

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y
DESARROLLO

Diagnóstico de cultura organizacional para la implementación de estrategias de marca empleadora enfocadas en potenciar resultados y compromiso en la gestión comercial del departamento de la Unidad de Alimentos de una organización en Guayaquil.

GRADO

Trabajo de Investigación Formativa previo a la obtención del Título de:
Licenciado/a en Gestión de Talento Humano

Elaborado por:

Francesca Valerio Rendón

Docente Tutor:

Denisse Alvarez

Guayaquil, Ecuador

Febrero -2021

Abstract

This paper addresses the issue of potentialization of results and commitment of the commercial management of the sales department of the Food Unit of the Organization, developing a competency management model applying specific employer brand strategies. Given that the employer brand is defined as a strategy to manage awareness or the act of a person to become aware of him and the perceptions of current and potential employees regarding a particular company. Having as main objective to diagnose the organizational culture before the change of institutional brand, to implement employer brand strategies, in order to enhance results and commitment in the commercial management of the Department of the Food Unit of an organization in Guayaquil. The research approach is of a mixed type, since a qualitative study is used. As an instrument, the validated questionnaire of Organizational Culture by Litwin and Stringer is used, which consists of 53 closed questions with a four-level acceptance scale. The sample is of a non-probabilistic type selected at convenience through the inclusion criteria; level of university and / or postgraduate training in the area, older than 6 months. Therefore, 50 collaborators are taken as a sample. Among the main results, it is observed that the collaborators consider that the excess of rules, administrative details and procedures, prevent new ideas from being evaluated with 68%.

Abstracto

Este trabajo aborda el tema de potencialización de resultados y compromiso de la gestión comercial del departamento comercial de la Unidad de Alimentos de la Organización, desarrollando un modelo de gestión por competencias aplicando estrategias específicas de marca empleadora. Dado que la marca empleadora se define como una estrategia específica para gestionar el conocimiento o el acto de una empresa para tomar conciencia de él y las percepciones de los empleados actuales y potenciales con respecto a una empresa en particular. Teniendo y potenciales con respecto a una empresa en particular. Teniendo como principal objetivo diagnosticar la cultura organizacional ante el cambio de marca institucional, implementar estrategias de marca empleadora, con el fin de potenciar resultados y compromiso en la gestión comercial del Departamento de la Unidad de Alimentos de una organización en Guayaquil. El enfoque de investigación es tipo mixto, ya que se utiliza un estudio

cualitativo. Como instrumento se utiliza el cuestionario validado de Cultura Organizacional de Litwin y Stringer, que consta con 53 preguntas cerradas con una escala de aceptación de cuatro niveles. La muestra es de tipo no probabilístico seleccionada a conveniencia mediante los criterios de inclusión; nivel de formación universitaria y o posgrado en el área, mayores de 6 meses. Por tanto, se toman como muestra 50 colaboradores. Entre los principales resultados, se observa que los colaboradores consideran exceso de reglas, detalles administrativos y procedimientos, impiden evaluar ideas con un 68%.

Índice general

1. Glosario de abreviaturas y símbolos.....	1
2. Introducción	2
3. Marco Conceptual.....	5
2.1. Gestión del Talento Humano basado en competencias.....	5
2.2. Intervenciones en procesos humanos	6
2.3. Intervenciones en grupos T (<i>Training Group</i>).....	6
2.4. Gestión del cambio	7
2.5. Cultura organizacional	9
2.6. Marca empleadora.....	9
5. Descripción de la sistematización	11
3.1. Antecedentes	11
3.2. Descripción del problema central	12
3.3. Contexto organizacional	14
3.4. Intervención a realizarse	15
6. Diseño Metodológico de la intervención	17
4.1. Planificación y organización del trabajo	17
4.2. <i>Planning de la intervención</i>	18
4.3. Roles	19
4.4. Objetivos	20
4.4.1. Objetivo General.....	20
4.4.2. Objetivos específicos	20
4.5. Definición de variables o categorías de análisis	20
4.6. Instrumentos y/o técnicas de recolección de datos.....	21
4.7. Universo, población y muestra	22
4.8. Consideraciones éticas	22
5. Informe de la intervención	23
5.1. Caracterización de la organización, área o departamento	23
5.1.1. Datos de Identificación	23
5.1.2. Datos Históricos	23
5.1.3. Datos de la Estructura:	24
5.2. Caracterización de la muestra.....	26
5.3. Implementación del diagnóstico para la intervención	27

5.4. Reflexión sobre la implementación realizada	27
7. Presentación y análisis de los resultados	28
7.1. Entrevista	34
8. Conclusiones, discusión y recomendaciones	35
7.1. Conclusiones	35
7.2. Discusión	36
7.3. Recomendaciones	38
8. Referencias bibliográficas	39
9. Anexos	42
Anexo 1.Formato de encuestas	42
8.1. Anexo 2.Formato de entrevista semiestructurada	48
8.2. Anexo 3. Carta Aval	49

1. Glosario de abreviaturas y símbolos.

Employer Brand	Marca Empleadora
Awareness	Conciencia
Covid 19	Enfermedad por el nuevo coronavirus
Proud to Be	Sentirse honrado
Planning	Planteamiento previo de un trabajo
Balance Scorecard	Cuadro de mando integral

2. Introducción

El presente trabajo aborda la temática de potencialización de resultados y compromiso de la gestión comercial del departamento de ventas de la Unidad de Alimentos de la Organización, desarrollando un modelo de gestión de competencias aplicando estrategias específicas de marca empleadora. De igual manera a través de las estrategias se busca ahondar desde una perspectiva sistémica, estratégica, innovadora y participativa considerando un contexto de constantes cambios sociales, económicos y tecnológicos, dichos cambios se observan en las empresas de consumo masivo, que eran administradas tradicionalmente de forma operativa; es decir, dejaban a un lado el verdadero significado de la Gestión del Talento Humano; a tal punto que este era percibido como secundario e irrelevante.

La marca empleadora o *employer brand* se define como una estrategia para gestionar el *awareness* o el acto de una persona de tomar conciencia sobre sí mismo y las percepciones de empleados actuales y potenciales respecto de una empresa en particular, de manera que esta parezca más atractiva para los empleados y los esfuerzos de captación y retención tengan una mayor probabilidad de éxito (Liu, 2015).

Lo dicho en los párrafos anteriores se ve demostrado en varios estudios actuales que tienen como objetivo, al igual que este estudio, mejorar las condiciones laborales mediante la creación de compromisos. Uno de estos estudios que posee gran relevancia para la investigación es el realizado por Escalante & Santana (2019) en la cual se presenta la creación de una marca empleadora, con el propósito de hacer mejorar las condiciones salariales, de beneficios y crea compromisos en el trabajador para convertir el negocio en la mejor opción para trabajar, entendiendo que esta estrategia promueve el desarrollo profesional, alineando los objetivos de

los colaboradores con los de la organización a través del reconocimiento del desempeño por sus asignaciones u objetivos planteados.

Asimismo, de acuerdo a una investigación realizada en la ciudad de Quito, con el propósito de la elaboración de un plan para implementar la marca empleadora en la empresa SULUDOGMA, en donde se logró identificar el grado de identidad de la organización, directiva y trabajadora, así como los elementos importantes para la construcción de la marca; compromiso y experiencia (Pino, 2018).

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias de crecimiento empresarial, las estrategias más novedosas guardan relación con la gestión de los recursos del personal, a través del cual se debe construir nuevos y múltiples desafíos que demuestran más que una alternativa una herramienta de análisis y una ventaja competitiva para la empresa. Por esa razón a través de las estrategias basadas en la marca empleadora se busca potenciar los resultados y compromiso de la gestión comercial en el departamento de la Unidad de Alimentos de la Organización.

Además, el cambio de marca corporativa dentro del contexto de la pandemia del COVID 19 permitirá fomentar una verdadera cultura organizacional, misma que busque crear una imagen y desarrollar aspectos positivos asociados a la organización, misma que represente principalmente estabilidad, dentro de un entorno en donde se han desarrollado una gran cantidad de despidos, recortes de personal y quiebra de empresa por falta de liquidez.

El presente trabajo está encaminado a fomentar el crecimiento y desarrollo de un compromiso por parte de los vendedores de la Unidad de Negocios de Alimentos. Para lograrlo es necesario que el departamento de Talento Humano aporte en mejorar las habilidades y destrezas de comunicación entre los vendedores

y sus jefes inmediatos. A través de lo anteriormente descrito se busca fomentar la integración y alineación del equipo del departamento de la Unidad de Alimentos, con los objetivos organizacionales.

El alcance de los resultados obtenidos permitirá demostrar que el activo más importante de las empresas, no son sus productos o sus ingresos, sino sus trabajadores, en conjunto con el departamento de Recursos Humanos debe tener una gran relevancia en cuidarlo. Para lograr esto se aplicarán estrategias de marca empleadora, mismas que se basen en la administración del recurso humano; planeación, organización desarrollo, coordinación y control de diversas técnicas capaces de crear entre los vendedores una subida en su desempeño laboral gracias al reconocimiento de su desempeño y logro de objetivos.

3. Marco Conceptual

2.1. Gestión del Talento Humano basado en competencias.

Los comportamientos personales son actitudes que se desarrollan dentro de un espacio físico al compartir experiencias o conocimientos con el resto, son conductas observables que se vuelven competencias ya sean individuales o sociales. Pero antes de entrar de lleno en la gestión, primero se debe responder a la pregunta ¿Qué son las competencias? Las competencias son un concepto muy amplio con los cuales se puede identificar varios comportamientos, conductas o actitudes, sin embargo, no se debe dejar a un lado su principal elemento que consiste en que las personas necesitan desarrollarse con ellas para ser mucho más exitosos y competitivos dentro de su rol.

Las características básicas de una persona, las cuales se relacionan causalmente con el desempeño efectivo o desempeño sobresaliente en una determinada situación o un determinado trabajo, y se llevan a cabo de acuerdo con estándares definición (Spencer & Spencer, 2019).

En la cita anterior se puede observar cómo la gestión es parte también de una cultura personalizada del clima organizacional. Esto significa que, los trabajadores no solamente deben absorber por parte del departamento de Talento Humano un patrón de comportamientos que a largo plazo beneficiarán a la empresa, además debe asumirlo como un compromiso personal.

Esto se puede confirmar con la conformación de los expedientes de los trabajadores, pues enumerará una serie de requisitos que deben aplicarse dentro del comportamiento de los trabajadores. "Los rasgos de personalidad personal

transformados en comportamientos que conducen a un desempeño exitoso" (Palacios, 2017).

Para concluir, la gestión por competencias como modelo permite a cada organización tener una estrategia diferente, por lo tanto, sus competencias también lo serán, para ello es importante que los requerimientos estén alineados a las personas para que ellos puedan alcanzar y garantizar su estrategia organizacional partiendo de su visión organizacional, estar comprometidos con su propósito, valores y filosofía.

2.2. Intervenciones en procesos humanos

Las intervenciones en procesos humanos son varias, en este caso de estudio el tipo de intervención a realizar se encuentra basado en un modelo de recursos humanos denominado Grupo T o *training group*, el mismo que tiene como principal objetivo el de proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en la que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo, mismas que permitirán solucionar la problemática identificada y lograr que a través de esta intervención se realice una gestión adecuada de la información y de los procesos que lleva a cabo la organización.

2.3. Intervenciones en grupos T (*Training Group*)

El nombre del grupo "T" proviene de la formación en inglés, es decir, formación. Basado en la experiencia de Kurt Lewin del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT), esta es una de las primeras intervenciones adoptadas por

organizaciones pioneras como ESSO y *Union Carbide*. Este tipo de intervención, también conocida como entrenamiento de laboratorio o grupo de encuentro, es un método para cambiar el comportamiento a través de la interacción grupal no estructurada. Por lo tanto, los miembros se reúnen en un entorno libre y abierto donde pueden analizar sus personalidades y procesos de interacción sin el control directo de los expertos en ciencias del comportamiento (Guizár, 2013).

El grupo debe estar orientado al proceso, lo que significa que los miembros pueden aprender a través de la observación y la participación, en lugar de simplemente aceptar órdenes o instrucciones. Para ello, los profesionales deben crear las condiciones para que sus pensamientos, creencias y actitudes puedan expresarse libremente y no puedan aceptar el rol de líder, que debe ser rechazado públicamente. Para lograr el éxito de estos grupos debemos cumplir con tres importantes requisitos, a saber (Guizár, 2013):

1. Deben estructurarse de tal manera que el aprendizaje pueda ser transferido a la organización, y estar atento a los resultados que se obtienen.
2. El grupo "T" debe vigilar el desarrollo del programa de DO.
4. El grupo "T" es más eficaz en organizaciones en las que se comparte la información, están orientadas hacia el cambio y a la resolución de conflictos.

2.4. Gestión del cambio

La gestión del cambio organizacional se basa en principios básicos que deben aplicarse en la empresa en el día a día, como el aprendizaje continuo, la innovación y el desarrollo del pensamiento, principios que deben ir de la mano de los cambios necesarios para realizar correctamente cada tarea. El objetivo principal del aprendizaje es identificar los errores de los participantes y analizarlos como una

experiencia. En el proceso, puede aprender de lo sucedido y promover soluciones en equipo para tomar las decisiones adecuadas. (Contreras, 2018).

Al exponer a los trabajadores a situaciones donde se necesitan nuevas habilidades y controlar un cierto grado de riesgo a través de los superiores, el aprendizaje a través de la experiencia puede implementar habilidades de manera más efectiva y producir cambios de comportamiento en la organización, haciendo posible que los empleados desarrollen sus propias habilidades, tales como (Contreras, 2018):

1. Lidere el proceso de cambio.
2. Hacer frente a la crisis.
3. Vaya a otra tarea funcional.
4. Responsable de una tarea en un campo similar, pero de mejor naturaleza.
5. Lidera un proyecto.
6. Manejar un equipo de alto nivel y formar un número de personas.

Hay dos tipos de cambios, el primero no es para cambiar la estructura, sino para cambiar sus variables; el segundo es solo cambiar la estructura, pero en ambos cambios es importante lograr el objetivo deseado, ser capaz de determinar en qué circunstancias se debe utilizar cada forma de cambio (Watzlawick & Weakland, 1976):

- El cambio 1, Esto sucederá en un sistema dado, el sistema permanece sin cambios, los diversos parámetros no cambiarán continuamente y la estructura del sistema no cambiará.
- El cambio 2, este Significa que el sistema ha cambiado, el sistema tiende a cambiar de manera discontinua y cualitativa, y el conjunto de reglas también ha cambiado, estas reglas secuencian la estructura interna.

2.5. Cultura organizacional

La cultura organizacional juega en la actualidad un papel muy importante, afectando el comportamiento, la productividad y las expectativas de cada colaborador. En muchas organizaciones su propósito es buscar la mejora continua, que apoye el buen funcionamiento de la empresa mediante el establecimiento de valores, pensamientos y reglas que permiten que cada integrante del recurso humano esté de acuerdo con todos. Ellos, donde puede ayudarlos a capacitarlos e influir positivamente en cada comportamiento que puedan realizar (Santizo, 2018)

La cultura organizacional se define como una recopilación de significados compartidos que transmiten información a los colaboradores sobre los comportamientos permitidos en la organización (Santizo, 2018).

2.6. Marca empleadora

Como lo refiere el autor Hernández, (2012), para llevar a cabo con éxito el proceso de construcción de marca es necesario utilizar lenguaje visual, a través de un diseño especial para incidir en los atributos y valores de los consumidores y su comportamiento ante las cotizaciones del mercado, y predecir la historia de productos o servicios a través del lenguaje visual; los consumidores analizan la marca los signos tangibles e intangibles de la empresa establecen vínculos emocionales y, en última instancia, hacen que los compradores sean fieles al producto.

Ahora, las empresas necesitan establecer buenos lazos emocionales con los empleados desde el principio para asegurar la participación de sus candidatos elegidos en la organización. En otras palabras, el departamento de marketing y el

departamento de talento pueden trabajar juntos para garantizar que esta ventaja competitiva sea una tarea estratégica.

En los últimos años, con los continuos cambios en el ámbito laboral, se ha fortalecido el concepto de la palabra marca empleadora o *employer branding*, y las organizaciones grandes y pequeñas han centrado su atención en la atracción de talentos. Una de las ventajas competitivas de contar con un sistema de atracción confiable es retener las facilidades para los talentos que ingresan a la organización, considerando que satisfacer las necesidades de la era digital significa desplegar

En la actualidad, una de las mejores estrategias para la fidelización de los empleados es la marca empleadora. Este movimiento definitivamente mejorará la calidad del trabajo de la empresa, pero antes de continuar con este análisis, es necesario comprender sus implicaciones. Para algunos estudiosos del tema, la marca de empleador "es un conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados creen que son el valor de trabajar en una empresa determinada" (Hernández & Chingate, 2012).

Por los motivos anteriores, la marca empleadora es fundamental para mejorar el desempeño laboral, porque el valor que aporta trabajar en una empresa no quiere ser desperdiciado por los trabajadores. Esto se determinó en una investigación que proponía que las marcas de inicio permitirán fidelizar el talento existente y atraer a candidatos potenciales del mercado laboral.

5. Descripción de la sistematización

3.1. Antecedentes

De acuerdo con una investigación realizada en una universidad de Perú el cual tuvo como principal objetivo el para elaborar una medida de aumento de la eficiencia económica a través del Employer Branding para atraer jóvenes talentos, la principal conclusión es que los potenciales colaboradores pueden encontrar un buen ambiente en su centro de trabajo y tener oportunidades de desarrollo profesional dentro de sus expectativas laborales (Granados, 2017).

Dentro de una investigación realizada en Lima-Perú el cual abarca la temática de estudio “Marca empleador y estrategia de atracción y retención del talento humano”, tuvo como principal conclusión que las empresas encuestadas estiman que esta nueva marca les está ayudando a cubrir vacantes laborales de una manera más ágil y a menor costo. La estrategia de marca basada en redes sociales puede atraer a una gran cantidad de empleados actuales y potenciales a un costo muy bajo. (Sheen, 2017).

En la ciudad de Guayaquil-Ecuador, una investigación realizada acerca del Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de recursos humanos determinó que, en la actualidad, además del aspecto económico, los talentos que tienen lo que la organización necesita para lograr sus objetivos también quieren ser apasionados por su trabajo, tener oportunidades de desarrollo y estar constantemente motivados, por lo que la propuesta de valor para los empleados debe ser única y se deben considerar las prioridades de los mismos colaboradores; por lo tanto, la empresa debe enfocarse en diseñar estructuras que reflejen sus atributos con el fin de brindar cotizaciones interesantes en el trabajo (Laínez, 2016).

Dentro de una investigación realizada en Barranquilla-Colombia con el propósito de analizar la experiencia de marca empleadora como una herramienta para desarrollar el compromiso emocional en los trabajadores de la empresa, determinó que se ha establecido un vínculo emocional profundo entre el empleado y la marca empleadora, de modo que en el futuro los empleados se verán a sí mismos continuar trabajando allí. Por otro lado, se cree que la mayoría de los empleados tienen un alto compromiso con la organización, pero esta situación se puede cambiar (Andrade & Coronell, 2019).

De igual manera un estudio actualizado realizado en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, con el objetivo de relacionar la marca empleadora como una estrategia transversal al Balance Scorecard con la atracción y retención del talento en dos empresas, concluyó que aunque las dos empresas multinacionales tienen actualmente un conjunto de atractivos programas de incentivos de propuesta de valor, otras organizaciones no han brindado planes de participación y beneficios muy efectivos, pero todas fallan bajo los mismos factores y no son buenas para transmitir su valor y no se refuerza en las personas, por lo que pueden volverse imperceptibles o de poco valor (Lema, 2019).

3.2. Descripción del problema central

La problemática se basa principalmente en el cambio de nombre comercial de la organización, misma que conlleva además cambios de los procedimientos internos, los cuales influyen de manera significativa en el comportamiento de cada uno de los colaboradores y de manera específica en los del departamento de la Unidad de Alimentos de la Organización. De manera generalizada esta problemática se traduce en la inexistente claridad empresarial de los procesos internos y las

falencias de liderazgo de las jefaturas que tienen como principal propósito el formar líderes transformadores que se sienten libres de apostar por su equipo y marcar su sentido de pertenencia.

De manera específica, una de las problemáticas se debe a la inexistente claridad empresarial al momento de estructurar las escalas de comisiones, entendiéndose el mecanismo para incentivar el esfuerzo de los empleados. Si bien con la comisión se busca que el vendedor se esfuerce por concretar nuevas operaciones de venta para que su comisión crezca, las metas se perciben como elevadas, y la forma de venta, 50% de enlatados y 50% en productos lácteos es algo contraproducente. Cabe mencionar que los vendedores tienen un salario compuesto de dos partes: un pago fijo básico y uno variable, que se basa en comisiones sobre sus ventas.

De igual manera, se observa la dificultad que existe con el liderazgo de las jefaturas, este problema se presenta con más énfasis en los mandos medios. Al parecer los líderes y mandos medios no cumplen con la función de crear un ambiente laboral para atraer y retener el talento humano. A pesar de que son los encargados de motivar e incentivar a los colaboradores para que puedan realizar sus labores de forma más comprometida y eficiente, usualmente se escapa de sus manos la retención del personal. Esta se presenta debido a que, tanto líderes de jefatura como mandos medios, carecen de la orientación y capacitación necesaria en materia de cultura organizacional. También es necesario que estos tomen conciencia de la importancia que tienen los trabajadores tanto para ellos en su función de líderes, como para la empresa pues son su recurso más importante.

Por consiguiente, es necesario escuchar más las necesidades de los trabajadores e implementar estrategias que motiven al colaborador desde el punto de vista de gestión de talento humano. Por consiguiente, de no atender esto se seguirá con la tendencia de perder personal de venta, creado y entrenado por la organización, con el propósito de consolidar un grupo de colaboradores afianzados y reconocidos por los logros obtenidos, que crezcan de manera personal y profesional en conjunto con el crecimiento generalizado de la empresa.

3.3. Contexto organizacional

Como se ha mencionado dentro del problema central de la investigación, dentro de la empresa no existe una cultura organizacional, ni se han diseñado investigaciones que propongan el diseñar y aplicar estrategias para potenciar resultados y mejorar el compromiso de la gestión comercial de los colaboradores del departamento de la Unidad de Alimentos, tomando como base fundamental los lineamientos de la marca empleadora.

Por esa razón y debido a la problemática asociada al COVID-19, resulta necesario un estudio que permita identificar de manera específica la problemática, puesto que, como toda empresa, cuenta con un proceso de jerarquía establecido, existen falencias en ambos sentidos del trabajo. A través de la investigación se busca diagnosticar la problemática y tomar decisiones acerca de las posibles estrategias a implementar para generar diferencias positivas en cuanto a los resultados y lograr afianzar a los colaboradores, desarrollando un compromiso en la gestión comercial.

3.4. Intervención a realizarse

La intervención a realizarse se basa principalmente en la aplicación de estrategias de marca empleadora para el mejoramiento de resultados y gestión comercial de los colaboradores de un determinado departamento, tomando como punto de partida, el diagnóstico a través de instrumentos como la teoría de grupos T con la finalidad de valorar aspectos de la cultura organizacional ante el cambio de marca institucional y proponer estrategias para el compromiso de los colaboradores de la unidad de alimentos y con ello potencializar resultados a través de la difusión del conocimiento. Para lo cual se realizarán los siguientes procedimientos:

- Elegir por conveniencia a cincuenta integrantes del departamento de alimentos de la empresa.
- Se realizarán varias sesiones con un tiempo aproximado de 45 minutos cada una.
- El coordinador explicará cada uno de los procesos, de manera que cada uno de los participantes conozcan los objetivos y resultados esperados.
- Se realizarán preguntas de manera aleatoria y sin previo diseño con el propósito que los participantes puedan brindar su criterio acerca de la problemática.
- El coordinador en conjunto con un asistente, tomarán datos acerca de las falencias de conocimientos y criterios importantes y relevantes dentro del estudio, mismos que serán expuestos o resueltos en las siguientes sesiones.
- Durante la última sesión los participantes serán quienes respondan las interrogantes planteadas en el inicio del proceso, con el propósito de

potenciar resultados y compromiso de cada uno de ellos, una vez que conozcan los lineamientos y visión de la empresa con una nueva marca.

6. Diseño Metodológico de la intervención

4.1. Planificación y organización del trabajo

La intervención de los procesos humanos (*Grupos T*) dentro del departamento de alimentos de la organización se planifica un proceso de mejora que requiere de un cambio, tanto a nivel personal de los colaboradores, como a nivel corporativo medio. Esta acción debe estar acompañada por la formación de una *Red de Personas*, conformadas por los jefes de departamentos. Así como de los mandos medios. Estos colaboradores se convierten en nódulos que van a moverse dentro de los hitos de cambio, facilitando, inspirando y motivando a su red de cercanía, es decir a todos los empleados bajo su mando.

Es de suma importancia que esta *Red del Cambio* trabaje a la par de los Agentes de Cambio (Departamento de la Unidad de Alimentos de la Organización) aportando datos del contexto laboral de manera oportuna. Estos actores son los amplificadores de la comunicación del proyecto. A continuación, se enumerará varias acciones según la definición del grupo de influyentes:

- ***Proud to Be***: Apunta a darle un nombre representativo a los integrantes del grupo de vendedores. Estas Acciones Motivacionales y de reconocimiento que refuercen el *Proud to Be*, y son distinciones especiales por ser un Embajador de Cambio, o un Protagonista del Cambio dentro de la organización.
- **Acciones iniciales**: Dependiendo de la realidad que hoy esté viviendo cada colaborador, impulsar acciones. Un evento iniciático, es recomendable, en donde se puedan trabajar conceptos de Comunicación Efectiva.

- **Las acciones de seguimiento y comunicación:** Se pueden realizar por grupos de *Whatsapp*.
- **Comunicación directa:** Es el método de la comunicación directa en forma de reuniones, charlas con contenidos de comunicación y cambio.
- Finalmente se busca desarrollar una retroalimentación para conocer la situación posterior a la intervención.

4.2. *Planning de la intervención*

El tipo de intervención a realizar se encuentra basado en un modelo de recursos humanos denominado Grupo T o *training group*, el mismo que tiene como principal objetivo el de proporcionar a los empleados una conciencia de su conducta y de la forma en la que otros los perciben, mayor sensibilidad ante el comportamiento ajeno y un mejor conocimiento de los procesos de grupo.

Dentro de los procesos a desarrollar durante cuarto trimestre y primer trimestre 2021, se encuentran:

- Elección de los participantes y coordinador (50 personas en cada grupo)
- Diseño de plan y coordinación del horario en donde se desarrollarán los grupos T (Duración aproximada de 45 minutos)
- Selección de los recursos humanos y tecnológicos a emplearse (50 personas por cada grupo, uso de materiales e infraestructura propia de la empresa; laptop, proyectos, papel bond A4, esferográficos, etc).
- Generar propuestas de entrenamiento para potenciar los resultados y el compromiso de los colaboradores.

4.3. Roles

Dentro de los actantes en este proyecto de intervención, tenemos aquellos que formarán la red de apoyo, como el director de negocia local, el jefe de ventas o el supervisor de ventas, antes de formar esta red deben recibir capacitación del siguiente grupo. El coordinador de talento y cultura es el eje central, ya que será el encargado de capacitar a los anteriores y de desarrollar una gerencia en cierta medida las necesidades. Finalmente, los pre-vendedores serán aquellos receptores de los valores organizacionales, a continuación, se detallan:

Director de Negocio Local: Es la persona que se va a encargar de entregar la información actualizada de las comisiones del personal de ventas.

Jefe de Ventas: Será el encargado de agendar y convocar al equipo comercial a una reunión para comentarles cómo están compuestas las comisiones.

Supervisor de Ventas: pondrá en marcha la nueva tabla de comisión conforme a reuniones con el equipo comercial.

Coordinador de Talento y Cultura: encargado de realizar encuestas al equipo comercial con la finalidad de captar los datos recopilados en reuniones y motivarlos para alcanzar las metas propuestas. Desarrollará el proyecto de intervención y la campaña de comunicación para su aplicación con estrategias claras.

Pre-vendedor: Los cuales participarán en las encuestas, talleres y actividades.

4.4. Objetivos

4.4.1. Objetivo General

Diagnosticar la cultura organizacional ante el cambio de marca institucional para implementar estrategias de marca empleadora, con el fin de potenciar resultados y compromiso en la gestión comercial del departamento de la Unidad de Alimentos de una organización en Guayaquil.

4.4.2. Objetivos específicos

- Valorar aspectos de la cultura organizacional ante el cambio de marca institucional.
- Proponer estrategias de marca empleadora para el compromiso de los colaboradores de la unidad de alimentos y con ello potencializar resultados

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los aspectos de la cultura organizacional que se deben valorar ante el cambio de marca institucional?
- ¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar para el compromiso de los colaboradores de la unidad de alimentos y con ello potencializar resultados?

4.5. Definición de variables o categorías de análisis

Las variables que se estudiarán en relación con la cultura organizacional considerando el cambio que se ha tenido en la organización son las siguientes:

Tabla 1. Definición de las variables

Caracterización	Edad
	Sexo
	Nivel de formación alcanzado (terminado)
	Años de antigüedad en la organización
Estructura	El sentimiento de los empleados respecto de las restricciones, el número de reglas, controles y procedimientos que existen. Énfasis en la estructura formal.
Responsabilidad	El sentimiento por parte de los trabajadores de "ser su propio jefe". Poder tomar las decisiones solo y no tener que consultar cada paso con los superiores.
Recompensa	El sentimiento de ser recompensado por el trabajo bien hecho. Énfasis en la recompensa positiva más que en el castigo.
Desafío	El sentido de riesgo y de desafío en el trabajo y en la organización. Énfasis en tomar riesgos calculados.
Relaciones	La percepción de una buena confraternidad general. Énfasis en la prevalencia de la amistad y de grupos sociales informales.
Cooperación	La percepción de la ayuda mutua de los directivos y empleados de la organización. Énfasis en el mutuo apoyo para enfrentar los problemas.
Estándares	La percepción de la importancia de las normas y exigencias en el rendimiento en el trabajo. Énfasis puesto en hacer un buen trabajo.
Conflicto	El sentimiento de que los directivos presten atención a las opiniones, aunque éstas sean divergentes desde su punto de vista. Énfasis en tratar los problemas en forma abierta.
Identidad	El sentimiento que se pertenece a una empresa y es un miembro valioso dentro de ella y del grupo de trabajo específico.

Fuente: Adaptado del cuestionario de Litwin y Stringer (1968).

4.6. Instrumentos y/o técnicas de recolección de datos

El enfoque de la investigación es de tipo mixto, debido a que se utiliza un estudio cualitativo. Como instrumento se utiliza el cuestionario validado de Cultura Organizacional de Litwin y Stringer, el cual consta de 53 preguntas cerradas con una escala de aceptación de cuatro niveles; muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

El objetivo del cuestionario tiene como finalidad el medir el clima organizacional, el mismo que se basa en nueve dimensiones, dentro de las cuales se encuentran; estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor humano, apoyo, estándares de desempeño y conflicto e identidad (Litwin & Stringer, 1968).

Hasta el momento se ha utilizado como instrumento principal el formato de la encuesta además de la aplicación de grupo focal y entrevista, estos instrumentos corresponden a una investigación cuantitativa y permitirán contrastar los resultados preliminares obtenidos y observar desde la perspectiva del colaborador.

4.7. Universo, población y muestra

El universo se encuentra formado por 300 conforman que se encuentran en el departamento de la Unidad de Alimentos de la Organización. La muestra es de tipo no probabilística seleccionada a conveniencia a través de los criterios de inclusión; nivel de formación universitaria y/o posgrado en el área, antigüedad mayor a 6 meses. Por consiguiente, se toma como muestra a 50 colaboradores.

4.8. Consideraciones éticas

Este estudio de carácter académico utilizó los datos proporcionados por los encuestados, a los cuales se les garantiza la protección de su identidad, por motivos de confidencialidad, durante el proyecto no se podrá mencionar el nombre de la empresa y tampoco el nombre de los colaboradores.

Los participantes expresan su total consentimiento para el uso de los datos quedando en libertad de abandonar el proceso de investigación si así lo decidieron en cualquier momento del desarrollo de este, se garantiza además una correcta aplicación de resultados analizándolos de manera objetiva. La Universidad Casa Grande a través de los tutores asignados a este estudio tendrá acceso a los datos de acuerdo con la normativa vigente.

5. Informe de la intervención

5.1. Caracterización de la organización, área o departamento

Para esta intervención se seleccionó a la Unidad de Alimentos de la empresa, misma que trabaja con varias marcas reconocidas y posicionadas a nivel del Ecuador, que son distribuidas en el mercado mayorista, como en el caso de los supermercados y minoristas como en las tiendas de abastos. La intervención se enfocará en la gestión comercial en el departamento de la Unidad de Alimentos de la Organización, los cuales se encuentran asociados a la gestión ejercida y el trato que los mandos medios tienen con los colaboradores de la empresa, en su mayoría vendedores.

5.1.1. Datos de Identificación

La empresa posee aproximadamente 1000 empleados distribuidos en las diferentes edificaciones con las que cuenta en el Ecuador y en la actualidad la organización de alimentos genera empleo a más de 1.300 familias ecuatorianas e impacta a más de 30.000 personas a través de su cadena de valor. Sus productos están presentes en más de 3 millones de hogares ecuatorianos cada año y sus exportaciones llegan a 43 países y 103 puertos.

5.1.2. Datos Históricos

Posee una trayectoria de 50 años, mismas que inició sus labores desde al año 60 en donde se elabora el primer producto de yogurt, de igual manera para el año 1986 se crea la fábrica ubicada en Babahoyo a través de la agrupación agricultores de tomate con la que se crea además productos enlatados. Durante los años 80 se empieza el cultivo de guayaba, uno de sus productos preferidos y posesionados en el

mercado ecuatoriano con un total de 450 hectáreas. Posteriormente se crean los primeros productos congelados en el Ecuador, los cuales a partir del 2000 se empezaron a comercializar en grandes cantidades, continuando con la producción y comercialización de plátano congelado en el 2002.

5.1.3. Datos de la Estructura:

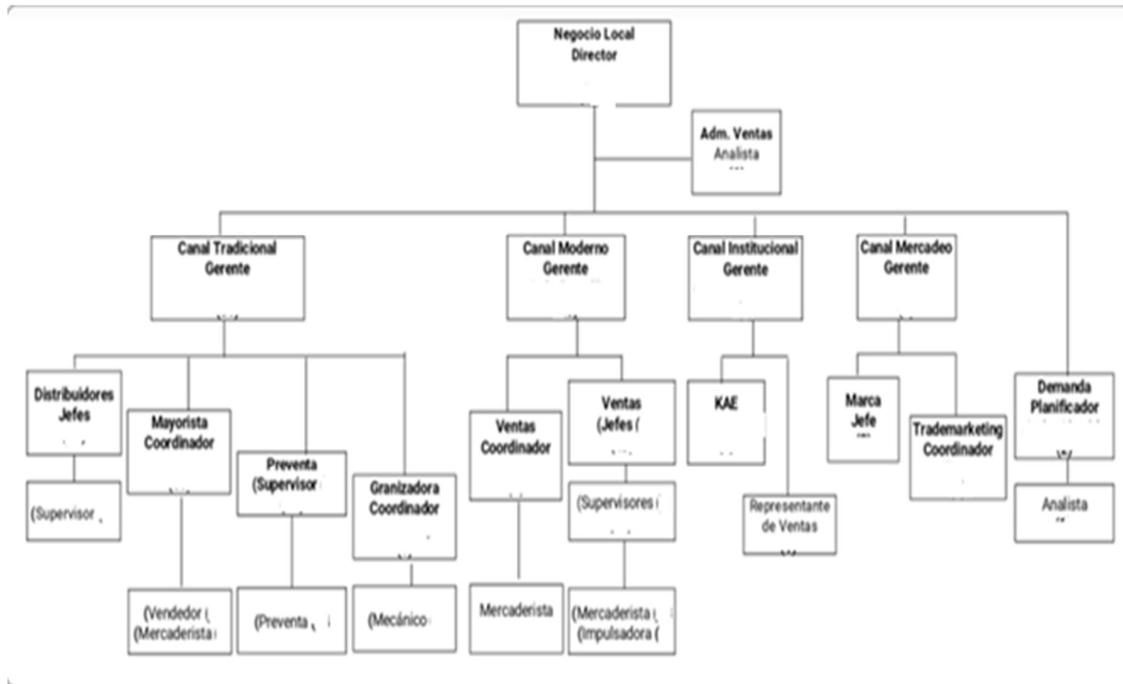


Figura 1. Organigrama organizacional

Fuente: Elaboración propia

La empresa se encuentra estructurada a partir de un director local, seguido de un analista en venta. Mismos que se encargan de supervisar al Gerente de las diferentes áreas. De acuerdo con la magnitud del área, se van a identificar puestos como distribuidores jefes, supervisor, mayorista, coordinador en Trademarketing, jefe de marca, mercaderista, representante en venta, entre otros.

Funcionamiento Organizacional

De acuerdo con los datos históricos y de identificación, se puede identificar a simple vista que el proceso organizacional de la empresa ha ido evolucionando con el tiempo, de la mano con los cambios administrativos internos y del manejo de los recursos humanos y el proceso de comercialización y venta. Llegando hasta la actualidad, en donde se encuentra posesionada como una de las empresas que brindan productos de calidad al Ecuador. Sin embargo, recientemente han hecho un cambio en cuanto a su nombre comercial, el mismo que conlleva cambios internos asociados.

Actitudes e interrelaciones

Debido al tamaño de la empresa, esta se encuentra ligada a otras empresas propias del grupo, es decir, que su organización es de tipo vertical puesto que cuentan con cada uno de los procesos de la cadena de valor de los diferentes productos a comercializar.

Análisis y conclusiones

Desde el punto de vista organizacional, la empresa ha sabido mantenerse en el mercado ecuatoriano a lo largo de 50 años, sin embargo, un cambio repentino de la imagen puede causar alteraciones de la percepción del consumidor, así como también de cada uno de los colaboradores de la empresa, las cuales son motivos de estudio de la presente investigación.

5.2. Caracterización de la muestra

Tabla 2. Distribución de la muestra de acuerdo a edad y sexo

Edad	Masculino	Porcentaje	Femenino	Porcentaje
20-25 años	4	8,00	5	10,00
26-30 años	9	18,00	16	32,00
31-35 años	3	6,00	8	16,00
35 años en adelante	1	2,00	4	8,00
TOTAL	17	34,00	33	66,00

Fuente: Encuestas

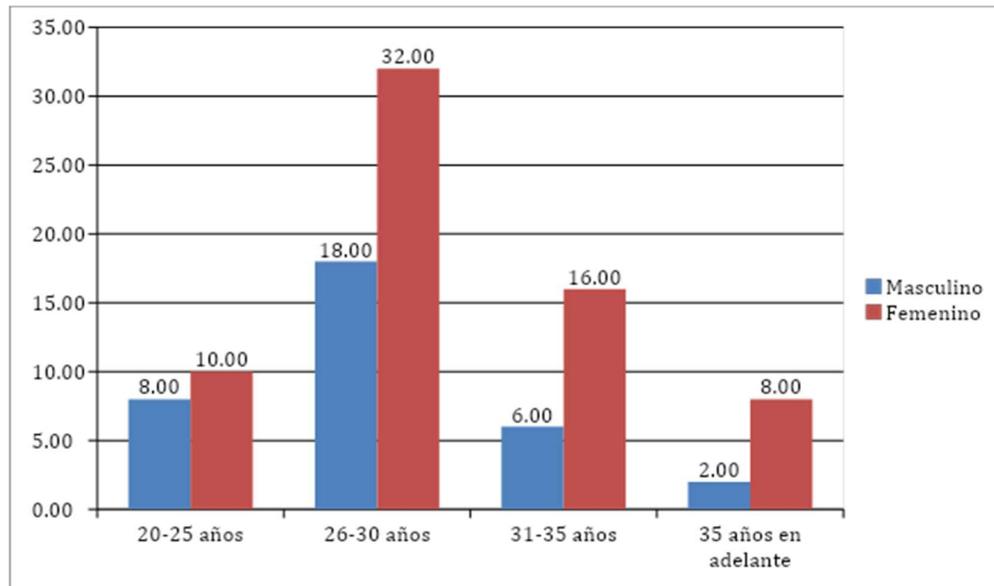


Figura 2. Distribución de la muestra de acuerdo a edad y sexo

Para esta intervención se seleccionó a la Unidad de Alimentos de la empresa, misma que trabaja con varias marcas reconocidas y posicionadas a nivel del Ecuador, que son distribuidas en el mercado mayorista, como en el caso de los supermercados y minoristas como en las tiendas de abastos. La intervención se enfocará en la gestión comercial en el departamento de la Unidad de Alimentos de la Organización, los cuales se encuentran asociados a la gestión ejercida y el trato

que los mandos medios tienen con los colaboradores de la empresa, en su mayoría vendedores.

Dentro de las características sociodemográficas de la muestra se puede identificar que existe una prevalencia del sexo femenino con el 66% y en menor cantidad el sexo masculino con el 34%. Asimismo, el grupo etario formado por los individuos de entre 26-30 años es el más prevalente con el 50%. Además, los individuos que conforman la muestra tienen un nivel de formación universitaria y/o posgrado en el área con una antigüedad mayor a 6 meses.

5.3. Implementación del diagnóstico para la intervención

Como punto de partida, se aplicó un cuestionario a través del formato de encuestas (Anexo 1) la misma que fue desarrollada a partir de la aplicación de formularios de Google y enviada a los correos institucionales de los diferentes colaboradores seleccionados. Finalmente, se procedió a realizar el análisis de los resultados, seleccionando las preguntas asociadas a las variables previamente definidas. Conociendo las falencias se realizó el proceso de intervención, estableciendo los pilares fundamentales del mismo.

5.4. Reflexión sobre la implementación realizada

Para llevar a cabo la implementación se plantearon objetivos claves y generales que aportaron a evaluar y medir el vínculo que existe entre las personas dentro de una organización, creando un entorno físico agradable, impulsar el compromiso social, el mismo que permitió a las personas a conocerse mejor y además pueden comprender la visión de la organización, actualizar las herramientas tecnológicas, a nadie le gusta lidiar con problemas técnicos o quedarse atrasado por

problemas de este. Transmitir visión, misión y valores de una manera adecuada y permanente todos debe de sentirse integrados a la organización y esto solo puede conseguirse si todos conocen la filosofía y asumir su misión. Comunicar de forma constante con un plan bien diseñado y combinando múltiples plataformas de comunicación es esencial para lograrlo. Dentro de la intervención a realizarse de acuerdo con los lineamientos de la investigación y en base a la marca empleadora y el análisis de los datos, dentro de la cultura organizacional, se debe de implementar las siguientes estrategias para evitar futuros conflictos asociados con la problemática, sobre todo debido a la contratación de nuevo personal. Dentro de las cuales se encuentran basadas en el desarrollo de grupos T, que permitan satisfacer cada una de las necesidades de conocimientos propias de los colaboradores y productos del desconocimiento o desinformación.

Una vez que cada uno de los integrantes de la empresa conozcan su rol dentro de la misma, beneficios, actividades a realizar y tengan la facilidad de expresar sus ideas, se logrará afianzar los procesos asociados a la marca empleadora y fidelizar a los colaboradores en la empresa, creando de esta manera un sentido de pertenencia y lealtad a la misma con retos cada vez más demandantes y retadores creando estrategias enfocadas en retener y atraer talentos a partir de la percepción, planteando un estándar para además de ser un gran lugar para trabajar, ser único frente a lo que los demás categorizados con el mismo nivel ofrecen.

7. Presentación y análisis de los resultados

En el presente apartado se realiza la presentación y el análisis inicial de uno de los instrumentos de investigación correspondiente al cuestionario elaborado por

Litwin y Stringer (1968) el mismo que permitirá evaluar la realidad actual referente al clima organizacional producido por el cambio de marca institucional. Posteriormente contrastará los resultados obtenidos a través de la realización de grupos focales. A continuación, se identificarán los resultados de acuerdo a las variables establecidas.

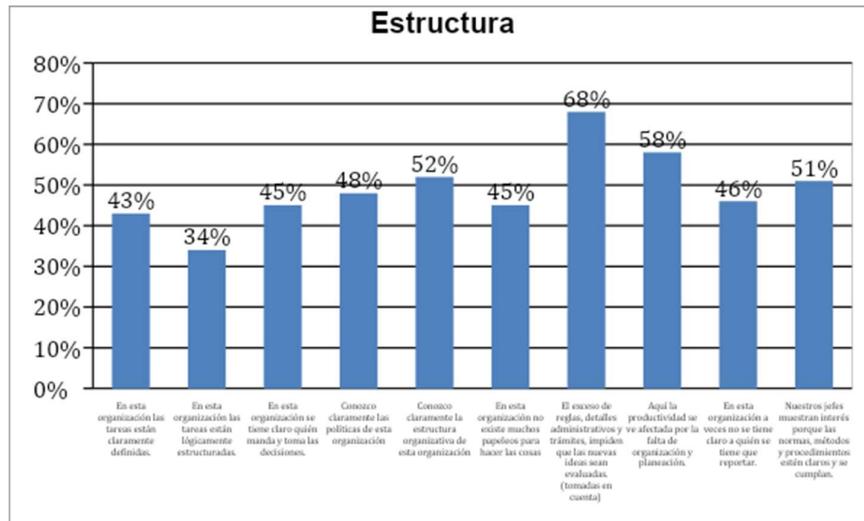


Figura 3. Distribución de la muestra según su criterio en cuanto a la variable estructura

Análisis e interpretación de resultados. Dentro de los datos identificados, se puede observar que en cuanto a la estructura se encuentran de acuerdo con cada una de las interrogantes, sobre todo en el literal 7 que menciona que el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites, impiden que las nuevas ideas sean evaluadas con un 68% y con un 58% están de acuerdo con que a productividad se ve afectada por la falta de organización y planeación.

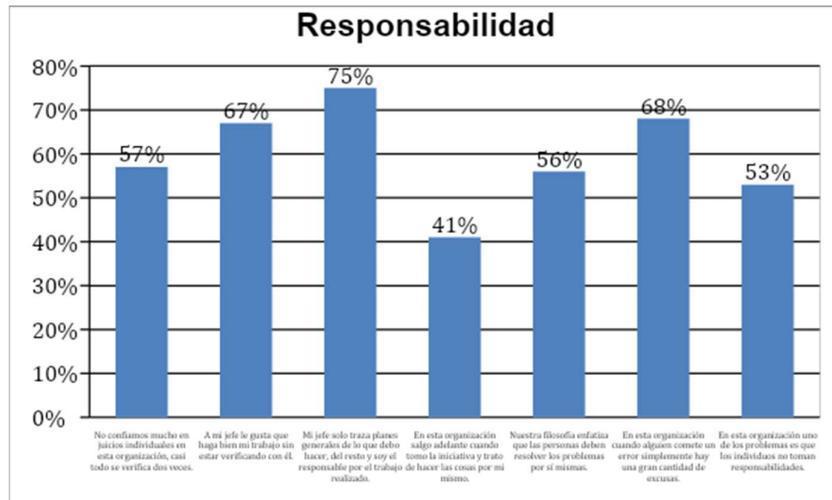


Figura 4. Distribución de la muestra según su criterio en cuanto a la variable responsabilidad

Análisis e interpretación de resultados. Dentro de los datos identificados en cuanto a la variable responsabilidad, se observa que gran parte de los encuestados se encuentra de acuerdo con todas las interrogantes, sobre todo en el literal 13 en el que menciona con un 75% que el jefe solo traza planes generales de lo que debo hacer, del resto y soy el responsable por el trabajo realizado.

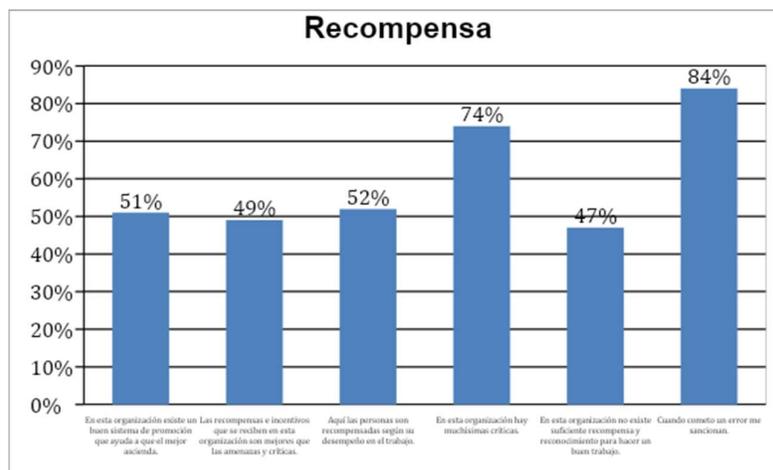


Figura 5. Distribución de la muestra según su criterio en cuanto a la variable estructura

Análisis e interpretación de resultados. Dentro de los datos identificados en cuanto a la variable responsabilidad, se observa que existe un 84% de encuestados

que están de acuerdo con que cuando cometo un error me sancionan y un 74% que menciona que en esta organización hay muchísimas críticas.

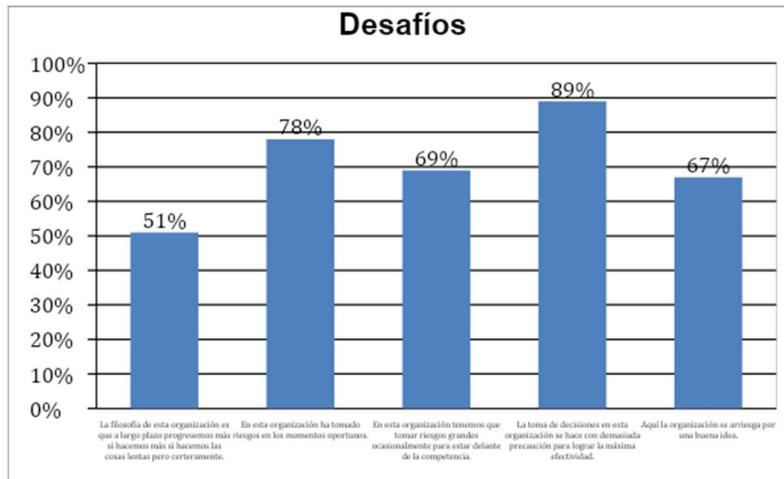


Figura 5. Distribución de la muestra según su criterio en cuanto a la variable desafíos

Análisis e interpretación de resultados. Dentro de los datos identificados en la variable desafíos, se observa que existe un 89% que están de acuerdo con que la toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad y un 78% que está de acuerdo con que en esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

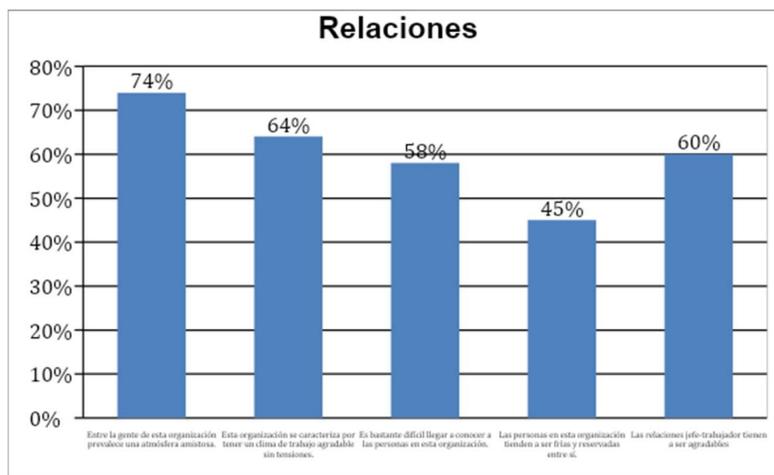


Figura 6. Distribución de la muestra según su criterio en cuanto a la variable relaciones

Análisis e interpretación de resultados. Se observa que existe un 74% que están de acuerdo con que en la gente de esta organización prevalece una atmósfera

amistosa y un 64% que está de acuerdo con que en la organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable sin tensiones.

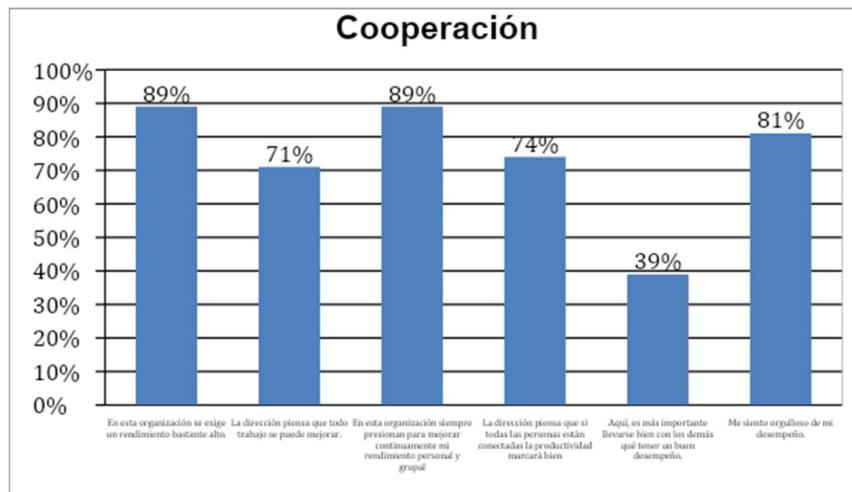


Figura 7. Distribución de la muestra según su criterio en cuanto a la variable cooperación

Análisis e interpretación de resultados. Se observa que existe un 89% que están de acuerdo con que en esta organización se exige un rendimiento bastante alto y que en esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

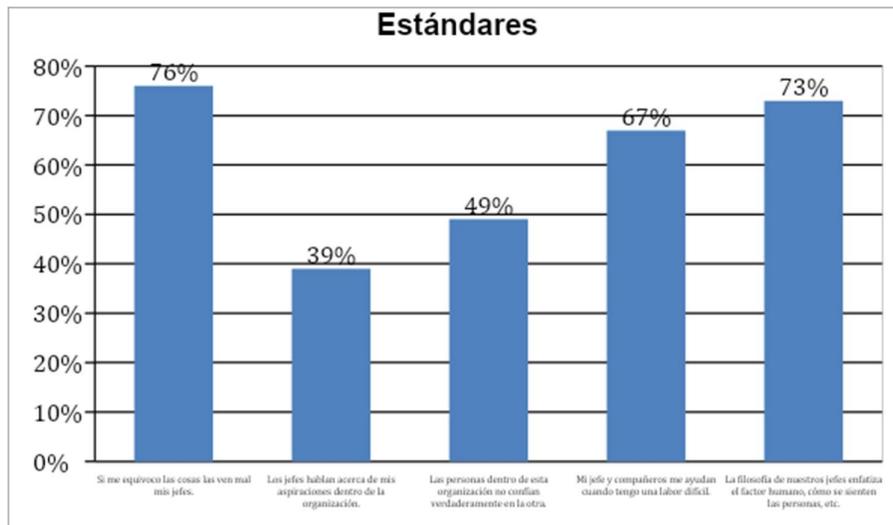


Figura 7. Distribución de la muestra según su criterio en cuanto a la variable estándares

Análisis e interpretación de resultados. Se observa que existe un 76% que están de acuerdo con que si se equivocan, las cosas las ven mal mis jefes, mientras con

un 73%, están de acuerdo con que la filosofía de los jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

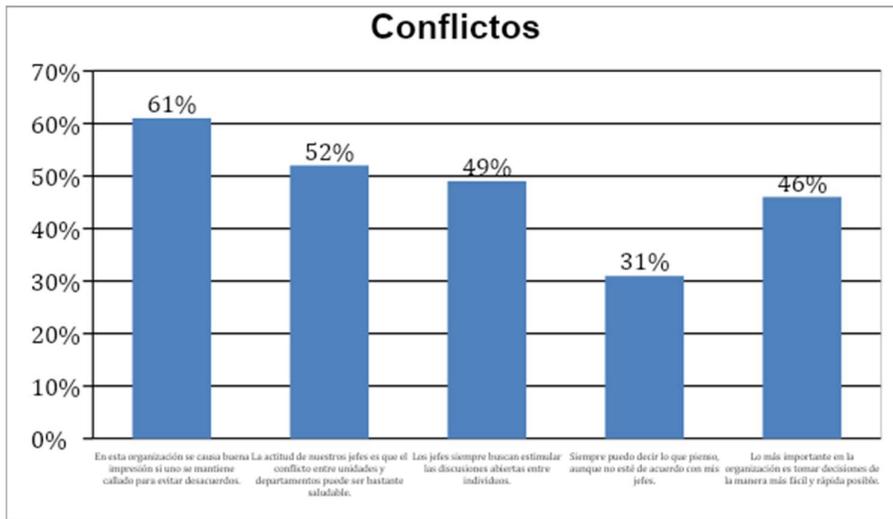


Figura 8. Distribución de la muestra según su criterio en cuanto a la variable conflictos

Análisis e interpretación de resultados. Se observa que existe un 61% que están de acuerdo con que esta organización causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos, mientras con un 52%, están de acuerdo con la actitud de los jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

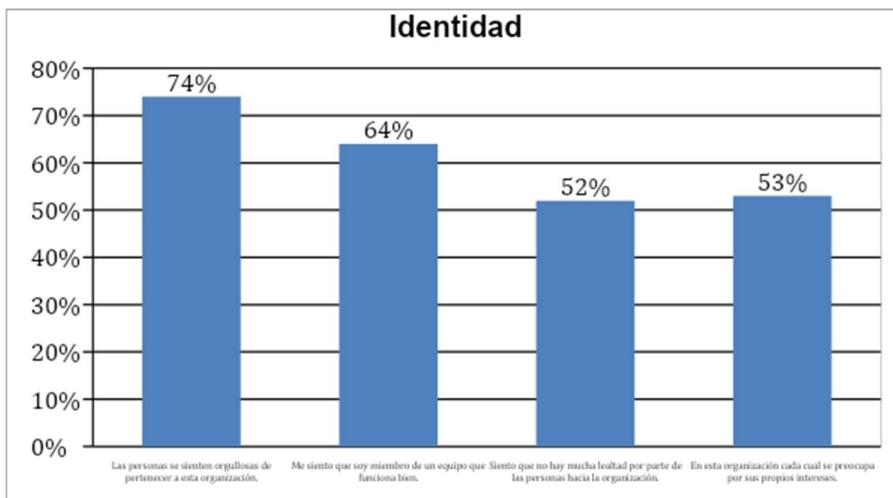


Figura 9. Distribución de la muestra según su criterio en cuanto a la variable identidad

Análisis e interpretación de resultados. Se observa que existe un 74% que están de acuerdo con que las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta

organización, mientras que con un 64%, están de acuerdo con que sienten que son miembros de un equipo que funciona bien.

7.1. Entrevista

La entrevista tuvo como objetivo el conocer la problemática desde el punto de vista organizacional, la misma que se encontró dirigida al gerente del departamento de la Unidad de Alimentos de la empresa. Dentro de las principales observaciones que se pueden realizar a partir del análisis de las respuestas brindadas por el gerente de la Unidad de Alimentos de la empresa se encuentran:

- La perspectiva del gerente de la Unidad de alimentos se basa principalmente en incentivar al personal para generar mayores beneficios económicos a la empresa, así como también, hacer crecer a cada uno de los colaboradores en función a las necesidades y requerimientos de esta.
- Resulta necesario potenciar el compromiso de los colaboradores de la empresa y de manera específica de la Unidad de Alimentos de la empresa, puesto que es la base central de las operaciones de la empresa. A partir de la potenciación del compromiso de cada uno de ellos se busca generar un valor agregado al servicio y producto que esta promueve.
- En un mundo que se encuentra en constante cambio, es necesario que una organización pequeña, un negocio mediano o grandes empresas, puedan integrar a cada uno de sus colaboradores dentro de subgrupos, los cuales permitan a su vez, a través de consensos, conocer los diferentes criterios y puntos de vista para la toma de decisiones de una empresa.

Analizando los resultados cuantitativos como cualitativos a través de aplicación de estrategias de marca empleadora se busca como principal beneficio el potenciar resultados y compromiso en la gestión comercial, por medio de incentivos, reconocimientos de logros, y consensos a todo el personal, se busca que los colaboradores se sientan parte de la empresa, en donde el cambio empieza por reconocer que existe una jerarquía que muchas veces excluye a los colaboradores.

8. Conclusiones, discusión y recomendaciones

7.1. Conclusiones

Dentro de los principales aspectos de la cultura organizacional que se deben valorar ante el cambio de marca institucional se encuentra la estructura, la cual debe estar acorde a la actualidad. Responsabilidad, misma que debe estar dirigida tanto a los colaboradores como al personal administrativo. La recompensa, basada principalmente en el cumplimiento de logros tendrá una remuneración específica, con desafíos, relaciones y cooperación, entre individuos que se encuentren en un mismo ambiente laboral, estándares, conflictos e identidad propia, en donde pueda crecer de acuerdo con las necesidades individuales y en beneficio de la empresa. Las estrategias que se deben implementar para el compromiso de los colaboradores de la unidad de alimentos y con ello potencializar resultados, se basan principalmente en la estructura y organización, así como también en facilitar los procesos, en incentivar sus logros y hacerlos partícipes de las decisiones generales que los afecte de manera positiva o negativa. Además, en promover un ambiente de crecimiento personal y profesional relacionada a la cooperación dentro del ambiente laboral.

Dentro de las limitaciones del estudio, se encuentra principalmente la dificultad de realizar reuniones físicas para la aplicación de la entrevista, desarrollo de encuestas y focus group, producto de las medidas tomadas para la prevención de contagio durante la pandemia del COVID-19. Sin embargo, las dos primeras se desarrollaron vía *online*, otra limitante de estudio se encuentra relacionada con el tiempo, por esa razón no se pudo desarrollar un focus group, ya que diversos colaboradores debían desarrollar actividades dentro y fuera de la empresa, lo que imposibilitó desarrollar el grupo focal.

Los resultados de esta intervención permitieron responder las preguntas de investigación ya que se pudo apreciar que existe una sinergia entre los colaboradores lo que genera un buen ritmo laboral donde todos los miembros de la organización sienten que son parte de ella. La implementación del compromiso como valor intrínseco entre los colaboradores de la unidad de alimentos ayudará a que cada individuo interiorice la importancia que tiene dentro de la organización, hará que sienta que su trabajo hace la diferencia y que es gracias a su talento y al de sus demás compañeros y miembros de los equipos que se cumplen las metas y se logran resultados positivos para la organización lo que ayudará a fidelizar al colaborador con la marca empleadora.

7.2. Discusión

En la presente investigación se observa que los colaboradores consideran que el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites, impiden que las nuevas ideas sean evaluadas con un 68%. Sin embargo, para Sheen (2017) las empresas estiman que esta nueva marca les está ayudando a cubrir vacantes laborales de una manera más ágil y a menor costo. La estrategia de marca basada en redes

sociales puede atraer a una gran cantidad de empleados actuales y potenciales a un costo muy bajo. Este autor demuestra que con frecuencia las empresas que brindan la oportunidad a sus colaboradores para que estos de su punto de vista y criterios, son las que cubren sus vacantes con mayor rapidez.

Dentro del presente estudio se observó que un 75% que el jefe solo traza planes generales de lo que debo hacer, del resto y soy el responsable por el trabajo realizado. Sin embargo, de acuerdo con Andrade & Coronel (2019) a través de la marca empleadora se ha establecido un vínculo emocional profundo entre el empleado y la marca empleadora, de modo que en el futuro los empleados se verán a sí mismos continuar trabajando.

El 84% de encuestados que están de acuerdo con que cuando cometo un error me sancionan. Sin embargo, según Lema (2019) aunque las empresas estudiadas tienen actualmente un conjunto de atractivos programas de incentivos de propuesta de valor, no han brindado planes de participación y beneficios muy efectivos. Lo que demuestra que los colaboradores, por miedo a equivocarse, no se pueden desarrollar de manera adecuada, por otro lado, la empresa debe incentivar con beneficios económicos y laborales al colaborador para que este se centre en el cumplimiento de las metas trazadas.

El estudio realizado determinó que un 89% que están de acuerdo con que en esta organización se exige un rendimiento bastante alto. Mismo que se relaciona con la investigación realizada por Láinez (2016) en donde indica que además del aspecto económico, lo que la organización necesita para lograr sus objetivos, es identificar colaboradores apasionados por su trabajo, tener oportunidades de desarrollo y estar constantemente motivados.

7.3. Recomendaciones

- Desarrollar investigaciones que permitan reconocer la problemática organizacional e implementar nuevas formas de trabajo organizacional con la aplicación de la marca empleadora.
- Aplicar la metodología utilizada para conocer la realidad de las diferentes empresas que hasta la actualidad no han utilizado la marca empleadora como estrategia para mejorar los resultados y aumentar el nivel de compromiso de los colaboradores.
- Diseñar instrumentos que permitan conocer el criterio de los colaboradores de un área o sector de la empresa, puesto que a través del mismo se promueve un ambiente de inclusión laboral, en el que los colaboradores tienen un sentido de pertenencia por la empresa.
- Reconocer a los colaboradores que lleguen a una meta u objetivo específico trazado a partir de incentivos de carácter económico, como bonificaciones y comisiones de acuerdo con logro alcanzado.
- Promover el desarrollo laboral y profesional de cada uno de los colaboradores, brindando mayor flexibilidad en sus horarios para que estos puedan crecer profesionalmente y a su vez, contribuyan al desarrollo de la empresa.

8. Referencias bibliográficas

- Aguila, F., Rubio, D., & Silva, D. (2014). Dimensiones determinantes del employer branding en atracción y retención de jóvenes profesionales Chileno. *Revista Chilena*, 1-252.
- Amex corporate. (2017). *Carolina Borracchia y la Marca Empleadora: cómo tratar a los candidatos rechazados*. From <https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/entrevistas/carolina-borracchia-y-la-marca-empleadora-como-tratar-a-los-candidatos-rechazados#:~:text=Carolina%20Borracchia%2C%20CEO%20de%20Combo, en%20un%20influenciador%20de%20marca>.
- Andrade, & Coronell. (2019). *Experiencia de marca empleadora como herramienta para desarrollar el compromiso emocional en los trabajadores de la empresa Dolmen en Barranquilla*. From <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/5296/EXPERIENCIA%20DE%20MARCA%20EMPLEADORA%20COMO%20HERRAMIENTA%20PARA%20DESARROLLAR%20EL%20COMPROMISO%20EMOCIONAL%20EN%20LOS%20TRABAJADORES%20DE%20LA%20EMPRESA%20DOLMEN%20EN%20BARRANQUILLA.pdf?sequenc>
- Boyatzis. (2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2(3), 247-258.
- Chiavenatto. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Contreras, J. (2018). La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas. Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf
- Escalante, O., & Santana, E. (2019). *Diseño de un plan "Marca empleadora" para la empresa TEALCA "Transferencia y encomienda Angulo López, C.A."*. From <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAU2255.pdf>
- Escobar, P. (2019). *Desarrollo del modelo de marca empleadora para el mejoramiento del proceso de atracción y fidelización del talento humano en Sura Regional Occidente*. From https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1731/DESARROLLO_MODELO_MARCA_EMPLEADORA_MEJORAMIENTO_PROCE

SO_ATRACCI%C3%93N_FIDELIZACI%C3%93N_TALENTO_HUMANO_SU
RA_REGIONAL_OCCIDENTE.pdf?sequence=1

- Granados, Á. V. (2017). *Marca empleadora como medio de atracción del talento humano juvenil de la pontifica Universidad Católica del Perú: Estudio de caso de una empresa del sector bancario denominada ABD*. From file:///C:/Users/Reccomsa/Downloads/Tesis.%20No.%2010.%20Avila,%20Granados%20y%20Vento.pdf
- Guizár, R. (2013). *Desarrollo organizacional* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, A., & Chingate, A. (2012). *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. *MK marketing*. From MK: Marketing+
- Laínez. (2016). *El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual*. From http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ_CASTRO_JOHANNA_ELIZABETH_MDTH-P-2014-A-2016-000.pdf
- Lema, C. (2019). *Estudio comparativo de la marca empleadora a partir de la perspectiva de diferentes grupos etarios en multinacionales de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil*. From <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12358/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-209.pdf>
- Litwin, & Stringer. (1968). *Motivación y Clima Organizacional*. Cambridge: Harvard University.
- Liu, M. (2015). *Marca empleador y atractivo organizacional*. From <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136615/%20Marca%20empl eador%20y%20atractivo%20organizacional%20%20an%C3%A1lisis%20de%20las%20diferencias%20en%20la%20valoraci%C3%B3n%20de%20atributos%20seg%C3%BAn%20perfiles%20de%20segmentos.pdf?sequence=>
- McClelland, D. C. (1973). *El concepto de competencias*. New York.
- Palacios. (2017). *Definir competencias*. From <https://www.abc.com.py/edicion-impresas/suplementos/abc-revista/definir-competencias-1646654.html>
- Robbins, & Jugde. (2013). *Comportamiento organizacional* (Quiceava ed.). México: Pearson.
- Santizo, M. (2018). Estudio realizado con colaboradores del área de producción de tejido, preparación y revisado de Fábrica Cantel de Quetzaltenango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Santizo->

- Maria.pdfSheen, B. (2017). *La marca empleador como estrategia de atracción y retención de talento*. From [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6050/Villani_Leyva_Paulo_Sebasti%
c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6050/Villani_Leyva_Paulo_Sebasti%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Spencer, L., & Spencer, S. (2019). *Evaluación de Competencia en el Trabajo*. Reino Unido. From <https://es.scribd.com/doc/44852818/EVALUACION-DE-COMPETENCIA-EN-EL-TRABAJO-SPENCER>
- Watzlawick, & Weakland. (1976). *Cambio*. Barcelona: Herder.

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO

9. Anexos

Anexo 1.Formato de encuestas

Dirigido a: Colaboradores del departamento de la Unidad de Alimentos de la Organización.

Objetivo: Evaluar el compromiso y rendimiento actual de los trabajadores del área de alimentos en las actividades conjuntas.

Edad:

Sexo:

Nivel de formación alcanzado (terminado):

Años de antigüedad en la organización:

1. En esta organización las tareas están claramente definidas

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

4. Conozco claramente las políticas de esta organización.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas. (tomadas en cuenta)

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planeación.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

9. En esta organización a veces no se tiene claro a quién reportar.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización casi todo se verifica dos veces.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

13. Mi jefe solo traza planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

16. En esta organización cuando alguien comete un error simplemente hay una gran cantidad de excusas.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.

18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

21. En esta organización hay muchísimas críticas.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento para hacer un buen trabajo.

23. Cuando cometo un error me sancionan.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progrese más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.

30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.

33. La relación jefe - trabajador tienden a ser agradables.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

35. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

37. La dirección piensa que si todas las personas están conectadas la productividad marcará bien.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

39. Me siento orgulloso de mi desempeño

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mi jefe.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

41. Mi jefe habla acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.

43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

44. La filosofía de nuestros jefes enfatizan el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

51. Siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

52. Siento que no hay mucha lealtad por parte de las personas hacia la organización.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.

Muy de acuerdo() De acuerdo() En desacuerdo() Muy en desacuerdo ()

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

FACULTAD DE ECOLOGÍA HUMANA, EDUCACIÓN Y DESARROLLO

8.1. Anexo 2.Formato de entrevista semiestructurada

Dirigido a: Gerente de la Unidad de Alimentos de la empresa

Objetivo: Reconocer la problemática desde la perspectiva organizacional del gerente del área de alimentos.

1. ¿Cuál es su perspectiva acerca de la cultura organizacional y la marca empleadora?
2. ¿Por qué es importante potenciar resultados y compromiso en la gestión comercial del departamento de la Unidad de Alimentos de la empresa?
3. ¿Considera necesario que los colaboradores tengan conocimiento absoluto de los cambios organizacionales que se desarrollan en la empresa?
4. ¿Cree usted que es necesario que los colaboradores deban ser tomados en cuenta en la toma de decisiones a nivel organizacional?
5. ¿Qué beneficios trae la aplicación de estrategias de marca empleadora dirigida a los colaboradores de la empresa?

8.2. Anexo 3. Carta Aval



PROCESO DE TITULACIÓN 2020-2021
AVAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN
GRADO

Nombre del Tesista:	Francesca Valerio Rendón
Docente Tutor:	Denisse Alvarez
Título del trabajo:	Diagnóstico de cultura organizacional para la implementación de estrategias de marca empleadora enfocadas en potenciar resultados y compromiso en la gestión comercial del departamento de la Unidad de Alimentos de una organización en Guayaquil.

	Sí	No
Ha seguido las pautas básicas para la elaboración del documento	X	
El alumno o alumna me dio a conocer oportunamente los contenidos de la versión definitiva del documento antes de entregarlo a la universidad	X	
Respaldo la entrega de este avance en la Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo humano.	X	

FIRMA DEL DOCENTE TUTOR

FECHA: Febrero 27-2021