

+



Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES: Karen Vanessa Gutierrez Buitron
Magali Yesenia Ortega Flores
Adonis Joel Pilatasig Villamarin
Johnny Fernando Quezada Herrera

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano

Director(es):

Nathalie Chauvin Andrade, Coordinadora del Programa

DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS DE EMPLOYER BRANDING A NIVEL INTERNO PARA LA EMPRESA PPM

CERTIFICACIÓN

Nosotros, **Karen Vanessa Gutierrez Buitron, Magali Yesenia Ortega Flores, Adonis, Joel Pilatasig Villamarin y Johnny Fernando Quezada Herrera**, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando



Firmado electrónicamente por:
MAGALI YESENIA
ORTEGA FLORES

Firma del graduando



Firmado electrónicamente por:
ADONIS JOEL
PILATASIG
VILLAMARIN

Firma del graduando



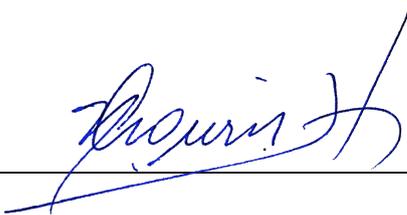
Firma del graduando

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Héctor Alejandro López Paredes, declaramos que, personalmente conocemos que los graduados: **Karen Vanessa Gutierrez Buitron, Magali Yesenia Ortega Flores, Adonis, Joel Pilatasig Villamarin y Johnny Fernando Quezada Herrera**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa

Nathalie Chauvin Andrade



DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestras familias por su apoyo inquebrantable durante este viaje académico. Su aliento y apoyo fueron fundamentales para que pudiéramos completar este proyecto.

También agradecemos a nuestros profesores por su orientación, conocimientos y valiosas sugerencias que nos ayudaron a dar forma a este trabajo. Su mentoría y guía fueron invaluable en este proceso.

Karen G., Magali O., Adonis P. y Fernando Q.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	2
ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	4
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	14
1.1. Presentación y perfil de la empresa u organización	14
1.1.1. Antecedentes y datos representativos	14
1.2. Planteamiento del problema	19
1.2.1. Descripción del problema	19
1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo	19
1.3. Justificación e importancia del trabajo	21
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	23
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	31
3.1. Diseño metodológico	31
3.1.1. Metodología Design Thinking	31
3.2. Fuentes de datos e información	34
3.3. Técnicas	35
3.3.1. Mapa de Empatía	35
CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	38
4.1. Diagnóstico	38
4.1.1. Aplicación de Encuestas	38
4.1.2. Aplicación de Entrevista	39
4.2. Elaboración de la propuesta del plan de Employer Branding a nivel interno	40
4.2.1. Identificar y Definir propuestas de valor para los empleados (Definir estrategias y tácticas)	40
4.2.2. Etapa de propuesta de estrategias de employer branding	41
4.2.3. Fase de socialización de estrategias mediante canales de comunicación interna	45
4.2.4. Fase de Medición, control y seguimiento	45



4.3. Cronograma y Presupuesto	48
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
5.1. Conclusiones Generales.....	50
5.1.2 Conclusiones Específicas	50
5.1.3. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto.....	51
5.2. Contribuciones.....	53
5.2.1. Contribución a nivel personal	53
5.2.2. Contribución a nivel académico.....	54
5.2.3. Contribución a la gestión empresarial	54
5.2.4. Limitaciones del proyecto	55
5.3. Recomendaciones.....	56
REFERENCIAS	58
ANEXOS.....	61



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diseño Orgánico.....	17
Figura 2. PESTEL.....	18
Figura 3. DAFO	18
Figura 4. Mapa de Empatía del Director del Departamento de Talento Humano.....	36
Figura 5. Mapa de Empatía del Especialista de Comunicación Interna.....	37
Figura 6. Presupuesto.....	48



INDICE DE ANEXOS

Anexo A. Modelo de Encuesta de diagnóstico de Clima usado en PPM	61
Anexo B. Resultados de la encuesta hecha en PPM	62
Anexo C. Resultados de las entrevistas hechas en el equipo Operaciones en PPM	65
Anexo D. Diseño encuesta de clima laboral	67
Anexo E. Diseño encuesta de comunicación interna.....	69
Anexo F. Cronograma	71
Anexo G. Presupuesto	73



RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en el diseño de un plan de estrategias de Employer Branding con el objetivo de fomentar la retención del talento humano. Se plantean estrategias que fomenten la fidelización de los empleados de la empresa PPM, con el fin de cultivar un sentido de pertenencia y mantener al talento humano como el activo más valioso de la organización.

Para la elaboración de este plan, hemos definido objetivos generales, específicos, identificado el público objetivo (los trabajadores de la empresa PPM) y desarrollado una propuesta de valor mediante estrategias que contribuirá a la retención del talento a través del desarrollo de marca empleadora. Nos enfocaremos en implementar acciones enfocadas a mejorar el clima y cultura organizacional, así como, en implementar planes de formación y desarrollo, oportunidades de capacitación en el marco digital e incentivos monetarios y no monetarios con la finalidad de reducir la rotación de personal. Además del uso de canales de comunicación interna para difundir los beneficios que ofrece la empresa hacia su público interno, los trabajadores.

Palabras claves: (5 o 6): Employer branding, estrategias, retención de talento, clima organizacional, fidelización, sentido de pertenencia, trabajadores, nivel interno.



ABSTRACT

The present work focuses on the design of an Employer Branding plan aimed at enhancing the retention of human talent. It involves proposing strategies for fostering loyalty and implementing reward plans for the employees of the PPM company, with the goal of instilling a sense of belonging and maintaining human talent as the organization's most asset.

To develop this plan, we have established both general and specific objectives, identified our target audience (the employees of the PPM company), and formulated a proposal that will contribute to talent retention through employer branding strategies. Our primary focus is on utilizing internal communication channels to promote awareness of the company's benefits, improve the organizational climate, and minimize staff turnover by providing training and opportunities for career development.

Palabras claves: (5 o 6): Employer branding, talent retention, organizational climate, loyalty, sense of belonging, strategies.

INTRODUCCIÓN

La creación de una marca empleadora se ha convertido en una de las estrategias más utilizadas por las empresas modernas, con el fin de vincular y mantener el mejor talento a las organizaciones y lograr que este colabore de forma constante a la consecución de los objetivos de la compañía. El Employer Branding es “una estrategia a largo plazo para ser reconocidos como un empleador de referencia por parte de los futuros y actuales empleados de una empresa, y con el objetivo de ganar la Guerra por el Talento” (Das, 2023).

No obstante, la marca empleadora no solo se construye en el ámbito externo (posicionando a la empresa como un excelente lugar de trabajo y atrayendo nuevos candidatos), sino que también se desarrolla a nivel interno de la organización. Jiménez (2015) indica que internamente es “donde se pretende conseguir la máxima identificación y satisfacción de los empleados con la empresa a través de un conjunto de instrumentos de gestión y motivación cuyo objetivo es que sus colaboradores se conviertan “embajadores de marca” y contribuyan al reconocimiento externo a través de sus comentarios y opiniones en el mercado” (Jiménez, 2015, p.86).

El propósito del presente trabajo es establecer la relación entre la implementación de estrategias de Employer Branding dirigidas al público interno, el compromiso y la fidelización que estas estrategias generan en los trabajadores de la empresa PPM para alcanzar los objetivos de la compañía. De ahí la importancia de diseñar un plan de "Employer Branding" para la empresa PPM durante el periodo 2023, donde, a través de estrategias de gestión de talento humano, se



busca fortalecer el sentido de pertenencia y promover la retención de los colaboradores, con la finalidad de que los mismos contribuyan al cumplimiento de objetivos de la empresa.

CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Presentación y perfil de la empresa u organización

1.1.1. *Antecedentes y datos representativos*

1.1.1.1. **Antecedentes (Historia):**

PPM es una compañía establecida en el año de 1992, actualmente cuenta con una nómina de 200 colaboradores, mantiene operaciones en Ecuador y Perú, su oficina matriz se encuentra en Quito y se enfoca en brindar soluciones a los clientes a través de tecnologías disruptivas, potenciando negocios digitales gracias a sus líneas de negocio: FINTECH y LOYALTY.

Mediante Loyalty, PPM busca fidelizar a sus clientes, estimular la recurrencia de compra y convertirse en su opción preferida. Para lograr este proceso, se requiere de un plan estratégico elaborado que abarca todo el proceso de la cadena de valor. La empresa emplea tecnología de vanguardia para impulsar sus plataformas de comercio electrónico, entre las cuales destacan ClubMiles, Pichincha Miles y Merchant Miles, como las más importantes.

Fintech, en el ámbito de pasarelas de pagos, se encarga de condensar una gran cantidad de transacciones y pagos. El producto fuerte en este segmento es Place To Pay del cual PPM es el representante en Ecuador y Colombia, esta pasarela de pagos tiene afiliados a su sistema a miles de comercios de alto valor a nivel nacional.

1.1.1.2. **Misión, visión, valores:**

Misión: Preparar a nuestros clientes para poder enfrentar los desafíos en la era digital. A través de nuestras líneas de negocio que forman parte de un conjunto integral de soluciones.



Visión: Ser líderes de la transformación digital a nivel global.

Valores: Agilidad, Innovación, Fidelización.

1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios:

PPM se caracteriza por crear plataformas de fidelización (Loyalty) y pasarelas de pago, por desarrollar Software a medida y ofrecer consultorías de estrategias digitales y analíticas.

También se desenvuelve en el mundo del E-commerce y en el de la automatización del Marketing.

Desarrollo de Software: se basa en integrar equipos multidisciplinarios que diseñan y crean aplicaciones móviles y plataformas web personalizadas que impulsan el cumplimiento de objetivos, mejoran la experiencia de usuario y aceleran el desarrollo del negocio digital de los clientes.

Loyalty: busca que cada empresa, active clientes fácilmente, aumente la recurrencia de compra, incremente facturación y evite que sus clientes dejen de preferirlos.

Estrategia digital y analítica: servicio de consultoría y acompañamiento, enfocado en la construcción de ecosistemas digitales de las empresas, mediante metodologías de planificación que priorizan y organizan los proyectos de transformación digital de nuestros clientes.

Ecommerce: modelos de comercialización online, mediante plataformas que permiten la compra y venta de productos o servicios, en base a la estrategia y objetivos del cliente, adaptándose a los requerimientos de cada tipo de usuario final.

Automatización de Marketing: facilita a las empresas y departamentos de marketing a contactar a sus clientes de forma más efectiva y en múltiples canales online, mediante soluciones que permiten planificar, coordinar, administrar y medir sus campañas de marketing.

Entre las marcas y productos que tiene la empresa encontramos los siguientes:

- Club Miles: Plan de recompensas con tarjetas Diners Club en donde por cada consumo de acumulas millas que puedes canjear por productos o servicios.
- Pichincha Miles: Plan de recompensas de Banco Pichincha en donde por cada consumo acumulas millas que puedes canjear por productos o servicios.
- Place to Pay: Plataforma de pagos electrónicos de fácil acceso
- Junto contigo Novaseguros: Plan de recompensa sector seguros
- Grande Table: Membresía club gastronómico
- Sorvo: Membresía club de vinos

1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica:

Guipúzcoa y Mallorca esq, Ed. QPH Quito - Ecuador

1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores:

Mediana Empresa (200 empleados), la empresa en su estructura está dividida por una Gerencia General y 6 direcciones encargadas de las siguientes actividades:

Dirección Loyalty: División que mantiene la operación y funcionalidad de los productos de fidelización.

Dirección Pagos Digitales: División que maneja la operación de la pasarela de pagos place to pay.

Dirección de Marketing, Dirección de Desarrollo, Dirección de CX, Dirección de Innovación son áreas encargadas de prestar servicio a las dos direcciones anteriormente mencionadas con el fin de mantener la operación de cada uno de los productos, su funcionalidad radica en ser áreas de servicio a nivel transversal.

Figura 1

Diseño Orgánico

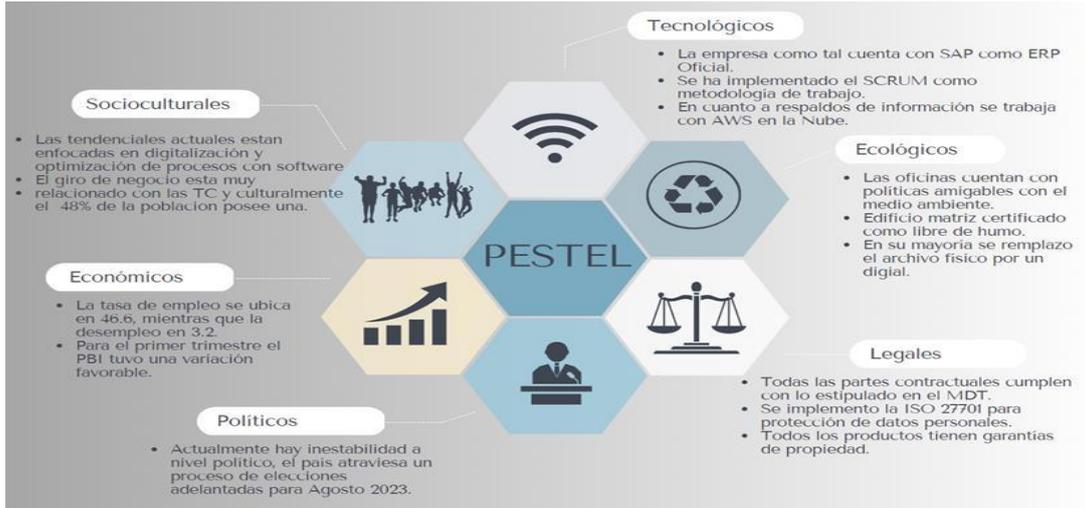


Nota: Diseño Orgánico de la empresa PPM.

1.1.1.6 Análisis del entorno General y específico (PESTEL y DAFO) PESTEL

Figura 2

PESTEL



Nota: Análisis PESTEL de la empresa PPM.

1.2.7. DAFO

Figura 3

DAFO



Nota: Análisis DAFO de la empresa PPM.

1. 2. Planteamiento del problema

1.2.1. Descripción del problema

El proyecto se enfoca en la creación de una propuesta o solución para la empresa PPM, con el objetivo de aumentar la fidelización y el sentido de pertenencia de sus empleados y, por lo tanto, promover la retención del talento. La solución que se busca alcanzar a través del proyecto "Diseño de un Plan de Estrategias de Employer Branding" se centra en la reducción de las tasas de rotación, el fortalecimiento del clima y cultura organizacional y, la mejora y utilización de los canales de comunicación interna, aspectos que contribuyan a un adecuado entorno organizacional donde los colaboradores se sientan comprometidos y cómodos en el ámbito profesional y laboral. De esta manera, la ejecución de una serie de estrategias, tareas y/o actividades permitirá alcanzar de manera efectiva los objetivos de la compañía.

1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo (problemas que resolvería la puesta en marcha de este proyecto)

1.2.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de Employer Branding a nivel interno para la empresa PPM durante el periodo 2023, mediante estrategias que permitan: potenciar el sentido de pertenencia de los trabajadores, fortalecer el clima organizacional y reducir los índices de rotación de personal.

1.2.2.2 Objetivos específicos

- Fortalecer el clima organizacional por medio de actividades que fomenten la motivación y la fidelización de los colaboradores, con el propósito de contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
- Reducir la rotación de personal mediante la implementación de programas de entrenamiento, oportunidades de desarrollo profesional, planes de carrera y la aplicación de beneficios de alto valor para los colaboradores.
- Potenciar el uso de los canales de comunicación interna para la socialización de la cultura, misión, visión y valores organizacionales y también para la difusión de las oportunidades disponibles para los empleados dentro de la empresa.

1.2.2.3 Hipótesis o teoría que plantea este trabajo

Como equipo elegimos el presente proyecto porque partimos de la premisa de que el talento es el activo más importante de una empresa u organización, crucial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De ahí la importancia de consolidar y formar equipos de colaboradores que se sientan identificados y comprometidos con la compañía. Mediante la aplicación de un Plan de Employer Branding interno usaremos estrategias que permitan reducir la rotación, mejorar el clima laboral y potenciar la comunicación interna en la empresa PPM. Estos esfuerzos se orientan hacia el logro exitoso de los objetivos corporativos de PPM.

1.3. Justificación e importancia del trabajo

Nuestra principal justificación para este proyecto se basa en la creciente importancia del talento como un recurso estratégico en las organizaciones. En un entorno empresarial en constante evolución, marcado por nuevas formas de trabajo y tecnologías emergentes que facilitan la vida laboral, ya no es suficiente centrarse únicamente en las necesidades de la empresa. También es esencial atender las demandas y expectativas de los empleados, proporcionando un entorno saludable que satisfaga sus necesidades económicas, profesionales y personales. Al hacerlo, las organizaciones pueden asegurarse de contar con un talento sólido y estable, lo que les permite mantener la continuidad en el logro de sus objetivos.

Un plan de Employer Branding interno bien diseñado puede contribuir significativamente a la retención de empleados valiosos. Deberíamos tener en cuenta que mantener al personal adecuado tiene un impacto directo en el ámbito financiero, ya que la rotación genera pérdidas no solo de recursos intelectuales, sino también económicos. “De las diversas acciones que realiza el área de Gestión del Talento Humano, el tema de “retener” al personal impacta fuertemente en la gestión de los costos”. (Muñiz y González, 2009) Es decir, la rotación de empleados además de ser costosa afecta negativamente la continuidad operativa de una empresa.

Otra justificación radica en que la mejora constante del ambiente laboral no solo beneficia a los empleados en términos de bienestar y satisfacción, sino que también tiene un impacto positivo en la empresa en términos de: retención de talentos, reputación y cumplimiento de objetivos. Creemos que esta inversión estratégica contribuye al éxito a largo plazo de la organización.



Finalmente, la difusión de la cultura organizacional con elementos como: misión, visión, cultura y valores organizacionales, así como, la socialización de beneficios monetarios y no monetarios para los trabajadores ayuda a fomentar un entorno positivo para potenciar la satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa.

Por tanto, un plan de estrategias de Employer Branding a nivel interno es esencial para crear un ambiente de trabajo favorable, retener talento, mejorar la cultura organizacional y para alcanzar los objetivos de la compañía en un mercado altamente competitivo. Cuando implementamos un plan de Employer Branding a nivel interno con el objetivo de potenciar la retención de talento, es esencial utilizar estrategias que aumenten la motivación, el compromiso y la satisfacción de los colaboradores con la marca. Contar con un diseño efectivo de Employer Branding a nivel interno guía la dirección de la empresa y establece la forma en que debe operar junto a sus trabajadores, con la finalidad de mantenerlos motivados para el cumplimiento satisfactorio de sus actividades en la empresa, potenciando su desempeño.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En el presente estudio se presentan las perspectivas de varios autores que abordan el tema de la marca empleadora o "Employer Branding", además de proporcionar definiciones de conceptos relacionados con su aplicación al público interno de la organización.

“El employer branding es una estrategia a largo plazo cuyo objetivo será crear una imagen de marca de buen empleador, tanto de manera interna (trabajadores actuales) como externa (futuros candidatos potenciales)” (García Bueno, 2019). Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Por ello para satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. “La administración de la calidad total en una organización depende sobre todo de la optimización del potencial humano, el bienestar que experimentan los trabajadores en una organización” (Chiavetano, 2011, p. 289).

En el actual entorno competitivo, las empresas han generado la necesidad de implementar estrategias enfocadas a la mejora de la gestión del talento humano con el propósito de cumplir sus objetivos empresariales. De ahí la importancia de implementar estrategias de Employer Branding o Marca Empleadora con enfoque a la retención del talento, que contribuye a la compañía a diferenciarse de la competencia por la calidad en la gestión su talento humano y por ser considerada como un buen lugar para trabajar. Por tanto, es esencial comprender su definición, características, importancia y los beneficios que aporta en la actualidad.

Ambler y Barrow fueron los pioneros en dar una definición del término “Employer Branding” como resultado del desempeño en conjunto de las funciones del Marketing y de Recursos Humanos. Según estos autores, la marca del empleador consiste en un paquete de beneficios

funcionales, económicos y psicológicos derivados del empleo e identificados con la compañía empleadora que, no sólo determina la identidad de la empresa como empleadora, sino que, además, comprende todo el sistema de valores de esta, así como sus políticas y comportamientos dirigidos a la atracción, motivación y retención de sus empleados actuales y potenciales (Ambler y Barrow, 1996, citado en Horstmann y Martín, 2018).

Según Leekha y Sharma (2014), “El employer branding se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, actuales y potenciales, acerca de una empresa en particular” (citado en Blasco et.al., 2014, p. 34).

La gestión y el desarrollo estratégico de una marca empleadora constituye el fenómeno del employer branding, que facilita que las empresas establezcan lazos de confianza con sus empleados, fomentando en ellos los sentimientos de lealtad y entusiasmo hacia quienes les emplean (Mosley, 2014, citado en Horstmann y Martín, 2018).

Otra definición menciona que: el branding del empleador suministra a la compañía una ventaja competitiva inimitable ya que representa una eficaz herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles necesarios. Pero también tiene un impacto favorable en el valor para los accionistas, al crear prácticas de capital humano positivas que contribuyen a los objetivos finales (Blasco et.al., 2014, p. 38).

Por lo tanto, la implementación de estrategias como la marca empleadora centrada en la retención del talento humano se vuelve imprescindible, ya que no solo beneficia la gestión del talento, sino también el rendimiento general de la empresa, contribuyendo al logro de sus objetivos.

De acuerdo con lo expuesto por Armstrong y Taylor (2014), “El employer branding es considerada como la creación de la imagen de marca de una organización ante la perspectiva de los empleados” (p. 248). Sin embargo, todos estos conceptos se encuentran directamente vinculados con distintos componentes que forman parte de la empresa para contribuir a la optimización de la gestión del talento humano a nivel interno, como: sentido de pertenencia, fidelización y satisfacción laboral, clima y cultura organizacional, comunicación interna, términos direccionados a la retención del talento humano.

La satisfacción laboral puede definirse como un estado emocional, que tiene que ver con el bienestar y la felicidad de los trabajadores cuando desempeñan sus funciones y perciben un favorable clima donde desarrollarse. La satisfacción laboral tiene dos criterios, por un lado: desde la perspectiva de la organización, la satisfacción laboral es indispensable para atraer y retener a personal talentoso, para lo cual es necesario generar un clima laboral positivo y garantizar condiciones favorables que hagan de la empresa un buen lugar para trabajar. Mientras que, por otro lado: desde el punto de vista de la persona, la satisfacción laboral tiene beneficios psicológicos, el trabajador encuentra sentido en su trabajo, se siente contento, mejora su calidad de vida y sus relaciones interpersonales. La insatisfacción, por otra parte, afecta su estado de ánimo, su autoestima, su desempeño y puede reflejarse en comportamientos negativos y contraproducentes para la empresa (Arbaiza Fermini, 2017, p.165, citado en Pino, 2018, p.35). Sin embargo, es importante considerar que para que los trabajadores posean satisfacción laboral, la empresa debe contar con un buen clima laboral. El clima laboral se encuentra vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. Teniendo una estrecha relación con el grado de motivación de la plantilla. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de

satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc (Chiavenato, 2011, p.49). Adicionalmente, se menciona que el salario emocional o no monetario es un aspecto determinante para obtener un buen clima laboral.

En este sentido, es fundamental que las empresas implementen estrategias destinadas a mejorar la satisfacción de los empleados, de modo que estos se sientan identificados y orgullosos de formar parte de la organización, con el propósito de obtener resultados satisfactorios para la misma. Para lograrlo, otro aspecto clave consiste en desarrollar una cultura organizacional adecuada donde priorice la satisfacción de los trabajadores en la empresa junto a las políticas, las normas y los enfoques de la compañía, fomentando así el sentido de pertenencia.

Asimismo, Mosley (2007), “El sentimiento de pertenencia se observa cuando el empleado está orgulloso de formar parte de la compañía y tiende a identificarse con la misma” (p.8). Según el autor, el employer branding influye en la imagen proyectada por un empleador mediante sus políticas, procedimientos y acciones. Esta imagen impacta en las actitudes, compromiso y sentimiento de pertenencia de los trabajadores a través de la imagen de marca empleadora promovida por la cultura de la organización (citado en Blasco M., et al., 2014, p.8).

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización (Chiavetano, 2011, p.72).

Según Capriotti (2009), la cultura y la filosofía corporativas constituyen los componentes de la identidad corporativa. “La primera de ellas es el “alma” (soul) (...) y representa “aquello que la organización realmente es” (Capriotti P, 2009). Es el elemento que demuestra toda la trayectoria de la empresa a lo largo del tiempo hasta su actualidad. Por tanto, podemos considerar que la cultura corporativa es la esencia de la actividad organizativa de la empresa.

Según Kotter (2001), “La gestión de cambio es un proceso diseñado para ayudar a los líderes a implementar con éxito el cambio organizacional que tiene como propósito generar entusiasmo y lograr que los trabajadores comprendan la necesidad del cambio organizacional” (citado en Aktas M., 2022).

Por otra parte, según Chiavenato (2011), el mundo actual se caracteriza por un ambiente de transformaciones constantes. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia (p.349).

El presente proyecto de plan de estrategias de employer branding se relaciona con la gestión de cambio por ser una propuesta de valor que cada vez toma mayor relevancia en el contexto actual, que pretende fidelizar y crear sentido de pertenencia de la plantilla con la empresa PPM. La aplicación del cambio y la adaptación a nuevas ideas, tendencias y estrategias innovadoras que potencien la retención del talento a nivel interno permite a la empresa sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo.

El implementar nuevas estrategias de retención de talento en la empresa PPM implica adoptar o utilizar el cambio a favor de sus actividades diarias, para ello, es importante llevar a cabo

un plan de comunicación interna óptimo que permita que los trabajadores se comprometan a trabajar eficazmente bajo el mismo enfoque de alcanzar los objetivos planteados por la empresa y a su vez los suyos.

De ahí la importancia de destacar el concepto de comunicación interna como un factor esencial que contribuye a la difusión e integración de las estrategias implementadas a nivel interno dirigidas a los trabajadores. Esta comunicación interna facilita la circulación de información y el intercambio de ideas entre los miembros de la empresa, fortaleciendo así la identidad y la cultura corporativa. También contribuye a mejorar la eficiencia y la participación de todos los trabajadores, lo que a su vez promueve un clima organizacional más positivo y fortalece la fidelización del personal.

“A nivel empresarial la comunicación interna es una herramienta proyectada al interior de la organización, a fin de producir un ambiente armonioso y productivo, para alcanzar un fin, al interpretar los mensajes. Esta comunicación permitirá relacionarse las personas entre los diferentes niveles de mando” (Escalante y Moraga, 2019, p.121).

Según Rodríguez (2011), una buena comunicación interna es rentable para la organización ya que un trabajador bien informado, es decir, un trabajador que conoce los objetivos de su empresa, el contenido de su tarea, su contribución al beneficio global de la compañía, la evolución del sector y las funciones de sus compañeros tiene tendencia a manifestar una actitud positiva hacia el trabajo siendo, en consecuencia, mucho más efectivo el mismo (p.123). En este sentido, “El employer branding también se considera un proceso holístico mediante el cual la organización desarrolla

actitudes positivas y compromiso de sus empleados hacia la organización” (Kimpakorn y Tocquer, 2009, citado en Blasco et al., 2014).

De este modo, el empleado dentro de este proceso de cambio se convierte en un elemento clave de comunicación para la creación de marca empleadora, pues son reconocidos como embajadores con el propósito de que mediante su gestión transmiten su satisfacción laboral, sentido de pertenencia, valores, cultura y filosofía corporativa, aspectos que conllevan a la empresa a alcanzar una ventaja competitiva en el mercado.

Por otra parte, en cuanto a los aportes de marca empleadora, Keller (2001) “Sostiene que la fuerza de la marca se percibe en la mente de los consumidores. A nivel interno, origina un mayor nivel de compromiso y eficacia en los empleados, con sus consiguientes beneficios dentro de la organización” (citado en Blasco et. al., 2014, p.44).

Según Fram y McCarthy (2003), “La práctica del employer branding se basa en el supuesto de que el capital humano aporta valor a la firma y, a través de la hábil inversión en capital humano, los resultados de la compañía pueden mejorar” (citado en Blasco et. al., 2014, p.44).

Por otro lado, según Meier (2017), “Recoge un elenco exhaustivo de beneficios asociados a la implementación de iniciativas de employer branding clasificándolos en las tres categorías” (citado en Horstmann y Martín, 2018) que se muestran a continuación de forma esquemática:

- Beneficios multidisciplinares: relacionados con los procesos internos de la empresa o con los empleados, aumentar la retención y satisfacción de empleados.
- Beneficios financieros: relacionados con la mejora del rendimiento de los trabajadores en la empresa, basados en la reducción de costes y los relativos a la creación de valor.

- Beneficios externos: lograr la reputación de un empleador de primera opción, Reclutar y retener a los candidatos adecuados, diferenciarse de la competencia como marca empleadora

Dentro de estos aspectos se destaca que, el implementar un plan de estrategias de employer branding a nivel interno, acarrea varias ventajas como: los niveles de costes y rotación del personal disminuyen, gracias a una adecuada gestión del talento humano con enfoque en retener y fidelizar al cliente interno, los trabajadores. Además, de que los mismos perciban a la empresa como un “buen lugar para trabajar”, enfatizando su compromiso para el cumplimiento de objetivos, así como, contribuyendo a la rentabilidad de la empresa por potenciar su productividad (Hernández y Iglesias, 2007).

De este modo, el implementar estos aspectos anteriormente mencionados, contribuyen a la disminución de los índices de: rotación, absentismo, rendimiento, desinterés, estrés, conflictos, entre otros. El compromiso con la marca del empleador está directamente relacionada a la experiencia del trabajador con la empresa. El employer branding a nivel interno potencia la fidelización de los trabajadores generando: satisfacción, motivación, compromiso y productividad, favoreciendo al crecimiento de objetivos personales y profesionales de los trabajadores como de la empresa.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Metodología Design Thinking

En nuestro trabajo, llevaremos a cabo un proceso de diseño y guía de aplicación. Para lograrlo, emplearemos la metodología de Design Thinking, la cual se centra en el usuario. Esta metodología se basa en la empatía, la colaboración y la experimentación, por lo que consideramos que es altamente aplicable a un proyecto relacionado con el employer branding.

Para seguir esta metodología debemos aplicar las siguientes fases.

1. Empatía:

En esta etapa, nuestro objetivo es obtener una comprensión profunda de los empleados actuales de la empresa. Realizaremos este proceso a través de entrevistas, encuestas y mapas de empatía, con el propósito de recopilar información sobre las necesidades, expectativas y experiencias actuales de los trabajadores de PPM.

2. Definición:

Basándonos en la información recopilada en la etapa de empatía, se requiere identificar los problemas, desafíos y oportunidades que puedan ser abordados con estrategias de employer branding.

3. Ideación:

En esta etapa, proponemos generar una amplia gama de ideas para abordar los problemas y oportunidades identificados en la etapa de definición. Buscamos fomentar la creatividad y la colaboración en equipo para idear soluciones innovadoras. Las herramientas que pensamos usar para esta etapa son las siguientes:

- Brainstorming (Lluvia de ideas): Durante sesiones de brainstorming en grupo buscamos generar ideas sin límites ni restricciones, para ello podemos ayudarnos con herramientas como: pizarras, papelotes, o también aplicaciones virtuales.
- Mapas Mentales: Para visualizar y organizar ideas de manera no lineal.
- Metodología SCAMPER: Ya que por medio de ella podemos hacer el ejercicio de: sustituir, combinar, adaptar, modificar, poner en otro contexto, eliminar y reorganizar algún proceso existente. Nos parece una buena forma para estimular la creatividad.
- Técnica de los Seis Sombreros del Pensamiento: Para mirar un problema desde seis perspectivas diferentes y así generar ideas desde varios ángulos.
- Sesiones de Ideación Facilitadas: Encontramos en estas sesiones una herramienta que se basa en una facilitación conjunta de procesos, esto ayuda a mantener al equipo enfocado y productivo y ayuda a evitar bloqueos.

4. Prototipado:

Fase en la que pretendemos crear modelos de las ideas más prometedoras que surgieron en la etapa de ideación. Pueden ser versiones simplificadas de estrategias de employer branding que consideramos implementar. Como los siguientes:

- Desarrollo de un Storyboard para visualizar los beneficios “no monetarios” que se implementarán en la empresa, a base de la interpretación de las encuestas.
- Wireframes de un manual de identidad corporativa y cultura organizacional
- Maqueta de Plataforma virtual sobre programas de formación y desarrollo profesional.
- Mockups de medios de difusión y productos a presentar en el plan de marca empleadora.

5. Pruebas:

Mecanismos para obtener retroalimentación sobre los prototipos antes creados. Las personas a cargo de testearlos serán los usuarios del proyecto. Con los resultados de las pruebas se realizarán los ajustes necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Algunas de las herramientas de testeo que usaremos son las siguientes:

- Test de usuario: Hemos planteado esta herramienta como primera fase, misma que va dirigida a todos nuestros usuarios, de esta manera podemos tener un entendimiento integral de cómo funciona el producto o servicio que hemos prototipado. De esta herramienta podemos obtener nuestros primeros inputs en cuanto a los beneficios y dificultades a las que se enfrentan los usuarios.

- Grupos Focales: Hemos planteado esto como segunda herramienta con el fin de tener un acercamiento directo con los usuarios que presentaron novedades en la primera fase de testeo. Esto beneficiará al proyecto ya que profundizaremos en aquellas percepciones y opiniones a los que se enfrentaron los usuarios y que deberían resolverse.
- Entrevistas de satisfacción de producto: Después de aplicar las correcciones identificadas en la etapa de focus group, los usuarios harán uso del nuevo prototipo y se plantea elaborar entrevistas directas para conocer cuál es su nueva percepción sobre el producto.

6. Implementación:

Después de todos los puntos anteriores se comienza a implementar el plan de employer branding de manera gradual y estructurada. Siguiendo el cronograma establecido en el presente proyecto.

7. Evaluación Continua:

Una vez implementado el plan de employer branding, se continúa evaluando su impacto para saber si se está logrando los objetivos.

3.2. Fuentes de datos e información

Las fuentes de información que nosotros identificamos para la realización de este proyecto son las siguientes:

Entrevistas y encuestas dirigidas a:

- Encuestas a todos los empleados de la empresa PPM (empleados actuales de la organización de los distintos departamentos y de distintos rangos)

- Entrevistas: Al área de operaciones (que es el área que más problemas en el ámbito de satisfacción/clima laboral presentó - 30 trabajadores).

3.3. Técnicas

3.3.1. Mapa de Empatía

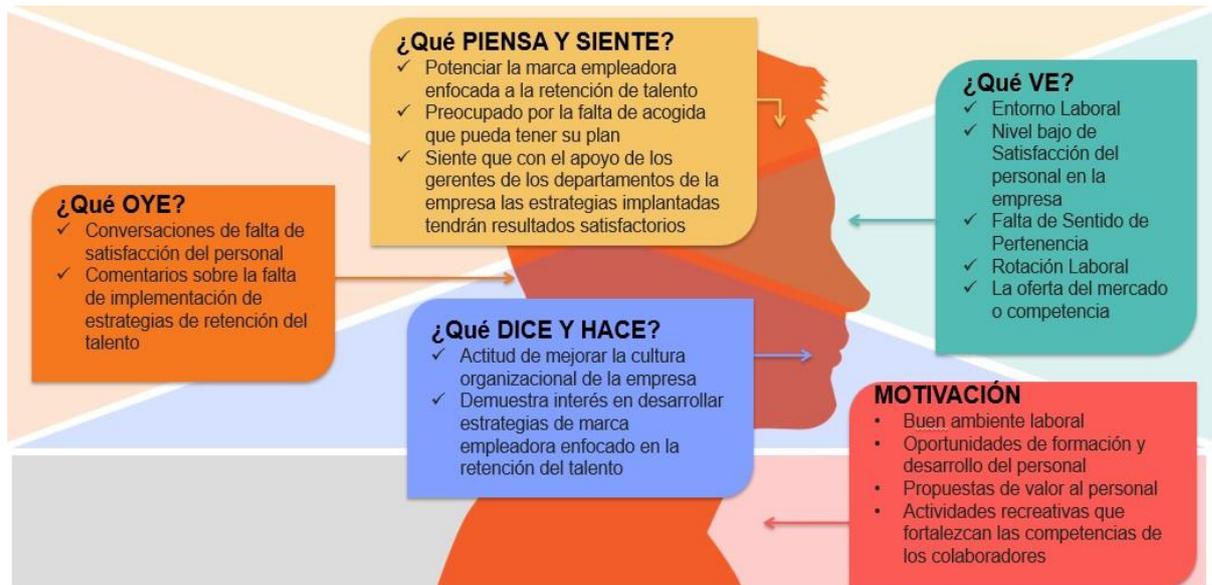
Al hacer uso de la herramienta, mapa de empatizar, nos permite identificar cuáles son las necesidades/deseos del usuario, en este caso del director del Departamento de Talento Humano, con el propósito de entender cuáles son sus pensamientos, frustraciones, que observa, que escucha, sus percepciones, emociones y la motivación que implementa.

Pudiendo identificar que como director y responsable de potenciar los procesos organizacionales en conjunto con el equipo que conforma la empresa, en este caso los trabajadores, ve la necesidad de crear estrategias que promuevan la retención del talento humano para acarrear mayor productividad y posicionamiento como marca empleadora a nivel interno, donde los trabajadores perciban a la empresa como un buen lugar para trabajar.

A partir de ello, se presentan aspectos como: falta de sentido de pertenencia, mejorar el clima laboral, crear satisfacción en los colaboradores, crear estrategias de retención de talento. A su vez existen pensamientos de preocupación, de que las estrategias a ejecutar no vayan a tener resultados satisfactorios, sin embargo, analiza y mantiene una actitud positiva que con el apoyo de cada uno de los líderes o gerentes de cada departamento la implementación del plan tenga resultados positivos para la empresa PPM.

Figura 4

Mapa de Empatía del Director del Departamento de Talento Humano



Nota: Mapa de Empatía del Director del Departamento de Talento Humano

Al hacer uso de la herramienta, mapa de empatizar, se pudo identificar cuáles son las principales percepciones del responsable de comunicación interna de PPM, partiendo del objetivo principal que tiene este rol dentro del proyecto está la predisposición en a través del plan de comunicación de cambiar el mindset de los colaboradores, integrarlos para que caminen hacia un solo objetivo y permitir que la comunicación sea efectiva y llegue de la misma forma hacia todas las personas que conforman PPM. Actualmente hay canales obsoletos para difundir comunicados, la comunicación no es efectiva y existen muchas barreras en la misma, entonces a través del planteamiento de estrategias de comunicación bien elaboradas se tiene como objetivo que los colaboradores entiendan y hagan propio el objetivo que tiene la compañía en mejorar el clima laboral a través de la implementación de una marca empleadora sana y efectiva en temas de

retención y bienestar de toda la población laboral. De ahí la importancia de implementar y utilizar los canales de comunicación interna que maneja la empresa para la difusión de las estrategias de employer branding a nivel interno.

Figura 5

Mapa de Empatía del Especialista de Comunicación Interna



Nota: Mapa de Empatía del Especialista de Comunicación Interna

CAPÍTULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Nuestra propuesta se fundamenta en el desarrollo de estrategias de Employer Branding enfocadas a la retención y fidelización del talento humano, en el presente capítulo se detalla el proceso para el diseño de un plan de Employer Branding para ser aplicado en la compañía PPM.

4.1. Diagnóstico

4.1.1. Aplicación de Encuestas

- ***Diagnosticar y Analizar la situación actual (Cultura organizacional y el clima laboral de la empresa)***

Antes de diseñar el plan, es fundamental comprender la situación actual de la organización en función del análisis realizado en la sección de Identificación del Proyecto, que incluye el análisis del entorno general y específico. Por lo tanto, es pertinente llevar a cabo una evaluación de la cultura organizacional y la percepción que los empleados tienen de la empresa.

Tarea: Realizar encuestas, entrevistas y análisis de datos para recopilar información relevante, tabular y realizar un análisis de los resultados para identificar puntos de valor y agilizar la toma de decisiones.

Dirigida a todos los colaboradores de la compañía PPM

Encuesta e interpretación de resultados que hizo PPM:

Ver Anexo A: Modelo de Encuesta de diagnóstico de Clima usado en PPM

Ver Anexo B: Resultados de la encuesta de Clima de PPM

Las encuestas fueron desarrolladas por una empresa externa llamada Focus, la misma apoyó con toda la logística del proceso, los resultados a nivel general son favorables, sin embargo, podemos ver en el informe que se debería puntualizar en los siguientes aspectos que arrojan resultados con apreciaciones que sin estar en un nivel bajo dan cabida a mejoras.

4.1.2. Aplicación de Entrevista

Se abordó con esta herramienta a un área en específico de la compañía que presentó los niveles más bajos en los resultados de las encuestas, el objetivo de la entrevista fue puntualizar e indagar más en aquellos aspectos que resultan importantes a trabajar.

- La muestra trabajada fue el Área de Operaciones máx. 30 personas, en donde se evidencia que a nivel área existen problemas en clima laboral, comunicación y trabajo en equipo.

(Ver Anexo C - Resultados de la entrevista hecha en el equipo Operaciones)

Actualmente PPM cuenta con un índice de rotación del 10% y en base a algunos puntos que identificamos también vemos que es necesario fortalecer el clima laboral en ciertas áreas como el departamento de Operaciones y a la par potenciar el uso de los canales de comunicación interna, ya que estos no son usados formalmente.

4.2. Elaboración de la propuesta del plan de Employer Branding a nivel interno

4.2.1. Identificar y Definir propuestas de valor para los empleados (*Definir estrategias y tácticas*)

Una vez realizado el diagnóstico, se procede a la creación de estrategias de transformación que mejoren las condiciones laborales y la satisfacción de los colaboradores en la empresa.

Tarea: Determinar qué acciones, recursos o beneficios valoran más y cuáles no, finalmente se procede a seleccionar acciones que impacten más en el entorno organizacional, previo a un estudio de viabilidad de las estrategias que se pretende implementar, las mismas que se describen por tareas en un plan de acción con los respectivos recursos a utilizar. Este tipo de recompensas pueden ser monetarias y no monetarias.

Considerando lo siguiente:

- Beneficios, recompensas y compensaciones.
- Cultura organizacional.
- Oportunidades de desarrollo profesional
- Equilibrio entre trabajo y vida personal.
- Valores, misión, visión y de la empresa.
- Comunicación, socialización e implementación de las estrategias al personal

4.2.2. Etapa de propuesta de estrategias de employer branding:

4.2.2.1. Promocionar la cultura corporativa

Tarea 1: Comunicar de forma clara la misión, visión, cultura y valores organizacionales de PPM mediante la creación de un manual de identidad corporativa y el desarrollo de talleres para promocionar la cultura. Usando canales de comunicación interna que se manejan en la empresa PPM, tales como:

- Microsoft Teams
- Grupos de Whatsapp
- Intranet - QPH
- E-mails institucionales.

De esta manera, potenciaremos la cultura organizacional y a su vez los canales existentes de comunicación interna con el propósito de que el personal identifique todas las vías a su disposición.

Adicionalmente, elegir Sponsors del proyecto de Employer Branding en PPM.

Tarea 2: Definir qué personas serán embajadores del cambio en la compañía, aquellos colaboradores que son influyentes y que pueden motivar a las demás personas y lograr que el proyecto trascienda en toda la empresa.

Dentro de cada departamento se han identificado a ciertos empleados que tienden a destacar en su labor y que se han convertido en modelo a seguir de otros por su talento. Lo que buscamos es apoyarnos en el talento que tienen ciertos colaboradores para crear inspiración en sus pares

laborales, donde los mismos muestren con el ejemplo todos los aspectos que conforman la cultura organizacional.

Sponsors ideales: Gerente General, 6 directores, Empleados destacados de cada área (seleccionados en base a resultados de desempeño laboral del último año)

4.2.2.2. Propuesta de incentivos monetarios

Además del salario regular la empresa PPM busca ofrecer a sus empleados beneficios que sean de utilidad, ya sea de dinero adicional por desempeño pagos que cubran servicios de salud o de alguna otra índole.

- Incentivos de Recreación: Entradas al cine (ya que PPM está vinculada de alguna manera a la Marca Multicines) se propone crear un beneficio que vaya más allá del ámbito laboral y se enfoque en la recreación y esparcimiento del colaborador.
- Seguro de Salud: dirigido a todo el personal que conforma la empresa PPM.

Tarea: Comunicar los beneficios monetarios a los trabajadores para que los mismos perciban que la empresa se preocupa por su talento.

Dependencias: Aprobación del Departamento Financiero y de Recursos Humanos, después de analizar las posibilidades que tiene la organización de ofrecer/mantener estos beneficios.

4.2.2.3. Propuestas de incentivos no monetarios

Los incentivos no monetarios son beneficios que ayuda a los colaboradores a motivarlos e incentivarlos a raíz de sus logros, desempeño y compromiso con sus labores diarias en la

empresa, tomando en consideración el equilibrio entre la vida laboral-personal de los trabajadores, aspectos que no implican una remuneración económica, todo esto con la finalidad de potenciar su fidelización y sentido de pertenencia en la empresa. Entre estos aspectos no remunerativos, consideramos pertinente implementar los siguientes:

- Flexibilidad de horario: Modalidad de trabajo híbrida - 2 días a la semana teletrabajo
- Día libre por cumpleaños
- 21 días de vacaciones
- Programas de bienestar laboral que promuevan la salud mental

Tarea: Socializar los beneficios a los trabajadores para que conozcan estos aspectos que los favorecen.

Dependencias: Aprobación del Departamento Financiero y de Recursos Humanos, después de analizar las posibilidades que tiene la organización de ofrecer/mantener estos beneficios.

- ***Diseñar e implementar programas de formación y desarrollo profesional***

Tarea 1: Implementar un plan de carrera y sucesión con el propósito de que los colaboradores posean una buena experiencia de la empresa, la misma que garantice la permanencia de su plantilla, así como, que asegure el potenciamiento del desempeño de estos. El plan de carrera permite el crecimiento profesional de los colaboradores, con competencias, técnicas y aptitudes en pro de la empresa, satisfaciendo y beneficiando a ambas partes.

Misión: Identificar colaboradores que se encuentren aptos para ocupar puestos más estratégicos.

Tarea 2: Crear un plan de capacitación virtual mediante la Plataforma Zoom y la implementación de plataformas E-learning, al ser una empresa que se desenvuelve en el ámbito de la tecnología, es importante que cuenten con un campus virtual de estudios, donde todos los empleados de la compañía puedan acceder de forma gratuita a cursos de capacitación que sean de utilidad para mejorar su desempeño dentro de la organización y donde encuentren contenido de interés y de valor para ellos. Los mismos que puedan acceder desde cualquier parte y en cualquier horario para prepararse y fortalecer sus competencias.

Así los empleados sienten que la empresa invierte en su crecimiento y desarrollo personal, ofreciéndoles oportunidades de aprendizaje. Estos programas ayudan a los empleados a mejorar sus habilidades, conocimientos y competencias profesionales y a su vez estos aumentan el compromiso con la empresa. Así como, la implementación de juegos interactivos virtuales que potencien el desarrollo de sus competencias en la empresa. Al realizarlo mediante un tono informal y divertido deja una buena percepción en los colaboradores.

- ***Talleres de cohesión de equipos***

Tarea 1: Realizar actividades recreativas como ejercicios de pausa activa en cada área con un líder.

Tarea 2: Actividades o programas recreativos que fomenten el sentido de pertenencia, como “Team Building” para cohesionar y crear vínculos más fuertes entre los miembros del

equipo con el propósito de satisfacer las necesidades y objetivos de la empresa mediante el estímulo de competencias y el trabajo en equipo.

Tarea 3: Talleres de coaching: programas que potencien la eficacia de resultados del personal, motivación y satisfacción de los colaboradores en la empresa.

4.2.3. Fase de socialización de estrategias mediante canales de comunicación interna:

4.2.3.1. Difusión de estrategias de employer branding mediante canales de comunicación interna

Tarea 1: Difundir y socializar los beneficios que la empresa PPM ofrece a sus colaboradores, mediante canales de comunicación interna efectivos, con una correcta planificación de la comunicación la misma que sea eficaz, clara y precisa. Establecer las acciones de comunicación para la adecuada emisión de tareas y programas a realizar a favor de los colaboradores, donde se potencie el sentido de pertenencia a través de las estrategias. Canales por utilizar para la difusión de estrategias:

- Microsoft Teams
- Grupos de Whatsapp
- Intranet - QPH
- E-mails institucionales.

4.2.4. Fase de Medición, control y seguimiento

Tarea 1: Realizar encuestas de seguimiento periódicas de satisfacción de los trabajadores

Aplicar encuestas de satisfacción sobre la cultura y satisfacción laboral de forma periódica para garantizar que los puntos anteriores están proporcionando los resultados esperados.

Lo que nos interesa saber son temas como:

- ¿Cuáles son los valores y la misión de la empresa?
- ¿Cuál es el ambiente laboral actual?
- ¿Qué opinan los empleados sobre la cultura de la empresa?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la marca como empleador?
- ¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrenta la empresa en términos de retención y atracción de talento?
- Nivel de Satisfacción de los colaboradores con respecto a la marca empleadora
- ¿La empresa se preocupa por el bienestar, crecimiento personal y profesional de los colaboradores?

Para ello, se requiere la creación de una encuesta que abarque los temas anteriormente mencionados, por tanto, planteamos un modelo de encuesta vinculada a: Clima Laboral y Comunicación Interna

Ver Anexo D: Diseño Encuesta de Clima Laboral

Ver Anexo E: Diseño de Encuesta de Comunicación Interna

Tarea 2: Establecer métricas para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas por medio de un seguimiento regular para identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.

Medir resultados y analizar indicadores proporcionará información valiosa para identificar áreas de oportunidad y fortaleza, permitiendo tomar decisiones estratégicas. Además, el seguimiento continuo brindará la capacidad de adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del mercado laboral y a las expectativas de los empleados. El monitoreo periódico ayuda a controlar el cumplimiento del cronograma, junto con la actualización constante y el análisis de indicadores, brinda un control óptimo y una gestión proactiva para mejorar continuamente la imagen de la empresa a nivel interno. Para medir el impacto podemos implementar los siguientes indicadores:

- **Indicadores clave de rendimiento (KPIs):** Definir KPIs específicos que permitan medir el impacto del proyecto. Algunos pueden ser: la tasa de retención de empleados, el nivel de compromiso y satisfacción, entre otros.
- **Encuestas y feedback:** Para obtener su feedback sobre la percepción de la empresa como empleador. Usar los resultados para realizar mejoras.
- **Comparación con la competencia:** Estudios de mercado y análisis comparativos con otras empresas similares en el mercado para evaluar el posicionamiento como empleador.
- **Evaluación del EVP:** Mide la efectividad de la Propuesta de Valor mediante encuestas específicas sobre lo que los empleados valoran más en la empresa.
- **Análisis de la rotación de empleados:** Evaluar la tasa de rotación de empleados antes y después de implementar el plan de estrategias de employer branding enfocada en la retención y fidelización del talento.

- **Reuniones de seguimiento:** Realizar reuniones periódicas con el equipo encargado del plan de employer branding para evaluar el progreso, identificar desafíos y discutir posibles ajustes.

4.3. Cronograma y Presupuesto.

En función de las estrategias planteadas en el diseño del plan de employer branding es necesario la creación de un cronograma que nos permita ejecutarlo de forma esquemática y ordenada, con el propósito de llevar a cabo una correcta planificación de las tareas a realizar. **(Ver Anexo F - Cronograma)**

La planificación presupuestaria es una herramienta esencial en la ejecución de proyectos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. En este informe, se detalla el presupuesto que se aplicará en el proyecto de Diseño de un Plan de Estrategias de Employer Branding para la Retención del Talento Humano. Esto implica la identificación de un plan de gastos que nos permitirá orientarnos en la planificación, ejecución y evaluación del proyecto, asegurando que cuente con los recursos necesarios para su implementación. **(Ver Anexo G - Presupuesto)**

Figura 6

Presupuesto

ACCIONES	TAREAS	RECURSOS MATERIALES	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	COSTO	RECURSOS HUMANOS - RESPONSABLE	NÚMERO DE HORAS	PRECIO POR UNIDAD	COSTO	COSTO TOTAL	
PROMOCIONAR LA CULTURA CORPORATIVA	Planificación de reuniones					Especialista de Talento Humano - Tiempo Parcial	10	6,25	62,5	62,5	
	Elaboración de manual de identidad corporativa	Impresiones del manual (15 páginas)	200	2,5	500	Diseñador - Medio Tiempo	120	4,17	500,4	1000,4	
	Talleres para promocionar la cultura organizacional (misión, visión, valores y propósito de la empresa)	Taller presencial		1	300	300	Especialista de Talento Humano - Tiempo Completo	240	6,25	1500	1800
		Insumos de oficina - Kid personal		200	3	600	Especialista de comunicación	240	3,75	900	1500
		Breaks por persona		200	5	1000	Especialista de logística (medio tiempo)	120	4,17	500,4	1500,4
	Designar Sponsors del Programa/ Seleccionar personas de la plantilla que serán embajadores en cada área para promocionar la cultura						Especialista de Talento Humano - Tiempo Completo	240	6,25	1500	1500
ESTRATEGIAS DE INCENTIVOS MONETARIOS	Incentivos de recreación	Entradas al cine	200	16	3200	Trabajadora Social - Medio Tiempo	120	5	600	3800	
	Seguro de salud	Plan básico para cada persona	200	25	5000	Trabajadora Social - Medio Tiempo	120	5	600	5600	
ESTRATEGIAS DE INCENTIVOS NO MONETARIOS	Flexibilidad de horario - Modalidad híbrida - 2 días a la semana teletrabajo					Analista de Talento Humano - Tiempo Completo					
	Día libre por cumpleaños										
	Programas de bienestar laboral que promuevan la salud mental						240	6,25	1500	1500	
ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	Definir Planes Carrera/ Sucesión	Reuniones				Especialista de Talento Humano	240	6,25	1500	1500	
	Definir Planes de capacitación virtuales	Plataforma zoom (licencia)	1	200	200	Especialista de TICs y software				2199,2	
	Implementar plataformas Elearning	Plataforma virtual	1	8000	8000		240	8,33	1999,2	8000	
TALLERES DE COHESIÓN DE EQUIPOS	Programas de actividades recreativas como: Team Building	Complejo para realizar evento (Breaks y Almuerzo)	200	20	4000	Especialista de logística (medio tiempo)	120	10	1200	5200	
	Talleres Coaching	Insumos de oficina - Kid Personal	200	4	800	Contratación de un Coach	16	15	240	1040	
PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	Desarrollo de estrategia de comunicación	Reuniones				Especialista en Comunicación Interna - Tiempo Completo					
	Análisis de canales a utilizar para la difusión de estrategias	e-mail, whatsapp					240	3,75	900	900	
CONTROL Y SEGUIMIENTO	Encuesta anual de Clima Organizacional	Formulario forms				Especialista de Talento Humano - Tiempo Completo				1500	
	Evaluación anual de Desempeño	Power BI para informes (12 meses)	12	9,4	112,8		240	6,25	1500	112,8	
					23712,8			14940	38652,8		

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones Generales

Al diseñar el Plan de Employer Branding para la empresa PPM, planteamos estrategias y empleamos metodologías que permitieron impulsar nuestra creatividad y nos facilitaron la generación de soluciones de gran utilidad para fortalecer la fidelización y sentido de pertenencia del personal con la finalidad de fomentar la retención de talento. El Employer Branding se presenta como una herramienta que debe ser aprovechada al máximo a nivel interno para obtener el mayor beneficio posible del activo más valioso de las empresas: su personal. Considerando que, si los trabajadores se sienten y perciben un entorno agradable, de crecimiento y desarrollo profesional se verá reflejado en sus tareas cotidianas, potenciando su desempeño y siendo más productivos para el cumplimiento de objetivos personales, profesionales y de la empresa.

5.1.2 Conclusiones Específicas

- La implementación de programas recreativos, de cohesión de equipo, la creación de oportunidades de desarrollo profesional y la aplicación de beneficios de alto valor para los colaboradores agregan un valor significativo a la organización destacándose ante la competencia y ante su público interno pues la elegirán como el mejor lugar para trabajar. Cuando estos esfuerzos son percibidos por la fuerza laboral, es posible minimizar los índices de rotación y garantizar la continuidad en el cumplimiento de las metas de la empresa

- El fortalecimiento del clima organizacional y la promoción de la motivación contribuyen a mejorar el estado de ánimo general, lo que propicia un ambiente de trabajo saludable y positivo, generando un aumento del desempeño y productividad de los empleados.
- La cultura organizacional es un aspecto clave a nivel interno, por tanto, al potenciar la cultura permite que los colaboradores se sientan identificados con la misma para el cumplimiento de objetivos con un mismo propósito.
- La comunicación interna es clave para el buen funcionamiento de los distintos procesos de la empresa, con una misma misión, visión y todos los elementos que conforman la cultura organizacional, permiten que las tareas de los trabajadores de los distintos departamentos sean ejecutadas de manera eficaz bajo un mismo enfoque. Además, contribuye a que los empleados perciban mayor transparencia, mejorando la relación entre trabajadores, así como, que los mismos perciban que su opinión cuenta. Mediante los canales de comunicación interna la comunicación se mantiene fluida y transparente, proporcionando a los trabajadores una visión holística de la empresa.

5.1.3. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Una comparación siempre es un buen punto de referencia para medir el progreso, requiere comprender cómo se percibía la empresa como empleador al inicio del plan y en cómo se la ve una vez aplicado el proyecto del plan de estrategias de employer branding, esto mostrará datos trascendentales sobre el éxito del trabajo.

En función a ello, se corroboran las mejoras a nivel interno de la empresa, en aspectos como: aumentar la fidelización y satisfacción de los trabajadores, para la retención de empleados,

visualizar mejoras en la reputación de la empresa, su clima y cultura organizacional, con el propósito de que se potencie el sentido de pertenencia para que los colaboradores se sientan identificados con la misma, esto mediante la correcta difusión de los elementos que conforman la cultura organizacional, así como de las estrategias planteadas en el presente plan. Además, la participación de los empleados en las actividades o eventos internos son indicadores que evidencian el éxito de la propuesta.

Es importante analizar la tasa de rotación actual de la compañía, que actualmente se sitúa en un 10%. El objetivo, después de implementar todas las acciones abordadas en este proyecto, es reducir ese porcentaje en un 5%. Según los análisis realizados por consultoras empresariales, este nivel se considera ideal en función de factores sociales y laborales que pueden llevar a que los profesionales busquen oportunidades de desarrollo fuera de la organización.

En cuanto al uso de canales de comunicación interna para promocionar y difundir la cultura organizacional, esperamos aumentar su utilización en un 25%. Y finalmente buscamos mantener y potenciar los índices de satisfacción laboral en una métrica superior o equivalente al 90%.

Feedback de empleados, mediante una encuesta/evaluación periódica respecto al clima laboral, considerando opiniones y comentarios sobre la empresa es otra manera de analizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Finalmente, analizar el costo y retorno de la inversión (ROI) donde se calcule los costos asociados con la ejecución del plan y se los compare con los beneficios obtenidos. Esto ayudará a determinar si la inversión en employer branding ha sido rentable.

5.2. Contribuciones

5.2.1. Contribución a nivel personal

Karen: En lo personal, la realización de este proyecto me ha ayudado a potenciar mis habilidades de comunicación, liderazgo y organización. La ejecución de este proyecto también contribuyó al desarrollo de la empatía y al trabajo en equipo. Además, me ha llevado a explorar mi lado más investigativo y curioso. Finalmente, con la realización de este proyecto reafirme mi gusto e interés por la gestión del talento humano.

Magali: Considero que el presente proyecto ha contribuido a mi desarrollo tanto personal como profesional, debido a que he tenido que potenciar varias habilidades y competencias que han sido de gran ayuda para el desarrollo del proyecto, entre ellas puedo destacar: pensamiento crítico, la organización, el trabajo en equipo, comunicación asertiva, empatía, habilidades de liderazgo. He ampliado mis conocimientos y competencias como: investigar, indagar, recopilar datos y redactar. Adicionalmente, en la realización del proyecto pude poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación de la maestría. Todos estos aspectos han contribuido a mi desarrollo profesional para comprender más acerca de la importancia de una correcta gestión del talento humano en el contexto actual, puesto que más que retener talento es incentivar a que los mismos se sientan agusto en su entorno de trabajo y elijan quedarse, partiendo de la premisa de que los colaboradores son el activo más importante de una empresa. Finalmente, esta experiencia me ha permitido enriquecer y ampliar mis conocimientos en esta área.

Adonis: Este proyecto me ha ayudado a comprender más el manejo del talento humano, gracias a los conocimientos y experiencias de mis compañeros, asimismo, con este proyecto entendí la importancia de la empatía con la plantilla, la retención del personal y la promoción de la marca,

esto permitió observar cómo la tecnología a permitido el cambio en la gestión del recurso para mejorar los procesos buscando aplicar métodos que se adapten a los cambios sociales actuales.

Fernando: El proyecto a nivel personal me ha contribuido en el entendimiento de las diversas problemáticas que atraviesa una persona en su lugar de trabajo, a la par como las personas se relacionan, cuáles son los aspectos más valorados y cuáles son los puntos en los que se debería prestar especial atención en los entornos laborales.

El lugar de trabajo es prácticamente el medio en el que pasamos la mayor parte de nuestro tiempo y vida, si el mismo contribuye a que las personas se sientan valoradas, satisfechas y entusiasmadas impacta directamente en su salud personal a todo nivel y a la par genera mejores resultados en la organización.

5.2.2. Contribución a nivel académico

A nivel académico coincidimos en que este proyecto fue una propicia oportunidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos durante este tiempo que cursamos la maestría, no solo de forma teórica, sino que también práctica. También nos ayudó a explotar nuestras capacidades académicas de investigación, análisis, redacción y recopilación de información. Este trabajo fue invaluable para nuestra formación y nos preparó para enfrentar desafíos en nuestro futuro laboral.

5.2.3. Contribución a la gestión empresarial

En cuanto a la contribución a la gestión empresarial, creemos que estamos abordando una necesidad existente en la organización. Estamos diseñando una herramienta que no solo es aplicable en momentos específicos, sino que puede utilizarse de manera atemporal cuando la

situación lo requiera y puede modificarse de acuerdo con los requerimientos específicos de la empresa. La implementación de un proyecto de plan de employer branding puede tener un impacto positivo en diversos aspectos de la gestión empresarial, tales como la retención de talento, la mejora del compromiso de los colaboradores, el impulso de la productividad, la mejora del ambiente organizacional y la reducción de las tasas de rotación. Además, contribuye a que una organización se vuelva más competitiva frente al mercado actual.

5.2.4. Limitaciones del proyecto

Para diseñar un proyecto de employer branding, es importante ser consciente de las limitaciones que podrían surgir. Algunas de las limitaciones que surgieron fueron las siguientes:

Recursos Financieros Limitados: La implementación de estrategias de employer branding puede requerir inversiones significativas en marketing, comunicación interna y otras áreas. Y no siempre los directivos están dispuestos a asignar presupuestos a estos proyectos. También el presupuesto que calculamos para la implementación de nuestro plan tiene valores fuertes, especialmente el que se designa a la creación de una plataforma de capacitación.

Tiempo: La construcción de una marca empleadora sólida es un proceso que lleva tiempo. Puede llevar varios meses o incluso años desarrollar y fortalecer e implementar una reputación como un empleador atractivo.

Resistencia al cambio: Los empleados y la alta dirección pueden mostrar resistencia al cambio, especialmente si las iniciativas de employer branding implican cambios en las políticas, prácticas o la forma de hacer negocios. La no valoración de esfuerzos institucionales que hacen que los colaboradores no encuentren atractivo en las estrategias propuestas.

La Competencia Organizacional: Los altos salarios que ofrecen las compañías extranjeras que requieren perfiles profesionales similares a los que busca PPM. También aplica la facilidad que estas compañías ofrecen para hacer trabajo remoto.

Cambios en el Entorno Externo: Los factores externos, como cambios económicos o pandemias, pueden afectar la efectividad de las estrategias de employer branding.

Necesidad de Actualización Constante: Las estrategias de employer branding no son estáticas. Deben adaptarse a medida que cambian las condiciones del mercado laboral y las preferencias de los empleados.

Cumplimiento Normativo: Las estrategias de employer branding deben cumplir con las normativas laborales y de igualdad de oportunidades, lo que puede limitar las acciones que una organización puede tomar.

Es importante considerar estas limitaciones al diseñar un proyecto de employer branding y planificar estrategias que aborden estos desafíos de manera efectiva. También es esencial ser realista sobre lo que se puede lograr y tener expectativas claras sobre los resultados.

5.3. Recomendaciones

- Siempre es fundamental guardar los datos obtenidos de los diagnósticos de la situación actual. Dado que el diseño de esta herramienta está pensado para ser utilizada tantas veces como la organización lo requiera, es de suma importancia conservar los datos recopilados en experiencias anteriores. Esto permitirá realizar comparativas tanto de los puntos de partida como de los resultados obtenidos cada vez que se ejecute el proyecto.

- Este proyecto no se limita únicamente a la identificación de posibles cambios y mejoras, También está diseñado para saber identificar cuáles son los atributos organizacionales que la gente valora de la organización y crear acciones para mejorarlos y mantenerlos.
- Para la creación de encuestas y la difusión de contenido por medio de los canales internos, recomendamos el uso de palabras sencillas y amigables que puedan ser comprendidas con facilidad por todos los públicos que trabajan en PPM.
- Al momento de ejecutar las propuestas de valor (monetaria y no monetarias) se requiere un estudio de viabilidad previo en el que colaboran los departamentos involucrados.
- Recomendamos a la empresa PPM que nunca deje de considerar estrategias de Employer Branding, este no es un esfuerzo de una sola vez, sino un esfuerzo continuo. Dado que nos encontramos en un mundo en constante cambio, donde los intereses de los colaboradores son cada vez más diversos, estar al tanto de la percepción de nuestra marca empleadora interna brindará una ventaja competitiva a PPM en el mercado laboral actual.

REFERENCIAS

- Aktas, M. (2022). *Qué es el Modelo de Gestión del Cambio en ocho pasos de Kotter*. <https://userguiding.com/es/blog/el-modelo-de-gestion-del-cambio/>
- Armstrong, M., y Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Koganpage.
- Arbaiza Fermini, L. A. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Universidad ESAN.
- Blasco López, M. F., Rodríguez Tarodo, A., y Fernandez Lores, S. (2014). Employer branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34 - 53.
- Capriotti P. (2009). The Impact of employer branding and corporate reputation on social responsibility with customer orientation. *Journal of Strategic Management Studies*, p. 49-74.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, p. 289 y 349.
- Das, M., (2023). Employer Branding Lab. <https://employerbrandinglab.com/employer-branding>
- Escalante, A. D. V., y Moraga, P. A. S. (2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. *Revista Scientific*, 4, 116-135.
- García Bueno, A. (2019). Employer Branding: herramienta fundamental en la gestión de la atracción y retención del talento en las empresas.

- Hernández, M. I. S., y Iglesias, M. C. B. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (p. 223). Universidad de La Rioja.
- Horstmann Sendagorta, L., y Martín Rodrigo, M. J. (2018). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *icade. Revista de la Facultad de Derecho*, (100).
<https://doi.org/10.14422/icade.i100.y2017.008>
- Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, 302, 86-87
- Kimpakorn y Tocquer.(2009) . Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (7), 58-75.
- Leekha Chhabra, N., y Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Lores, S. F., Bouzas, D. G., Iturriagoitia, M. A., y López, M. F. B. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (10), 32-51.
- Mosley, (2007). Experiencia del cliente, cultura organizacional y marca empleadora. *J Brand Manag.* <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Muñiz, L., y González, L. M. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Profit editorial.



Pino Apablaza, F. A. (2018). La satisfacción laboral y la satisfacción del cliente en la atención brindada en el Club Departamental Arequipa.

Rodríguez Tarodo, A. (2011). Employer branding: Un estudio sobre la construcción de la marca del empleador.

Vivas, A y Saavedra, P. (2019). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018. Revista Scientific, 4(Ed. Esp.).

http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/384/516

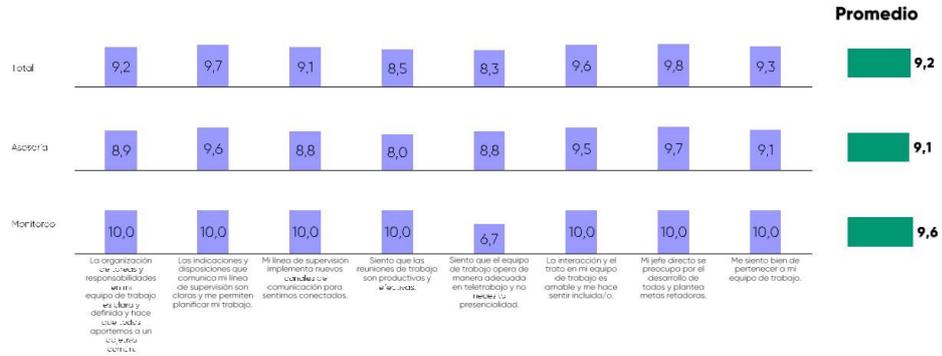
Anexo B

Resultados de la encuesta hecha en PPM



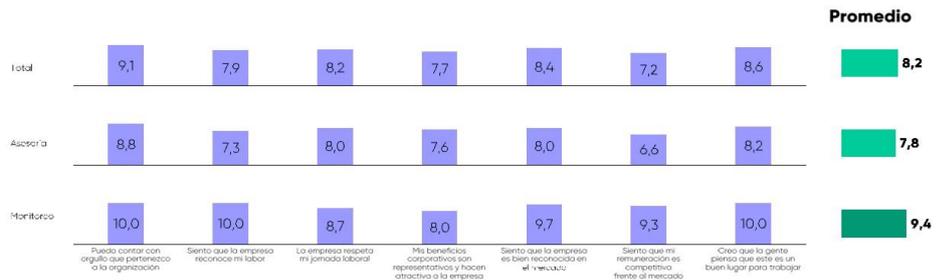
Mala 10-95 75-85 65-75 55-65 Excelente

EQUIPO DE TRABAJO



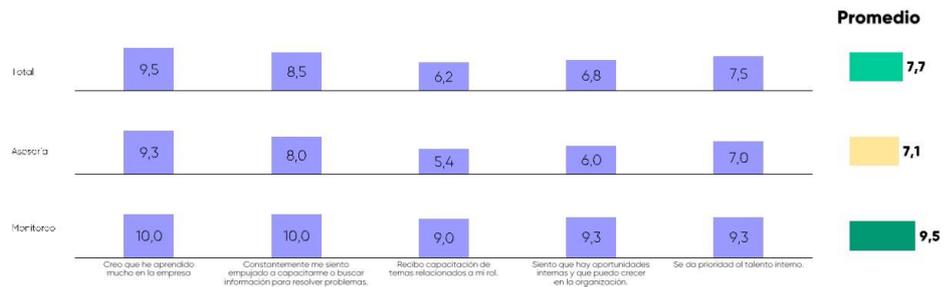
Mala 10-95 75-85 65-75 55-65 Excelente

REPUTACIÓN DE LA EMPRESA



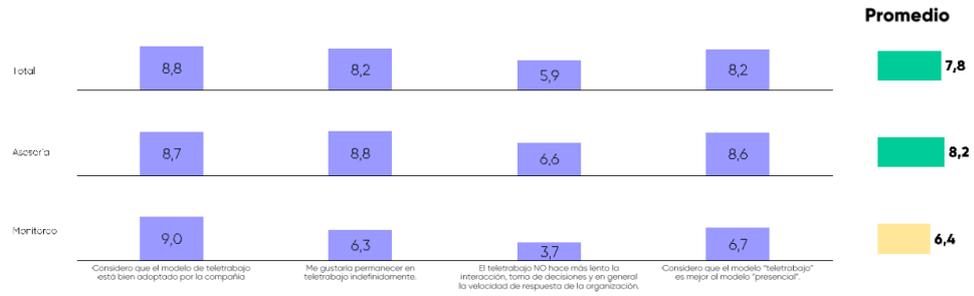
Mala 10-95 75-85 65-75 55-65 Excelente

DESARROLLO PROFESIONAL



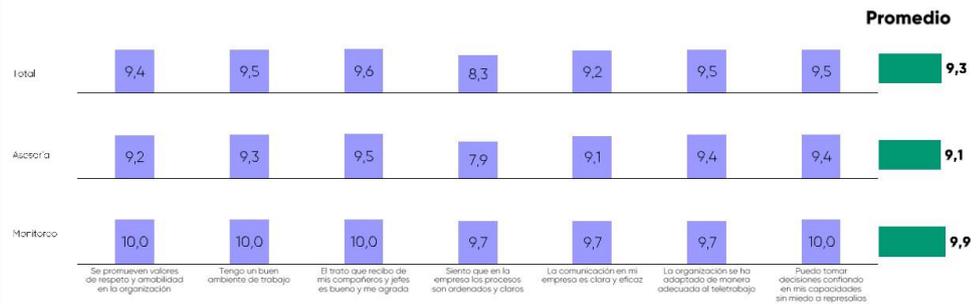
Malo: 5,00 6,00 6,50 7,00 7,50 Excelente

TELETRABAJO



Malo: 5,00 6,00 6,50 7,00 7,50 Excelente

CULTURA ORGANIZACIONAL



Anexo C

Resultados de las entrevistas hechas en el equipo Operaciones en PPM



ALTOS NIVELES DE SATISFACCIÓN	COMUNICACIÓN EFECTIVA	RELACIONES LABORALES	DESCRIPCIÓN EQUIPO	LIDERAZGO
Mas del 90% del equipo se siente bien y conforme dentro de su equipo de trabajo. Sienten que es un ambiente colaborativo.	El 85% del equipo considera que no hay problemas de comunicación dentro de su área, mencionan que existen canales y apertura para expresar sus opiniones.	El 90 % del equipo menciona que las relaciones interpersonales en el área son buenas y permiten que haya un buen trabajo en equipo.	Los miembros de los equipos describen a los mismos como unidos, colaborativos, comprometidos, dinámicos y estables.	El 90% de los miembros de los equipos consideran que el liderazgo es bueno y excelente.

HALLAZGOS OPERACIONES

BAJOS NIVELES DE SATISFACCIÓN

El 62% de miembros del área de operaciones mencionaron sentirse mal y regular dentro del equipo de operaciones. Mientras que el 38% restante indicó sentirse bien.

COMUNICACIÓN

El 95% del equipo considera que existen problemas en la comunicación referente a la falta de canales adecuados de comunicación, no hay apertura, desconocimiento de procesos, malos entendidos.

RELACIONES LABORALES

El 43% del equipo menciona que conoce de conflictos o roces interpersonales que existen entre miembros del mismo, generados por malos entendidos, falta de empatía, diferentes opiniones.

DESCRIPCIÓN EQUIPO

Los miembros del equipo de operaciones lo describen al mismo como desunido, disfuncional e inestable.

LIDERAZGO

El 90% de los miembros de los equipos consideran que el liderazgo es bueno y excelente.

CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN OPERACIONES

En base a los resultados obtenidos se puede concluir que el equipo de Operaciones enfrenta problemáticas como mal ambiente de trabajo, poca motivación por falta de reconocimiento, deficiencias en la comunicación entre áreas, incertidumbre por movimientos de personal, conflictos interpersonales e inadecuadas condiciones físicas de trabajo.

VS

CONCLUSIÓN ÁREA

En base a los resultados obtenidos se puede concluir que el índice de bienestar y satisfacción dentro de las áreas de Producto, SAC, Sorvo, Logística, Conciliaciones es adecuado.

Anexo D

Diseño encuesta de clima laboral

PPM Encuesta de clima laboral

La evaluación del clima laboral es importante dentro de las organizaciones permitiendo comprender las necesidades del personal que trabaja en la empresa. En esta encuesta estamos evaluando el clima laboral en la empresa PPM. Para ello, sugerimos implementar la escala de Likert

1. Totalmente en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

¿Se encuentra satisfecho trabajando en la empresa PPM?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Consideras que los horarios de la empresa son flexibles?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Las instalaciones de la empresa son adecuadas?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿El liderazgo que se maneja en la empresa es bueno?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Cuenta con las herramientas necesarias en la empresa para realizar su trabajo?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿La empresa te ayuda a desarrollarte profesionalmente?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Se siente motivado y respaldado al trabajar en la empresa PPM?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¿Recibe retroalimentación de sus tareas en la empresa?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anexo E

Diseño de encuesta de comunicación interna

Encuesta de Comunicación Interna

La comunicación es importante dentro de las organizaciones permitiendo comprender las necesidades del personal que trabaja para la empresa. En esta encuesta estamos evaluando el nivel de la comunicación interna en la empresa PPM. Para ello, sugerimos implementar la escala de Likert

1. Totalmente en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Algo de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

- Las retroalimentaciones ayudan a informar y conocer las necesidades del personal

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- La apertura a las ideas se da en todas las áreas de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Se siente bien al interactuar en los eventos sociales de la empresa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Las indicaciones y disposiciones que comunica su jefe y sus compañeros son claras

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Tengo espacios para hablar y compartir mis pensamientos

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Se respeta mi opinión y mis criterios en las reuniones de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Existen espacios que me permitan dar mi opinión

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Se promueve la comunicación interna en la empresa PPM

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Tengo una buena comunicación con los miembros de la empresa PPM

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Los equipos de trabajo a los que pertenecen tienen una comunicación efectiva.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anexo F

Cronograma

ACCIONES	TAREAS	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	S.1	S.2	S.3	S.4	S.5	S.6	S.7	S.8	S.9	S.10	S.11	S.12	S.13	S.14	S.15
DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	Desarrollo Encuesta	Talento Humano	Todos los empleados de PPM.															
	Desarrollo de Entrevistas	Talento Humano	Talento Humano															
	Tabulacion	Talento Humano	Talento Humano															
	Análisis de Resultados	Talento Humano	Talento Humano															
DEFINIR PROPUESTA DE VALOR A COLABORADORES	Análisis de Resultados y Estandarización de hallazgos	Talento Humano	Talento Humano															
	Propuesta de Estrategias - Plan de acción	Talento Humano	Talento Humano															
	Análisis de recursos/presupuesto	Talento Humano	Talento Humano															
PROMOCIONAR LA CULTURA CORPORATIVA	Planificación de reuniones	Talento Humano	Talento Humano															
	Elaboración de manual de identidad corporativa	Talento Humano	Talento Humano, Dirección,															
	Talleres en conjunto para promocionar la cultura corporativa (misión, visión, valores y propósitos de la empresa)	Talento Humano	Talento Humano															
	Designar Sponsors del Programa/ Seleccionar personas de la plantilla que serán embajadores en cada área para promocionar la cultura	Talento Humano	Talento Humano, sponsor del proyecto															

ACCIONES	TAREAS	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	S.1	S.2	S.3	S.4	S.5	S.6	S.7	S.8	S.9	S.10	S.11	S.12	S.13	S.14	S.15
PEOPUESTA DE INCENTIVOS MONETARIOS	Análisis de indicadores a medir	Talento Humano	Talento Humano															
	Acordar Periodicidad para incentivos recreacionales y seguros de salud	Talento Humano	Talento Humano y Representante del Dep. Financiero															
PEOPUESTA DE INCENTIVOS NO MONETARIOS	Acordar Periodicidad - Flexibilidad de horario/Modalidad híbrida/ 2 días a la semana teletrabajo	Talento Humano	Talento Humano															
	Acordar Periodicidad - Día libre por cumpleaños	Talento Humano	Talento Humano															
	Acordar Periodicidad - Programas de bienestar laboral que promuevan la salud mental	Talento Humano	Talento Humano															
	Acordar Periodicidad - 21 días de vacaciones	Talento Humano	Talento Humano															
ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO	Definir Planes Carrera/ Sucesión	Talento Humano	Talento Humano															
	Definir Planes de capacitación virtuales	Talento Humano	Talento Humano															
	Implementar plataformas Elearning	Talento Humano	Talento Humano															

Anexo G

Presupuesto

Adicionalmente, es importante considerar ciertos aspectos de la planificación presupuestaria como:

- El número total de empleados de la empresa PPM es de 200
- El costo de la remuneración de los profesionales está calculado sobre un pago mensual. Las horas de trabajo individuales se las calcula con la siguiente fórmula:
salario/240*número de horas.
- Número de Horas: Consideramos 240 (horas de trabajo en un mes) / Precio por unidad
- En la sección de “Estrategias de incentivos no monetarios” es importante mencionar que no se incluyó un costo a las horas libres que tendrán los empleados, ya que PPM es una empresa que trabaja por objetivos, así que de alguna manera esas horas de trabajo no serán una pérdida para la empresa.

Detalle de sueldos PPM:

- Analista de Talento Humano: 1500 USD
- Diseñador: 1000 USD
- Especialista en Comunicación Corporativa: 900 USD
- Especialista de Logística:
- Trabajador Social: 1200 USD



- Especialista de TICS y Software: 2000 USD
- Coach: jornada laboral 120 USD (Prestación de Servicios)