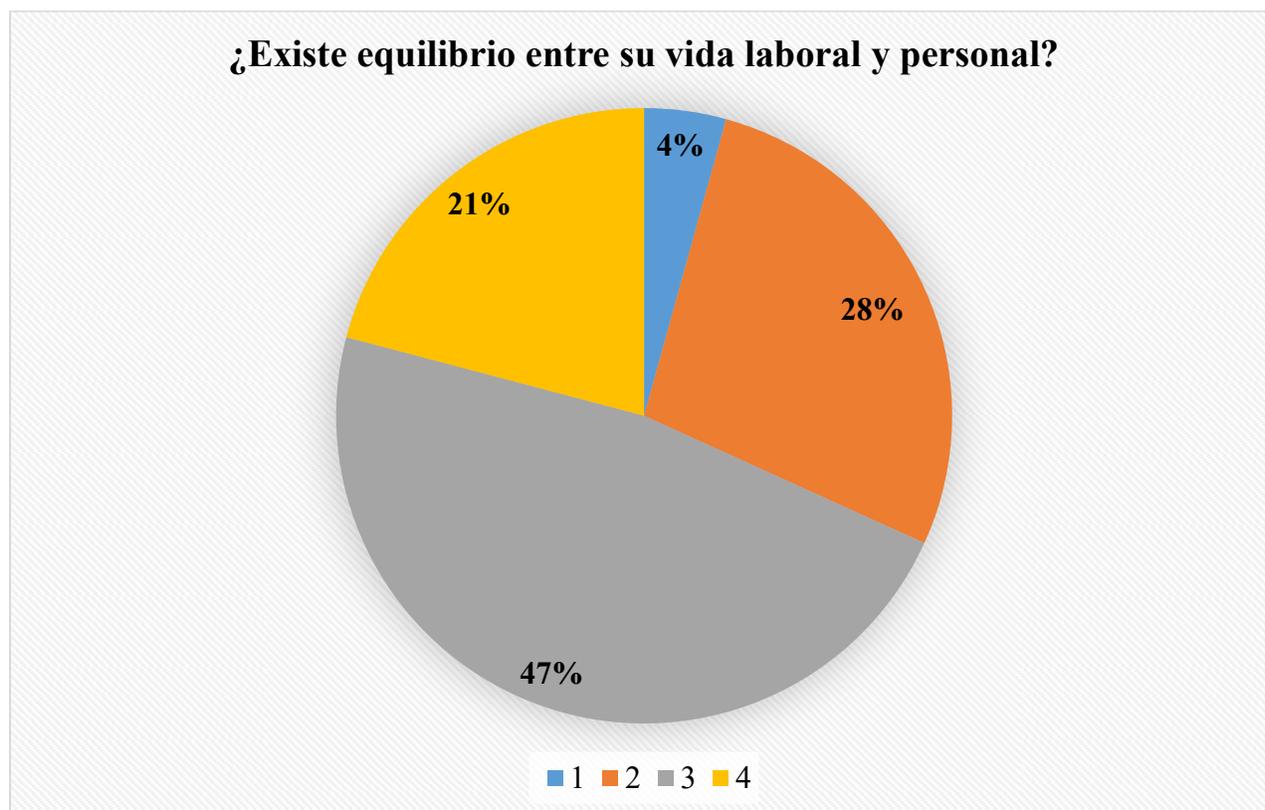


**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

Según esta fuente primaria, tan solo el 37% de colaboradores sienten que tienen oportunidades de desarrollo de carrera. Esto se puede dar a los pocos puestos que existen a nivel superior en el organigrama estructural de la Unidad Educativa. Por otro lado, se estima que no existe un diseño de necesidades de capacitación y tampoco un plan de capacitación por competencias.

### Ilustración 2 13 Equilibrio entre la vida laboral y personal del colaborador

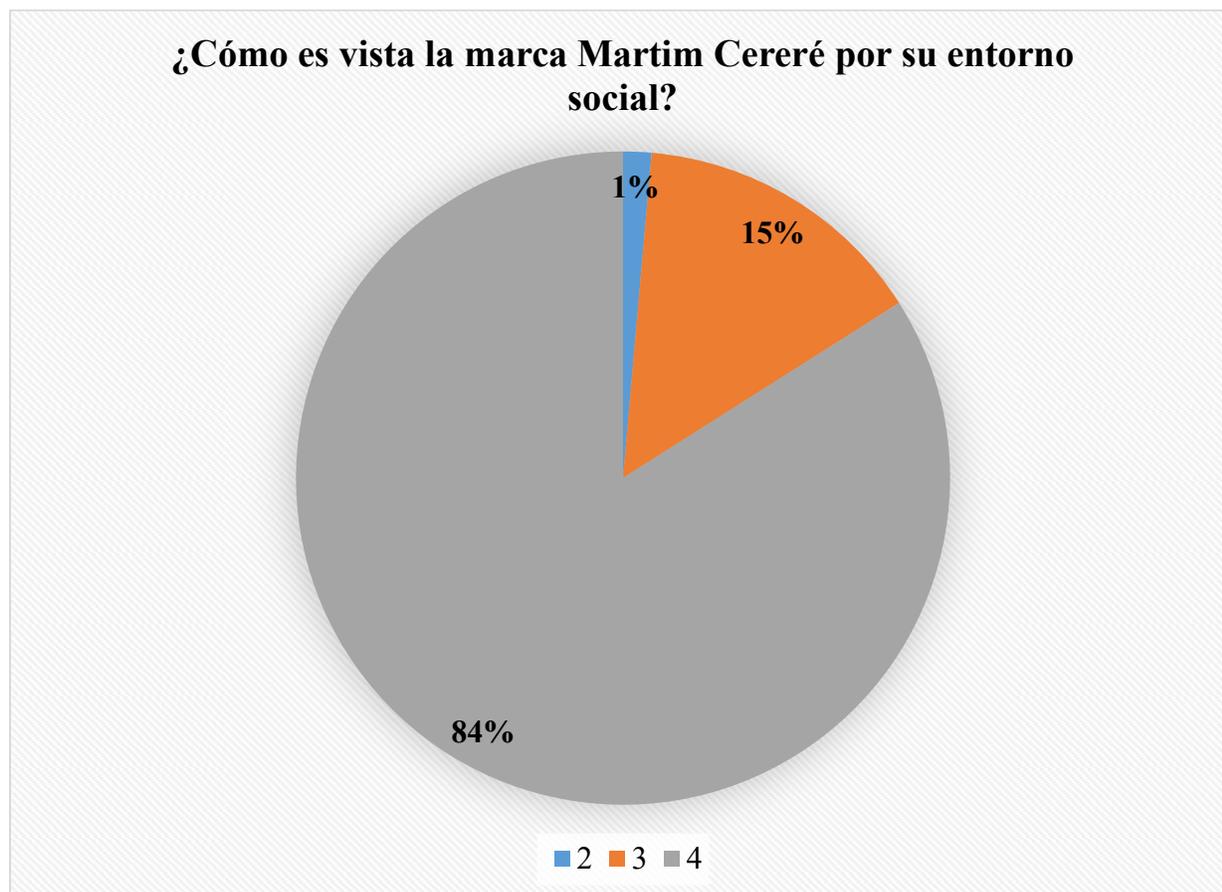


**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

Tan solo el 21% de los colaboradores investigados indican tener un equilibrio entre su vida laboral y personal. Esto se debe a las largas jornadas y a las diferentes tareas que los trabajadores deben cumplir como función del cargo. Y al no existir momento de esparcimiento o pausas activas más frecuentes, es poco probable, que el cliente interno encuentre el equilibrio necesario en su vida. Y se debe tener cuidado ya que más adelante pueden existir riesgos psicosociales.

**Ilustración 2 14 Posicionamiento de la marca en el entorno social del colaborador**

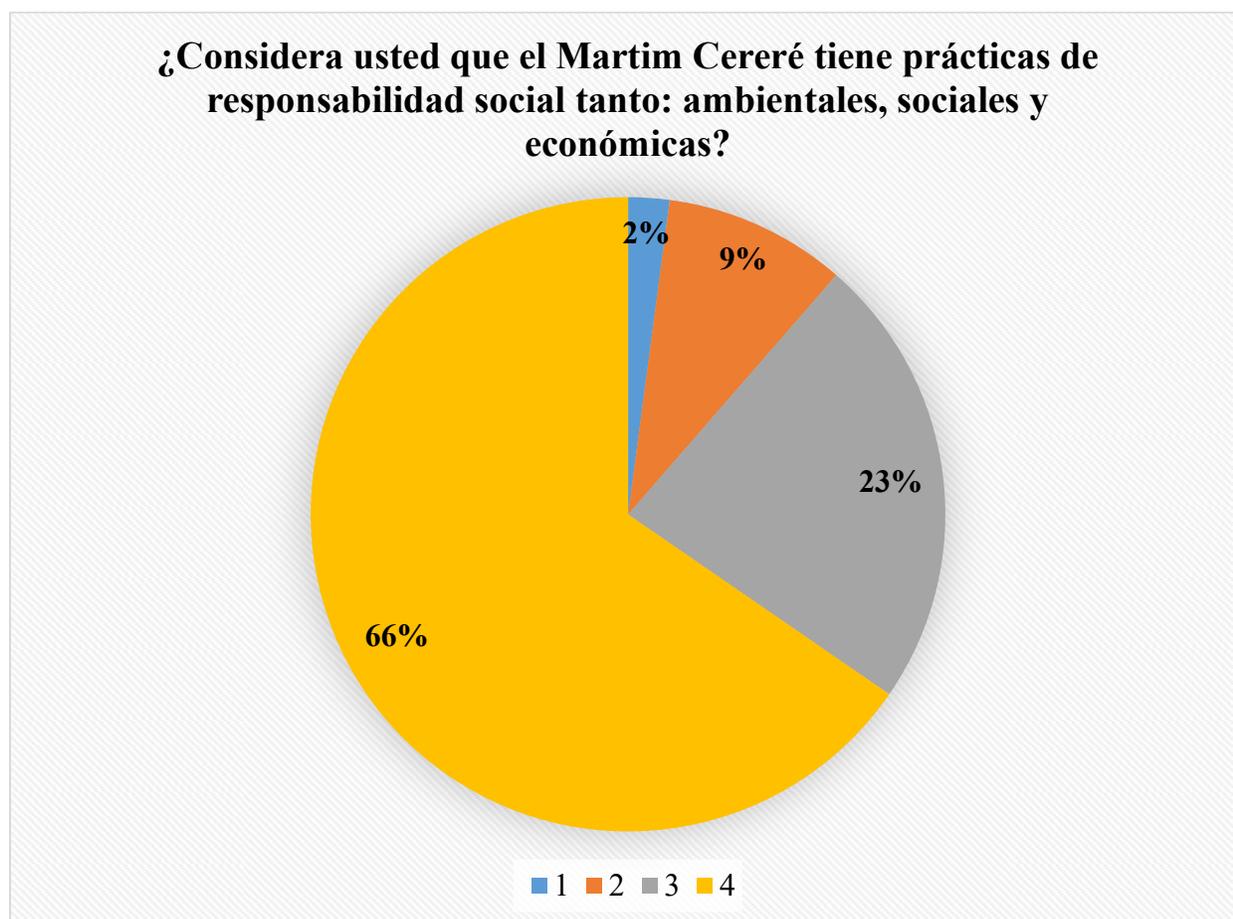


**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

La comunidad y el entorno que rodean a los colaboradores del Martim Cereré perciben que existe posicionamiento adecuado de marca en el mercado. Con un 84% el cliente interno tiene claro que tiene reconocimiento la Unidad Educativa.

### Ilustración 2 15 De las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en el Martim Cereré



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** El Autor.

El 66% del censo población manifiesta que existen prácticas de responsabilidad social en el Martim Cereré. Pero el cliente interno puede percibir a este tema como una temática netamente social y no verla como un tema que impulse la marca y que ayuden a mejorar la sostenibilidad de la Unidad Educativa.

### **3.1.2. Propuesta de implementación de un plan de RSC para fomentar la marca empleadora**

#### **3.1.2.1. Determinación de las variables para la propuesta de implementación de marca empleadora.**

Para determinar las variables teóricas que se utilizaron fue importante entender la congruente relación que existe entre el atractivo organizacional y la responsabilidad social, siendo estos necesarios para que esta Unidad Educativa mejore su posicionamiento como marca empleadora. Es por esta razón, que a través de las teorías de las recompensas intrínsecas y extrínsecas propuestas por Porter y Lawler en 1967 se tomaron en cuenta los factores de logro y autorrealización y, por otro lado, las condiciones de trabajo y estatus, siendo estas la base para esta propuesta de plan de implementación.

##### **3.1.2.1.1. Motivación intrínseca – Factores de Logro y Autorrealización**

**Tabla 3.2 1 Motivación Intrínseca - Propuesta Ambiental**

<b>Cuenta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Ambiental</b>	Implementar medidores de agua.	Colocar medidores en los diferentes departamentos para medir el consumo.	Dar charlas de concientización.	de % de consumo actual - % de consumo pasado	1 año	Técnicos
<b>Ambiental</b>	Implementar medidores de luz eléctrica.	Colocar medidores en los diferentes departamentos para medir el consumo.	Dar charlas de concientización.	de % de consumo actual - % de consumo pasado.	1 año	Técnicos

**Fuente:** Anexo B, trabajo de campo

**Elaborado por:** "David Carrillo"

**Tabla 3.2 2 Motivación Intrínseca - Propuesta Social**

<b>Cuenta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Social</b>	Implementar nuevas tendencias.	Flexibilidad del uniforme corporativo en fechas especiales.	Permitir a los colaboradores disfrutar de sus prendas de vestir no relacionadas con el uniforme.	% de satisfacción laboral actual - % de satisfacción laboral pasado	1 año	RRHH
<b>Social</b>	Implementar un plan de capacitación.	Crear un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.	Diagnosticar y ofrecer capacitaciones a los colaboradores.	% de satisfacción laboral actual - % de satisfacción laboral pasado	1 año	RRHH y Jefes Departamentales
<b>Social</b>	Implementar plan de reconocimiento.	Entrega de diplomas u mención de logro.	Dar un reconocimiento a los colaboradores por sus logros alcanzados de manera interna y externa.	% de satisfacción laboral actual - % de satisfacción laboral pasado	1 año	RRHH y Jefes Departamentales
<b>Social</b>	Implementación de storytelling.	Crear videos de los mejores colaboradores.	Mostrar los videos de los mejores colaboradores realizando sus actividades diarias.	% de satisfacción laboral actual - % de satisfacción laboral pasado	1 año	RRHH y Jefes Departamentales
<b>Social</b>	Implementar conociendo a mi profe.	El profe de la semana.	Ampliar la información profesional de los docentes.	% de satisfacción laboral actual - % de satisfacción laboral pasado	1 año	RRHH y Jefes Departamentales

Ambiental	Implementar códigos QR.	Creación de códigos QR para citas con padres de familia.	de	Creación de códigos QR para citas con padres de familia a través de google calendar y el envío por WhatsApp.	% de comunicación actual – % de comunicación año pasado	3 meses	Comunicación
-----------	-------------------------	--	----	--	---	---------	--------------

Fuente: Anexo B, trabajo de campo

Elaborado por: "David Carrillo"

**Tabla 3.2 3 Motivación Intrínseca - Propuesta Económica**

Cuenta	Estrategia	Acción	Actividad	Indicador	Tiempo	Responsable
<b>Económico</b>	Implementar reconocimiento al profesionalismo.	Bono de incentivo culminar estudios de especialización.	de Incentivar a los colaboradores a su desarrollo profesional.	% de identificación con la marca actual – % de identificación con la marca pasado.	1 año	RRHH y Gerencia Financiera

Fuente: Anexo B, trabajo de campo

Elaborado por: "David Carrillo"

### 3.1.2.1.2. Motivación Extrínseca – Condiciones de Trabajo o Estatus

**Tabla 3.2 4 Motivación Extrínseca - Propuesta Ambiental**

<b>Cuenta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Ambiental</b>	Reforzar el apagón.	Incentivar a la comunidad educativa sobre la campaña el apagón.	Buscar medios de comunicación que informen de la idea y más colegios se sumen.	% de consumo actual – % de consumo pasado.	6 meses	Gerencia financiera y Comunicación

**Fuente:** Anexo B, trabajo de campo

**Elaborado por:** "David Carrillo"

**Tabla 3.2 5 Motivación Extrínseca - Propuesta Social "A"**

<b>Cuenta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Social</b>	Reforzar programas de especialización.	Proponer nuevos programas de especialización como Diplomas y Maestrías.	Incentivar a los colaboradores a especializarse en diferentes temáticas.	(Presupuesto de nómina / Presupuesto departamental)*100	1 año	RRHH y Jefes Departamentales
<b>Social</b>	Reforzar el proceso de inducción.	Mejorar la experiencia de onboarding del colaborador.	Incentivar al colaborador a pasar su periodo de prueba y a la vez reciba su primer incremento salarial.	(Presupuesto de nómina / Presupuesto departamental)*100	3 meses	RRHH y Jefes Departamentales
<b>Social</b>	Implementar el día amado.	Enviar al colaborador una hora antes de su jornada laboral.	Por día de la madre y del padre permitir a los trabajadores retirarse antes.	% de satisfacción laboral actual – % de satisfacción laboral pasado	1 año	RRHH y Jefes Departamentales

**Fuente:** Anexo B, trabajo de campo  
**Elaborado por:** "David Carrillo"

**Tabla 3.2 6 Motivación Extrínseca - Propuesta Social "B"**

<b>Cuenta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Social</b>	Implementar Martím es igualitario.	Campaña a la igualdad de género.	Informar a la comunidad educativa acerca del número de colaboradores de cada género.	% de identificación con la marca actual - % de identificación con la marca pasado	1 año	RRHH y Comunicación
<b>Social</b>	Implementar el Martim es voluntario.	Ayudando a los más necesitados.	Incentivar a los profesores a dictar charlas o ayudar a las comunidades.	% de identificación con la marca actual - % de identificación con la marca pasado	1 año	Jefes Departamentales y Docentes
<b>Social</b>	Reforzar las pausas activas.	La salud del Martim importa.	Establecer tiempos de esparcimiento social como: deportes, baile terapia, fit combat entre otros.	% de satisfacción laboral actual – % de satisfacción laboral pasado	1 año	RRHH y Salud y Seguridad Ocupacional

**Fuente:** Anexo B, trabajo de campo

**Elaborado por:** "David Carrillo"

**Tabla 3.2 7 Motivación Extrínseca - Propuesta Social**

<b>Cuenta</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
<b>Económico</b>	Implementar plan de remuneración.	Crear un plan de remuneración basado en objetivos.	Colaboradores que sobre pasen los niveles satisfactorios en las evaluaciones del desempeño recibe un incentivo económico.	% de satisfacción laboral actual - % de satisfacción laboral pasado	1 año	RRHH y Gerencia Financiera
<b>Económico</b>	Implementar plan de salud.	Crear alianzas con gimnacios.	Incentivar a los colaboradores a ejercitar su mente y su cuerpo.	% de identificación con la marca actual - % de identificación con la marca pasado	1 año	RRHH y Gerencia Financiera

**Fuente:** Anexo B, trabajo de campo

**Elaborado por:** "David Carrillo"

## 4. CAPÍTULO IV

### 4.1 Conclusiones

Al diagnosticar a la Unidad Educativa se pudo evidenciar que esta no cuenta con estrategias ni indicadores que permitan a la misma posicionarse como marca empleadora. Es por eso que esta propuesta de implementación servirá para que su gobierno corporativo cuente con nuevas ideas que estén alineadas a los objetivos de desarrollo sostenible y a la vez sea atractiva no solo para su cliente interno si no para futuros colaboradores.

En el proceso de elaboración basado en la investigación bibliográfica documental y trabajo de campo, se evaluó la concordancia que existe entre la responsabilidad social empresarial y el employer branding, dando lugar a que las dos disponen de estrategias que fomentan y posicionan a las empresas a través de iniciativas para atraer y fidelizar a la fuerza laboral.

Además, se evaluaron las estrategias implementadas con anterioridad y existen varias de ellas que han ayudado a mejorar la idea de negocios sustentable, sin embargo, aún falta para que el Martim Cereré se posicione como negocio socialmente responsable y que cuente con iniciativas que fidelicen a sus colaboradores y que las mismas sirvan para reclutar a los mejores talentos.

Por último, después de levantar la información del censo poblacional se realizó la propuesta de implementación para fomentar la marca empleadora en base a la teoría de las recompensas, en las que se utilizaron las variables de factores de logro y autorrealización como motivación intrínseca y, por otro lado, a las condiciones de trabajo y estatus como motivación extrínseca. Todas ellas con sus respectivos indicadores (KPI), así como alienadas al triple

resultado, es decir, aspectos sociales, ambientales y económicos. Dando como resultado varias iniciativas que pueden ayudar a la Unidad Educativa a posicionar su marca empleadora y ser un negocio sustentable.

## 4.2 Recomendaciones

Es de suma importancia que la Unidad Educativa vaya incorporando estrategias que permitan fomentar su marca como empleadora, sin embargo, las personas no muestran su talento sino tienen una cultura organizacional fuerte y clara que este establecida y muestre todas las variables que la misma exige. Así como también, cuando la fuerza laboral ya domina las funciones del cargo se presenta el estatus quo, y esto empeora cuando nuevos talentos ingresan y socializan con aquellos colaboradores que ya no están motivados a mejorar y solo buscan cumplir.

Para evitar la rotación de personal se debe analizar el comportamiento de los colaboradores e identificar cuáles son las necesidades de los mismos. Con esto se evita las fugas de buenos talentos cuando son pretendidos por la competencia. Es decir, implementar la estrategia (*WOW*), la misma que tiene como objetivo brindar una experiencia laboral que exceda la expectativa del cliente interno.

Así mismo, se debe hacer un estudio de riesgos psicosociales para evitar consecuencias negativas de carácter psicológico y físico en el entorno laboral. Al conocer que los colaboradores mencionaron que en su jornada laboral no terminan las funciones a las que fueron encomendados, se debe prevenir e implementar un plan de riesgos psicosociales para que

ayuden a los trabajadores a mejorar sus tiempos y dispongan de actividades que les ayuden a relajar sus vidas tanto laborales como personales.

Finalmente, la transformación digital comienza a tomar fuerza donde la inteligencia artificial ha dado pasos gigantados, es por esta razón que el Martim Cereré debe pensar en utilizar metodologías ágiles. Es decir, permitir adaptar la forma de trabajo a los diferentes proyectos institucionales utilizando design thinking e impulsado el trabajo en equipo y todo esto basado siempre en un rapport que ayude a generar las experiencias de vida de sus clientes internos, externos y con todo esto posicionarse mejor como marca empleadora.

## 5. Referencias bibliográficas

- Arteaga, E. (20 de Julio de 2017). Buen Vivir (Sumak Kawsay): definiciones, crítica e implicaciones en la planificación del desarrollo en Ecuador. pág. 13.  
doi:org/10.1590/0103-1104201711419
- Burgos, D. (2018). Employer Branding . *EKOS*, 38-39.
- Bustamente, & Pérez. (22 de Enero de 2018). *PBP*. Obtenido de <https://www.pbplaw.com/es/que-es-buen-gobierno-corporativo/>
- Cortés, J. (2017). *Responsabilidad Social*. Quito: ISBN - Edición Con fines Académicos no lucrativos.
- Cruz, R. (13 de Mayo de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- Gerencia Empresarial. (25 de Junio de 2015). *Gerencia Empresarial*. Obtenido de <https://gerenciaempresarialrse.wordpress.com/2015/06/25/evolucion-de-la-rse/>
- Hurtado, M. (20 de Mayo de 2018). *Employer Branding Talento y Responsabilidad Corporativa*. Obtenido de <https://manhurtadofer.wordpress.com/2018/05/20/employer-branding-talento-rsc/>
- IFEF. (20 de Marzo de 2017). *Actualidad RSE*. Obtenido de [https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos\\_interes\\_rse.php](https://www.ifef.es/portalempleo/rsocial/grupos_interes_rse.php)
- Jankal, R. (20 de Septiembre de 2018). *Social Responsibility of the Educational Institution*. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/322594208\\_Social\\_Responsibility\\_of\\_the\\_Educational\\_Institution](https://www.researchgate.net/publication/322594208_Social_Responsibility_of_the_Educational_Institution)

Jankalova, M. (2017). Identification of bases for evaluation of the business excellence status in relation to the CSR concept. *International Journal for Quality Research*, 315-325.

Kotler, & Keller. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Martim Cereré, Unidad Educativa Particular. (20 de Marzo de 2016). *¿Quién es Martim Cererè?* Obtenido de <http://www.martimcerere.edu.ec/es/mision-vision>

Nuño, P. (7 de Junio de 2019). *¿Qué es el employer branding?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-employer-branding.html>

Organización de Naciones Unidas. (15 de Febrero de 2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Ramón, G. (2014). *METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DE UNA CUENTA DE RESULTADOS*. Madrid - España: Universidad Politécnica - Escuela de Ingenieros.

Riquelme, M. (31 de Agosto de 2017). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/que-son-los-stakeholders/>

Significados. (21 de Enero de 2014). *Significado de filantropía*. Obtenido de <https://www.significados.com/filantropia/>

Toni, G. (2015). La Guía Suprema del Employer Branding digital. *Colección Talent Clue*, 10-13.

Universia España. (29 de Junio de 2017). *Universia*. Obtenido de <https://noticias.universia.es/practicas-empleo/noticia/2017/06/29/1153856/ranking-mundial-empresas-atractivas-trabajar-2017.html>

## 6. ANEXOS



### 6.1. Anexo A: Formato de evaluación de entrevista

#### Instrucciones:

Esta es una entrevista que tiene por objetivo evaluar las actividades que la Unidad Educativa Bilingüe Martim Cereré ha realizado para posicionar la marca empleadora en el año 2019. Se agradece su valiosa colaboración para esta propuesta de implementación.

#### 1. ¿Cuál es su nombre?

Jorge Trujillo Salvador

#### 2. ¿Cuánto tiempo usted trabaja en la Unidad Educativa?

Doce años y medio.

#### 3. ¿Cuánto tiempo usted trabaja en el cargo actual?

Seis años

#### 4. ¿Cuál es a su criterio el modelo de Cultura Organizacional en la empresa?

Es difícil enunciar uno solo de los modelos como el modelo de la Cultura Organizacional en el Martim Cereré. De todas formas, quiero pensar que somos una organización orientada a resultados y también a las personas.

#### 5. ¿Cuáles son las acciones que la institución realiza para medir el clima laboral?

La organización de forma intermitente ha realizado encuestas para medir el clima laboral, sin embargo, estas no se realizan con una periodicidad fija. De todas formas, somos una

organización de puertas abiertas y constantemente estamos recibiendo información de todo tipo de nuestros colaboradores, incluyendo temas que atienden al clima laboral.

**6. ¿Cuál es la técnica que se aplica para la evaluación del desempeño del personal?**

El personal docente específicamente es evaluado utilizando una tabla de cotejo con indicadores. Estos indicadores son observados en el proceso de observación áulica. Además, se realiza una encuesta a estudiantes y finalmente el departamento de recursos humanos realiza su propia evaluación.

**7. ¿Qué actividades realiza la Unidad Educativa para motivar al personal y/o para la retención del mismo?**

La institución tiene realiza actividades de capacitación. Se han generado momentos de participación deportiva y de pausa activa. Almuerzos y momentos de compartir con otros miembros de la comunidad educativa.

**8. ¿Podría usted dar un promedio en porcentaje anual de la rotación de personal?**

10%

**9. ¿Cuándo un colaborador deja la Unidad Educativa se le realiza una encuesta de salida para identificar las causas y las oportunidades de mejora?**

Formalmente no. Sin embargo, se procura indagar sobre los motivos de la salida del personal.

**10. ¿La empresa cuenta con un plan de Responsabilidad Social Empresarial?**

Hasta donde conozco no. Sin embargo, se realizan varias actividades concernientes a este tema.

**11. ¿Qué estrategias ha implementado la empresa en materia de Responsabilidad Social Empresarial para mejorar la marca empleadora?**

Se realizan actividades de caridad, donación de equipos, libros, uniformes que son dados de baja. Se reciben solicitudes de diferentes organizaciones que se trasladan al trabajo con estudiantes para que ellos se involucren, junto al docente a cargo, de llevarlas a cabo. Se permite a los padres de familia que organicen participaciones de parte de los estudiantes en agasajos navideños. Se permite a los estudiantes asistir a eventos como voluntarios.

**12. ¿Para medir las estrategias de la Responsabilidad Social la empresa utiliza métricas “KPI”? ¿SI NO? ¿Como cuáles?**

No. De todas formas, se procura llevar un registro de participaciones en las que la institución ha tenido que ver.

**13. ¿Cómo percibe el liderazgo del Gobierno Corporativo del Martim Cereré?**

Es un liderazgo fuerte. Los directivos son personas comprometidas con la educación, más allá de los beneficios o réditos económicos que les pudo haber traído el este negocio. Son personas éticas, transparentes y que valoran a la institución por sobre, incluso, temas personales que han sabido no trasladarlos y ponerlos por sobre el bienestar de la empresa.

**14. ¿Usted cree que, si la empresa fortaleciera o mejorara su plan de Responsabilidad Social Empresarial actual, este sirva como herramienta para mejorar y/o fomentar la marca empleadora en la Unidad Educativa?**

Definitivamente sí.

Gracias por su colaboración el cuestionario ha terminado.



## 6.2. Anexo B Encuesta a los colaboradores

**Anexo B.- Cuestionario de encuesta a colaboradores de la Unidad Educativa Martim Cereré para fomentar la responsabilidad social empresarial, así como posicionar la marca empleadora.**

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO HUMANO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL HUMANO**

El objetivo del presente estudio es de proponer nuevas estrategias e indicadores (KPI) que permitan mejorar la gestión del departamento de Recursos Humanos para consolidar la marca empleadora. La indagación tiene fines académicos y es totalmente anónima y confidencial, por lo que se solicita responder de la manera más sincera. Gracias por su colaboración.

**Edad:**                      20 \_\_\_\_ 30      31 \_\_\_\_ 40      41 \_\_\_\_ 50      51 \_\_\_\_ 60

**Género:**

Masculino:       Femenino:

**¿Indique a que área departamental usted pertenece?**

Académica                      administración                      servicios generales

**¿Cuánto tiempo usted trabaja en la Unidad Educativa Martim Cereré?**

0 \_\_\_\_ 1 año    2 \_\_\_\_ 4 años    5 \_\_\_\_ 7 años    8 \_\_\_\_ o más

Por favor a continuación, se presentan una serie de preguntas en escala numérica. Conteste las mismas entre los niveles de 1 al 4, siendo el 1 el grado mínimo y el 4 el máximo.

**1. ¿Cuándo empezó su trabajo en la Unidad Educativa Martim Cereré usted recibió transferencia de conocimiento?**

1 \_\_\_\_                      2 \_\_\_\_                      3 \_\_\_\_                      4 \_\_\_\_

**2. Dispone usted del tiempo suficiente para hacer su trabajo habitual**

1 \_\_\_\_                      2 \_\_\_\_                      3 \_\_\_\_                      4 \_\_\_\_

**3. ¿Sus jefes reconocen y valoran su trabajo?**

1 \_\_\_\_                      2 \_\_\_\_                      3 \_\_\_\_                      4 \_\_\_\_

**4. ¿Su jefe inmediato tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones de cómo llevar a cabo sus funciones?**

- 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
5. **¿La empresa cuenta con planes y acciones específicas destinadas a mejorar su desempeño en el trabajo?**  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
6. **¿Después de la evaluación del desempeño su jefe le brinda la retroalimentación necesaria?**  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
7. **¿Se encuentra usted satisfecho de trabajar en la organización?**  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
8. **¿Recomendaría usted algún colega trabajar en esta institución?**  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
9. **¿Considera usted que el clima laboral en el Martim Cereré es adecuado?**  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
10. **¿Existe comunicación dentro de su equipo de trabajo?**  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
11. **¿Participa de las actividades culturales y recreacionales que la empresa organiza?**  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
12. **¿Se identifica usted con la marca Martim Cereré? (Marca es la imagen que ofrece una empresa ante sus empleados, tanto actuales como los futuros, así como ante la sociedad en general).**  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
13. **¿Considera usted que tiene oportunidades de desarrollo de carrera?**  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
14. **¿Existe equilibrio entre su vida laboral y personal?**  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
15. **¿Cómo es vista la marca Martim Cereré por su entorno social? (Marca es la imagen que ofrece una empresa ante sus empleados, tanto actuales como los futuros, así como ante la sociedad en general).**  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_
16. **¿Considera usted que el Martim Cereré tiene prácticas de responsabilidad social tanto: ambientales, sociales y económicas?**  
1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

La encuesta ha terminado, gracias por su colaboración.