



**EMPLOYER BRANDING PARA EL DESARROLLO DEL SENTIDO DE
PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES PARA ENVÍA COLVANES S.A.S
EN LA REGIONAL BUCARAMANGA AÑO 2021**

JOSE ALEJANDRO RODRÍGUEZ CÁMARO

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA**

2021

**EMPLOYER BRANDING PARA EL DESARROLLO DEL SENTIDO DE
PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES PARA ENVÍA COLVANES S.A.S
EN LA REGIONAL BUCARAMANGA AÑO 2021**

JOSE ALEJANDRO RODRÍGUEZ CÁMARO

Trabajo de Grado para Optar por el Título de Administrador de Empresas

**Ana Lucía Palacios Gómez
Profesional Comunicación Social y Periodismo
Director Empresarial**

**Angélica María Gómez Gómez
Maestría en Hermenéutica Jurídica y Derecho y Maestría en Dirección y
Administración de Empresas
Director Académico**

**Oscar Mauricio Lizcano Moreno
Maestría en Administración de Empresas
Director Metodológico**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL UNIVERSITARIA
BUCARAMANGA**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, 29 de Julio del 2021

AGRADECIMIENTOS:

De antemano quiero agradecer a Dios y a mis padres por haberme brindado todo lo necesario para llegar hasta aquí, por siempre estar presentes y ser un apoyo constante en mi vida, por darme la motivación y las ganas de salir adelante día tras día para convertirme siempre en una mejor persona, así mismo quiero agradecer a mi familia, quien también fue mi ejemplo y guía en este proceso que ya termina con esta última etapa, también quiero dar especial agradecimiento a todos los docentes que formaron parte de mi camino universitario, especialmente a mi tutora empresarial y profesora Angélica María Gómez Gómez quien con su conocimiento, experiencia y experticia me ayudó siempre a sacar lo mejor de mí y a sobrepasar todos los obstáculos que se pudieran presentar en el camino, también por enseñarme que siempre se puede hacer mejor y que nunca se es lo suficientemente bueno como para parar de aprender.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	12
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
1.1 SITUACIÓN PROBLEMA	15
1.1.1 Pregunta Problema.	24
1.2 JUSTIFICACIÓN	24
1.3 OBJETIVO GENERAL	26
1.3.1 Objetivos específicos.....	26
1.4 CONTEXTUALIZACIÓN	27
2. MARCO TEÓRICO	30
2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS	30
2.1.1 Referentes Internacionales.....	30
2.1.2 Referentes Nacionales.	31
2.1.3 Referentes Locales.....	33
2.2 MARCO DE REFERENCIA	35
2.3 MARCO CONCEPTUAL	36
2.3.1 Satisfacción Laboral.	36
2.3.2 Propuesta de valor al empleado (EVP).	40
2.3.3 <i>Employer Branding</i>	43

2.3.4 Eficacia del plan de <i>Employer Branding</i>	49
3. DISEÑO METODOLÓGICO	52
3.1 TIPO DE ESTUDIO / ENFOQUE Y DISEÑO	52
3.1.1 Hipótesis	53
3.1.2 Universo, Población y Muestra	53
3.1.3 Técnicas de recolección de la información	53
3.1.4 Triangulación de la información	55
3.1.5 Código ético del investigador	56
3.2 DISEÑO DEL PROYECTO	57
3.2.1 Cronograma del proyecto	58
3.2.2 Presupuesto del proyecto	59
4. RESULTADOS	60
4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	60
4.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO	63
4.2.1 Diagnóstico de la satisfacción laboral mediante un instrumento de medición.	64
4.2.2 Implementación de la propuesta de valor al empleado (EVP) basada en los objetivos corporativos	89
4.2.3 Establecimiento y medición de impacto del plan de <i>Employer Branding</i>	94
4.2.4 Análisis comparativo de satisfacción laboral para medir el impacto de la implementación del plan de <i>Employer Branding</i>	102

5. CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	135

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1 La satisfacción laboral y su influencia en la productividad	18
Ilustración 2 Marco de referencia para el proyecto.....	35
Ilustración 3 Pasos en la instalación del Employer Branding	48
Ilustración 4 Triangulación de la información	56
Ilustración 5 Población evaluada	65
Ilustración 6 Datos demográficos encuesta de satisfacción laboral	66
Ilustración 7 Número de colaboradores por área	67
Ilustración 8 Pregunta 4	69
Ilustración 9 Pregunta 5	70
Ilustración 10 Pregunta 6	71
Ilustración 11 Pregunta 7	71
Ilustración 12 Pregunta 8	73
Ilustración 13 Pregunta 9	73
Ilustración 14 Pregunta 10	75
Ilustración 15 Preguntas 11 y 12	77
Ilustración 16 Pregunta 13	79
Ilustración 17 Pregunta 14	80
Ilustración 18 Pregunta 15	81
Ilustración 19 Pregunta 16	82
Ilustración 20 Pregunta 17	83
Ilustración 21 Pregunta 18	85
Ilustración 22 Pregunta 19	87
Ilustración 23 Pregunta 20	88
Ilustración 24 Pregunta 1	98
Ilustración 25 Pregunta 2	99
Ilustración 26 Pregunta 3	100
Ilustración 27 Pregunta 4	101

Ilustración 28 Factor demográfico Encuesta de satisfacción laboral 2021	103
Ilustración 29 Comparativa pregunta 4	105
Ilustración 30 Comparativa Pregunta 5	107
Ilustración 31 Comparativa Pregunta 6	109
Ilustración 32 Comparativa Pregunta 7	110
Ilustración 33 Comparativa Pregunta 8	112
Ilustración 34 Comparativa Pregunta 9	114
Ilustración 35 Comparativa Pregunta 10	115
Ilustración 36 Comparativa Pregunta 11	116
Ilustración 37 Comparativa Pregunta 12	117
Ilustración 38 Comparativa Pregunta 13	117
Ilustración 39 Comparativa Pregunta 14	119
Ilustración 40 Comparativa Pregunta 15	120
Ilustración 41 Comparativo Pregunta 16	122
Ilustración 42 Comparativa Pregunta 17	123
Ilustración 43 Comparativa Pregunta 18	125
Ilustración 44 Comparativa Pregunta 19	128
Ilustración 45 Comparativa Pregunta 20	129

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Cronograma de actividades	58
Tabla 2 Presupuesto del proyecto	59
Tabla 3 Matriz Final del Proceso Investigativo	63

RESUMEN

TÍTULO: *EMPLOYER BRANDING* PARA EL DESARROLLO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES PARA ENVÍA COLVANES S.A.S EN LA REGIONAL BUCARAMANGA AÑO 2021.

AUTOR: JOSÉ ALEJANDRO RODRÍGUEZ CAMARO

PALABRAS CLAVE: *Employer Branding*, encuesta, objetivos, medición, análisis, evaluación, implementación, plan, fases de estudio, instrumento de investigación, satisfacción laboral, indicador, tácticas, propuesta de valor al empleado (EVP), sentido de pertenencia.

CONTENIDO:

En el siguiente trabajo de grado se presentó la implementación del *Employer Branding* en una empresa del sector transporte Colombiana llamada envía Colvanes S.A.S, es así como para la implementación del plan se plantean una serie de objetivos en los cuales se presenta la medición, análisis, evaluación e implementación del plan teniendo en cuenta cada uno de los resultados obtenidos en las fases de estudio, es de esta manera que utilizando como instrumento de investigación principal la encuesta para medir la satisfacción laboral de los colaboradores se conoce el estado de esta y se procede a planear y desarrollar el plan que regirá a la empresa con el fin de mejorar este indicador mediante tácticas y en adición a esto la creación de la propuesta de valor al empleado (EVP), es así como una vez implantado el plan y habiendo creado conciencia a los colaboradores sobre la propuesta de valor al empleado (EVP), se procede a evaluar de nuevo la satisfacción laboral lo que deja en evidencia que la satisfacción de los colaboradores y su sentido de pertenencia con la compañía ha tenido un cambio positivo y significativo para la empresa a lo largo del tiempo que ha tenido la implementación del plan y sus tácticas.

ABSTRACT

TÍTULO: EMPLOYER BRANDING FOR THE DEVELOPMENT OF THE SENSE OF BELONGING IN THE EMPLOYEES OF ENVÍA COLVANES S.A.S IN THE BUCARAMANGA REGIONAL OFFICE IN 2021.

AUTHOR: JOSÉ ALEJANDRO RODRÍGUEZ CAMARO

KEY WORDS: *Employer Branding, survey, objectives, measurement, analysis, evaluation, implementation, plan, study phases, research instrument, job satisfaction, indicator, tactics, employee value proposition (EVP), sense of belonging.*

CONTENT:

The following thesis was conducted by the implementation of Employer Branding in a Colombian freight company named envía Colvanes S.A. S, is how for the implementation of the plan a series of objectives in which the measurement, analysis, evaluation and implementation of the plan are presented taking into account each of the results obtained in the phases of study, is thus using as main research instrument the survey to measure job satisfaction of employees is known the status of this and proceed to plan and develop the plan that will govern the company in order to improve this indicator through tactics and in addition to this the creation of the employee value proposition (EVP), Thus, once the plan is implemented and having created awareness among employees about the employee value proposition (EVP), we proceed to re-evaluate job satisfaction, which shows that employee satisfaction and their sense of belonging to the company has had a positive and significant change for the company throughout the time that the plan and its tactics have been implemented.

INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto se trató el *Employer Branding* como herramienta de mejora para la satisfacción laboral de la compañía envía Colvanes S.A.S, es dentro de este concepto que se tratan subconceptos como la propuesta de valor al empleado (EVP), la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia de los colaboradores con la compañía, entre otros.

Así mismo se puede evidenciar el estudio a fondo que se realizó para poder llegar a la implementación del plan en el cual se tuvieron dos años en cuenta, el año 2020 y 2021, años en los cuales se realizaron mediciones, comparaciones y aplicaciones de tácticas implícitas dentro del plan de *Employer Branding*, las cuales hicieron posible evidenciar la importancia y la efectividad de un buen uso de este concepto en la empresa; en adición a esto se utilizaron conceptos de investigación los cuales facilitaron el estudio y entendimiento de los resultados encontrados en los instrumentos.

Habiendo aclarado esto se realiza un análisis de los resultados obtenidos en donde se evidencia una mejora evidente gracias a los planes y actividades realizadas por lo que se procede a realizar las recomendaciones respectivas y a implementar una serie de conceptos establecidos en un inicio como ejes fundamentales del presente proyecto.

EMPLOYER BRANDING PARA EL DESARROLLO DEL SENTIDO DE PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES PARA ENVÍA COLVANES S.A.S EN LA REGIONAL BUCARAMANGA AÑO 2021

1.1 SITUACIÓN PROBLEMA

Desde el principio de los tiempos el ser humano ha concentrado sus esfuerzos en realizar actividades básicas para sobrevivir, poder satisfacer sus necesidades y las de los suyos, llamándole a esta actividad trabajo; estas necesidades se han ido modificando de acuerdo con los avances de la humanidad, así mismo, las actividades que realiza el hombre para saciar sus necesidades han ido cambiando con el tiempo, desde realizar una labor a cambio de beneficios, tales como el trueque, época en la cual, el trabajo se pagaba con bienes como, alimentación y vivienda (Rieznik, 2001), hasta lo que se conoce hoy en día en el siglo XXI como remuneración económica a cambio de una actividad.

Actualmente, los humanos no trabajan a cambio de comida, ni vivienda, trabajan para recibir una remuneración representada monetariamente, la cual les permite suplir las necesidades básicas y acceder eventualmente a bienes de lujo, es aquí donde entra la teoría de las necesidades de Maslow, en la cual se evidencia que cada que el hombre satisface una necesidad, otra se desarrolla; a partir de esta premisa se puede entender que desde siempre, las personas han buscado satisfacer sus necesidades mediante la realización de una actividad, desarrollando estas por medio de empresas u organizaciones las cuales conforman los mismos seres humanos; dicho esto, el hombre hoy en día ya no solamente ve su trabajo como una forma de sustento, actualmente el ser humano busca en su trabajo destacarse y demostrar su potencial mediante las actividades que mejor sabe hacer para su desarrollo profesional y personal. (Angarita, 2008), así mismo, saciar sus necesidades tanto fisiológicas como de autorrealización mediante esta actividad

buscando día a día cómo sentirse más satisfecho con lo que puede llegar a hacer y a lograr mediante sus propios méritos.

Actualmente, las empresas funcionan de forma sinérgica con sus clientes externos e internos, esto les permite a las organizaciones brindarles a sus colaboradores estabilidad laboral y salario financiero, adicionalmente, se contempla la opción de establecer un salario emocional, el cual va a favorecer el rendimiento del empleado al interior de la compañía y estará ligado directamente hacia la satisfacción laboral del mismo (Vargas Vega et al., 2018).

Continuando con lo mencionado anteriormente, la remuneración adicional que las empresas entregan hoy en día a sus colaboradores es de tipo emocional, este impacta incluso de manera más profunda y significativa la parte funcional del colaborador que ni siquiera el salario financiero; en este punto se tratará la relación que existe entre, satisfacción laboral y sentido de pertenencia, teniendo como tema que los engloba el salario emocional y cómo este se compone según Jean Manuel Campana Aguilar, (2019).

Habiendo planteado esto, se obtiene que la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia tienen una correlación positiva y altamente significativa, de esta manera lo enuncia Jean Manuel Campana Aguilar, (2019), al corroborar mediante un estudio basado en encontrar el tipo de relación que existe entre la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia, enfocado en tres dimensiones, psico social, afectiva y física; dentro del cual se encontró que la satisfacción laboral juega un papel crucial en todos los ámbitos de las dimensiones en mención, aclarando que los ejes principales de incidencia o como se conocen en el campo de estudio, “factores” que comparten los dos conceptos, la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia son compromiso, identificación y motivación; mediante esta explicación, el autor deja en claro que la correlación de estas variables de estudio, satisfacción laboral con respecto al sentido de pertenencia es muy directa y que cualquier cambio que haya

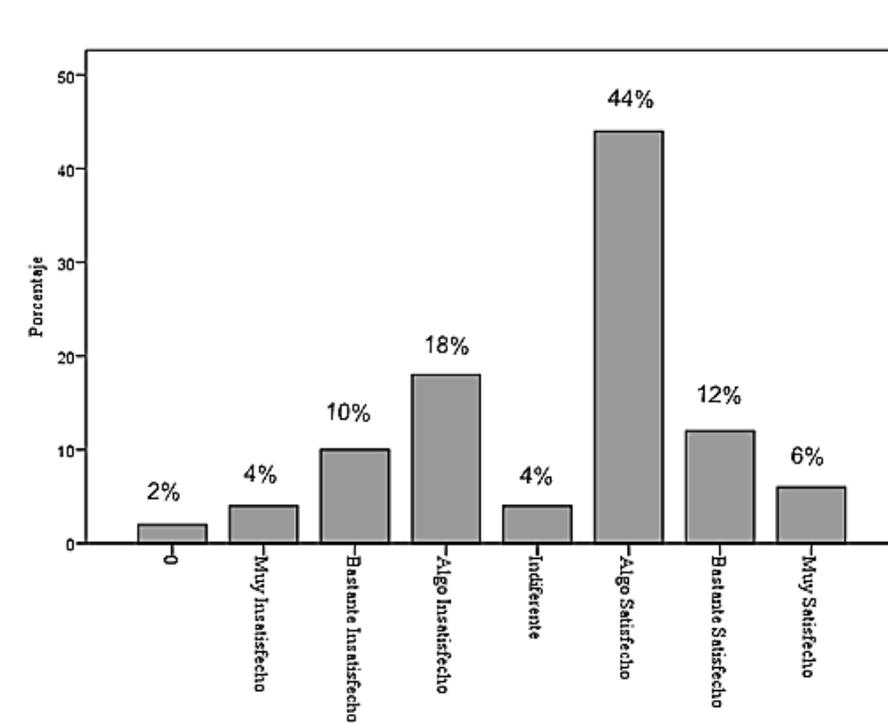
en alguno de los factores mencionados va a afectar directamente el nivel de satisfacción laboral y por ende sentido de pertenencia; es por esto que los dos conceptos en mención se tratarán como variables dependientes y que se deben tener en cuenta conjuntamente al plantear un cambio en alguna de las dos (Jean Manuel Campana Aguilar, 2019).

Así como se tratará el tema de la satisfacción laboral correlacionada directamente con el sentido de pertenencia; la satisfacción laboral también tiene relaciones directas con otros conceptos, en el siguiente párrafo se tratará con la productividad a manos del autor Chiang Vega, (2013).

La satisfacción laboral como se mencionó anteriormente se compone de tres dimensiones, psico social, afectiva y física , estas también inciden de manera directa en otros conceptos además del ya relacionado sentido de pertenencia; en este caso se trata de la productividad de los colaboradores directamente ligada con la satisfacción laboral; es por esto que Chiang Vega, (2013), define en el estudio *“La satisfacción laboral y su influencia en la productividad”*, que se ha encontrado que mediante una buena campaña de manejo del salario emocional y del buen mantenimiento de la satisfacción laboral en una empresa los colaboradores demuestran una productividad más elevada comparada con los trabajadores que no experimentan un salario emocional; este estudio el cual se basó en una investigación realizada a 50 colaboradores de una empresa productora de vidrio en la ciudad de Puebla, México; buscando en esta investigación conocer el impacto que tiene la satisfacción laboral con relación a la productividad y poder afirmar su supuesto.

De esta manera, en este estudio se hicieron pruebas que permitieron conocer el nivel de afectación que tienen diferentes aspectos en la vida diaria de los colaboradores, evidenciándose entre los más significativos el gusto por el trabajo y la satisfacción de los trabajadores por ejecutar actividades (Chiang Vega, 2013).

Ilustración 1 La satisfacción laboral y su influencia en la productividad



Fuente: (Vargas Vega et al., 2018)

Como se puede ver en la ilustración 1, los colaboradores de esta compañía enfocada en la producción de vidrio en Puebla, México, no se sentían totalmente conformes ni con su situación laboral ni con las actividades que estos realizaban en su día a día; lo que se puede concluir con esto es que las funciones que se les delegan a los trabajadores no siempre son las actividades en las cuales estos se desempeñan de la mejor manera y las que más les gustan. De una u otra forma, el hecho de buscar una manera de encontrar un punto medio en la organización, en la cual el colaborador se desempeñe en lo que mejor sabe hacer y en lo que más le guste y de la misma forma sea factible para la compañía, es aquí en donde se evidencia la incidencia de los factores anteriormente mencionados en la productividad de la compañía y se define que lo ideal para lograr una productividad óptima al interior de la misma e igualmente mejorar los indicadores de satisfacción

laboral en la compañía; es satisfaciendo los factores que se encuentran al interior de estas dimensiones, en este caso factores que las componen como el compromiso, la identificación y la motivación Vargas Vega, (2018), este autor concluye en su investigación, que la relación de la satisfacción laboral con la productividad de los colaboradores es muy significativa y añadido a esto, el índice de satisfacción que se encuentra en las empresas está estrictamente relacionado hacia las actividades diarias que ejecutan los colaboradores, por lo que si estas no están haciendo que los colaboradores se sientan a gusto con su situación laboral, se verá perjudicado el nivel de productividad y directamente el nivel de satisfacción laboral.

Continuando con la explicación del problema, se procederá a definir los términos relacionados en los párrafos anteriores con el fin de cerrar con claridad total el entendimiento del problema.

Como se mencionó en el principio de este capítulo, las empresas funcionan gracias a sus trabajadores, por eso es importante que los clientes internos de la organización se sientan a gusto y satisfechos en todo sentido con la empresa para que esta relación sea llevada a la alta productividad y la baja rotación de personal; las definiciones de satisfacción laboral a lo largo del tiempo se han venido cambiando y adaptando a los diferentes entornos, por esto nunca se ha visto una definición concreta a la cual acuden todos los autores que tratan a este tema; así lo afirmó Chiang Vega & Ojeda Hidalgo (2013):

A pesar de su larga tradición en la psicología de las organizaciones, el concepto de satisfacción laboral ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han teorizado sobre él. En primer lugar, existe una serie de definiciones que hace referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y

de ahí la importancia que esta tiene en las conductas laborales; así, conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo. (p.41-42)

Continuando con la definición de satisfacción laboral, un concepto que explica la satisfacción relacionada con el ámbito laboral lo planteó Michael Porter (1962) “*La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida*”; de esta definición se puede deducir que la recompensa en el trabajo percibida por el empleado de la compañía está ligada con la productividad del mismo al interior de la empresa y la manera como realizará sus labores diariamente.

Una vez habiendo definido conceptualmente los temas que se van a tratar en este proyecto; se citarán fuentes de las cuales será posible evidenciar el uso y la implementación de un plan de *Employer Branding*, y qué impacto tuvo este en el ambiente en el cual se implementó.

Como primer ejemplo, dentro de la empresa Repsol, se planteó una estrategia de *Employer Branding* con el fin de mostrar al mundo y a sus colaboradores el compromiso que estos tenían con las personas, dicho esto, el plan que esta empresa direccionó, fue basado en crear una propuesta de valor al empleado (EVP), mediante la cual no sólo fidelizaría a sus colaboradores sino que los volvería embajadores propios de su marca, exponiendo al mundo lo orgullosos y comprometidos que se sienten de trabajar en esta empresa; este plan lo que causó fue una mejora increíble de la satisfacción laboral de los colaboradores, logrando que no solamente los colaboradores actuales de la compañía se preocuparan día a día de mantener su puesto, sino que creó una tendencia en la cual miles de personas desean trabajar en esta empresa debido a lo que les ofrece y a las condiciones laborales que son impuestas al trabajar allí (Repsol, 2015).

Como segundo referente empresarial, se encuentra el Grupo Nutresa, empresa Colombiana la cual se encuentra en el primer lugar de las empresas para atraer talento en el país, esta compañía aplica una estrategia de *Employer Branding* para fortalecer las prácticas que conecten a las personas, de esta manera el plan de marca empleadora que esta compañía implementó es basado en el desarrollo integral de las personas permitiéndoles no solo un crecimiento laboral, sino también un crecimiento personal y profesional, todo esto desde el ámbito de inspirar y de creer en los nuevos talentos, brindando flexibilidad laboral, apoyo emocional, promoción de hábitos saludables; de esta manera el Grupo Nutresa ha logrado incrementar su productividad y ha logrado seguir proyectándose con una visión más amplia hacia el futuro (Grupo Nutresa, 2018).

Envía Colvanes S.A.S, la empresa sujeta en este estudio, es una empresa de transporte en el sector logístico, donde la mayoría de sus trabajadores son de puestos y rangos operativos y tácticos. Teniendo en cuenta esto, la compañía en los últimos años ha venido presentando un bajón del nivel de productividad con respecto a los años anteriores, afirma la Gerente Regional de envía Colvanes S.A.S lo que ha afectado significativamente el nivel de entregas y repartos de la compañía haciendo que la promesa de servicio no se esté cumpliendo a cabalidad como se tiene estipulado dentro de la misión para el año 2021.

Además de esto, la empresa tiene un desconocimiento del nivel de satisfacción laboral lo que pone en duda si los colaboradores se encuentran de acuerdo con su situación laboral actual o hay algo que los esté influenciando y la empresa no se haya dado cuenta; este tema puede estar influyendo de igual manera en la retención de personal y muchos colaboradores pueden haber dejado la empresa por razones que para este punto aún la empresa desconoce (Suarez, 2020).

Continuando con los antecedentes del problema, se tiene que los colaboradores de la compañía no se muestran muy empáticos hacia las actividades que realiza la empresa, tales como reuniones participativas, reuniones y comités, Suarez, (2020),

manifiesta que dentro de las listas de asistencia se ha encontrado que la participación de estas actividades con respecto a las del año 2019 bajaron casi un 20%.

Por último, en el año 2020 el mundo sufrió un acontecimiento inesperado pero que afectó a todas las industrias del mundo; una pandemia por Covid19 que aquejó al mundo obligó a muchas empresas a despedir sus empleados y a recortar gastos en sin número de actividades; la compañía tuvo que quitar de sus actividades desde el área de gestión humana, las novenas, los desayunos del día del operario, las actividades que se realizaban para los hijos y familias de los colaboradores, los regalos de cumpleaños; esta tragedia mundial afectó más de 100 empleos en la regional Bucaramanga, los cuales se vieron damnificados por terminación de contrato, vacaciones adelantadas, permisos no remunerados, suspensión del contrato, entre otras (Suarez, 2020).

Una vez mencionados los antecedentes del problema, se pueden mencionar las consecuencias que estos tienen, como primera consecuencia, se evidencia que el resultado de la baja productividad en la compañía lleva a un número bajo en ventas por lo tanto un número bajo de entregas y envíos, esto no es para nada favorable para la compañía teniendo en cuenta que sus fuentes de ingresos provienen de la efectividad de sus colaboradores, por lo tanto si estos no están rindiendo ni siendo productivos, no avanza la empresa, por el contrario se ve afectada por la baja de ventas y los ingresos reducidos (Suarez, 2020).

Como siguiente consecuencia, está la incertidumbre por parte de la compañía al desconocer si sus colaboradores se encuentran contentos o no con su situación laboral, si los colaboradores que se han retirado de la compañía se han ido por falta de motivación o por falta de sentido de pertenencia con la empresa, esto en el momento no se evidencia como un problema pero si se ha visto que los indicadores de rotación han aumentado en los cargos operativos, es por esto que se requiere

medir la satisfacción en el personal y llegar a conocer en qué está fallando la empresa y qué se puede dar de más para mejorar esta situación (Suarez, 2020).

Continuando con el tema de la baja participación en las actividades de la empresa, tales como capacitaciones, reuniones participativas, pausas activas, reuniones ambientales entre otras; la Coordinadora Regional de gestión humana, Angie Suarez, (2020), afirma que los colaboradores al mostrarse apáticos con este tipo de actividades lo que están generando una comunicación que demuestra rechazo por parte del personal operativo hacia los cargos tácticos y estratégicos lo que ha estado generando ciertos roces y que las relaciones no se encuentren tan bien entre las áreas por lo que el rendimiento y la efectividad de la compañía se ve afectada directamente.

Por último se tiene la afectación de la pandemia en la empresa; esta dejó no solamente colaboradores sin empleo, por culpa de la pandemia y la reducción de ingresos que se tuvo, las empresas tuvieron que reducir costos en todos los sentidos; envía no fue la excepción, como se mencionó antes las actividades extras que tenían los colaboradores y sus familias se cancelaron, en adición a que los colaboradores tuvieron bajas en los sueldos y se recortaron horas laborales; estos no se encuentran satisfechos en este momento, la empresa está comprometida a actuar pero se necesita un plan de actuación para que llevando a cabo distintas actividades esta situación mejore (Suarez, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que los mejores aliados de la compañía son la productividad de sus clientes internos y el servicio que se da al cliente externo, ya que, el negocio gira en torno a esto, la satisfacción de los clientes de la compañía, por lo que si se tiene satisfechos a los clientes internos de la empresa, estos tendrán satisfechos a los clientes externos complaciéndolos con un servicio incomparable (Suarez, 2020).

Actualmente y teniendo en cuenta las causas y consecuencias mencionadas se puede deducir que en envía, los colaboradores del área operativa, no se encuentran totalmente satisfechos con la relación laboral que tienen en este momento debido a todas las situaciones que se han presentado en el último año, este argumento apoyado por parte de la Coordinadora Regional de GH la cual por medio de su experiencia en la compañía ha ido evidenciando con el pasar de los meses cambios emocionales y actitudinales en sus colaboradores en cuanto a la percepción y empatía con sus superiores.

Por esto, se desea implementar un plan de *Employer Branding* enfocado a la mejora de la satisfacción laboral para poder mejorar el nivel de pertenencia de los colaboradores con la compañía así como retener el talento humano y crear una relación laboral más amena en el cual se puedan desenvolver de la mejor manera logrando siempre la eficiencia y ayudando con la misión implantada por la compañía.

1.1.1 Pregunta Problema.

- ✓ ¿Cómo fomentar sentido de pertenencia en los colaboradores de envía Colvanes S.A.S mediante la implementación de un plan de *Employer Branding* enfocado a la mejora de la satisfacción laboral?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La satisfacción laboral y el nivel de pertenencia de los colaboradores son factores que una empresa debe tener en cuenta para cualquier direccionamiento que se le quiera dar a la compañía; los clientes internos se deben tener más presentes al momento de tomar una decisión que los clientes externos, "el rendimiento y el desempeño de los colaboradores de una empresa guardan relación directa con la motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento por el trabajo hecho y que permita aportar hacia la consecución de las metas empresariales", de esta manera lo afirma Chiavenato como citó Ruelas (2017); debido a que si se tiene feliz a los clientes internos de la compañía, estos serán productivos y por lo tanto

realizarán su trabajo de una manera efectiva; para lograr esta situación ideal en la compañía es necesario que el personal se encuentre conforme con todos los salarios brindados por la compañía, financiero y no financiero, para que exista una actitud de compromiso y de pertinencia con la compañía.

Es por lo anterior que el plan de *Employer Branding* realizado para envía Colvanes S.A.S, permitirá desarrollar el sentido de pertenencia del empleado al interior de la empresa y su alidada, por medio de la implementación de actividades mejor llamadas tácticas, así como midiendo y analizando la satisfacción laboral para encontrar las causas del cambio de comportamiento y la clara apatía por parte de los colaboradores del área operativa de la empresa, así como el hecho de que en estos momentos la compañía no cuenta con planes estructurados enfocados en la creación de una marca empresarial en sus trabajadores, ni con una propuesta de valor por medio de la cual los colaboradores se puedan sentir identificados con la compañía (Suarez, 2020).

Añadido a esto, mediante la realización de este proyecto, será posible conocer toda la parte humana y emocional que ofrece la compañía; por lo que personalmente para el autor la implementación de este plan al interior de la empresa no solo representa una retribución a la compañía por todo el conocimiento impartido sino que además de esto es una manera de devolverle a todas esas personas que colaboraron día a día para que la compañía esté donde esté y que sirvieron de guía en el proceso de aprendizaje de quien les relata esto, mediante un reto el cual es mejorar la empresa desde el ámbito emocional, lo cual no es nada fácil ya que son muchas las actividades y los procesos que se tienen que seguir para finiquitar este proyecto tan gratificante y de ayuda para la empresa y el área de gestión humana.

De igual manera, este proyecto permitirá afianzar los conocimientos obtenidos en el aula y así mismo incrementarlos por medio del diario vivir y la experiencia en la

empresa. Siendo un requisito de la UNAB, desarrollar un trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas.

Como ayuda empresarial, este proyecto tendrá beneficios, los cuales se verán reflejados al corto, mediano y largo plazo para la compañía, dejando así no solamente un plan de mejora de nivel de pertenencia enfocado a la mejora de la satisfacción laboral sino que además de esto, incrementará la productividad de los colaboradores, mejorará el rendimiento de los trabajadores, creará un ambiente de trabajo más ameno y agradable en el cual las relaciones interpersonales sean cada vez mejores, los indicadores de rotación de personal se verán disminuidos y la compañía se posicionará como una empresa la cual se muestra atractiva para trabajar debido al ambiente y los beneficios personales y laborales que en esta se tienen implementados para el bienestar de sus colaboradores.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de *Employer Branding* basado en el establecimiento de la propuesta de valor al empleado (EVP), fomentando la satisfacción laboral enfocada en el sentido de pertenencia en la regional Bucaramanga para la empresa envía Colvanes S.A.S y su aliada en el año 2021.

1.3.1 Objetivos específicos.

- Medir la satisfacción laboral enfocada al sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa determinando el estado actual de esta, mediante la aplicación de una encuesta diseñada con base en la revisión de fuentes secundarias y fuentes primarias de los colaboradores de la compañía.
- Establecer la propuesta de valor al empleado (EVP) con respecto a los resultados de la encuesta de satisfacción laboral para el planteamiento de las tácticas dentro del plan de *Employer Branding* con base en los recursos disponibles de la compañía.

- Implementar el plan de *Employer Branding* evaluando la eficacia de cada una de las tácticas desarrolladas mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción al finalizar cada una de las actividades.
- Medir la satisfacción laboral enfocada al sentido de pertenencia de los colaboradores de la compañía mediante la aplicación de la encuesta diseñada, comparando los resultados con respecto a los del año 2020.

1.4 CONTEXTUALIZACIÓN

COLVANES S.A.S nace derivado de Coltanques, empresa creada en 1974 con el fin de satisfacer el transporte de carga líquida en Colombia; después de su creación y aprovechando el *know how* de Coltanques, se crea Colvanes empresa que se crea para darle apoyo a la necesidad latente del mercado de transporte de productos terminados; bajo el manto de la marca **Envía**, Colvanes logra obtener el título de empresa líder en el mercado de transporte en muy poco tiempo (envía, 2020).

Pasados sólo tres años, **Envía** incursionó en otra línea del mercado de transporte, el servicio de paquetero, recolección y transporte de mensajería expresa en Colombia, con presencia a nivel mundial en más de doscientos países (ENVÍA COLVANES S.A.S, 2018).

El liderazgo de Envía se evidencia en la prestación de servicios Logísticos acordes con los requisitos de cumplimiento demandados por los clientes: entregas a tiempo, información oportuna, seguridad y responsabilidad; el fuerte compromiso con los clientes hace que cada empleado de envía haya interiorizado el slogan: PASION POR LO QUE HACEMOS (ENVÍA COLVANES S.A.S, 2018).

Para llevar a cabo la función principal de la compañía, transportar mercancía, se deben seguir estándares de calidad, para esta actividad se emplean diferentes elementos, entre estos se encuentran los activos más importantes de la organización, humanos que hacen todo posible mediante su arduo trabajo y esfuerzo; por esto, los clientes externos deben sentir que los colaboradores están

prestando un servicio de excelente calidad, fortaleciendo la compañía, no solamente en cuanto a cifras de ventas y activos, sino en la percepción que tienen los clientes de la empresa generando así una mejora en el voz a voz de las personas que puedan tener contacto alguno con la compañía.

Tratando el tema de manejo de la empresa desde los clientes internos, los conceptos basados en la atención al cliente toman protagonismo al momento de plantear una mejora global de la empresa, tanto empresarial, como en reconocimiento frente a su competencia, generando así el hecho de que los trabajadores se deben de encontrar más que satisfechos con su situación laboral actual para que lo demuestren con los clientes y además de esto generen productividad en la empresa; de aquí se desprende el concepto de la buena relación que debe entablar la compañía con cada uno de sus colaboradores y brindarles apoyo creando una propuesta de valor que sea atractiva para estos y de esta manera logren un empalme y una buena empatía colaborador – empresa mediante la consolidación de las exigencias de los colaboradores y los aspectos a mejorar desde la compañía (Suarez, 2020).

En las compañías de servicios, más específicamente en las de tipo logístico, son más los puestos operativos que los cargos tácticos y estratégicos que se encuentran, es mediante esto que es posible conocer que el plan que se debe implementar y el enfoque que este debería tener va hacia la mejora emocional de los procesos por parte de la compañía; los colaboradores del área operativa buscan siempre sentirse atraídos por la empresa en todo el sentido de la palabra, siendo este el eje fundamental para plantear las metas y actividades del plan a llevar a cabo, de manera que los colaboradores de todas las áreas de la compañía especialmente del área operativa se sientan en una familia dentro de la cual cada aporte es un grano de arena para un gran objetivo a cumplir, el cual es crecer día a día con la misión de prestar un servicio inigualable por medio del cual el cliente quiera volver a utilizar los servicios de la compañía, así lo afirma Angie Suarez, (2020), coordinadora regional de gestión humana.

Habiendo dicho esto es de considerarse que las mejoras en el concepto del personal y el trato de estos hacia los clientes externos es de suma importancia; por esto en la compañía envía Colvanes S.A.S, se quiere implementar un plan que apunte directamente al nivel de pertenencia de los colaboradores enfocado a la satisfacción laboral, ya que, se ha identificado que el nivel de satisfacción del personal va directamente relacionado con la productividad de los mismos en el día a día; por lo que dentro de las características que se evidencian en la compañía en este punto, el plan que se debe llevar a cabo debe ser uno de *Employer Branding* enfocado hacia la satisfacción laboral (Suarez, 2020), se busca implementar estrategias basadas en el crecimiento emocional del personal y el aumento de la marca empresarial en los mismos, es por esto que se creará una propuesta de valor al empleado (EVP), mediante la cual se mostrarán propuestas y proyectos a la compañía para que lleve a cabo con sus colaboradores con respecto a sus recursos y a sus metas eventualmente.

La propuesta de valor al empleado (EVP) se creará una vez se tenga la base conceptual de lo que se quiere hacer con los colaboradores y se haya medido la satisfacción laboral en la compañía, es decir lo que se quiere hacer para aumentar ese nivel de satisfacción laboral dentro de la compañía fomentando la marca empresarial en cada uno de sus colaboradores mediante la mejora de la satisfacción laboral; esta debe crearse estrictamente basada en lo que está dispuesta a dar la compañía en paralelo con lo que sus colaboradores desear recibir y percibir por parte de la misma (Suarez, 2020).

Una vez explicado el porqué se quiere realizar el plan de *Employer Branding* y el cómo se va a realizar este se puede culminar la etapa de actividades de mejora y continuar con la etapa de evaluación o exploración de la aplicación y la efectividad que tuvo el proyecto, es decir, se debe volver a medir la satisfacción laboral y cuantificar el cambio que hubo en esta para poder llegar a establecer una relación directa entre las actividades realizadas y los problemas o situaciones que se tenían al interior de la compañía.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 REFERENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Referentes Internacionales. Keyler Marulanda y Romina Matamorros, escribieron la tesis de grado en su máster en dirección de recursos humanos, en la Universidad Rey Juan Carlos, sobre el *Employer Branding* en la empresa, este se titula “Desarrollo de una política de *Employer Branding* para Intertek Perú”, cuyo fin fue realizar un estudio de la mano de la empresa Intertek en Perú, interesada en desarrollar mejoras de las condiciones de la fuerza laboral. Para hacer esto se generaron las bases de la propuesta de valor al empleado y así mismo, se establecieron los objetivos estratégicos para diseñar y definir las herramientas para la implementación de la política a desarrollar. Este proyecto se basa de actividades que no requieren de un presupuesto y de una inversión económica, sino más bien una inversión de tiempo y disposición de cada uno de los colaboradores encargados del área de gestión humana, quienes deben planear y gestionar el cómo y cuándo se realizarán las actividades que llevarán al cumplimiento del objetivo general de esta investigación.

Este proyecto de grado tiene alto nivel de relevancia y similitud con la presente investigación, en cuanto a la búsqueda y planteamiento de la propuesta de valor al empleado, esto, teniendo en cuenta cómo se puede encontrar un equilibrio entre lo que desea el trabajador y lo que la empresa está dispuesta a darle a sus colaboradores, es en este punto donde se encuentra la clave de la propuesta de valor al empleado la cual una vez encontrada, la empresa podrá, aplicando esta, realizar sin número de mediciones y notará rápidamente la mejoría en sus procesos

por medio de una identificación temprana de las actividades que se deben realizar; además de esto este proyecto hace entender el cómo una empresa como lo es Intertek en Perú pudo llegar a crear una propuesta sin realizar inversiones de carácter económico y de la misma forma cómo impactan estos resultados en un periodo de tiempo en la productividad de la misma (Marulanda et al., 2019).

Realizando la investigación se encontró otro trabajo que aborda el tema principal de este proyecto, este es el cómo el salario emocional influye en los clientes internos de la compañía; de esta manera Karen Candelo, escribe su tesis como requisito para acceder al título de psicóloga, mención organizacional de la Universidad de las Américas, titulada “El salario emocional y su influencia en la fidelización de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito”; en este trabajo la autora busca conocer la importancia del salario emocional para los trabajadores del área operativa de una empresa, si éste influye en ciertos comportamientos, y cómo estos comportamientos afectan la productividad de la empresa, teniendo como objetivo “Analizar la relación que existe entre el salario emocional y la fidelización de colaboradores del área productiva de una empresa privada productora de la ciudad de Quito”; con este objetivo se mantiene claro que la meta principal de este proyecto es estudiar cómo y de qué manera afecta el salario emocional a los colaboradores de una empresa productiva. Este tema es de suma importancia y de mucha relación para el presente proyecto de grado, debido a que por medio de estudios se puede conocer la importancia de manejar de manera correcta el tema del salario no financiero y se puede entender de una mejor manera el cómo este afecta directamente a la empresa; así mismo es importante porque permite tomar pasos a seguir para la implementación y creación de nuevos modelos al interior de una empresa como en este caso lo es envía Colvanes S.A.S (Candelo Paredes 2017).

2.1.2 Referentes Nacionales. Continuando con la búsqueda de referentes que apoyan a la realización de este proyecto, se encontró un trabajo de grado, con la

autoría de Andrea Valderrama, quien en su documento titulado “Employee value proposition en las organizaciones”, de la universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano optante por su título de “Especialización en gerencia del talento humano”.

Esta tesis buscó encontrar cómo funciona el concepto teórico de la propuesta de valor al empleado al interior de una organización y de la misma forma encontrar e identificar los componentes del mismo en una empresa, demostrando el concepto teórico de los pasos a seguir que se deben tener en cuenta para plantear el concepto de la propuesta de valor al empleado, así mismo utilizó bases conceptuales tales como las exigencias de los clientes internos y las planteó como necesidades, a la cual la empresa se tenía que adaptar de la manera más conveniente. La autora lleva el concepto del EVP de la teoría al cómo se puede beneficiar o a afectar una empresa al aplicar este método para la retención de personal e identifica qué cosas desean los trabajadores, para satisfacerlos desde una perspectiva de salario no financiero, así como el hecho de las estrategias que se pueden utilizar para guardar el talento sin tener que incurrir en gastos monetarios, beneficiando a las dos partes por medio de un juego de intereses.

Este proyecto de grado es de gran utilidad para el presente documento ya que brinda ayudas metodológicas desde la investigación cualitativa y de aplicación al momento de realizar el diseño del plan de acción, para aplicarlo en la empresa envía Colvanes S.A.S, además de esto, influenciará en el campo del diseño del plan y se tomarán como bases teóricas y conceptuales los resultados encontrados (Valderrama, 2019).

El artículo de autoría de Ana Virginia Moreno Charris titulado “Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección” toca el tema del análisis de la satisfacción laboral de los colaboradores en las pequeñas y medianas empresas del sector textil en Colombia. El autor destaca varios puntos de evaluación a lo largo del artículo, tales como, variedad del trabajo, reconocimiento del desempeño,

seguridad, estabilidad, oportunidades, relación con los compañeros, salario, flexibilidad y estructura laboral, siendo estos últimos tres puntos de evaluación los que dieron mejores puntuaciones en los análisis, permitiendo concluir que en una actividad basada en las operaciones, en la cual los colaboradores pasan la mayor parte del tiempo compartiendo con sus compañeros, deben sentirse a gusto y conformes para que no se vayan a sentir menos que sus compañeros o sus superiores. Por lo anterior, debe existir una homogeneidad en el trato a los colaboradores por parte de la empresa, sin importar el cargo; de la misma forma, se concluye que los salarios financieros pueden pasar a un segundo plano, lo que deja en evidencia que a los colaboradores les parece importante el trabajo que realizan en la empresa al demostrarles lo importantes que son como fuerza laboral, así como, el esfuerzo que realizan para hacer de la jerarquización de la compañía algo menos notorio y que los clientes internos de las empresas tengan un sentimiento fraterno que los haga sentir en casa y se sientan apoyados y respaldados. Los aportes que deja el artículo, son de gran valor para este proyecto, ya que los aspectos tratados son un punto de partida sólido y permiten a esta investigación conocer por parte de un entorno externo el por qué siempre es importante la relación con los trabajadores al interior de la compañía (Moreno Charris, 2016).

2.1.3 Referentes Locales. Actualmente en Bucaramanga y su área metropolitana se encuentran empresas en las cuales la mayoría de sus colaboradores son de cargos operativos; es por esto que realizando una investigación exhaustiva se encontró un artículo de investigación titulado “Relación entre clima organizacional y riesgo psicosocial intralaboral de una empresa de transporte en Bucaramanga”, con la autoría de Julieth Acosta Medina. El documento trata la importancia del manejo psicosocial de los colaboradores en una empresa, pero este artículo va más a fondo, al conocer intereses independientes y generalizándolos y basarse en esto para proponer un plan de acción, en adición a esto, el artículo se enfoca en personas del gremio taxista en Bucaramanga y se centra en conocer la relación entre el clima organizacional y el riesgo psicosocial en cada uno de los colaboradores, dentro de

lo cual se encontró que la correlación que tienen estas dos variables, que parecieran ser independientes, es mucho mayor a la que se piensa. El estudio concluye que a mayor satisfacción laboral de los colaboradores menor es el riesgo de sufrir en el aspecto psicosocial; así mismo, el autor se centra en especificar los motivos por los cuales una persona que se encuentre desempeñando sus labores en el cargo operativo, puede sufrir la mayor cantidad de riesgo, por las falencias en las relaciones interpersonales al interior de la compañía. Es posible afirmar que el documento citado es de suma importancia para este proyecto al estar relacionado directamente con dos variables que se buscan mejorar en este proyecto, la primera es la satisfacción laboral de cada uno de los colaboradores, la segunda es la disminución del riesgo psicosocial presentado al interior de la empresa, el cual beneficiaría a las compañías disminuyendo el número de enfermedades laborales. Adicionalmente, mediante la mejora en estas variables se mejorarán los indicadores de satisfacción laboral y se producirá una mejora productiva por parte de todos los colaboradores de la compañía (Acosta-Medina, 2020).

Continuando con los referentes locales, en Bucaramanga y su área metropolitana se encontró el artículo de la Universidad de Investigación y Desarrollo, titulado “Relación entre satisfacción laboral y engagement en empleados operativos de la empresa de transporte Cotrascal S. A. S.” con la autoría de Roberto Mendoza. Este artículo científico muestra que la relación entre el rango operativo y el rango táctico en una empresa y las brechas que en esta se encuentren, son de suma importancia ya que permiten o impiden que exista una comunicación efectiva, creando barreras y volviendo de esta manera la creación de marca empresarial un tema incómodo para los empleados que la conforman; es por esto que este artículo es de gran ayuda para el proyecto en cuestión ya que, muestra y ejemplifica el cómo y cuándo una empresa puede estar creando barreras a sus empleados sin darse cuenta y al mismo tiempo, cómo estas, están afectando la vida de la empresa, cabe recalcar que en el diagnóstico que se llevará a cabo en este proyecto se tendrán en cuenta las barreras mencionadas en este proyecto para así tener una base conceptual

sólida y llegar a concluir la necesidad más rápido y eficazmente; estos impedimentos o brechas de comunicación afectan directamente a la apropiación de la compañía por parte del colaborador lo cual guiará este proyecto a apuntar y eliminar esas barreras invisibles que se crean de manera involuntaria en las compañías dejando así expuestos los problemas que la empresa tiene que afrontar para la mejora de la productividad laboral de los colaboradores en su día a día en la empresa envía Colvanes S.A.S (Mendoza-Vega, 2020).

2.2 MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia presentado a continuación toca todos los temas y conceptos de interés que serán utilizados como base teórica para la realización de este proyecto.

Ilustración 2 Marco de referencia para el proyecto



Fuente: Elaboración propia

2.3 MARCO CONCEPTUAL

En el siguiente capítulo se definirán los conceptos claves de este tema de investigación así como los subtemas o temas relacionados a estos que los afectan de manera directa.

2.3.1 Satisfacción Laboral. La satisfacción laboral, es un tema que usualmente se define de forma muy genérica y global, como aquel concepto que se refiere a, qué tan contento se siente un empleado con la empresa; mediante esta definición se le da una aplicación muy básica y superficial en las empresas; con el pasar del tiempo las empresas se han ido adaptando a los cambios en la forma de ver a los empleados, actualmente las compañías han tenido un cambio en el concepto de la satisfacción laboral en el empleado, lo cual las ha llevado a establecer cambios en sus políticas y procedimientos internos. Habiendo dicho esto, se presentan diferentes conceptos de la satisfacción laboral para construir una base teórica y dar cumplimiento al objetivo que a este concepto concierne (Pérez, 1987).

Ansfried Weinert (1985) define la satisfacción laboral como:

Una actitud que se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que esta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. (p.34)

Por otra parte, Robbins y Coulter concuerdan en la definición con Weinert, definiendo así, la satisfacción laboral como (Robbins, 2005)

Aquel concepto basado en el que, los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad –

puesto. De la misma forma, se evidencia el efecto de la satisfacción en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación.(p.36)

Por otra parte, Muñoz Adáñez (1990) define este concepto como.

El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socioeconómicas acordes con sus expectativas. (p.45)

2.3.1.1 Dimensiones de la satisfacción laboral. Como se mencionó en la situación problema, a la satisfacción laboral la componen tres dimensiones principales, de estas se desprenden todos los conceptos que se tienen en cuenta para la medición y estudio de la misma; la primera dimensión que se tiene en cuenta en este concepto es la psicosocial; en esta se encuentran factores de incidencia tales como posibilidades de desarrollo, apoyo social de la empresa, calidad del liderazgo y compensaciones emocionales; es decir que dentro de este factor se ve presente el cómo el colaborador percibe la empresa y qué siente que esta le aporta en los diferentes aspectos de su día a día, de la misma forma qué cosas sienten los colaboradores que les está haciendo falta por parte de la empresa que quisieran obtener como beneficio al pertenecer a la organización, por ejemplo un mejor plan de carrera o una mejora en sus bonificaciones emocionales (Gonzalo Palomo-Vélez, 2015).

Como segunda dimensión de la satisfacción laboral se encuentra la afectiva; esta dimensión se encarga de generar el sentimiento de apego o cariño que pueden desarrollar los colaboradores al estar laborando en una compañía; a esto se le conoce como compromiso organizacional; de esta forma se dice que la dimensión afectiva, tiene como principal impacto dentro de la satisfacción laboral al desarrollar

o de la misma forma erradicar este compromiso dentro de la empresa; sumado a esto, el buen manejo y aumento de este compromiso dentro de una empresa lleva aumentos significativos dentro de la productividad y el sentido de pertenencia de una compañía (Castillo Inostroza & Cifuentes Martínez, 2019).

Como última dimensión, se encuentra la física; esta es como su nombre lo indica aquella que tiene que ver con el desgaste fisiológico de los colaboradores mediante la realización de sus actividades diarias; lo que se extrae de esta dimensión en cuanto a la satisfacción laboral es que si dentro de las compañías se lleva a cabo un buen manejo de las condiciones físicas de trabajo con las que cuentan los colaboradores, dentro del cual se tengan en cuenta la fatiga, y se tenga como prioridad el descanso y el buen desarrollo de las buenas prácticas por parte de los colaboradores, estos de manera directa impactarán en las actividades diarias y su productividad aumentando esta y haciendo de la compañía mucho más eficiente y haciéndole ver a sus colaboradores que siempre se tienen como prioridad lo cual de la misma forma les está generando sentido de pertenencia (Silva, 2004).

2.3.1.2 Relación de la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia. Como se mencionó anteriormente, la satisfacción laboral está estrictamente ligada al indicador de sentido de pertenencia, es decir, existe una correlación positiva entre estas dos variables por lo que al hablar de una de estos dos conceptos se está incluyendo inherentemente el otro.

Dando paso a la relación que existe entre la satisfacción laboral y el nivel de pertenencia de un trabajador en una empresa; se encontró en una investigación realizada en Guatemala por Chrisell saravia, (2011), que uno de los principales motivos del sentido de pertenencia por parte de los colaboradores en una empresa de pilotos de autobús, es el qué tan satisfechos se encuentran estos con su situación laboral, esto deducido de un instrumento de investigación en el cual se plantearon preguntas relacionadas con diferentes aspectos y las que más tuvieron adherencia y relación con el tema del nivel de pertenencia fueron las que estaban

direccionadas a la satisfacción laboral; por lo que el autor concluye que, el motivo principal por el cual un empleado se siente identificado con una empresa es el nivel de satisfacción tanto personal como laboral; por lo que emplea ejemplos partiendo desde la cultura organizacional de las empresas y el trato que estos reciben desde sus superiores y la relación que existe con ellos.

2.3.1.3 Medición de satisfacción laboral. Actualmente las empresas se valen de muchos medios para realizar mediciones de satisfacción laboral, lo que se busca con estas mediciones es conocer qué tan contentos e identificados se sienten los colaboradores con las ideologías propuestas por la empresa; es por esto que a continuación se expondrán unos métodos utilizados por distintos autores en campos y entornos diferentes al sector transporte, en el cual quisieron identificar la satisfacción laboral valiéndose de distintos recursos; en el siguiente estudio, los autores realizaron el estudio de la siguiente manera, (Tejero-González & Fernández-Díaz, 2009):

Esta escala es un instrumento de autoevaluación que estima la satisfacción que sienten los directivos hacia distintos aspectos de su trabajo, valiéndose de ítems que describen motivos de insatisfacción/satisfacción en la dirección escolar, entendiéndose por ello el sentimiento negativo o positivo resultante de la percepción del trabajo. Concretamente, la escala solicita al director que valore el grado en el que los diferentes ítems son motivos de satisfacción en su vida profesional, ofreciendo como opciones de respuesta una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 significa mucha insatisfacción y 5 mucha satisfacción. (p.6)

Tejero-González & Fernández-Díaz, (2009), demuestran que, se puede evidenciar que la metodología utilizada para la recolección de datos fue una metodología cuantitativa y la encuesta utilizada se basó en la escala de Likert.

Continuando con las metodologías que se pueden utilizar para este tipo de mediciones al interior de una empresa, en el artículo presentado a continuación se puede evidenciar el método de medición de la satisfacción laboral por medio del uso del concepto comúnmente conocido como medición de clima organizacional. En el artículo, desarrollaron un modelo llamado MVC por sus siglas modelo de valores en competencia, el cual se creó con el fin de encontrar los principales indicadores de las organizaciones efectivas a través de preguntas tales como, ¿cuáles son los criterios para determinar si una organización es o no efectiva?, ¿cuáles son los factores que definen la efectividad organizacional?, a partir de las respuestas a estas preguntas los investigadores se basaron y crearon el instrumento de medición de clima organizacional con la seguridad de que cada una de las respuestas recibidas iba a ser de gran apoyo hacia el punto de quiebre que estaban buscando solucionar en la empresa, (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014).

2.3.2 Propuesta de valor al empleado (EVP). A lo largo del tiempo, las empresas han cambiado la forma en la que ven a sus empleados; desde el trato que se les da, hasta la manera de cómo estos realizan sus actividades diarias, es de ahí donde nace el concepto propuesta de valor al empleado o mejor conocida por sus siglas en inglés como EVP, esta se basa en encontrar un valor agregado en el empleado, desde los aportes que sea capaz de brindar la empresa, ya sean en salario financiero o salario no financiero; para profundizar más en este concepto, se citará la definición de EVP dada en estudios se han caracterizado por estudiar este medio; de esta manera el autor Carlos Goncer en la revista académica Capital Humano, define el EVP como (GONCER RODRÍGUEZ, 2014).

Una Propuesta de Valor al Empleado es, internamente, un compromiso con los empleados. Si está claramente articulada y definida, sirve para comunicar el “dar y recibir” existente en la relación entre empleado y empleador, junto con el valor extrínseco e intrínseco de formar parte de la organización. Y

también es un compromiso con otros agentes externos; candidatos, proveedores o centros colaboradores. La EVP refleja lo que significa formar parte de la compañía, lo que ofrece la organización y qué es lo que produce la satisfacción de empleados y colaboradores. (p.62)

Con este concepto es evidente que el concepto de EVP es el valor agregado que muestra la compañía a sus trabajadores, con el fin de que estos se sientan atraídos por la misma e incrementen su productividad; actualmente grandes empresas a nivel mundial tienen como cumbre la propuesta de valor al empleado, siendo esta una parte indispensable y que se tiene que respetar y cumplir a cabalidad para que los trabajadores se sientan retribuidos de una manera diferente a lo que la empresa está en obligación de otorgarles.

2.3.2.1 Características del EVP. Dentro del EVP se encuentran ciertas características que son fundamentales para conocer cómo enfocar esta para que supla las necesidades actuales de la compañía, lo primero es que la propuesta de valor al empleado vaya siempre de la mano de los valores corporativos y de la misión que tiene la compañía, es decir, debe representar el ADN de la compañía mediante un mensaje claro y conciso el cual comunique a través de todas las actividades que realice, adicionalmente a esto, debe estar siempre encontrando un balance entre el dar y recibir, de esta manera las dos partes de la compañía saldrán beneficiadas, tanto los colaboradores como los empresarios al brindar un salario emocional enfocado a la satisfacción, esto permitirá a los colaboradores demostrar un mejor rendimiento laboral aumentando su productividad; así mismo, se debe tener en cuenta que la EVP que se va a ofrecer en la compañía, debe ser real, valorada y diferencial, es decir, debe ser una propuesta objetiva la cual se vea alcanzable, ambiciosa e innovadora, la selección de esta dependerá netamente de lo que esté dispuesto a dar la compañía con respecto a lo evidenciado en las investigaciones y a lo presupuestado en el campo de recurso humano de la misma; es así que la propuesta de valor al empleado debe verse no como un modelo de

mejora sino como un modelo que representa para el colaborador una recompensa total, una forma mediante la cual el trabajador puede evidenciar que la empresa está entregándole todo por ellos y de esta manera se crea ese compromiso y esa propuesta que tanto se busca mejor conocida como fidelización del colaborador (GONCER RODRÍGUEZ, 2014).

2.3.2.2 Planteamiento del EVP. Como se ha venido mencionando a lo largo de este último título, el EVP como concepto es muy amplio, es por esto, que como toda estrategia debe tener un previo planteamiento para que este sea de utilidad y pueda suplir y satisfacer las necesidades de la empresa en el momento y de la manera indicada.

En el artículo a manos de Carlos Goncer el planteamiento de esta propuesta de valor se da de manera muy completa pero a su vez muy sencillo, es por esto que el autor hace especial énfasis en que este planteamiento de la estrategia se debe hacer a medida de cada una de las necesidades que presente la empresa, con una evaluación e investigación activa será posible conocer cada una de las necesidades individuales de los colaboradores y mediante un estudio de estos resultados y un análisis a profundidad hacer de estos resultados explícitos con el fin de crear la herramienta lo más cercana al beneficio de todos y cada uno de los trabajadores, por lo que lo más importante es resaltar y dejar en claro que el empleador debe conocer qué extras se le están ofreciendo a los empleados, qué crecimiento personal o profesional se le puede brindar a este dentro de la compañía, qué beneficios para su núcleo familiar puede llegar a tener por estar presente en la nómina de la compañía, esto es de primordial conocimiento al momento de plantear la propuesta de valor al empleado, es decir, qué atributos se pueden llegar a ofrecer a los trabajadores que afecten de manera interna y externa sus intereses personales y profesionales. (GONCER RODRÍGUEZ, 2014)

2.3.2.3 Valoración del EVP. A raíz de la creación del concepto de propuesta de valor al empleado (EVP), las empresas han querido recrear estos modelos al interior de sus organizaciones, es por esto que, así como se ha estudiado el concepto y lo que aporta tener el EVP presente en la empresa también se ha demostrado cómo se puede valorar este en una empresa, cómo se puede destacar y diferenciar el EVP de una empresa del de otra teniendo en cuenta que las dos se encuentran apuntando a lo mismo. En el artículo citado en el numeral anterior, se evidencia el concepto del EVP, pero, en este mismo documento, el autor realizó un estudio a cómo se puede presentar el EVP en una empresa y cómo lo hacen las empresas que conforman el mercado bursátil español, y también las empresas que conforman el Dow Jones *Industrial Average* (DJIA), lo cual respecta a las compañías más influyentes en el mercado norteamericano. El autor plantea la valoración del EVP en las empresas desde tres perspectivas, aquellas que cuentan con un EVP explícito, implícito o sin EVP. De esta manera se puede extraer que para medir el EVP en una compañía existen escalas y modelos que tiene que seguir una empresa para contar con esta práctica, así lo define Carlos Goncer, (GONCER RODRÍGUEZ, 2014):

Dentro de “explícitas” hemos incluido aquellas que cumplen los requisitos de presentar el valor que aporta trabajar en una empresa a través de unos atributos de marca. Por “implícitas” hemos entendido que son aquellas empresas que no cuentan con los atributos identificados de manera resumida o listados, pero sí que es posible percibir este valor de forma tácita a través de los textos o de acciones que cuentan que están realizando. Y, en tercer lugar, está el grupo de empresas que no tienen una EVP definida y en las que tampoco hay ninguna mención sobre cómo es trabajar en la empresa y qué te aporta trabajar allí. (p.63)

2.3.3 Employer Branding. Con el paso de los años las empresas han ido cambiando la manera de ver, tratar y referirse hacia su capital humano, esto ha

permitido encontrar un balance entre lo que desean los empleados por parte de su empleador y lo que el empleador está dispuesto a entregar por sus trabajadores para mantenerlos en una posición laboral más cómoda y que se sientan de esta manera más comprometidos con la empresa y la marca personal que representan al momento de dar cara al cliente o consumidor final (Srivastava, 2010).

El *Employer Branding* como definición, se encuentra en una gama de puntos de vista de autores que la han estudiado bastante amplio, es por esto que para la formulación y realización de este proyecto es crucial conocer el concepto de *Employer Branding* desde de dónde puede apuntar a una empresa hasta cómo se puede implementar el mismo al interior de una compañía.

Continuando con este concepto, Hillebrandt e Ivens,(2012) hablan de cómo realizar una medición efectiva en un plan de *Employer Branding*, hablan acerca de este, como primer pilar tocan el valor de la marca corporativa y cómo esta debe estar relacionada con el plan a definir, seguido a esto, lo definen teniendo en cuenta que el *Employer Branding* no solamente apunta a clientes internos de la compañía, también apunta a audiencias externas o como mejor lo llaman, empleados potenciales y clientes internos actuales (Hillebrandt & Sven Ivens, 2012).

En adición a esto, para hablar del *Employer Branding* se debe tener una base conceptual sobre este concepto, por esto se presentarán algunas definiciones dadas por autores que han estudiado el tema y han llegado a concluir su propio concepto sobre lo que es y el alcance que tiene la construcción de una marca personal en la empresa. Según Dell und Ainspan, (2001),

El *Employer Branding* establece la identidad de la compañía o de la firma como una misma del empleado. Abarca el sistema de valores de la empresa,

políticas y comportamientos hacia los objetivos de atraer, motivar y retener a los empleados actuales y potenciales de la empresa. (p.10)¹

De la misma manera, lo define el autor Srivastava, al hacer explícito su concepto, y lo define como “El *Employer Branding* consiste en dar una identidad, una imagen y un carácter distintivo a la organización como empleador a fin de atraer a sus posibles empleados y motivar, comprometer y retener a sus empleados actuales”² (Srivastava, 2010, pág. 26).

Con estos conceptos tenidos en cuenta es posible plantear un plan de *Employer Branding* teniendo en cuenta la base conceptual que estos autores brindan y aun así cómo estos lo aplican en las investigaciones previamente citadas.

Beneficios de un plan de *Employer Branding*: (Finandina, 2020)

- Atracción de talentos
- Compromiso y retención de los empleados actuales
- Reducción de costos de reclutamiento y entrenamiento

2.3.3.1 Características del *Employer Branding*. Habiendo explicado el concepto de *Employer Branding*, y ya una vez enfocado en su utilidad se dará explicación de qué características lleva este al ser implementado y mantenerlo en una compañía; según el Instituto Europeo de Posgrado, este concepto cuenta con 4 características principales las cuales se deben definir de manera clara y concisa para realizar la formulación del plan.

La primera característica con la que cuenta este tipo de marketing interno, es la transparencia, esta es básicamente tener al tanto a los colaboradores de cómo se

¹ Traducción libre

² Traducción libre

están llevando los procesos al interior de la compañía y qué dificultades o sucesos está atravesando la misma, esta se tiene como característica con el fin de que los trabajadores se sientan implicados directamente con la empresa y lo que pasa con la misma; la segunda característica y más amplia en significado y modalidades es la gestión del talento humano, se refiere a esta como la más amplia debido a que, esta no tiene metodologías específicas, esta se realiza con particularidad hacia lo que cada empresa necesite desde que siempre llegue al objetivo de esta, que es atraer, reclutar y retener. La tercera característica aunque bien es un objetivo del *Employer Branding* también se incluye dentro de las características como medio para llegar a construir un plan robusto de este marketing interno, este es básicamente el hecho de conocer a los colaboradores y cómo estos desean ser incentivados en diferentes aspectos desde lo financiero hasta lo emocional; como cuarta y última característica, se tiene algo que dentro de este último siglo ha significado un papel crucial para las empresas y que es un agente externo que puede llegar a beneficiar o a afectar directamente los objetivos internos de la compañía, esta es la comunicación y las redes sociales, estas cuentan con un gran aporte hacia el *Employer Branding* en cuanto a que por medios digitales las empresas pueden llegar a crear estrategias desde sus trabajadores y las publicaciones de estos para incentivar a los demás, atraer nuevos clientes internos y mantener e incentivar a los actuales colaboradores de la empresa (*Employer Branding*, 2018).

2.3.3.2 Relación del Employer Branding con el sentido de pertenencia. El sentido de pertenencia es un concepto que ha ido tomando relevancia con el pasar de los años, este; la primera definición la da Maslow, (1954), cuando se refiere a la definición de este concepto, ubicándolo en el segundo escalón de las necesidades humanas, este autor, define el sentido de pertenencia como la satisfacción de las necesidades psicológicas y de seguridad, de esto surge el amor, el afecto y la pertenencia.

De la misma forma, autores más recientes toman este concepto y lo han evolucionado con respecto a las necesidades empresariales y personales de los colaboradores, coincidiendo en que el concepto se centra básicamente en sentirse parte de algo de lo cual las actividades positivas o negativas realizadas van a afectar de esta misma forma la compañía Brea (2014), es decir que el sentido de pertenencia es la forma en la que la empresa le demuestra al colaborador qué tanto se tienen en cuenta sus decisiones y pensamientos y además de esto, qué tan cómodo se siente con el ambiente que se vive al interior de la compañía, qué tan de acuerdo se encuentra este con las políticas y enfoques que la compañía toma (Brea, 2014).

Una vez aclarado el concepto de sentido de pertenencia se procede a explicar la relación de este con el *employer branding*; esta radica en que, se debe establecer la identidad de la compañía como una misma del empleado, abarcando el sistema de valores de la empresa, políticas y comportamientos hacia los objetivos de atraer, motivar y retener a los empleados actuales y potenciales de la empresa (Hillebrandt & Sven Ivens, 2012); por lo que se procede a concluir que el sentido de pertenencia va de manera implícita en el plan conceptual en el que se basa la idea del *Employer Branding* haciendo que este impacte directamente en el sentido de pertenencia del colaborador.

2.3.3.3 Pasos para establecer un plan de Employer Branding. Como se explicó anteriormente, el *Employer Branding* es una estrategia, como toda estrategia posee unos pasos que deben seguirse para poder realizar la implementación de este en una empresa, es por esto que a continuación se expondrán los factores que deben ser tenidos en cuenta para la estratificación del plan al interior de una empresa. En la siguiente imagen, Keyler Marulanda, Romina Matamoros, Ildefonso Vigo exponen los 7 pasos necesarios para la implementación correcta y eficaz de un plan de *Employer Branding*.

Ilustración 3 Pasos en la instalación del *Employer Branding*



Fuente: (Marulanda, 2019)

En la anterior imagen se evidencian los 7 pasos planteados por los autores ya mencionados, el primer paso está el analizar qué se quiere lograr con el *Employer Branding* al interior de la compañía, esto se realiza netamente basado en los intereses de la compañía incentivados por las peticiones de sus colaboradores, como segundo paso se tiene la ya mencionada EVP o propuesta de valor al empleado mediante la cual se tendrá claridad de qué y cómo se va a retener, atraer y reclutar personal por medio de una propuesta de valor agregado de la compañía; como tercer paso se tiene el establecer por qué medio o canal de comunicación se hará viral y se dará a conocer estos cambios a realizar propuestos por la compañía, esta puede ser desde redes sociales hasta revistas externas que midan la felicidad y el nivel de compromiso a nivel personal de los trabajadores laborando en una compañía en específico; como cuarto paso, se debe establecer el mensaje que se desea transmitir al trabajador, este paso va netamente atado con el paso inmediatamente anterior debido a que primero se define por qué canal se hará la divulgación de la creación y luego se realiza la socialización del plan ya sea por medios digitales tales como, la página web de la compañía, redes sociales o medios externos. Como quinto paso y este se basa estrictamente en los dos pasos anteriores está en realizar una modificación en cuanto a cómo la empresa realizará

el proceso de selección, ya que este deberá cambiar con respecto al plan de *Employer Branding* una vez propuesto; como sexto paso se tiene el vigilar el cumplimiento de lo ofrecido por la empresa al exponer el plan, es decir, si el nuevo colaborador que entró cautivado por las políticas ofrecidas por la compañía realmente se siente identificado con las mismas y si el efecto de este ha sido de impacto positivo en el trabajador para su desarrollo interno. Como séptimo y último paso, está el establecer métodos de evaluación y seguimiento del plan previamente establecido, esto con el fin de medir qué impacto tuvo este sobre las percepciones de los colaboradores, un ejemplo de esta medición puede ser la medición de satisfacción laboral por medio de una encuesta. (Marulanda, 2019)

2.3.4 Eficacia del plan de *Employer Branding*. Como ya se mencionó anteriormente, el *Employer Branding*, es la imagen de la empresa que perciben tanto los colaboradores como los candidatos potenciales; es por esto que aplicar un plan marca empleadora de manera eficaz en una compañía es de suma importancia y trae múltiples beneficios, los cuales fueron mencionados anteriormente; de esta manera se define que, un plan de *Employer Branding* es eficaz cuando impacta positivamente en todas las áreas de la compañía, creando un cambio en la percepción de los colaboradores y acercándolos no sólo a entender la misión y la visión de la misma sino a sentirse identificados y orgullosos de lo que la empresa proyecta en ellos y en los clientes externos, esto se realiza mediante pequeños cambios al interior de la compañía, tales como tácticas y renovaciones muy propias de cada organización, teniendo en cuenta los requerimientos y peticiones de los colaboradores, sin dejar atrás los objetivos corporativos tomándolos a estos como el pilar fundamental sobre el cual la empresa basará su actuar y realizará cambios en pro de una mejora que beneficie tanto a los colaboradores como a los directivos de la compañía (Finandina, 2020).

2.3.4.1 Tácticas eficaces en un plan de *Employer Branding*. Así como se tienen las características de un plan de *Employer Branding*, también se tienen las tácticas

más eficaces y las características que estas tácticas deben tener para que funcionen de la manera más eficaz posible al interior del plan; según el Banco Finandina, (2020), existen cuatro principales estrategias que se pueden usar en las tácticas que se aplicarán a un plan de employer branding; la primera de estas es conocer la percepción actual de los colaboradores de la compañía mediante una encuesta de satisfacción laboral, esto con el fin de conocer en qué estado se encuentra la empresa y hacia qué puntos se debe enfocar con prioridad; como segunda estrategia, plantean la posibilidad de atacar directamente hacia el salario emocional, esto debido a que como se mencionó anteriormente la percepción de las personas está directamente relacionada con cómo se sienten al interior de la empresa; por lo que se toma la posibilidad de generar cambios prioritariamente en el sentido de flexibilidad horaria, reconocimiento verbal, conocimiento del estado personal de los colaboradores; todas estas pequeñas actividades transforman positivamente el impacto que genera la compañía en cada uno de los colaboradores; la tercera estrategia es, manejar las redes sociales de la compañía y por medio de estas no solamente dar a conocer la compañía, sino introducir testimonios humanos, reconocimientos fuera de la empresa, es decir, mediante esta se busca generar interés por parte de los colaboradores a esforzarse por ser resaltados no solamente dentro de la empresa sino como imagen institucional lo cual crea orgullo en cada uno de ellos; por última táctica se tiene el planteamiento de una propuesta de valor al empleado (EVP), esto debido a que mediante la creación de esta se estaría generando un elemento diferenciador el cual sería una razón más de peso para que los colaboradores se sientan a gusto y continúen generando progreso sinérgicamente con la empresa; por lo que se debe buscar mediante esta la divulgación y la creación de ese elemento de valor que posee la empresa para sus clientes internos y sus potenciales colaboradores que están aplicando a la compañía.

2.3.4.2 Metodologías de evaluación del plan de *Employer Branding*. Las metodologías de evaluación de *Employer Branding* no se tienen estipuladas como

tal, estas son más enfocadas al proceso que llevó a cabo la empresa para proponer el plan y de la misma manera cómo esta lo va a evaluar, como se citó anteriormente en el trabajo de grado titulado “Desarrollo de una política de *Employer Branding* para Intertek Perú” de autoría de Keyler Marulanda, Romina Matamoros, Ildelfonso Vigo, exponen 7 pasos para la implementación del plan de *Employer Branding* en una compañía, dos de estos enfocados netamente en medir la evidencia de que el plan fue implementado exitosamente y que de la misma manera está generando impacto en la compañía, lo cual permite afirmar, que para la medición del plan de *Employer Branding*, el primer paso sería realizar una medición en un nuevo colaborador que ingresó a la compañía cautivado por las políticas expuestas, y así mismo medir mediante una encuesta de satisfacción laboral las percepciones de los colaboradores actuales, como segundo y último paso se debe medir este después de haberse implantado mediante una encuesta teniendo en cuenta los mismos criterios evaluados en la primera para que de esta manera sea factible conocer cómo y de qué manera impactó este plan en los clientes internos de la compañía (Marulanda, 2019).

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE ESTUDIO / ENFOQUE Y DISEÑO

El tipo de estudio que tendrá esta investigación será, tipo descriptivo aplicado ya que, se describe un fenómeno relacionado con la satisfacción laboral y los pasos que deben seguirse y mantenerse para llegar a esta mediante la implementación de un plan; de acuerdo con Roberto Sampieri, una investigación es de tipo descriptivo cuando el objetivo principal es, (HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, & BAPTISTA LUCIO, 2010) .

“Especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren” (p.76)

Es por esto que se podrá dar solución a este proyecto, describiendo situaciones partiendo de una situación específica como lo es la medición de la satisfacción laboral, estableciendo puntos de partida para el planteamiento del plan y de la misma forma, encontrando situaciones de mejora en la encuesta aplicada a los colaboradores de la compañía.

Continuando con el enfoque del proyecto, se extrae que este se soportará bajo un enfoque cuantitativo, esto debido que al evidenciar la necesidad de recolectar y analizar datos tales como las respuestas obtenidas en la encuesta de satisfacción laboral y por otro lado cuantificar las respuestas y posteriormente realizar el análisis de esta para poder concluir la solución más adecuada que en este caso serán las actividades próximas a realizar, de la misma forma se implementarán sondeos que ayudarán al estudio de los resultados obtenidos haciendo más fácil extraer una

conclusión de la información evidenciada en la encuesta, como ya se mencionó, este enfoque y este tipo de estudio, serán los que le darán validez y soporte a las decisiones que se tomen y se apliquen en el plan de *Employer Branding*. (HERNÁNDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, & BAPTISTA LUCIO, 2010).

3.1.1 Hipótesis. El plan de *Employer Branding* aplicado en la regional Bucaramanga de Envía Colvanes S.A.S, aumentará el nivel de satisfacción laboral de la compañía en un 20%, por medio de una propuesta de valor al empleado (EVP), evidenciando la labor del área de gestión humana mediante actividades en pro del cumplimiento del objetivo generando una mejor percepción de la empresa por parte de los colaboradores desarrollando así el sentido de pertenencia por parte de los clientes internos de la compañía.

3.1.2 Universo, Población y Muestra. La presente investigación corresponde a un enfoque cuantitativo basado en la aplicación y análisis de una encuesta de satisfacción laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, la población es de carácter finito, se encuentra conformada por 4553 colaboradores en toda la empresa envía Colvanes S.A.S y su aliada estratégica SERCOMLOG, la población presente en la regional Bucaramanga y es de 339 colaboradores juntando las dos empresas, de los cuales se extraerá una muestra de 125 trabajadores basado en una técnica de muestreo por cuotas, dejando así un nivel de confianza del 93%.

3.1.3 Técnicas de recolección de la información. La investigación se ejecutará basada en dos técnicas.

La primera técnica que se tendrá presente en esta investigación será la encuesta; esta tiene como definición según los autores, Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, (2014), "Permitir la obtención de información oral y

escrita, mediante indagaciones sobre posibles puntos débiles en la aplicación de procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones relevantes” (p.196), por lo que en este caso se realizará aplicada a la satisfacción laboral para conocer el estado actual de este indicador dentro de cada uno de los colaboradores de las diferentes áreas de la compañía y posteriormente, analizar las causas y consecuencias de este resultado para dar continuidad al presente proyecto; además de este uso, esta técnica tendrá un segundo uso al implementarse como medida evaluativa de las tácticas planteadas en el plan de *Employer Branding*; los instrumentos aplicados a esta técnica serán los siguientes respectivamente, un cuestionario basado en la escala de Likert el cual medirá la satisfacción laboral, [Anexo A Encuesta de satisfacción laboral](#), junto con su ficha técnica, [Ficha técnica Anexo A](#); seguido de un cuestionario post-táctica el cual indicará el impacto de cada una de las tácticas del plan realizadas dentro del plan implementado; este cuestionario nombrado Revisión efectividad en tácticas de Employer Branding 2021, [Anexo E](#), junto con su ficha técnica, [Ficha técnica Anexo E](#).

Como segunda técnica de investigación, se usará el análisis documental, el cual según Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, (2014), consiste en consultar y obtener información de terceros registrados en documentos que contribuyan al estudio realizado; mediante esta técnica será posible conocer qué maneras han utilizado los distintos autores a lo largo del tiempo para implementar y conocer acerca del *Employer Branding* en las organizaciones, lo que permitirá destacar la manera más efectiva de establecer la propuesta de valor al empleado y así mismo implementar las tácticas que se tendrán presentes en el plan, el instrumento que será de utilidad en esta técnica será el análisis multivariado del cuestionario, el cuál llevará al planteamiento de la EVP, [Anexo B Resultados Encuesta de satisfacción laboral](#); mediante el análisis de este, será posible extraer puntos clave y conclusiones que ayuden a plantear de manera objetiva con los planteamientos de la compañía, la propuesta de valor al empleado (EVP); de la misma manera para medir la efectividad del plan de Revisión efectividad en tácticas

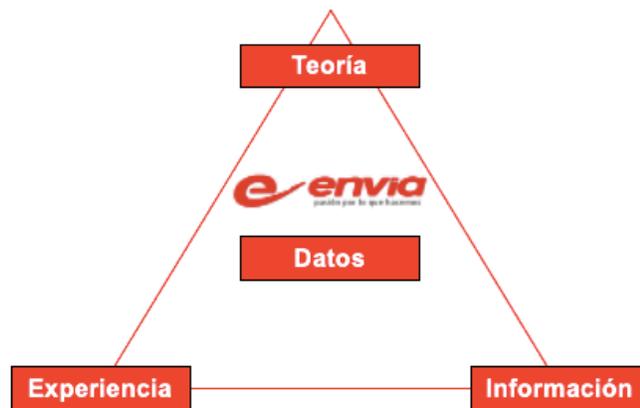
de *Employer Branding*, se tendrán en cuenta los resultados de la encuesta de satisfacción laboral del año 2021, [Anexo F](#).

3.1.4 Triangulación de la información.

La triangulación de la información, o mejor conocida como triangulación de datos, se trata de confrontar información extraída de diversas técnicas de estudio sobre una misma variable, esto tiene como fin, llegar a una conclusión más certera sobre el conocimiento que se tiene de la variable en estudio, es de esta manera como lo afirma Elizalde, (2019), cuando se refiere a este término como aquel que “tiene el propósito de obtener la confirmación de los resultados a través de la convergencia de diferentes perspectivas. Se considera que el punto en el que convergen las perspectivas representa la realidad”.

En el primer recuadro del triángulo se encuentra la teoría, esta representa todo el análisis realizado por el autor para conocer sobre el tema a tratar, esta se da basada en tesis, libros, investigaciones, entre otras; en el segundo punto del triángulo se encuentra la experiencia; esta indica el conocimiento que ha recibido el autor de primera mano con respecto al tema a tratar, en este caso el employer branding enfocado a la satisfacción de personal y cómo esta experiencia puede ayudar a plantear las diferentes soluciones; dentro del último aspecto del triángulo se encuentra la información; este aspecto se refiere al conocimiento adquirido por medio de los estudios y los acercamientos que se han tenido con el tema a tratar, es decir, recopilación de información empresarial, entrevistas y diarios de campo son instrumentos que se tienen en cuenta en este aspecto; estos tres aspectos mencionados llevan a la conformación de los datos, los cuales permitirán realizar la investigación de manera más objetiva y basada en las necesidades del proyecto teniendo en cuenta que todas las fuentes de información fueron agotadas para cualquier planteamiento que vaya a realizarse en el presente documento.

Ilustración 4 Triangulación de la información



Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Código ético del investigador.

El código de ética del investigador es aquel en el cual el investigador se basa para manejar su conducta al momento de llevar a cabo una investigación; es por esto que PEP define un actuar ético como aquel que se ejerce responsablemente, evitando el perjuicio a personas y cualquier forma de vida de manera intencionada (Perú, 2012); es por esto que se establecen los siguientes postulados para este proyecto, (Universidad Nacional de Ingeniería, 2016):

- La moral privada del investigador debe estar fuertemente asociada a la moral pública de donde se desenvuelve. Ello supone, entre otras cosas, que el investigador emprende preferentemente proyectos vinculados a objetivos nacionales y sociales.
- Cita con fuentes bibliográficas siguiendo las normas de Derecho de Autor y de Propiedad Intelectual
- Nunca usar el trabajo de otros como si fuera el suyo propio. Citar adecuadamente las investigaciones y resultados relevantes para su trabajo, que se hayan expuesto o publicado previamente.
- Revelar conflictos de interés que puedan presentarse cuando el investigador cumpla los distintos roles como autor, evaluador y consejero.

- Cumplir las normas institucionales y gubernamentales que regulen la investigación.
- Hacer uso de los fondos otorgados para realizar su investigación de manera eficiente y conforme a los procedimientos y objetivos señalados para la misma.
- Reportar los resultados de su investigación de manera abierta, completa y oportuna a la comunidad científica y, en general, a la sociedad en lo que corresponda.
- Dar cuenta de su trabajo describiendo, de la forma más precisa y clara posible, tanto la metodología seguida y los experimentos y análisis realizados cuanto las conclusiones y resultados a los que se llega.

3.2 DISEÑO DEL PROYECTO

A continuación se presentarán los formatos tales como cronograma y presupuesto que fueron vitales para la realización del proyecto.

3.2.2 Presupuesto del proyecto. A continuación se presenta el presupuesto del proyecto, el cual representa los rubros económicos en los que se incurrió para la realización del proyecto.

Tabla 2 Presupuesto del proyecto

RUBROS	CONCEPTO	VALOR UNITARIO	UNIDADES	VALOR TOTAL
RECURSO HUMANO	Contribución económica con el investigador	\$908.526	12	\$10.902.312
	Computador de mesa	\$3.000.000	1	\$3.000.000
EQUIPOS	Impresora	\$1.000.000	1	\$1.000.000
	Video Beam	\$400.000	1	\$400.000
	Equipo de sonido	\$500.000	1	\$500.000
	Internet y telefonía móvil	\$120.000	12	\$1.440.000
	Camara fotográfica	\$600.000	1	\$600.000
	Resmas de Papel	\$5.000	20	\$100.000
MATERIALES E INSUMOS	Toner	\$180.000	2	\$360.000
	Bibliografía	\$420.000	1	\$420.000
	Membresía Canva	\$120.000	1	\$120.000
	Cartón paja	\$2.000	200	\$400.000
	Pinturas y pincel	\$1.500	50	\$75.000
	Coaching	\$200.000	3	\$600.000
	Total		\$19.917.312	

Fuente: Elaboración propia

4. RESULTADOS

4.1 INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se presentará el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados en el presente documento.

Partiendo del primer objetivo basado en conocer el estado actual de la satisfacción laboral de los colaboradores, se llevó a cabo la medición de esta por medio de un cuestionario de preguntas basadas en la escala de Likert; de la encuesta se concluyó que los colaboradores de envía Colvanes S.A.S en la regional Bucaramanga, perciben falta de compañerismo, empatía y relacionamiento entre las áreas, así como desconocimiento de proyecciones laborales que tiene la compañía, adicional a esto se suma una respuesta colectiva de los colaboradores afirmando que, no sienten que la empresa tenga dentro de sus lineamientos una propuesta de valor que los acerque más a esta, los diferencie y los fidelice de manera más efectiva para aumentar su sentido de pertenencia por la misma; según esto es posible entender que la empresa necesita un plan de acción que impacte directamente en estos indicadores que se están viendo afectados por la falta de cercanía y acción de la compañía, además de que los colaboradores se encuentran muy dispuestos a recibir cambios en su salario emocional si se trata de una mejora colectiva en la empresa.

Una vez conocido el estado la satisfacción laboral y teniendo en cuenta el punto desde el cual se parte para el establecimiento de la propuesta de valor al empleado (EVP), se procede a crearla, esta se desarrolló a partir de las necesidades encontradas en la medición de la satisfacción laboral y teniendo en cuenta los factores clave para la creación de esta propuesta, como lo son la compensación, motivación, salario emocional y plan carrera; además de esto se tuvo como eje

fundamental los principios organizacionales de la compañía, así como lo que esta está dispuesta a brindarle a sus colaboradores mediante esta propuesta, que creará un sentido de pertenencia más fuerte y arraigado por parte de los colaboradores de envía Colvanes S.A.S.

Es así como se crea la propuesta de valor al empleado (EVP) por parte de envía, la cual se centra en mostrar y brindar a sus colaboradores un sentimiento de familia y hermandad dentro y fuera de la compañía, así como de demostrar todos los días a su fuerza laboral que son lo más importante para la empresa y son los merecedores de todos los logros y éxitos que consiguen día a día trabajando por un país. Mediante esta premisa y este lema laboral es que la compañía trabajará mes a mes para crear cada vez más ese sentimiento de pertenencia y de orgullo sobre lo que es trabajar y pertenecer a una empresa como lo es envía Colvanes S.A.S.

Una vez planteada la propuesta de valor al empleado (EVP) se procedió a crear las tácticas que contendrá el plan de *Employer Branding*, estas tácticas se crean con base en los resultados de la encuesta de satisfacción laboral, teniendo en cuenta los 4 factores que afectan a la satisfacción laboral, todo esto de la mano de lo que se quiere lograr y hacer entender mediante la ya nombrada propuesta de valor al empleado (EVP); de esta forma se plantean las actividades, se costean, se temporalizan y al mismo tiempo que se van ejecutando se va midiendo su efectividad e impacto mediante una encuesta aleatoria a 35 personas la cual arroja que el 83% de los encuestados tuvieron pleno conocimiento y entendimiento de las tácticas que se estaban ejecutando mientras que tan solo un 17% es decir 6 colaboradores no se percataron de las actividades, cabe resaltar que estas se aplicaban mientras los colaboradores seguían realizando sus actividades diarias. Es así como la encuesta arroja un resultado en el cual más del 90% de los colaboradores que se percataron de las actividades se encontraban felices con las tácticas planteadas y las únicas observaciones que se ingresaron en la encuesta fueron que se hicieran más seguido y que no perdieran la constancia ya que

mediante estas actividades, se sienten motivados, informados, importantes y que valen mucho para la compañía.

Habiendo aplicado y medido las tácticas presentes en el plan de *Employer Branding*, es posible afirmar que la meta se cumplió, fue posible mejorar en los factores de la satisfacción laboral, evidenciando esto por medio de una nueva medición de satisfacción realizada en la regional Bucaramanga en el año 2021, siendo así evidente que la presencia de actividades que incluyan a los colaboradores, que los ayuden a mejorar y que los haga sentir más importantes dentro de la empresa y que cada una de sus labores diarias promueve el crecimiento general de la compañía, hace que la percepción laboral mejore y por lo tanto en la empresa a nivel general se tendrá un mejor ambiente laboral y una mejor marca empresarial presente en cada uno de los colaboradores, lo que hará de cada uno de estos más comprometidos y enfocados en el crecimiento y la mejora conjunta mediante su trabajo y labor diaria; adicional a esto se determinó que los colaboradores tienen como lema de su visión sobre envía un lema más enfocado al crecimiento y al apoyo que tiene la empresa con ellos diariamente, así mismo tienen mucho más claras las oportunidades que ofrece la misma y la propuesta de valor que esta diferente a otra les oferta con su contrato laboral.

4.2 MATRIZ FINAL DEL PROCESO INVESTIGATIVO

A continuación se presenta la tabla con los objetivos, instrumentos y lo que se pretende alcanzar con la realización de cada uno de los objetivos.

Tabla 3 Matriz Final del Proceso Investigativo

OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS	CATEGORÍA NUCLEAR
Medir la satisfacción laboral enfocada al sentido de pertenencia de los colaboradores de la empresa mediante la aplicación de una encuesta diseñada con base en la revisión de fuentes secundarias y fuentes primarias de los colaboradores de la compañía.	Encuesta de satisfacción laboral / Cuestionario de preguntas basadas en la escala de likert	Diagnóstico de la satisfacción laboral mediante un instrumento de medición
Establecer la propuesta de valor al empleado (EVP) con respecto a los resultados de la encuesta de satisfacción laboral para el planteamiento de las tácticas dentro del plan de <i>employer branding</i> con base en los recursos disponibles de la compañía.	Análisis documental de fuentes primarias y secundarias / Análisis multivariado de los resultados de la medición de la satisfacción laboral	Implementación de la propuesta de valor al empleado (EVP) basada en los objetivos corporativos.
Implementar el plan de <i>employer branding</i> evaluando la eficacia de cada una de las tácticas desarrolladas mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción al finalizar cada una de las actividades.	Encuesta post-actividades / Cuestionario de preguntas basadas en la escala de likert	Establecimiento y medición de impacto del plan de <i>employer branding</i> .
Medir la satisfacción laboral enfocada al sentido de pertenencia de los colaboradores de la compañía mediante la aplicación de la encuesta diseñada, comparando los resultados con respecto a los del año 2020.	Encuesta de satisfacción laboral / Cuestionario de preguntas basadas en la escala de likert	Análisis comparativo de satisfacción laboral para medir el impacto de la implementación del plan de <i>employer branding</i> .

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Diagnóstico de la satisfacción laboral mediante un instrumento de medición.

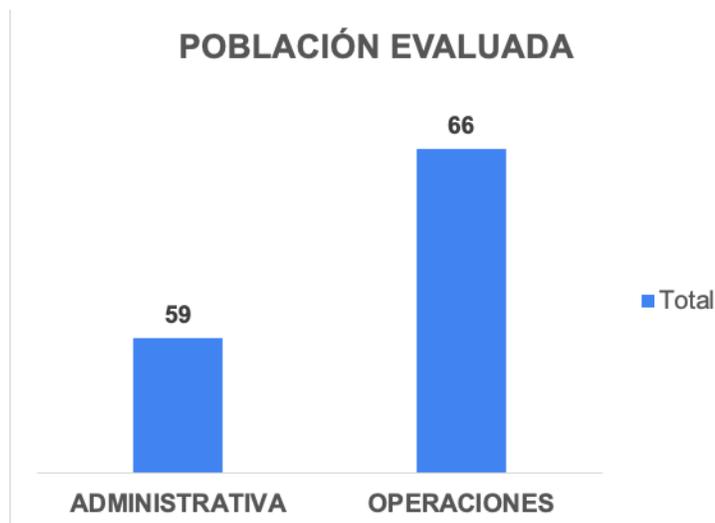
El instrumento que se utilizó para el diagnóstico de satisfacción laboral de envía Colvanes S.A.S en la regional Bucaramanga fue un cuestionario de 20 preguntas y sus respuestas están basadas en la escala de Likert; este se construyó a partir de un análisis documental, el cual, llevó a concluir que se si se quiere evaluar de una manera en la cual se abarque todos los puntos que afectan la satisfacción laboral, se tendrían que evaluar dentro de la encuesta las dimensiones que la satisfacción laboral tiene como principio, estas son psicosocial, cuyos factores son ambiente de trabajo, crecimiento personal y laboral y por último comunicación; dentro de la dimensión afectiva, se evaluó el factor de propuesta da valor de la compañía; por último la dimensión física, dentro de la cual se evaluó el factor rutina y recompensa y todo lo que esta acarrea en una organización. Estos factores evaluados, afectan directamente la satisfacción laboral y a los conceptos que están correlacionados con esta, por lo que todas las preguntas planteadas dentro del instrumento están enfocadas en cada uno de los apartados de las dimensiones de la satisfacción laboral.

La población a la cual se impactó con esta encuesta fue establecida por un muestreo por cuotas, este consiste en reclutar un grupo de personas que se adecuen al perfil que puede tener la encuesta y seccionar la empresa por pequeñas cuotas de personas, esto con el objetivo de que la encuesta se acercara lo más posible a evidenciar un panorama general de lo que está ocurriendo en la compañía; una vez dicho esto, el número de colaboradores encuestados fue de 125 colaboradores.

Para el análisis de los resultados de la encuesta se tendrán en cuenta a los colaboradores del área de Mensajería, Operaciones, Mantenimiento y Seguridad como parte Operativa de la compañía, dejando en la parte administrativa a las áreas

de Gestión humana, CES, Comercial, Financiera, Gerencia, Puntos de Servicio, SAC y Tecnología; dejando en claro esto se evaluaron 66 colaboradores pertenecientes al área operativa y 59 colaboradores pertenecientes al área administrativa.

Ilustración 5 Población evaluada



Autor: Elaboración propia

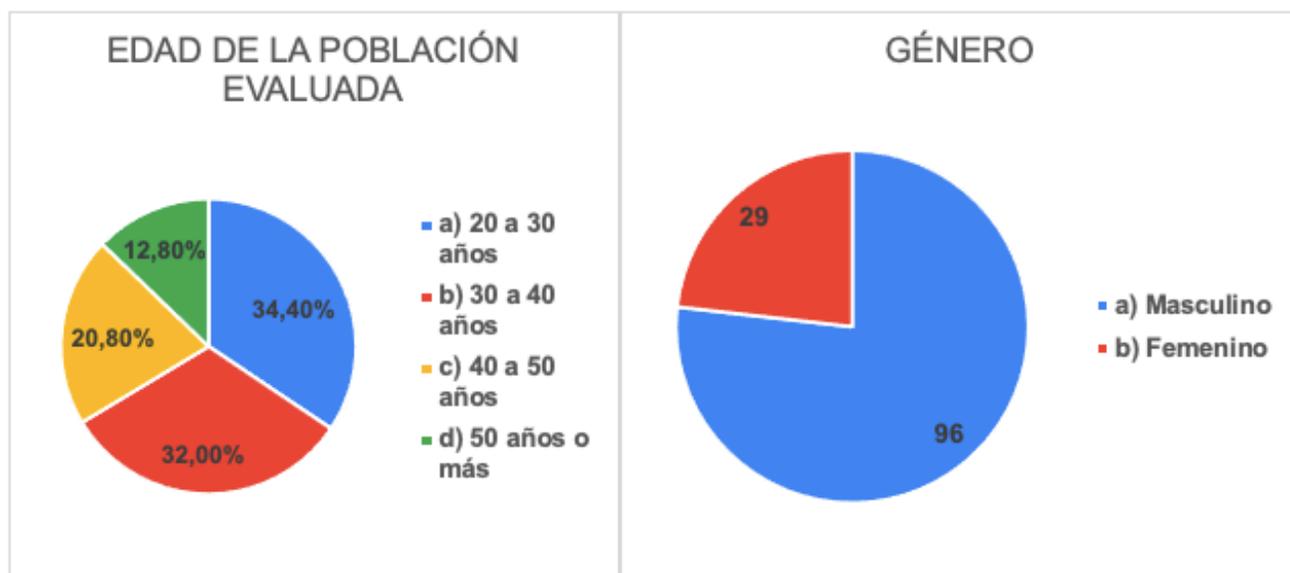
El instrumento, se aplicó primero por medio digital utilizando la herramienta de Google Forms la cual permite recolectar respuestas de una encuesta personalizada, estas encuestas realizadas de forma virtual fueron enviadas a directivos y colaboradores con acceso directo y diario a un computador durante su horario laboral, es por esto, que la primera ronda de aplicación se realizó con administrativos y promotores comerciales; la segunda ronda de aplicación se realizó de manera presencial debido a que el segundo grupo de colaboradores que se quiso evaluar no tenía acceso directo a un medio en el cual pudiera responder la encuesta por lo que se tomó la decisión de llevar a cabo la aplicación de esta de manera presencial y fue enfocada hacia los colaboradores de rango operativo y seguridad de la compañía.

El primer factor evaluado dentro de la encuesta fue el demográfico, este para conocer si puede llegar a existir alguna relación entre una respuesta y una característica demográfica.

Factor demográfico:

Comenzando con los resultados que se obtuvieron en la encuesta, las primeras tres preguntas se enfocaron en conocer datos demográficos de la población a evaluar; lo cual arrojó los siguientes datos:

Ilustración 6 Datos demográficos encuesta de satisfacción laboral

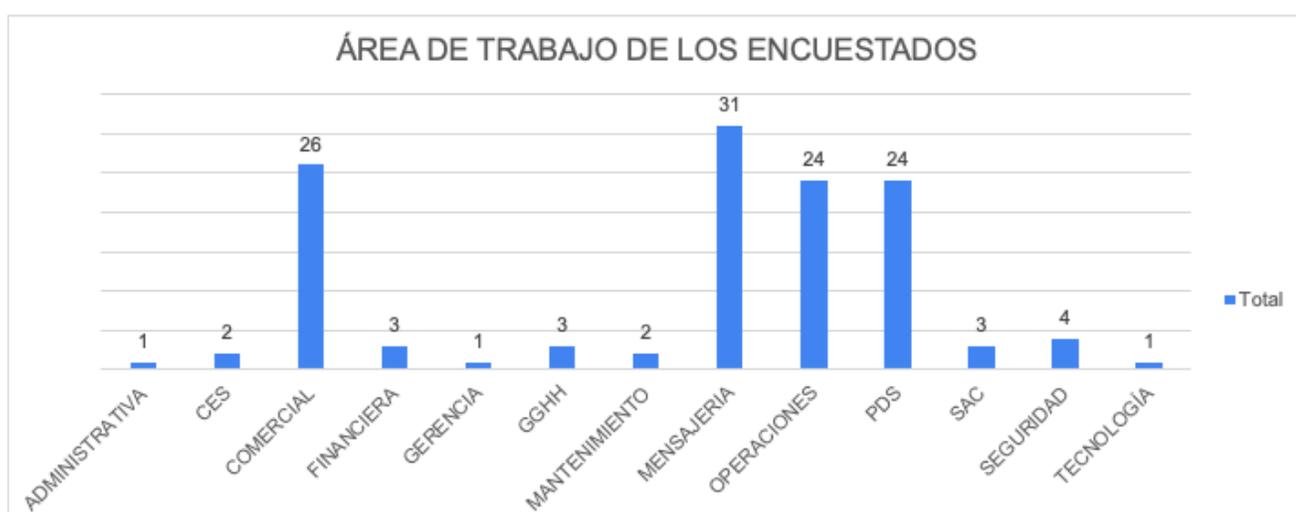


Autor: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la ilustración anterior, la población de la empresa es mayormente ocupada por personas entre 19 y 65 años, esto se debe a que según el (DANE, 2018), la población en Colombia en un 68,2% se encuentra en este rango de edad por lo que es el que mayor representación tiene en envía y a nivel nacional. De la misma forma como se evidencia en la segunda gráfica, la población en género que sobresale en la compañía es de género masculino, teniendo 96 colaboradores

de 125 pertenecientes a este género y 29 mujeres restantes a la población evaluada, esta prevalencia del género masculino se debe a que la mayoría de cargos en la empresa son de carácter operativo y por políticas de la misma, exige colaboradores de género masculino para ocupar estos cargos cabe resaltar que en la parte administrativa de la compañía se encuentran colaboradores de ambos géneros.

Ilustración 7 Número de colaboradores por área



Autor: Elaboración propia

En la encuesta de satisfacción laboral, se evaluaron colaboradores presentes de todas las áreas de trabajo de la compañía, como se puede evidenciar en la gráfica anterior la mayoría de los colaboradores se encuentran en el área comercial, puntos de servicio, operaciones y mensajería, esto debido a que en estas áreas en las cuales la empresa cuenta con mayor número de colaboradores.

Factor ambiente de trabajo:

Para evaluar el factor ambiente de trabajo se tuvieron en cuenta las relaciones humanas, el apoyo de los superiores hacia los colaboradores y la estabilidad laboral que ofrece la compañía para su fuerza laboral.

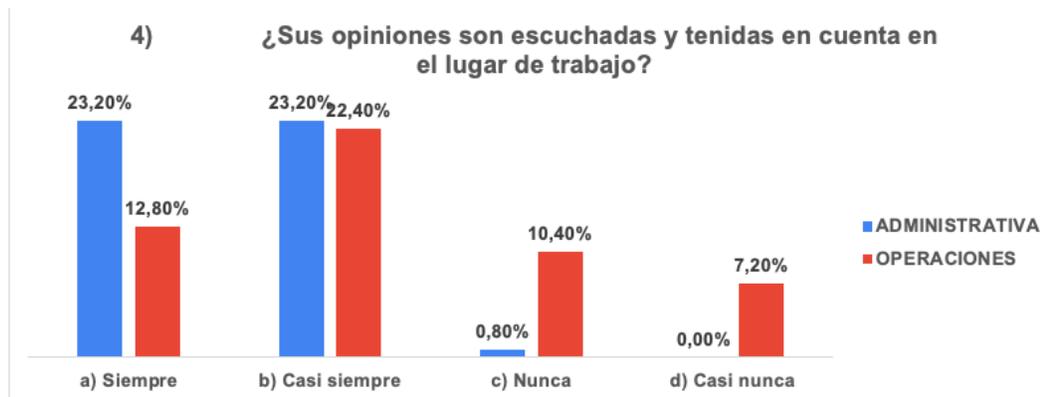
Se construyeron las preguntas con base a este factor ya que según (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014), quienes afirman,

Que mediante el modelo de valores en competencia (MVC) anteriormente mencionado, se explica a fondo los factores que afectan e interfieren en la satisfacción laboral y en el bienestar del colaborador, así como las relaciones sociales y la percepción de este hacia la compañía. (p.233)

Para el análisis de los resultados de la encuesta se tendrán en cuenta a los colaboradores del área de Mensajería, Operaciones, Mantenimiento y Seguridad como parte Operativa de la compañía, dejando en la parte administrativa a las áreas de Gestión humana, CES, Comercial, Financiera, Gerencia, Puntos de Servicio, SAC y Tecnología; dejando en claro esto se evaluaron 66 colaboradores pertenecientes al área operativa y 59 colaboradores pertenecientes al área administrativa.

Una vez mencionado esto, las preguntas presentadas a continuación fueron cruzadas con la medición de las áreas de la compañía para conocer por área un comportamiento más detallado.

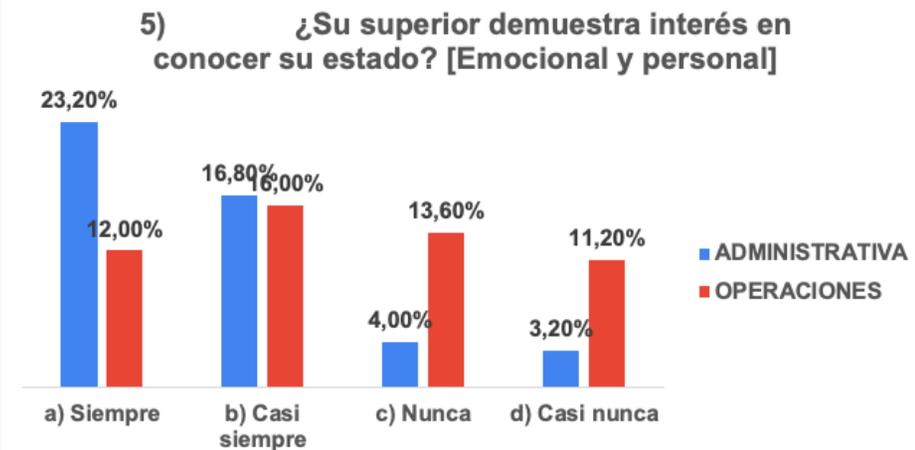
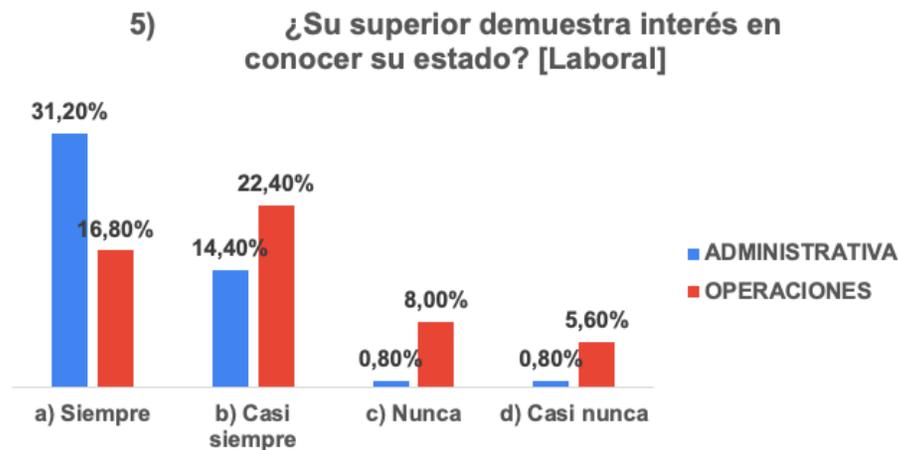
Ilustración 8 Pregunta 4



Autor: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la primera pregunta expuesta dentro de este factor, se quiso conocer cómo se sentían los colaboradores de la compañía con respecto a las opiniones que estos daban en el día a día con respecto a las actividades que realizan, como se puede observar en la gráfica, los colaboradores del área administrativa se sienten más entendidos y comprendidos en cuanto a las opiniones que dan en el lugar de trabajo, dejando el valor de este indicador en un 46,4% entre siempre y casi siempre dejando a los del área operativa un poco en desacuerdo en cuanto a la premisa de que se tienen en cuenta sus opiniones y se les toma en cuenta para la mejora de procesos internos de la compañía, teniendo ellos un valor del 34,6%.

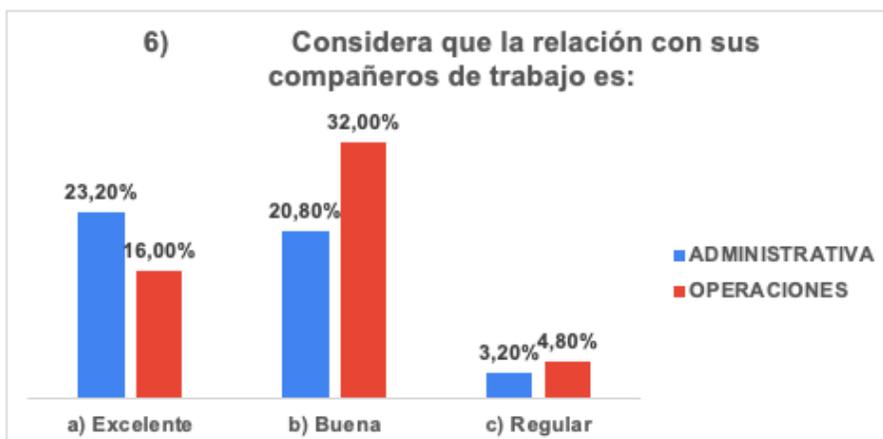
Ilustración 9 Pregunta 5



Autor: Elaboración propia

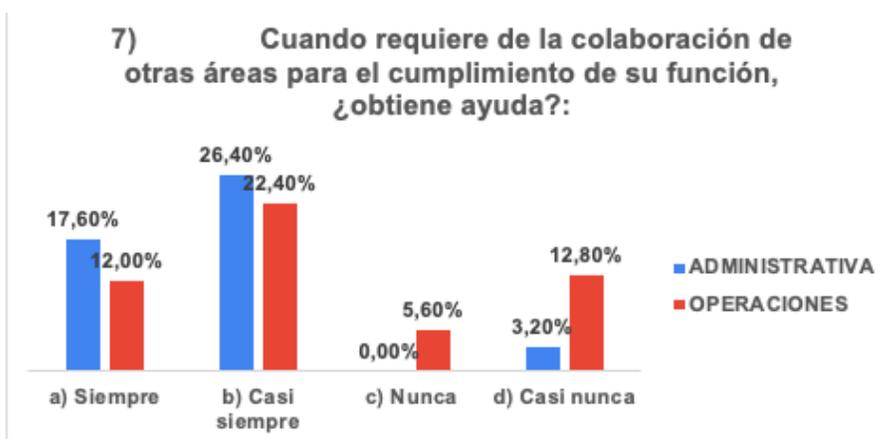
En esta pregunta, se evidencia la clara diferencia entre el área administrativa y el área operativa dejando en claro que los superiores de áreas administrativas demuestran más interés en conocer el estado de sus colaboradores, tanto laboral como emocional, siendo el último en el que menos se llegan a interesar pero aún así es mayor la cuantía que comparada al área operativa, y que los jefes de estas áreas operativas de la compañía al estar tan enfocados en la función y el cumplimiento de la logística puedan estar dejando un poco de lado el bienestar emocional y sentimental de los trabajadores. Cabe aclarar que como se citó con anterioridad a Sampieri, autor del libro “Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo MVC”, la satisfacción laboral está basada en una gran parte en cómo los superiores hacen sentir a los colaboradores tanto dentro como fuera de la compañía.

Ilustración 10 Pregunta 6



Autor: Elaboración propia

Ilustración 11 Pregunta 7



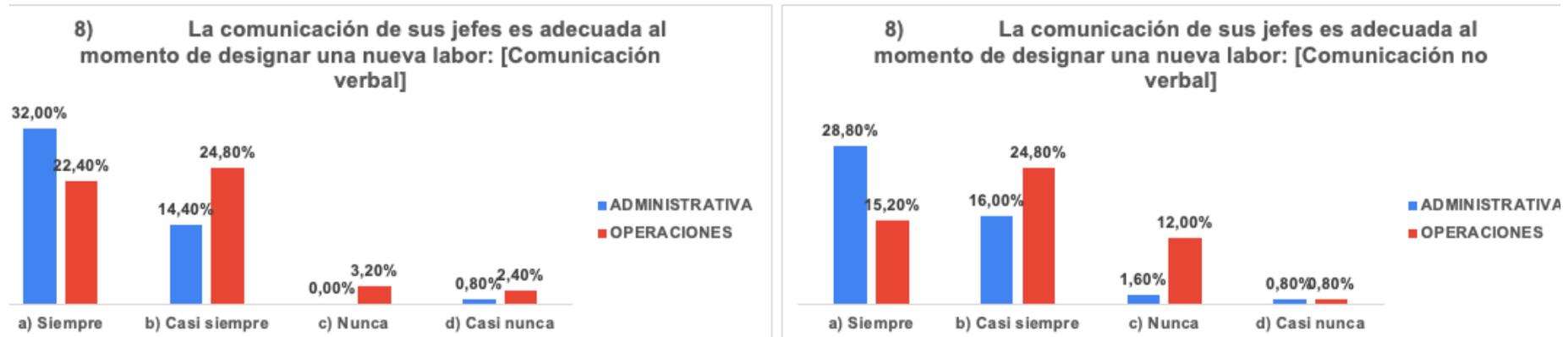
Autor: Elaboración propia

A continuación se presentarán los resultados y análisis de las preguntas 6 y 7.

Como lo enuncia Sampieri en su libro, las relaciones humanas van dentro del cuadrante de cultura del clan, el cual evalúa cómo se sienten los colaboradores con respecto al trato que se le da a este factor dentro de la empresa y como se mencionó anteriormente la importancia de este factor al querer conocer el estado de la

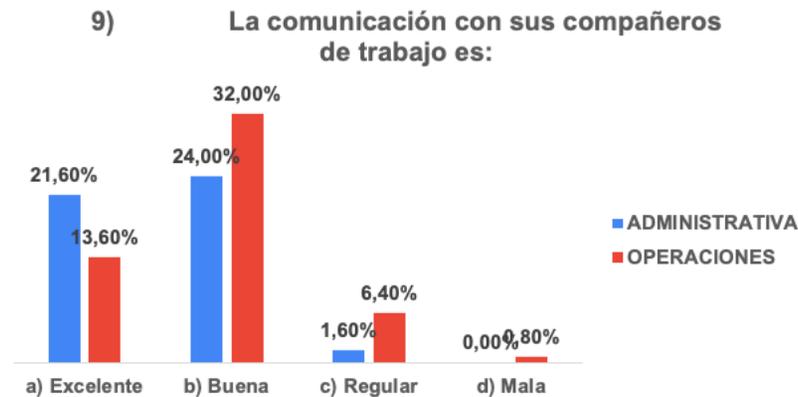
satisfacción laboral; como se puede ver en la pregunta 6, en cuanto a la relación de los colaboradores con sus compañeros de trabajo se evidencia que en las dos áreas presenta un comportamiento general bueno, viéndose un poco más en el área administrativa, pero de igual manera teniendo un buen puntaje para las dos áreas en general, cabe aclarar que dentro de las 125 respuestas no se obtuvo ninguna que señalara que la relación con sus compañeros era mala; con respecto a la pregunta 7, la colaboración presente por parte de las otras áreas cuando son requeridas por otras para dar cumplimiento a un proceso, se tiene un resultado bastante diferente para las dos áreas en general, por un lado teniendo en cuenta que el área administrativa afirma tener soporte de las demás áreas, en su mayoría de forma positiva y efectiva, mientras que, en el área operativa existe una gran variación en las opiniones, dejando en claro que para muchos colaboradores el apoyo y la presencia de otras áreas es evidente cuando se necesita y para otros es casi nulo al necesitar de ellas.

Ilustración 12 Pregunta 8



Autor: Elaboración propia

Ilustración 13 Pregunta 9



Autor: Elaboración propia

En el siguiente párrafo, se presentará el análisis y resultados de las preguntas 8 y 9.

Como se mencionó antes, las relaciones se encuentran dentro de un cuadrante de suma importancia al momento de medir la satisfacción laboral de la empresa, pero, la comunicación va implícita dentro de estas relaciones, al tener buena comunicación tanto verbal como no verbal se presentan relaciones más afectivas y estrechas entre los colaboradores; en este caso, las respuestas son variables dependiendo del área encuestada, la parte administrativa en su mayoría manifiesta, que la comunicación es buena y excelente, por lo que viendo estas diferencias entre las dos áreas es posible afirmar que los colaboradores de áreas administrativas se sienten mejor tratados por sus superiores tanto verbal como de manera no verbal en la mayoría de los casos, mientras que, el área operativa presenta un poco de todo, esto quiere decir que algunos de los colaboradores no se están sintiendo del todo bien con el trato en cuanto a comunicación que se les está brindando al momento de ponerse en contacto con ellos y de relacionarse con sus compañeros, como se evidencia en la segunda gráfica de la pregunta 8, la comunicación que más se ve afectada y más evidencia oportunidades de mejora es la no verbal por parte de las dos áreas, más que todo del área operativa como se aclaró anteriormente; por lo que el plan de mejora en cuanto a comunicación se podría basar en la gesticulación y la manera en la que entran a comunicarse los superiores con sus colaboradores y al momento de brindar una instrucción.

Factor crecimiento:

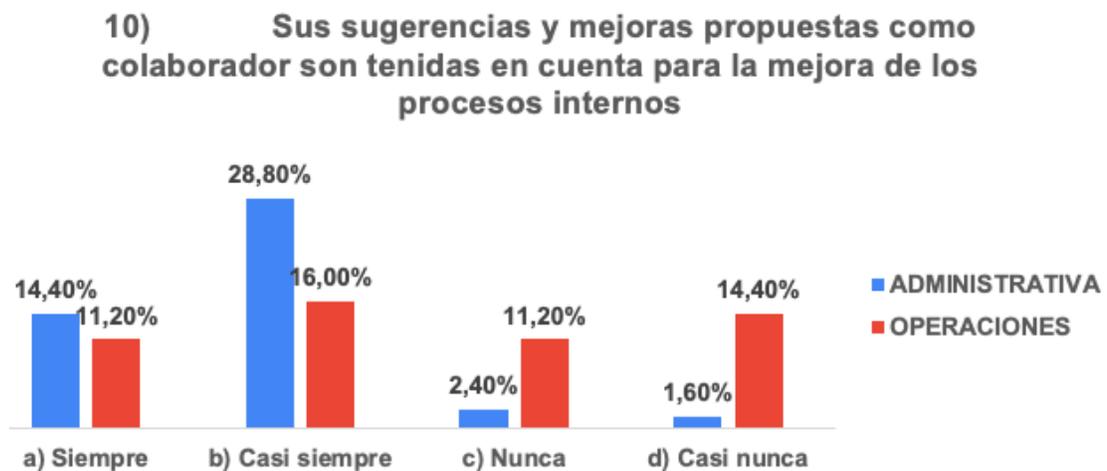
Dentro de la encuesta, se propuso evaluar el factor de crecimiento personal y laboral dentro de la organización, esto debido a que (Chiavenato, 2000), dentro de su libro “Administración de recursos humanos”, afirma que:

Las personas no como meros recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, el talento y el aprendizaje indispensables para estimular la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.(p.4)

Es por esto que una vez entendido que las personas dentro de las organizaciones no son simplemente medios para llegar a un fin, como se sobreentiende en el párrafo anterior, son seres humanos llenos de talento y habilidades que se pueden explotar y sacar beneficio mutuo para de esta manera lograr una sinergia mediante la cual crezca la compañía y el colaborador se sienta tenido en cuenta y que mediante las actividades que realiza en el día a día se ve beneficiado personalmente.

Una vez dicho esto, en este factor se evaluaron tres preguntas, la primera de estas a continuación,

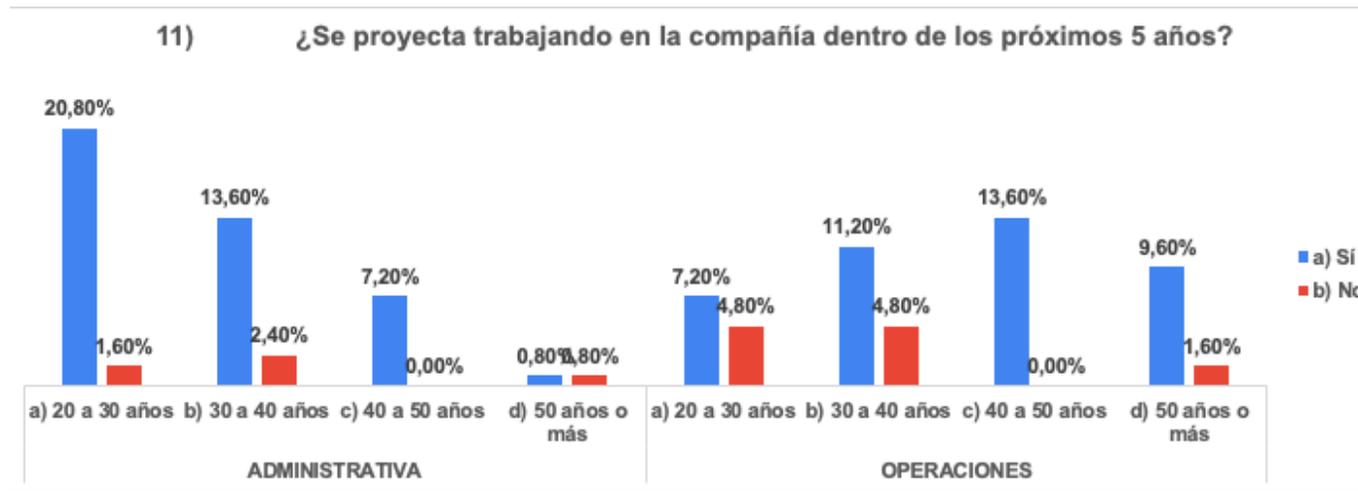
Ilustración 14 Pregunta 10



Autor: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la gráfica, los colaboradores del área administrativa sienten que sus sugerencias y propuestas en su gran mayoría de veces son leídas y tenidas en cuenta, lo cual deja espacio para concluir sobre esta área es que los colaboradores realizan sugerencias y casi siempre son tenidas en cuenta por lo que se puede decir que está faltando empatía con los colaboradores al momento de recibir una sugerencia o una mejora en un proceso; por otro lado, el área operativa, muestra una variación entre las opiniones tal cual como se evidenció en el factor comunicación, esto se debe a que se tienen muchos más colaboradores presentes en esta área por lo que de la misma forma tienen más jefes repartidos, lo que puede estar ocasionando que algunos de estos estén tomando en cuenta las sugerencias y posibles mejora que evidencian los colaboradores mientras que otros simplemente pueden estar pasando estas y no teniéndose en cuenta.

Ilustración 15 Preguntas 11 y 12



Autor: Elaboración propia

A continuación se presentarán los resultados y análisis de las preguntas 11 y 12.

Mediante estas preguntas enfocadas al factor crecimiento, se quiso conocer el nivel de afinidad que tienen los colaboradores con permanecer en la compañía y así mismo conocer cómo piensan los trabajadores que la empresa ofrece proyecciones laborales y si esta las ofrece; habiendo aclarado esto, la pregunta 11, deja en claro que la población más joven del área administrativa está de acuerdo con la premisa de seguir trabajando en la compañía dentro de los próximos 5 años, de igual manera el número de personas que se proyecta trabajando en la compañía en el área administrativa es de casi un 100%. Con lo que al área operativa respecta, la posición que poseen los colaboradores frente a esta premisa parece ser contraria, la población de colaboradores más jóvenes es la que no se proyecta a mediano plazo trabajando en la compañía mientras que las edades van ascendiendo el número de personas que se proyectan en la empresa es mayor.

En la segunda pregunta de la ilustración anterior, se evidencia una clara respuesta afirmativa por parte de ambas áreas, dejando en claro que más del 68% de la compañía está de acuerdo con que las proyecciones a futuro que ofrece la compañía para desarrollarse personal y profesionalmente son amplias, es claro que el área administrativa tiene un porcentaje bastante significativo de colaboradores que no se encuentran de acuerdo con esto, por lo que se debe evaluar qué cosas se está haciendo de manera errónea en el proceso de planteamiento del plan de carrera para estos colaboradores.

Factor rutina y recompensa:

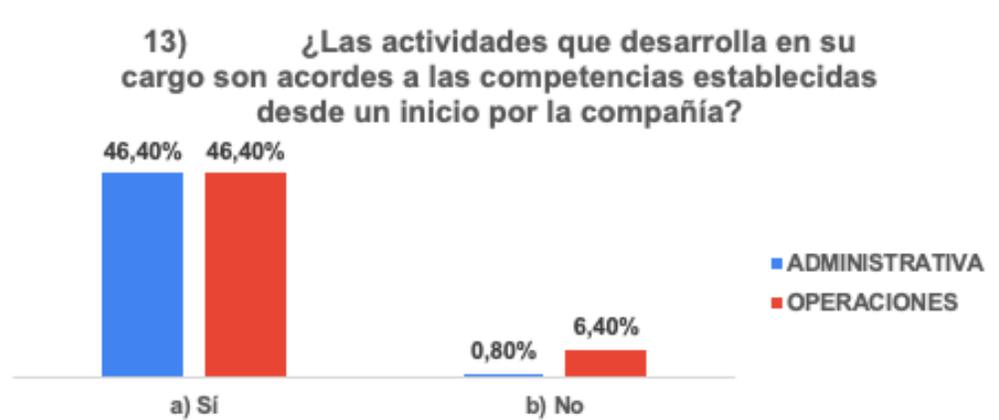
Como cuarto factor se tomó en cuenta la rutina y la recompensa, ya que dentro del libro de “Administración de recursos humanos”, se define a la rutina y a la recompensa como factores internos que inciden directamente en la capacidad de

actuar diariamente del trabajador, sumándole a esto, lo que afirma (Chiavenato, 2000):

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, de la cohesión grupal existente, etc.).(p.67)

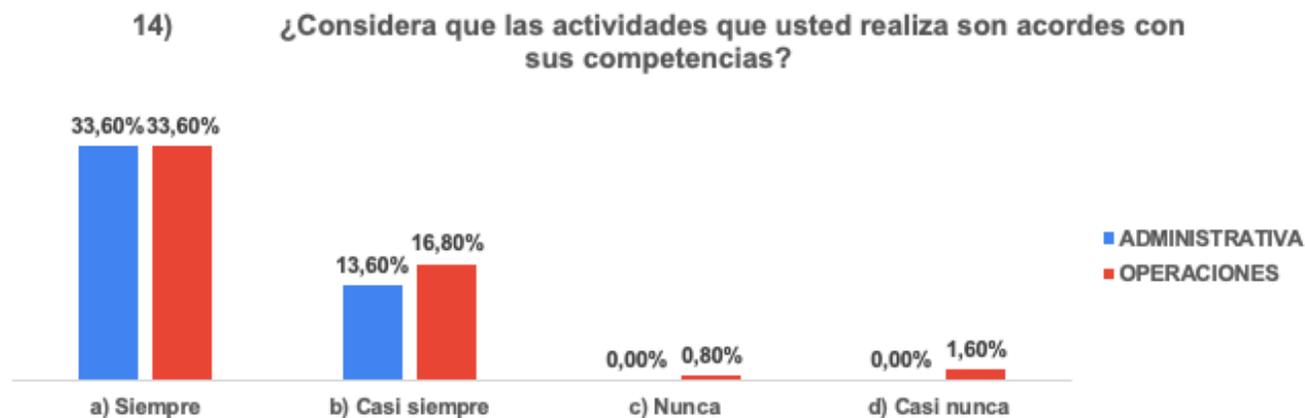
Habiendo aclarado esto, para este factor se evaluaron varias preguntas,

Ilustración 16 Pregunta 13



Autor: Elaboración propia

Ilustración 17 Pregunta 14

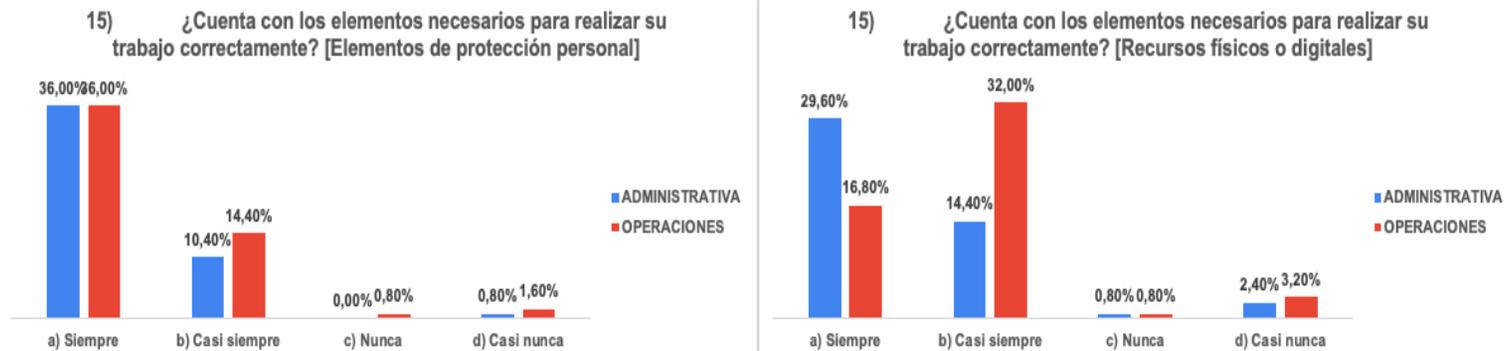


Autor: Elaboración propia

Las dos preguntas anteriores presentadas, la 13 y 14, buscan conocer cómo se sienten los colaboradores con respecto a las actividades que realizan diariamente y qué tan capacitados se sienten los mismos para ejecutarlas; como se dice en el libro “Administración de recursos humanos”, la rutina se compone de factores internos y externos que afectan al trabajador lo cual hace de esta una característica fundamental a evaluar y a tratar cuando de satisfacción laboral se habla (Chiavenato, 2000).

Una vez aclarado la importancia de lo que se quiso medir con las preguntas anteriores es posible decir basado en las gráficas que más del 93% de la población evaluada se siente bien con las actividades que realiza en la compañía porque estas son las mismas que le fueron presentadas al inicio de su condición laboral con la compañía. Por otra parte, se obtuvo un resultado general positivo en cuanto a la pregunta número 14, enfocada en conocer el nivel de afinidad que los colaboradores sienten con las actividades asignadas diariamente, en esta si puede llegar a verse la diferencia en cuanto a que al ser una empresa operativa que maneja tantos procesos muchas veces un colaborador puede ser llamado a realizar una actividad que no es propia de su puesto pero que puede realizar sin duda alguna.

Ilustración 18 Pregunta 15



Autor: Elaboración propia

Con la pregunta número 15 graficada en la ilustración anterior, se quiso conocer qué tan de acuerdo se encuentran los colaboradores con respecto a los elementos necesarios para realizar y llevar a cabo sus actividades diarias; en la primera parte de la pregunta con lo que a elementos de protección personal (EPP) respecta, más del 70% de los colaboradores se encuentra de acuerdo con que siempre cuenta con la protección necesaria mientras que un 30% dice que no siempre cuenta con ellos, esto puede llegar a significar un tema delicado para la compañía y se debe realizar un estudio más a fondo para conocer el estado real de los EPP que provee la empresa para sus colaboradores. Así mismo, se evaluó la parte de recursos físicos y digitales que provee la compañía para sus colaboradores y en esta respuesta sí se dan más variaciones; esto debido a que la compañía le da a sus colaboradores lo necesario para cumplir sus funciones, pero estos siempre sienten que deben tener más, no por necesidad como primer factor sino por comodidad a lo cual la empresa no accede tan fácil debido a que esto representa costos muy altos.

Ilustración 19 Pregunta 16



Autor: Elaboración propia

Como se mencionó al principio del subcapítulo, la percepción de valor del colaborador hacia la compañía es de suma importancia para su bienestar general y satisfacción con la compañía, es por esto, que se quiso conocer qué tan de acuerdo están los colaboradores con la premisa de que siempre se sienten valorados y tenidos en cuenta por la compañía; de estos resultados se puede concluir que un 30% de los colaboradores encuestados siempre se sienten valorados por la compañía mientras que un 70% no encuentra totalmente cierta esta afirmación, por lo que se debe revisar la propuesta de valor al empleado (EVP) que posee la compañía y actualizarla o darle un nuevo enfoque mediante el cual se permita a los colaboradores sentirse más afines con esta afirmación.

Ilustración 20 Pregunta 17



Autor: Elaboración propia

Como última pregunta del factor rutina y recompensa, se quiso conocer el nivel de retroalimentación que tenían los jefes con los colaboradores a nivel general y a nivel particular; se encontró que la mayoría de veces que ocurre algo indebido, más de un 90% los jefes le indican a los colaboradores cuando ocurre algo indebido por parte de ellos y les realizan la respectiva retroalimentación, sorpresivamente para bien, el resultado fue casi el mismo para la parte contraria, cuando los colaboradores sobresalen o realizan de manera adecuada su trabajo también son retroalimentados en un gran porcentaje de veces, lo que deja a la empresa con una fuerte ventaja en cuanto al manejo de personal por parte de los cargos superiores.

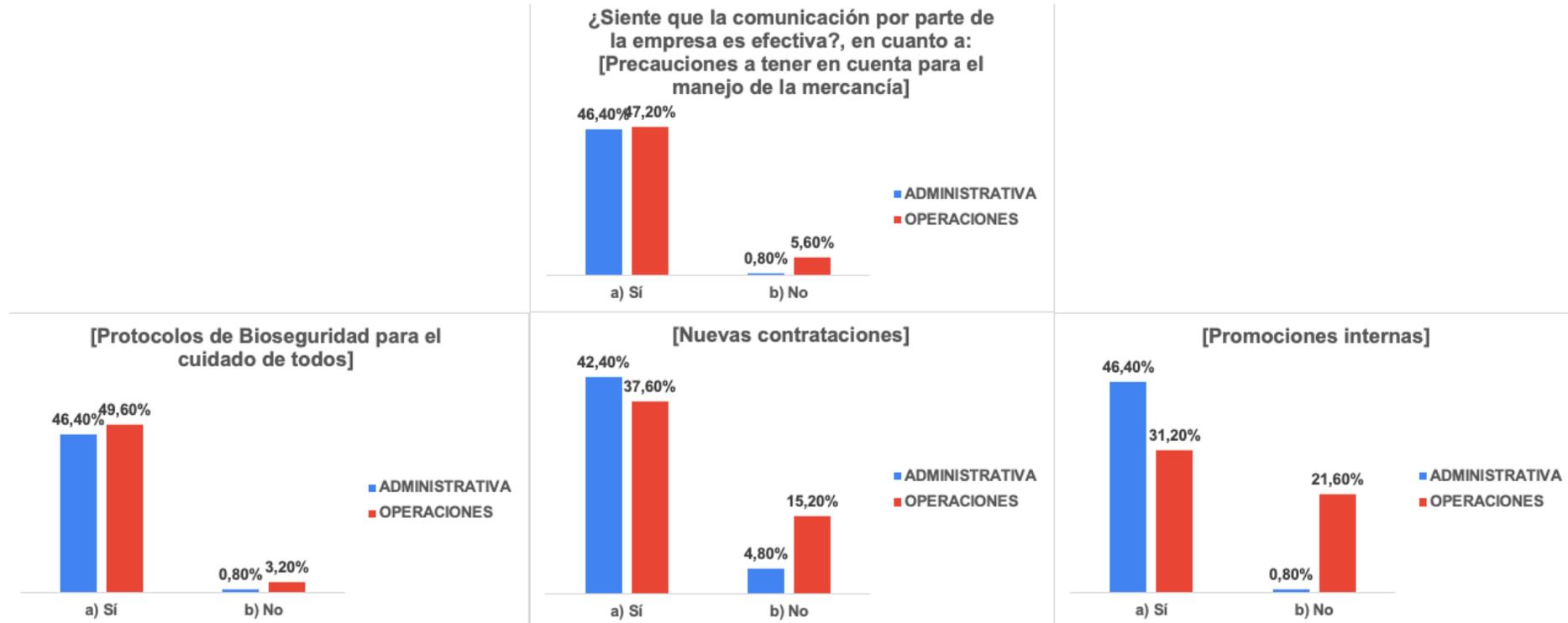
Factor comunicación:

Como quinto factor para medir la satisfacción laboral, se planteó medir la comunicación de la empresa con sus empleados, esto debido a que como lo menciona (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014):

El clima organizacional está fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera).(p.232)

Es por esto que al conocer que el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores depende de qué tanto la compañía se abra con sus colaboradores para que estos tengan una percepción positiva y sientan confianza en la organización; de estas preguntas se obtuvieron los siguientes resultados:

Ilustración 21 Pregunta 18



Autor: Elaboración propia

De esta pregunta, se concluye que la comunicación de la compañía en su gran mayoría es excelente, exceptuando una cosa, según los colaboradores del área operativa a estos no se les comunica de manera efectiva las promociones internas y los cambios que se realizan en la compañía, esto puede cambiar simplemente con un programa en el cual se proponga a dar a conocer todos los aspectos de la compañía o como en el que ya existe pero adicionar estas pequeñas características al cómo se realiza la publicidad interna de estas en la empresa, como lo puede ser la reunión mensual en la cual se dan a conocer las últimas novedades y estas pueden ser incluidas dentro de esta reunión.

Factor propuesta de valor de la compañía:

Como sexto y último factor de medición para la satisfacción laboral, se quiso medir el nivel de pertenencia de los colaboradores con la compañía, esto debido a que se quiere plantear un plan de Employer Branding mediante la creación de la propuesta de valor al empleado (EVP), esto permite conocer a la empresa el nivel de satisfacción pero así mismo el nivel de compromiso de los colaboradores con lo que es y lo que les puede ofrecer la empresa, o como se menciona en este artículo de la revista Capital Humano, “La EVP refleja lo que significa formar parte de la compañía, lo que ofrece la organización y qué es lo que produce la satisfacción de empleados y colaboradores.” (GONCER RODRÍGUEZ, 2014).(p.63)

Ilustración 22 Pregunta 19



Autor: Elaboración propia

Con esta pregunta se quiso conocer de qué manera están viendo los colaboradores de la compañía su situación laboral actual, si como algo pasajero, si como una zona de confort o como algo que realmente lo ven y se proyectan al futuro mediante las oportunidades que ofrece la compañía; como se observa en la ilustración anterior, más del 30% de los colaboradores entre administrativos y operativos ven a la empresa como un logro de vida y como algo que los llena de felicidad, lo cual es un muy buen indicador para la compañía, por otra parte, más de un 32% de la compañía ve a la empresa como una oportunidad de progreso, ascenso y crecimiento lo cual de la misma manera es muy bueno para la compañía; el 35% restante se divide en tres grupos, el primero y más significativo, el cual un 28% de los colaboradores ven a la empresa como la oportunidad de tener simplemente un trabajo asegurado, es decir, una zona de confort; siguiendo con los resultados, un 6% de los colaboradores ve a la empresa como un seguro de vida, una empresa con la cual se sentirán cómodos y seguros de estar mientras continúa su condición laboral, por último un 1% respondió que ya no quiere la vida que lleva en la compañía. Esto, comparado con los resultados obtenidos en la encuesta general es un balance muy positivo y permite decir a la compañía que sus colaboradores en términos generales se encuentran bien trabajando en la empresa pero de la misma

forma puede que les esté faltando más identidad y compromiso con la marca empresarial que se está tratando de crear en ellos.

Ilustración 23 Pregunta 20



Autor: Elaboración propia

Como última pregunta presente en el instrumento de investigación, se quiso conocer de manera escueta la fidelidad de los colaboradores en la empresa con una pregunta como lo es la presentada en la ilustración anterior; una vez viendo los resultados, se puede concluir que la compañía tiene en general contentos a sus colaboradores y la fidelidad de estos no está al punto de que, si les ofrecen la misma posición laboral y salarial en otra compañía, se irían.

De los resultados obtenidos dentro de la encuesta de satisfacción laboral, se logran identificar principales pensamientos e ideales que tienen los colaboradores que laboran actualmente en la compañía; estos son la falta de oportunidades de crecimiento profesional en la compañía de parte del área operativa, sumado a esto el descontento que tiene al no sentirse valorado como pieza fundamental por parte de la compañía; además de esto se encontró que más del 30% de la compañía concuerda en que la compañía se proyecta a ellos como una empresa en la cual se tiene trabajo asegurado, más no como una empresa que ofrece proyecciones

laborales, crecimiento personal y profesional por lo que se refuerza aún más la hipótesis de crear una propuesta de valor al empleado (EVP) por parte de la empresa y promover la fidelización y el desarrollo del sentido de pertenencia en los colaboradores de la compañía; por otro lado, los colaboradores de la compañía evaluada, sienten que la comunicación tanto entre áreas como hacia sus superiores y la forma en la que estos se dirigen hacia ellos al momento de dar una orden o trazar metas u objetivos no es la mejor, esto lo evidencia toda el área operativa sin importar cargo ni edad del colaborador, por lo que se hace aún más importante y evidente la necesidad de plantear un plan con tácticas basadas en la mejora de comunicación y en la creación y el desarrollo de la empatía por parte de los colaboradores de la compañía, ya que esta no solamente debe recibir una mejora desde los principios organizacionales y la creación de una propuesta de valor para sus colaboradores sino que esta debe mejorar a sus colaboradores desde la parte interna y de esta forma crear una idea de buen trato y manejo de la comunicación efectiva para que estos planes que se quieren implantar a futuro tengan validez y se vean en resultados dentro de la próxima medición a la satisfacción laboral.

4.2.2 Implementación de la propuesta de valor al empleado (EVP) basada en los objetivos corporativos

Como se mencionó al principio del documento, la propuesta de valor al empleado (EVP), se basa en agrupar los valores, tanto corporativos como organizacionales que tiene una empresa para ofrecer a sus colaboradores, extrayendo el mejor beneficio mutuo, creando una relación en la cual el colaborador se vea como la ventaja comparativa y la empresa se forje una identidad propia basada en sus lineamientos y políticas de actuación, lo que dejará como resultado final la posibilidad de acceder a un plan de marca empleadora o *Employer Branding*.

Para el planteamiento de la propuesta de valor al empleado, se deben tener en cuenta cuatro aspectos principales, estos son, compensación, motivación, salario emocional y plan carrera, estos incluyen elementos tangibles e intangibles dentro de sus características y complementos (Valderrama, 2019). De esta forma la propuesta de valor al empleado se planteará teniendo en cuenta los cuatro aspectos esenciales de la mano con las necesidades y las posibilidades que tiene la empresa para poder brindarle una propuesta de valor al empleado con una ventaja comparativa formidable; de la mano con los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción laboral y en los diálogos que hubo con las directrices empresariales las cuales dieron el aval con el que fue posible plantear y enfocar cada uno de los aspectos principales del planteamiento de la propuesta de valor al empleado (EVP).

Compensación:

Dentro del factor compensación, se encuentra la forma en la cual la empresa retribuye al colaborador, tanto financiera como emocionalmente; en este caso el plan de mejora de este aspecto estará enfocado en cómo los trabajadores perciben que su trabajo es valorado teniendo como pilar la mejora de su sentido de pertenencia y su sentimiento de inclusión de la compañía; actualmente la empresa cuenta con un factor compensación bajo en cuanto al indicador de sentimiento de pertenencia y empatía con lo que se realiza día a día, como se pudo evidenciar en la encuesta de satisfacción laboral, más del 30% de los colaboradores no sienten que exista un sentido de pertenencia establecido en la empresa; esto se da por diferentes circunstancias como falta de empatía, falta de comunicación efectiva o como lo puede ser la falta de una retroalimentación cuando las cosas se realizan bien, y no solamente cuando se les reprende porque no realizaron la actividad que se les encargó de manera correcta, es mediante esta actividad, la de exaltar al colaborador cuando realiza las cosas bien, que se procede a generar una mayor empatía con sus superiores y compañeros y lo incita a seguir realizando bien las cosas; esto se concluye de los resultados obtenidos en la anterior encuesta en la

que se vio que los colaboradores no siempre reciben retroalimentación cuando realizan las cosas bien, de la misma manera manifiestan una falta de escucha al momento de ser propositivos en la compañía con mejoras y desarrollo de eficiencia en los procesos y situaciones del día a día de los colaboradores con los cuales se tendría mejora continua y procesos más efectivos dentro de la compañía a medida que se vayan encontrando oportunidades de mejora.

Motivación:

La motivación laboral se centra en encontrar los estímulos tanto internos como externos que se derivan de las conductas propias de cada persona, las cuales afectan directamente a los procesos productivos y a la vida diaria de los trabajadores (Valderrama, 2019).

Una vez aclarado de dónde provienen los aspectos que afectan la motivación del personal, se tendrán en cuenta en la construcción de la propuesta de valor al empleado (EVP), los resultados arrojados en la encuesta de satisfacción laboral de la que se concluye, que los superiores, especialmente del área operativa, no cuentan con una iniciativa constante de conocer el estado actual de los colaboradores, lo que incluye no solamente su estado físico sino su estado emocional antes de realizar cualquier actividad durante el día, sumado a esto se encontró que los colaboradores no sienten que encuentren un motivo o razón por el cual luchar dentro de la empresa día a día, lo que representa una falta de motivación al estar realizando actividades por rutina y no por pasión hacia la compañía y hacia lo que hacen día tras día; es de estas dos carencias que se desprenderá el aspecto motivacional en la creación de la propuesta de valor al empleado (EVP).

Salario emocional:

El salario emocional como su nombre lo indica es una forma de retribución extra al colaborador que poseen las empresas para con sus colaboradores, este puede variar dependiendo de la empresa y el cargo en el que se encuentre el colaborador; para envía, el salario emocional tiene como principio el bienestar e inclusión de las familias de sus colaboradores hacia el sector en cual se relaciona, es por esto, que la compañía ofrece distintas actividades y momentos en los cuales las familias de cada colaborador se pueden sentir incluidas dentro del campo de trabajo de sus parientes, el indicador de este es un indicador muy positivo y de acuerdo con la encuesta de satisfacción laboral es un punto muy fuerte que tiene la empresa ya que, se viene realizando y reforzando por parte de la compañía año tras año y por lo que será este aspecto el que se plantee en la propuesta de valor y se verá reforzado mediante promoción al interior de la compañía.

Plan carrera:

Los planes a futuro por parte de los colaboradores, son parte esencial de lo que busca alcanzar una empresa mediante su fuerza laboral, es por esto que es tan importante dar a conocer a los colaboradores las oportunidades con las que cuenta la compañía y las fortalezas que esta puede traer para sus vidas; tal como se mencionó en la encuesta de satisfacción laboral, los colaboradores se sienten cómodos con las posiciones laborales que poseen actualmente y un buen número de los encuestados siente que la empresa ofrece muy buenas posiciones laborales a largo plazo, pero más del 30% de la compañía afirma que la empresa no ofrece buenas proyecciones laborales por lo que, esto es algo en lo que se debe reforzar, tanto mejorando las oportunidades para los colaboradores desde la parte estratégica de la compañía, como promocionando estas oportunidades dentro de las pautas comunicativas que posee la compañía; por lo que esto será una variable a favor de la empresa pero que debe seguir fortaleciendo y realizando actividades

y mejoras en cuanto a número de posibilidades con el paso del tiempo para sus colaboradores desde todas las posiciones laborales que posee la compañía.

Propuesta:

Durante el tiempo en el cual se llevó a cabo el estudio, se encontró que la compañía no tenía como tal una propuesta de valor planteada dentro de sus valores empresariales y tampoco tenía una propuesta de valor estratificada para incluir dentro de sus procesos de selección y mantenimiento de sus colaboradores.

Una vez aclarado esto, se definió con la compañía que la propuesta de valor al empleado (EVP) iba a ir enfocada hacia la capacidad de la compañía de demostrar un crecimiento laboral a futuro, una posición laboral de manera indefinida para bienestar de los colaboradores, una inclusión de sus colaboradores hacia la mejora mutua y continua de todos y cada uno de los procesos productivos de la compañía, una sinergia entre todas las áreas y cargos de manera que los colaboradores se desenvuelven en su día a día de manera sencilla y eficiente con la cual puedan sentirse cómodos y seguros al momento de cumplir sus funciones y que todos en la compañía se mantengan comunicados; esta última característica será el pilar fundamental de la propuesta de valor al empleado de la compañía tanto para ingresar colaboradores como para el mantenimiento de los clientes internos que posee actualmente la empresa, es por esto que la propuesta se centrará en eliminar las brechas y barreras de comunicación y crear un ambiente de trabajo en el cual se sientan libres de expresión sin miedo a ser juzgados o no escuchados por parte de sus superiores; es así como se define la propuesta de valor a continuación:

“Seremos una empresa comprometida con sus colaboradores, haciéndoles sentir que representan cada uno de los cimientos que son necesarios día tras día para la mejora constante en la compañía; es por esto que la empresa se enfocará en mejorar las capacidades comunicativas de sus colaboradores, no existirán barreras

organizacionales, el colaborador debe sentirse cómodo y escuchado con respecto a todas las objeciones y preocupaciones tanto laborales como emocionales que presente en su día a día; además de esto envía Colvanes potenciará la generación de contratos a término indefinido con el único fin de generar un sentimiento de confianza y comodidad laboral en la compañía y en el rendimiento de sus colaboradores día a día; añadido a esto la compañía mediante actividades realizará evaluaciones constantes y promocionará el apoyo físico presente en la empresa y adicionará a esta una estrategia de apoyo emocional para que cualquier colaborador a cualquier momento del día que necesite un momento de ser escuchado lo haga y pueda seguir con su día sintiéndose siempre respaldado por la compañía; nuestra propuesta de valor se basará en la inclusión, confianza y crecimiento de todas las partes involucradas en la compañía dándoles igual importancia a cada una de ellas; en adición a esto la empresa se encargará día a día de buscar la mejora constante de las comodidades del colaborador, tanto dentro como fuera de la empresa, esto con el fin de crear un sentimiento de orgullo de pertenecer a la empresa lo cual se logrará mediante alianzas estratégicas, exposición de las cualidades de la empresa y el fácil manejo de las preocupaciones del colaborador tanto laborales como personales, lo que hará posible que todos y cada uno de los colaboradores presentes en la regional Bucaramanga se sientan en su segundo hogar con su segunda familia y el trabajo sea un lugar cómodo y feliz por medio del cual pueden cumplir sus sueños, metas y aspiraciones”.

Es de esta forma que envía Colvanes da a conocer su propuesta de valor al empleado basada en el estudio y diagnóstico realizado a la compañía y creado de la mano con los principios y valores corporativos que rigen día a día a la empresa.

4.2.3 Establecimiento y medición de impacto del plan de *Employer Branding*

Para poder realizar la ejecución del plan de *Employer Branding* se plantearon tácticas basadas en las necesidades identificadas en los resultados de la encuesta de satisfacción laboral; se definieron actividades dentro de los 5 factores que se usaron para realizar el diagnóstico de la satisfacción laboral, así mismo, se plantearon metas dentro de cada uno de estos factores; el primero de estos es el factor ambiente de trabajo, factor en el cual se tienen en cuenta las actividades que podrán impactar de manera positiva a la labor de los colaboradores mediante su sentimiento en el área donde desempeñan sus actividades; el segundo factor, crecimiento personal y laboral, se plantearon actividades basadas en dar a conocer a los colaboradores de la empresa las posibilidades que esta misma ofrece, así mismo se incluyeron actividades que permitan a la empresa abrirse más y dar a conocer por medio de campañas y publicidad interna para la mejora e innovación de procesos y carencias en la compañía; como tercer factor se tuvo en cuenta, el salario emocional, en el cual las actividades planteadas se basaron en incentivar de distintas maneras a los colaboradores de la compañía y acudiendo a medios de incentivo no convencionales como lo son las vivencias externas y la importancia de sus labores en la compañía; como cuarto factor, se tuvo en cuenta la comunicación, dentro de este factor se quiso realizar una campaña enfocada a fortalecer el trabajo en equipo y a eliminar las barreras comunicativas existentes en la empresas, por esto se quiere generar un sentimiento de apego por medio del cual los colaboradores se sientan identificados con la empresa por medio de las actividades que esta les ofrece; el quinto y último factor es la propuesta de valor de la compañía, esta fue consolidada en el último semestre del año anterior por lo que mediante actividades de divulgación se quiere dar a conocer el añadido que les ofrece una empresa como envía, además de una buena remuneración económica y una seguridad laboral, que se sientan todos los días como en una familia y en una empresa donde las barreras comunicativas no existan de manera que los colaboradores se sientan más libres y cómodos con cualquier actividad que deban ejecutar en sus actividades diarias.

Cada uno de los factores mencionados tiene en su contenido una serie de tácticas las cuales harán posible el incremento de la satisfacción laboral en la compañía, cada una de estas actividades planteadas en el [Plan de acción Anexo C](#), contiene un indicador para evaluar su efectividad, una temporalidad dentro de la cual se llevará a cabo la actividad y una meta general u objetivo del factor en el que se encuentre como se mencionó anteriormente.

Como se mencionó en el párrafo anterior se estableció una matriz llamada Plan de acción, el cual se encuentra presente en el Anexo C en la cual se estipularon todas las tácticas que se iban a llevar a cabo de manera progresiva al interior de la empresa; lo que permitió desglosar los 5 factores que se tuvieron en cuenta tanto como para la medición inicial de la satisfacción como para la construcción de la EVP y la planeación de las tácticas en actividades que se desarrollaron según una temporalidad y objetivo; esto tuvo como resultado que cada uno de los factores tuviera dentro de su meta, tácticas que siempre llegaran a mejorar el nivel de satisfacción laboral impactando desde diferentes ámbitos; esto se hizo aprovechando fechas especiales, como el día del padre, Halloween, Navidad; así mismo, creando espacios que antes no se tenían, como las participaciones en mejoras de la empresa, mejora de procesos internos; también se logró mediante la creación de conciencia sobre la importancia de sentido de compañerismo elevado; de la misma forma se inculcó al personal la importancia de sentirse bien consigo mismos para poder sentirse bien con lo y los que los rodean en su día a día, sumado a esto se implementaron diferentes alianzas estratégicas con supermercados, gimnasios, restaurantes, concesionarios de motos, entre otras; todas estas tácticas se plantearon con el fin de llevar a la empresa a generar una satisfacción laboral más elevada y de la misma forma a crear una marca empresarial en sus colaboradores.

Todo esto mencionado anteriormente fue costeadado y calculado dentro de un presupuesto el cual tuvo un resultado final calculando las tácticas con la

temporalidad de un año completo como lo fue en este caso, el año 2021, de \$8.245.171 y de la misma forma se realizó el cálculo del retorno de la inversión (ROI) el cual fue del 22%, el cual será obtenido mediante la retención de mayor cantidad de personal, la disminución de ingresos frecuentes y el desperdicio de los insumos necesarios para llevar a cabo nuevos procesos de contratación, esto representa un retorno significativamente alto de la inversión realizada gracias a la implantación del plan y gracias a las tácticas ejecutadas para el establecimiento del plan de *Employer Branding* en la compañía.

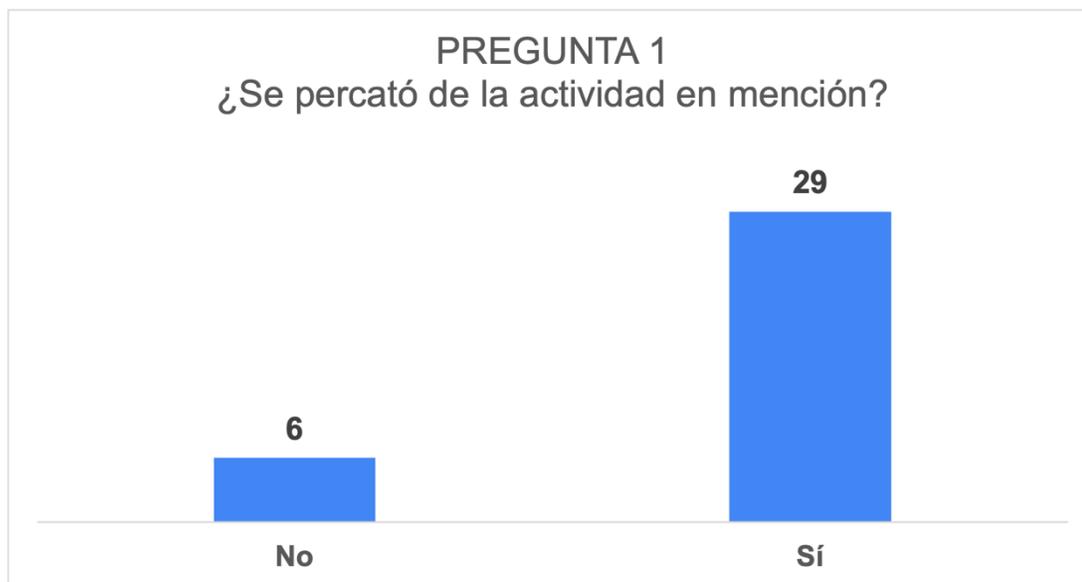
Medición de la efectividad de las actividades:

Para realizar la medición de la efectividad de las actividades se realizó un muestreo de personal por cuotas, en un rango de 3 a 6 personas aleatoriamente, a las cuales se les hicieron 4 preguntas las cuales se enfocaron a evaluar de manera general el cumplimiento de las tácticas desarrolladas en el objetivo principal; cabe resaltar que la técnica y el instrumento para la evaluación de la efectividad de las tácticas fue el mismo para todas, la única diferencia incurre en el momento de aplicar la encuesta, donde esta se realiza a método de entrevista pero sus resultados son redactados en una encuesta de Google Forms lo que permitió su correcta tabulación y análisis; este instrumento se tituló, “Revisión de la efectividad en las tácticas de *Employer Branding* 2021”; la información completa se encuentra en el [Anexo D](#).

Una vez explicado el instrumento de medición utilizado para la investigación de la efectividad de las tácticas en la empresa, se analizaron en total 35 encuestas las cuales dieron los siguientes resultados.

Para la primera pregunta, que fue, si los colaboradores se habían percatado por algún medio de la actividad que se estaba evaluando, y estas fueron las respuestas,

Ilustración 24 Pregunta 1

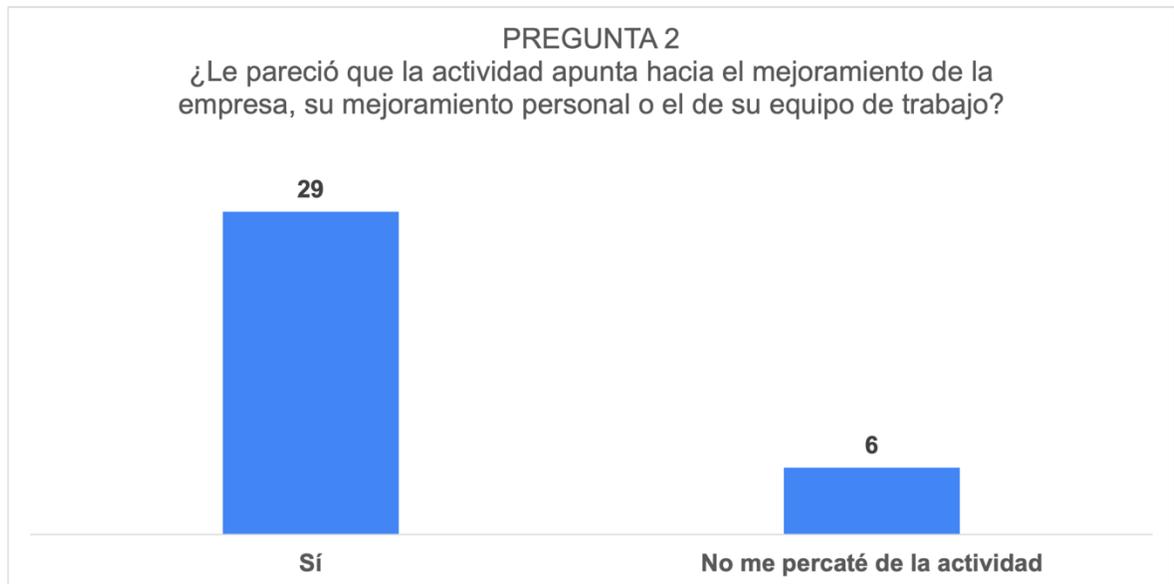


Autor: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la gráfica, de las 35 personas encuestadas, 29 de ellas respondieron afirmativamente a la pregunta realizada, es decir si estuvieron atentos y se percataron de la realización de la actividad, lo que refleja que un 83% de la población encuestada prestó atención a las tácticas que se desarrollaron en la empresa mientras que tan sólo 6 personas, lo que equivale al 17% de la población dijo que no se habían dado cuenta de la actividad en el momento de la realización, esto también puede explicarse debido a que en la aplicación de las actividades, la totalidad de estas se realizaron mientras cada uno de los colaboradores se encontraba realizando su trabajo.

En la segunda pregunta, se evaluó si los colaboradores sentían que la actividad que se estaba realizando apuntaba hacia la mejora e impactaba positivamente en la empresa, estos fueron los resultados,

Ilustración 25 Pregunta 2

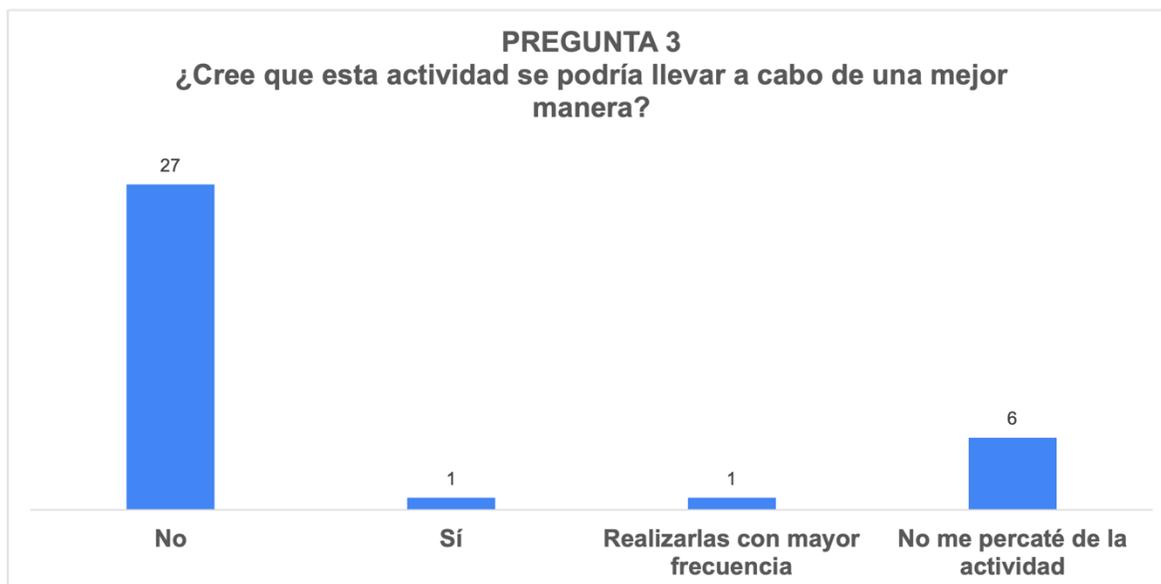


Autor: Elaboración propia

Como se evidencia en la gráfica de la pregunta 2, el 100% de los colaboradores que respondieron afirmativamente a que se habían percatado de la actividad que se llevó a cabo, lo hicieron de la misma manera al preguntarles si pensaban que estas actividades aportaban positivamente a un mejoramiento, ya fuera personal, laboral o de trabajo en equipo; esto quiere decir que las tácticas aplicadas fueron de agrado y funcionales para aquellos que estuvieron atentos a estas y jugaron un papel importante en la motivación o sentimiento hacia su trabajo del día de la actividad, lo que finalmente permite concluir que las actividades cumplieron su función en general, desarrollando un cambio positivo en cada uno de los encuestados.

En la tercera pregunta, se les evaluó si creían que las actividades que se estaban aplicando, se podrían haber desarrollado de una mejor manera o diferente, estas fueron las respuestas,

Ilustración 26 Pregunta 3



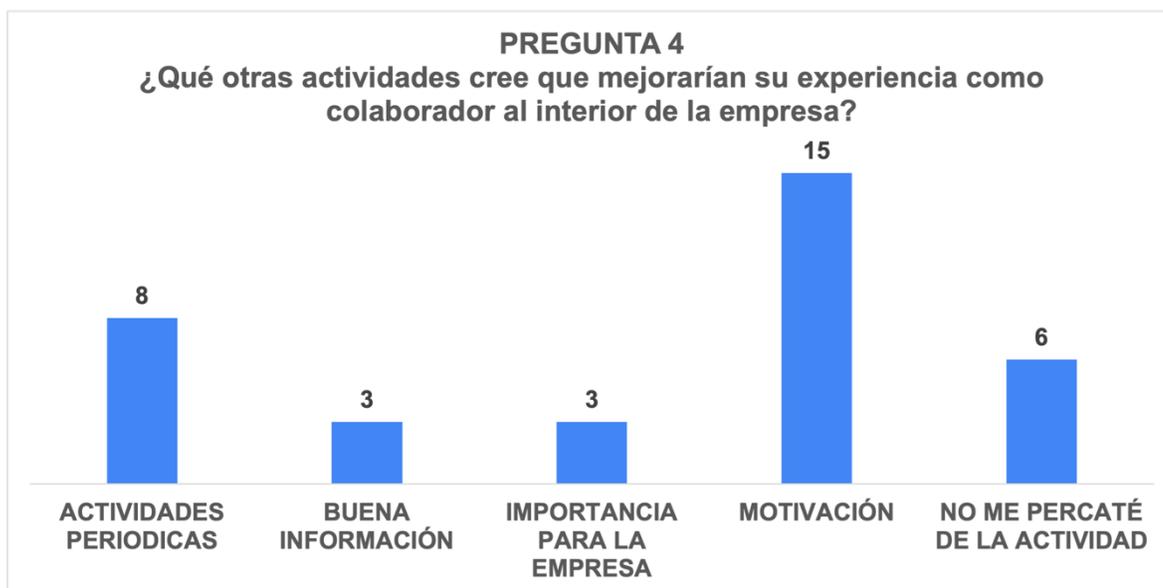
Autor: Elaboración propia

Como se puede ver en la ilustración, la respuesta a la pregunta fue mayoritariamente negativa, es decir, que un 93% de los colaboradores encuestados que se percataron de las actividades dicen que no creen que las actividades se puedan llevar a cabo de una mejor manera y que de la manera en la que se están ejecutando se está haciendo bien, mientras que un 6%, de esta población encuestada y que se percató de las actividades, lo que representa 2 personas, afirman, la primera que sí se podría realizar de una mejor manera y la otra persona que afirma que le gustaría que estas actividades se realizaran más seguido y con una mayor temporalidad y constancia; por lo que se puede evidenciar que en general las actividades cumplieron su función y generaron una satisfacción de más del 90%.

En la cuarta y última pregunta se encuestó a los colaboradores sobre diferentes actividades o maneras que permitirían una mejora de su experiencia al interior de la empresa, estos resultados mostrados a continuación fueron consolidados y

agrupados en 4 respuestas que tenían que ver con lo que respondió literalmente cada uno de los colaboradores; estas respuestas fueron,

Ilustración 27 Pregunta 4



Autor: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica, de las 35 personas encuestadas 6 de estas exponen nuevamente que no se percataron de la actividad, por lo que dejando de lado estas 6 personas, las otras 29 personas variaron sus respuestas pero como se mencionó arriba, estas se consolidaron en 4 grandes temas que incluían sus respuestas para poder realizar el análisis, la primera respuesta y la más mencionada, en este caso por 15 personas, que si se van a realizar otro tipo de actividades al interior de la empresa tengan que ver con el tema motivacional, esto porque según los colaboradores les anima el día y los hace sentir más productivos en el día a día y su ánimo sube considerablemente; como la segunda respuesta más mencionada, está que estas actividades sean periódicas y que no simplemente se realicen unas cuantas veces y no se vuelvan a hacer, esto porque según los colaboradores, se sienten importantes y escuchados por la empresa lo cual les genera un sentimiento

de agrado y motivación; en las dos últimas respuestas se obtuvo una igualdad de respuestas, 3 personas afirman que simplemente las actividades les parecen buenas y que les gusta que sean informativas para mantenerlos al tanto de todo; así mismo otros 3 colaboradores afirman que se sienten importantes para la empresa al tener este tipo de actividades que los incluyan a ellos; en general, las respuestas apuntan a un solo tema y es a que estas tácticas se deben realizar con una periodicidad constante que tenga que ver con mejorar el sentimiento del colaborador, ya sea con información o con cualquier táctica que use la empresa para hacer sentir a sus colaboradores comprometidos e importantes para la empresa; es mediante esto que se hará posible la implantación del plan de *Employer Branding*.

4.2.4 Análisis comparativo de satisfacción laboral para medir el impacto de la implementación del plan de *Employer Branding*.

Para poder conocer el impacto que tuvo el plan de *Employer Branding* en la satisfacción laboral de la empresa envía Colvanes en el año 2020 al 2021, fue necesario aplicar de nuevo la encuesta utilizada como diagnóstico para conocer el estado inicial de este factor; es de esta forma que se aplicó nuevamente la encuesta para conocer las variaciones en cada una de las respuestas y en un análisis multivariado realizado a las preguntas.

Cabe destacar que el instrumento aplicado para medir nuevamente la satisfacción laboral fue el mismo utilizado el año pasado para realizar el diagnóstico, este se compone de un cuestionario de 20 preguntas y sus respuestas están basadas en la escala de Likert, teniendo en cuenta las tres principales dimensiones de la satisfacción laboral y los factores que cada una de estas dimensiones contiene. La población alcanzada mediante este instrumento fue de 125 personas mediante un muestreo por cuotas.

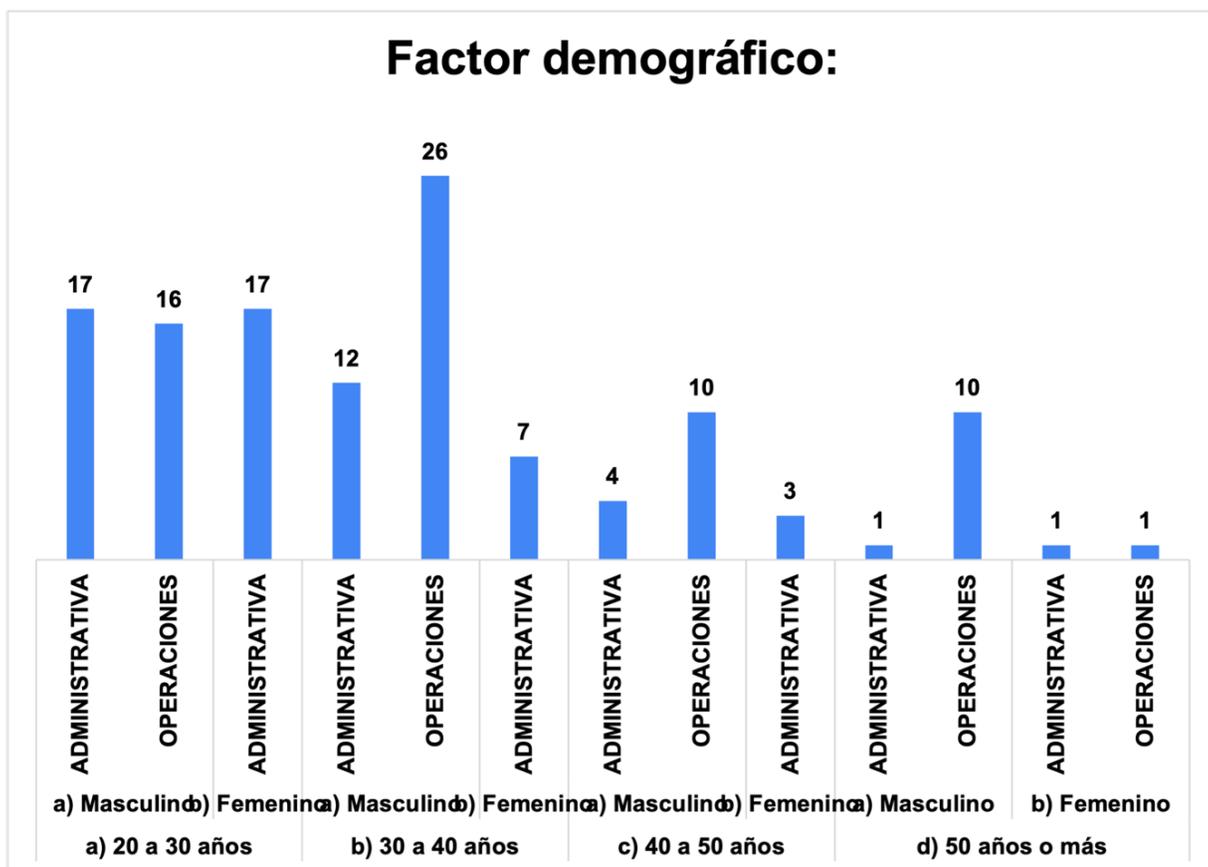
Para el análisis de los resultados de la encuesta se tendrán en cuenta a los colaboradores del área de Mensajería, Operaciones, Mantenimiento y Seguridad como parte Operativa de la compañía, dejando en la parte administrativa a las áreas de Gestión humana, CES, Comercial, Financiera, Gerencia, Puntos de Servicio, SAC y Tecnología; dejando en claro esto se evaluaron 63 colaboradores pertenecientes al área operativa y 62 colaboradores pertenecientes al área administrativa.

Una vez mencionados los criterios de medición que tuvo el instrumento y la población objetivo, se realizará el análisis del impacto del plan de *Employer Branding* en cada uno de los factores que a la satisfacción laboral respectan.

Factor demográfico:

Con respecto al factor demográfico, se aclara que el número de evaluados no tuvo ningún cambio con respecto al diagnóstico realizado en el año 2020, se siguió el muestreo por cuotas del cual se obtuvo la siguiente información:

Ilustración 28 Factor demográfico Encuesta de satisfacción laboral 2021



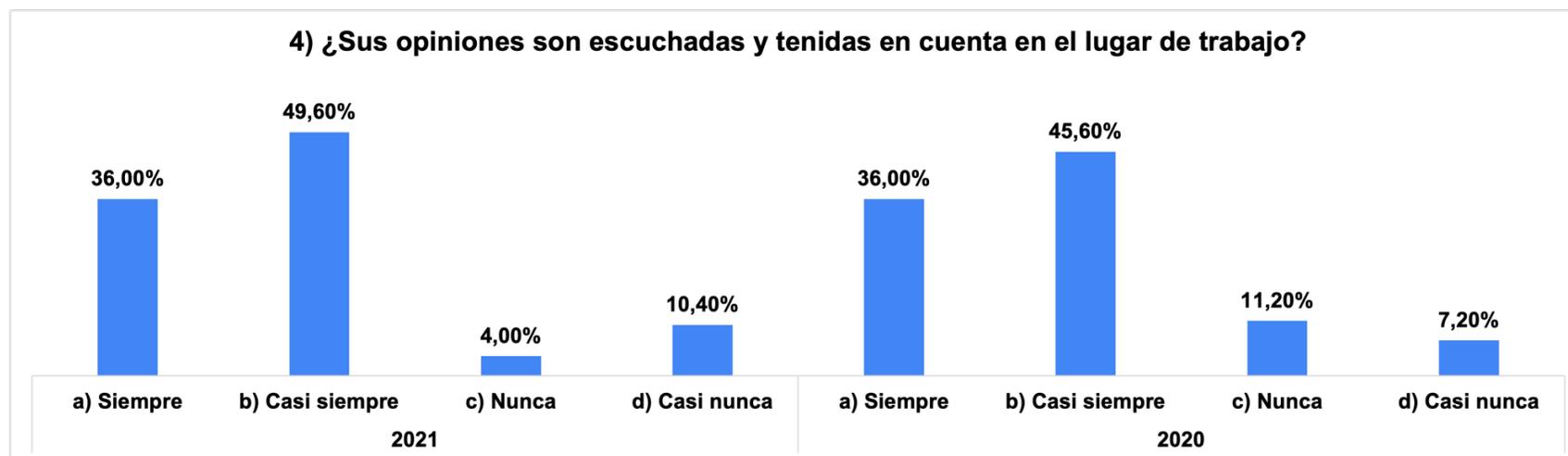
Autor: Elaboración propia

Como se mencionó en un principio el total de personas que participaron fue de 125, estos pertenecen mayormente a personas entre 20 y 40 años, laborando en áreas administrativas y operativas; por lo que se evidencia claramente la presencia de un personal mayormente joven y casi equilibrado entre hombres y mujeres.

Factor ambiente de trabajo:

Dentro del factor ambiente de trabajo se crearon dos tácticas dentro del plan de *Employer Branding*; ambas apuntadas a mejorar la sensación y la perspectiva de los colaboradores hacia su entorno diario laborando en la compañía; es así, que comparando las preguntas de este factor se dieron los siguientes resultados;

Ilustración 29 Comparativa pregunta 4

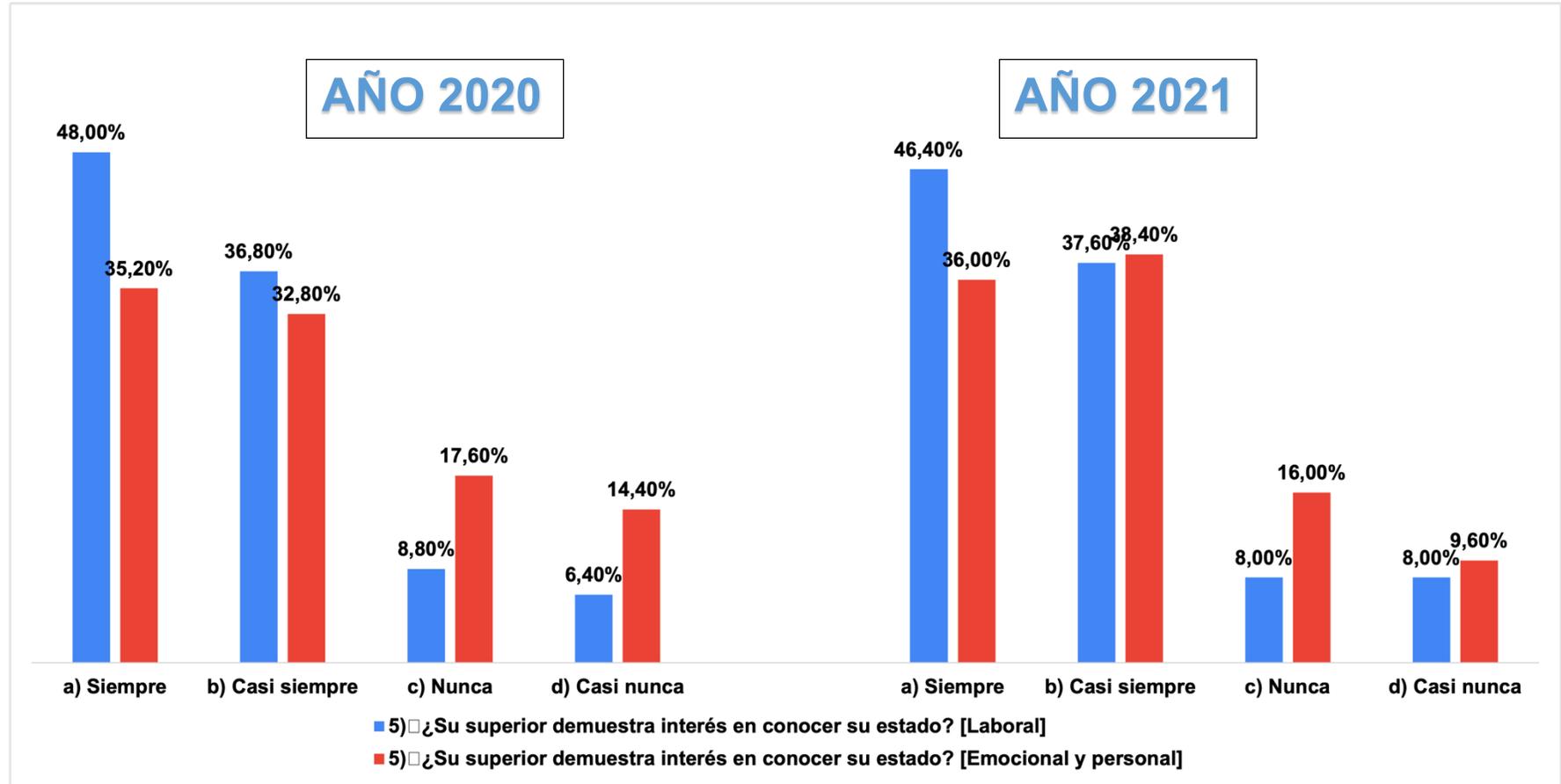


Autor: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la comparativa de la pregunta 4 del año 2020 y 2021, se puede evidenciar un mínimo progreso en las opiniones de los colaboradores sobre sus opiniones y, si estas son tenidas en cuenta; estos pequeños

avances fueron posibles gracias a las actividades que se mencionaron en el tercer objetivo enfocadas a darle importancia a la opinión del colaborador; como se evidencia, se pasó de un 18,4% juntando las opiniones que nunca y casi nunca son tomadas en cuenta a un 14,4% lo que indica que este 4% fue sumado a que casi siempre y siempre se están teniendo en cuenta las opiniones de los colaboradores; esto deja en claro que el objetivo de mejorar la aceptación de los colaboradores va mejorando conforme se van aplicando actividades y el plan se va haciendo más fuerte y constante en su aplicación.

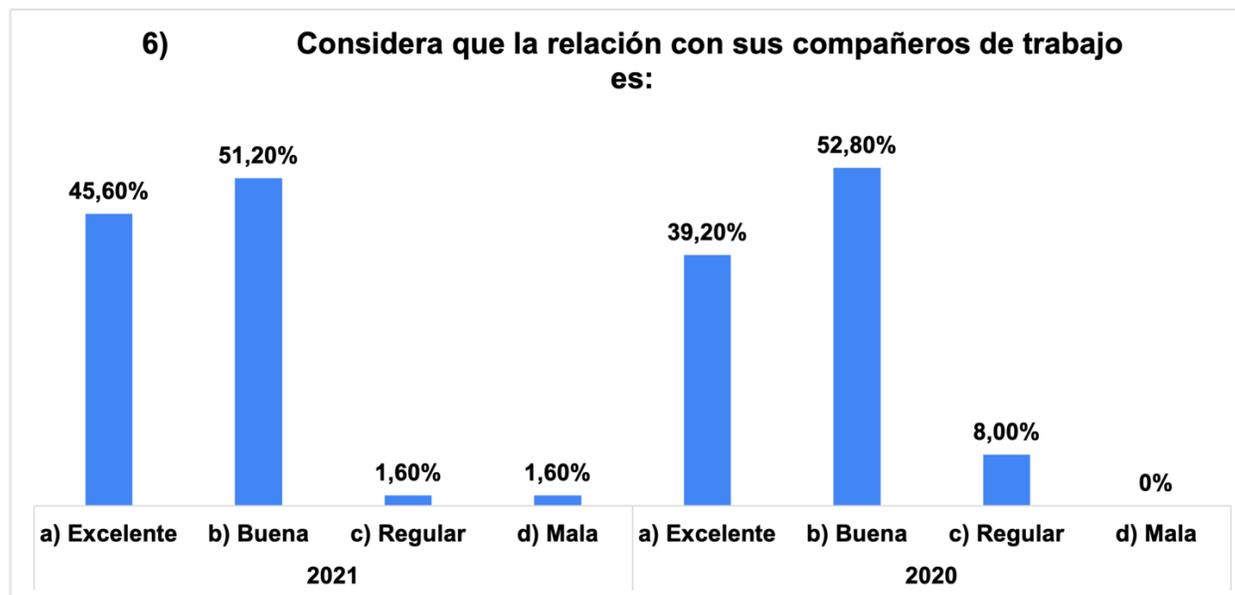
Ilustración 30 Comparativa Pregunta 5



Autor: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en el gráfico anterior, en cuanto al estado laboral del colaborador, se mantuvo casi estático el número de respuestas pero cambio que hubo con respecto al interés del superior de conocer el estado tanto laboral como personal del colaborador, fue un cambio positivo, esto debido a que a este factor fue el que más se apuntó mediante el plan y fue evidenciado en cuanto a la respuesta en el interés del superior por conocer el estado personal del colaborador, un 6,6% que disminuyó de nunca y casi nunca, que en el año 2020 se ubicaba en un 32% y en el año 2021, se ubicó en 25,6%, por lo que esto representa una mejora positiva para la compañía y refleja el buen trabajo que se ha hecho hasta el momento; este cambio cuantitativamente es mínimo pero al tener en cuenta el tiempo de aplicación del plan y las actividades realizadas, se concluye que estas fueron muy efectivas ya que con tan poco tiempo se logra evidenciar un cambio notorio en estas estadísticas, por lo que una actividad como esta a largo plazo generaría mucho más valor agregado a estos factores evaluados.

Ilustración 31 Comparativa Pregunta 6

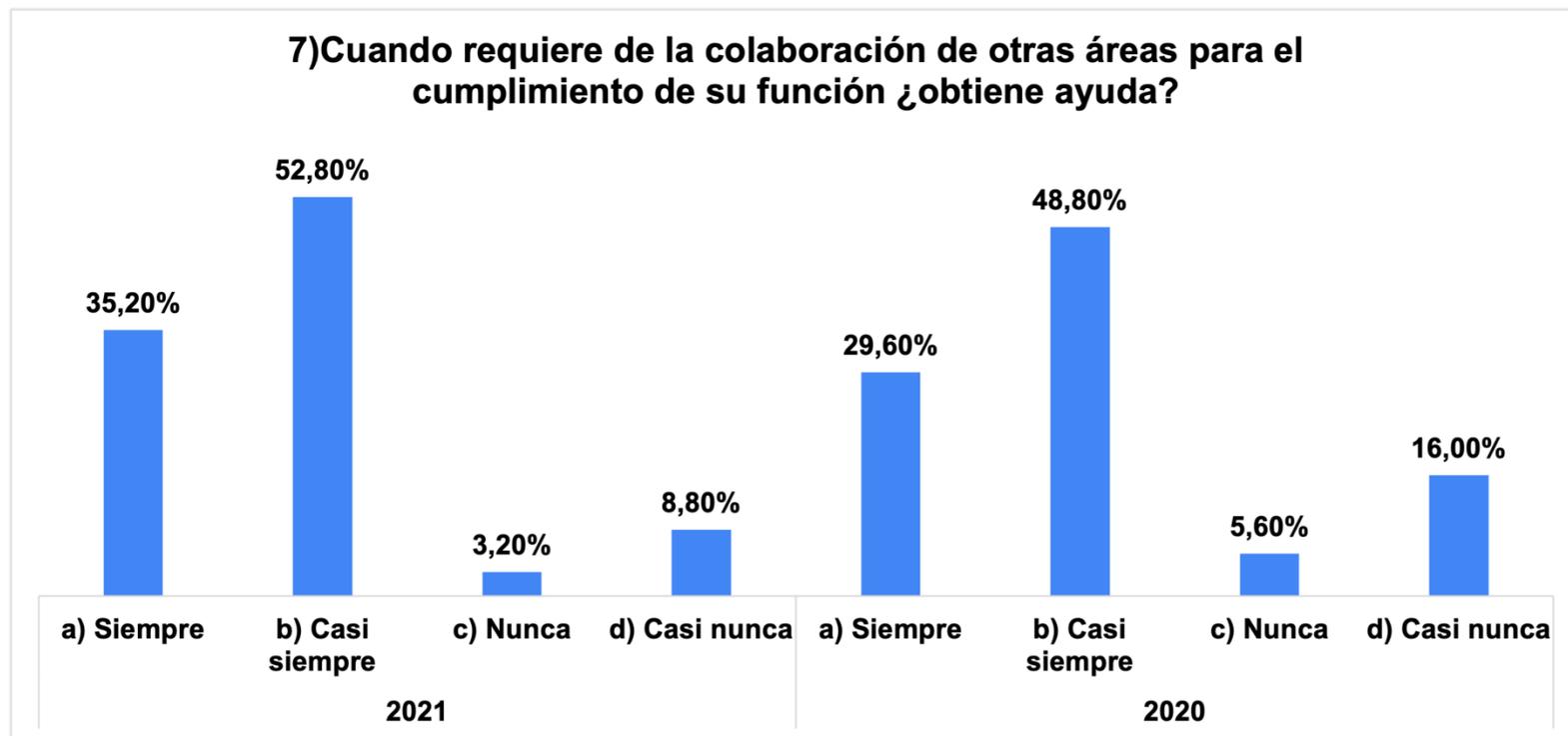


Autor: Elaboración propia

En la pregunta número 6 de la encuesta de satisfacción laboral, la cual evalúa la percepción que tienen los colaboradores con respecto a su relación laboral con sus compañeros, se evidencia un cambio positivo, pasando de tener un porcentaje del 8% de los colaboradores afirmando que la relación laboral es regular, a sólo tener un 1,6% de personas pensando esto, de la misma forma en el 2020, el 39,2% de las personas afirmaban tener una relación excelente con sus compañeros, mientras que en 2021 este número ascendió a un 45,6%, por lo que se concluye que

poco a poco estas actividades implantadas han ido mejorando la relación del personal y así mismo la comodidad que estos sienten en la empresa con sus compañeros, por lo que la eliminación de barreras organizacionales y comunicativas ha sido exitosa mediante las tácticas, especialmente la de “Paco somos todos”.

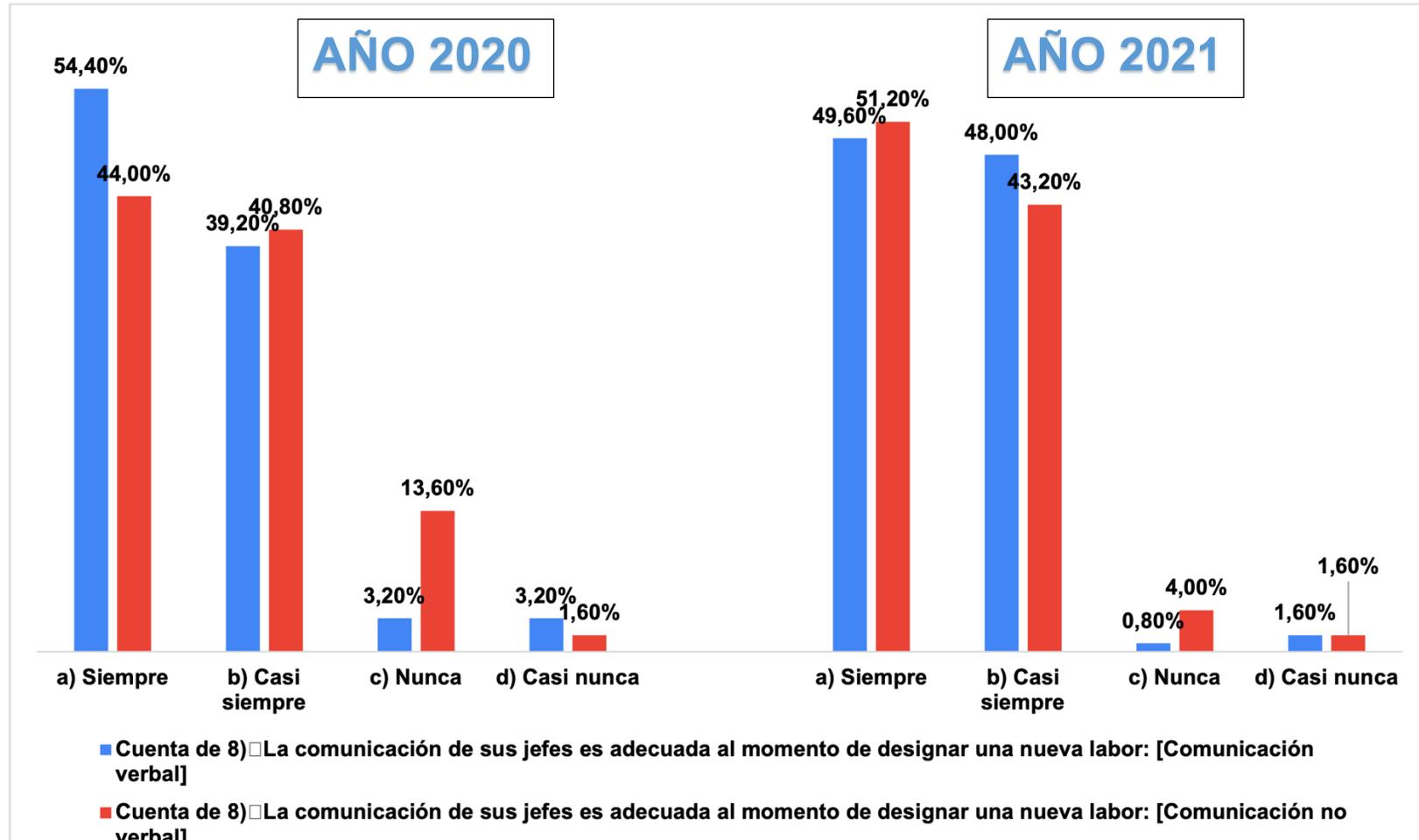
Ilustración 32 Comparativa Pregunta 7



Autor: Elaboración propia

Continuando con los resultados de la encuesta de satisfacción laboral del año 2021, se puede evidenciar en la gráfica anterior, que para el año 2021 los colaboradores sienten mucho más la colaboración y el esfuerzo que hacen sus compañeros por ayudarlos cuando necesitan de su ayuda; evidenciando así, un cambio, pasando de afirmar que nunca o casi nunca recibían la ayuda de sus compañeros por parte de un 21,6% de la población encuestada en el año 2020, a un 12% de las personas afirmando esto en el año 2021; en adición a esto, el número de personas que afirmaron que siempre o casi siempre reciben la ayuda de sus compañeros creció, aumentando en 5,6% las personas que afirman siempre recibir la ayuda necesitada y 4% de personas que casi siempre la reciben, todo esto comparando la medición del año 2021 con respecto a la del 2020; por lo que se concluye como en anteriores respuestas que poco a poco el plan va aumentando la unión y la satisfacción dentro del ambiente laboral, lo que deja en evidencia la efectividad del plan aplicado.

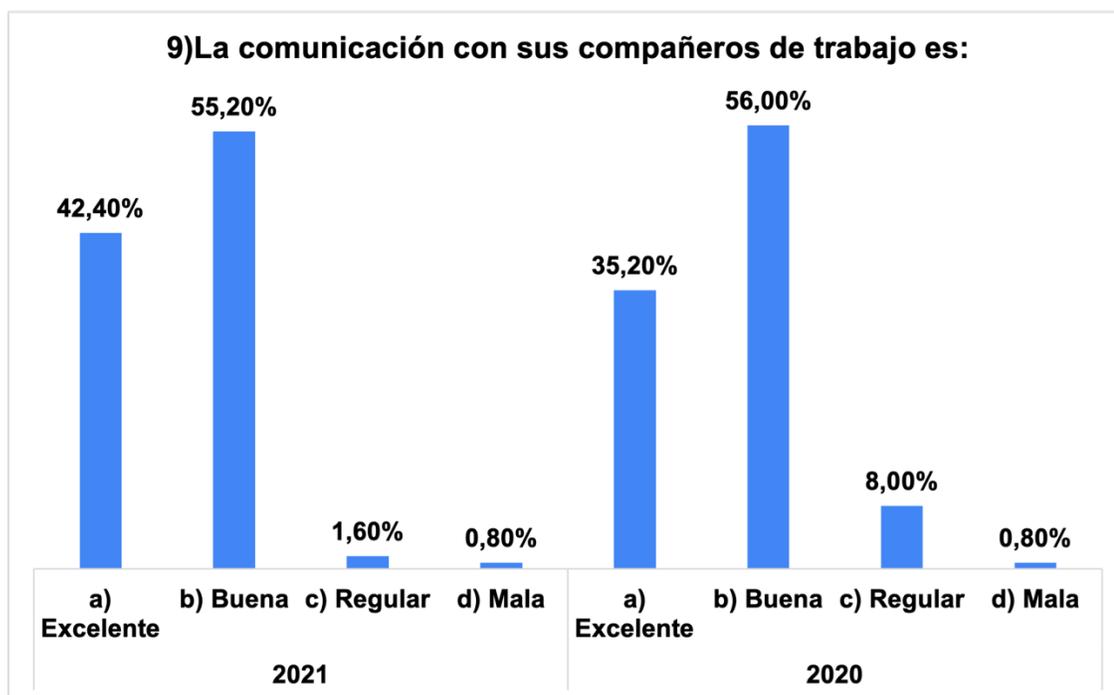
Ilustración 33 Comparativa Pregunta 8



Autor: Elaboración propia

Con respecto a la manera de expresarse de los jefes con sus colaboradores, se obtuvo un cambio interesante frente a los dos años en cuestión, el primero se trata de un crecimiento en cuanto a la comunicación verbal de los jefes al momento de designar una nueva labor, la cual en el año 2020 tuvo una puntuación del 93,6%, lo cual no es para nada mala ;esto corresponde al porcentaje del personal que afirmó que siempre o casi siempre recibe de buena manera la comunicación verbal por parte de sus jefes, pero en el año 2021, este número ascendió a un 97,6% lo cual representa un cambio positivo; de la misma forma se les encuestó sobre la manera en la que sus jefes manejan la comunicación no verbal cuando les designan una nueva labor; en el año 2020, las respuestas a esta pregunta dejaron campo para que un 14,2% de los colaboradores dijeran que la comunicación de sus jefes nunca y casi nunca era adecuada al momento de designar una nueva labor, mientras que en el año 2021 solamente un 5,6% votó por estas opciones, por lo que ese 8,6% de diferencia se vio evidenciado en una mejora positiva para las respuestas del año 2021 y dejando claro que las tácticas propuestas en el plan funcionaron de acuerdo a lo planificado.

Ilustración 34 Comparativa Pregunta 9

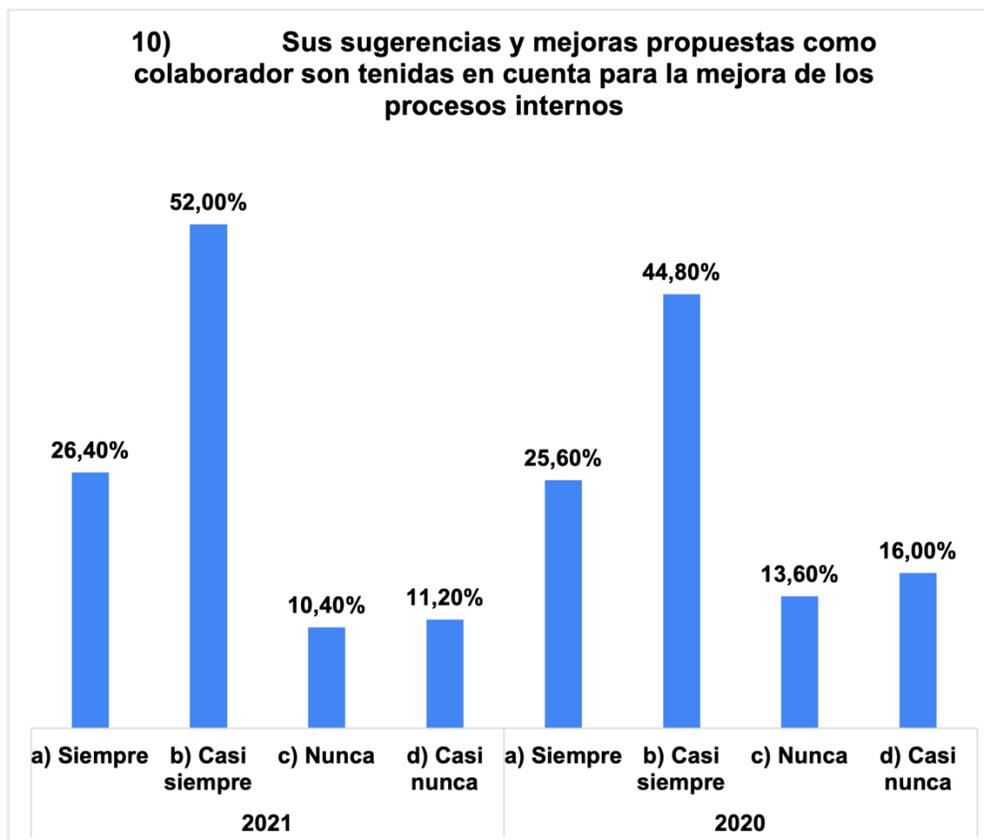


Autor: Elaboración propia

Con respecto a la percepción que tienen los colaboradores de la compañía con respecto a su comunicación directa con sus compañeros, se puede evidenciar que en el año 2020, más de un 8% afirmaba que era regular o mala, mientras que en el año 2021 solamente el 2.4% afirmó esto; en adición a lo planteado, se evidencia una mejoría notoria entre el año 2020 y el año 2021 con respecto a la respuesta de una comunicación excelente, aumentando esta en un 7,2%; esto deja en claro que las tácticas planteadas y un plan bien estructurado con metas alcanzables a corto plazo puede significar mucho para una empresa.

Factor crecimiento personal y laboral:

Ilustración 35 Comparativa Pregunta 10

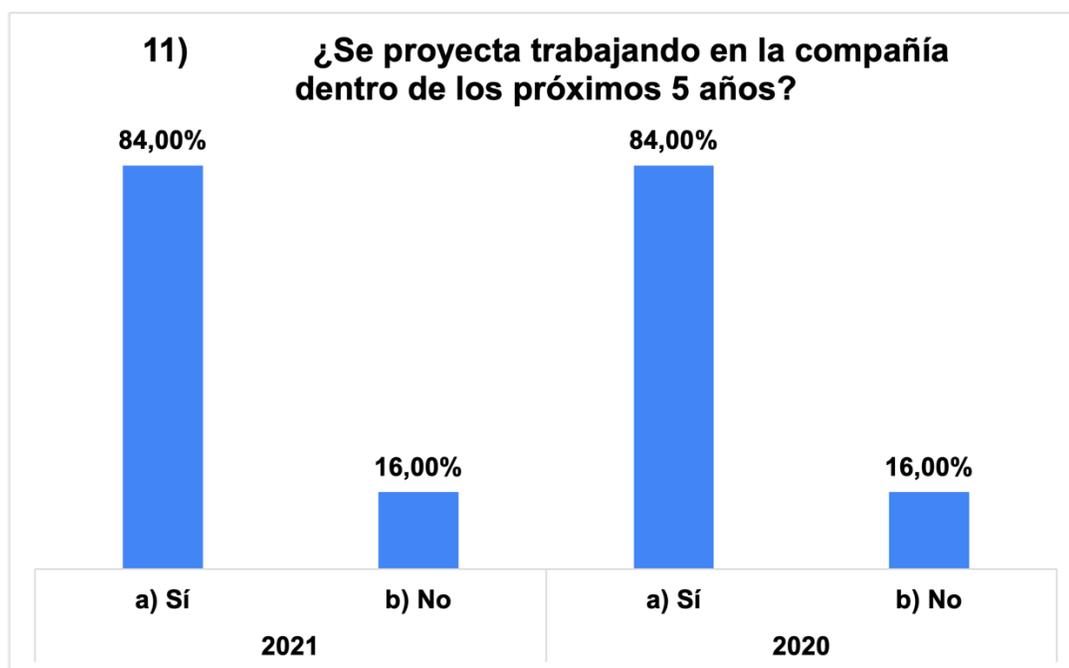


Autor: Elaboración propia

En cuanto a la percepción de los colaboradores con respecto a si sus opiniones son tenidas en cuenta para realizar mejoras de los procesos internos en la empresa, se dio un cambio notorio en cuanto a las respuestas de la mayoría del personal; en el año 2020, un 29,6% de los colaboradores afirmaba que nunca o casi nunca sus opiniones eran escuchadas y tenidas en cuenta para mejorar los procesos internos llevados a cabo en la compañía; esto cambió para el año 2021, en el año en cuestión menos del 22% de la población encuestada afirma que sus opiniones nunca o casi nunca son tomadas en cuenta, mientras que los indicadores de las respuestas de siempre y casi siempre, aumentaron en un 0,8% y en un 26,4% respectivamente,

siendo esta última la más optada por los encuestados y la que mejor resultado deja para la encuesta teniendo en cuenta que las tácticas se enfocaron a una mejora progresiva y controlada con el fin de poderla hacer como actividad permanente en la regional.

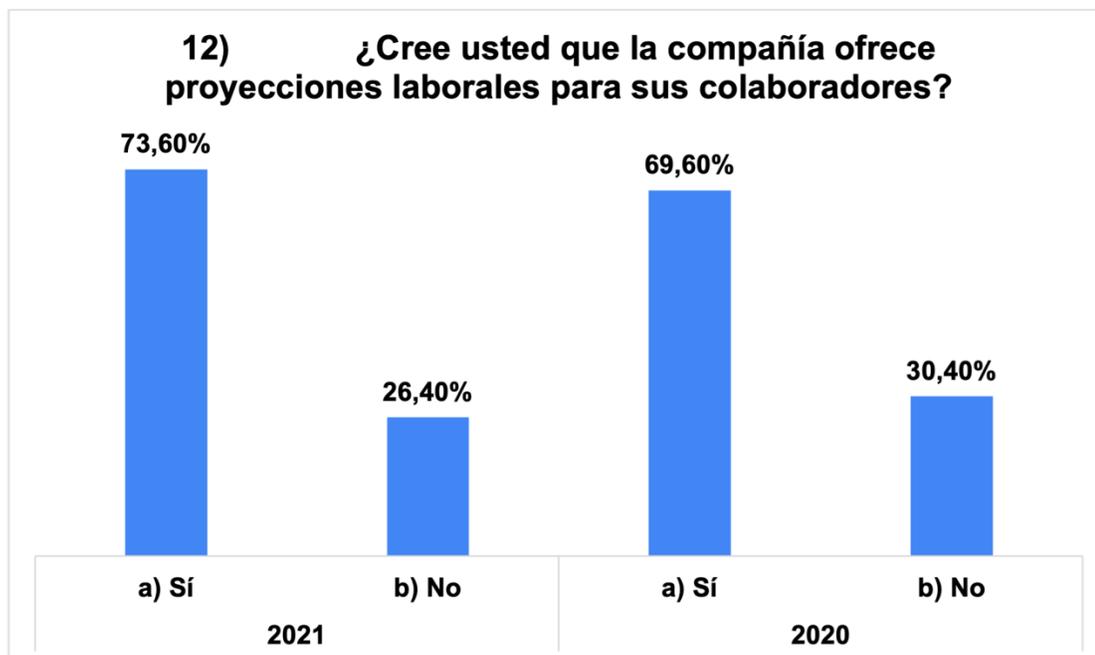
Ilustración 36 Comparativa Pregunta 11



Autor: Elaboración propia

Con respecto a las proyecciones laborales de los colaboradores de la regional Bucaramanga, se obtuvo que tanto en el año 2020 como en el año 2021, el porcentaje de encuestados que se proyecta laborando en la empresa dentro de los próximos 5 años es el mismo en los dos años, por lo que se concluye que las personas han conservado su pertenencia con la empresa a pesar de la pandemia, en la cual se perdieron muchos empleos y los salarios se vieron reducidos y así mismo tuvieron que adelantar muchas vacaciones la mayoría de colaboradores.

Ilustración 37 Comparativa Pregunta 12

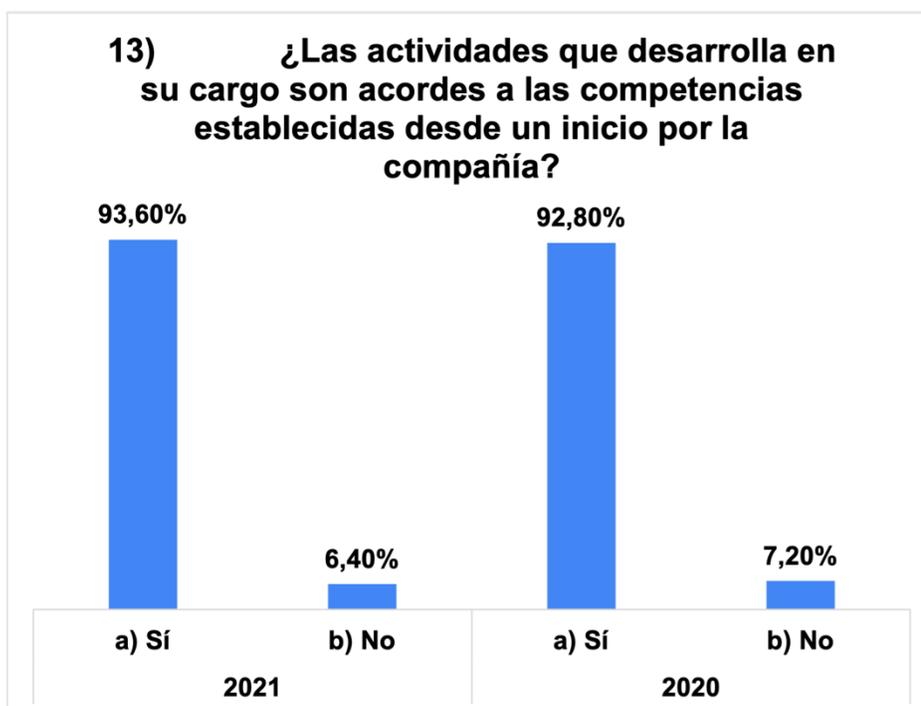


Autor: Elaboración propia

Con respecto a las proyecciones laborales de la compañía y las percepciones que tienen los colaboradores de estas, se evidenció un cambio evidente gracias a la táctica aplicada que estuvo enfocada en generar un sentido alto de pertenencia y de la misma forma exponer las oportunidades que les da la compañía; es por esto que las respuestas afirmativas a esta pregunta fueron en el año 2021 de 73,6% mientras que en el año 2020 fueron de 69,6% por lo que se evidencia un cambio positivo que favorece la meta de la compañía mediante el plan aplicado en este documento.

Factor rutina y recompensa:

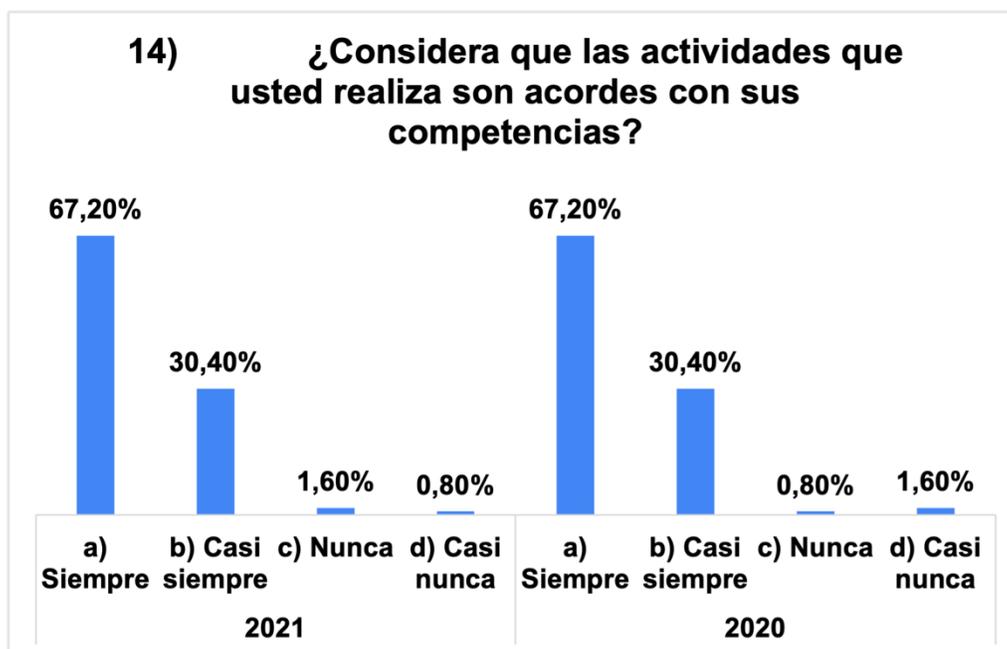
Ilustración 38 Comparativa Pregunta 13



Autor: Elaboración propia

Continuando con el análisis de la encuesta de satisfacción laboral, se evaluó en la pregunta número 13, si las actividades que desarrollaba cada colaborador en su puesto de trabajo son acordes a sus competencias y se ajustan a su cargo; por lo que se evidencia hubo una leve mejoría en la percepción de los colaboradores y esto puede deberse a que se han reestructurado pequeñas partes del área operativa y del área de tesorería por lo que cada colaborador reubicado siente que está trabajando en lo que es competente.

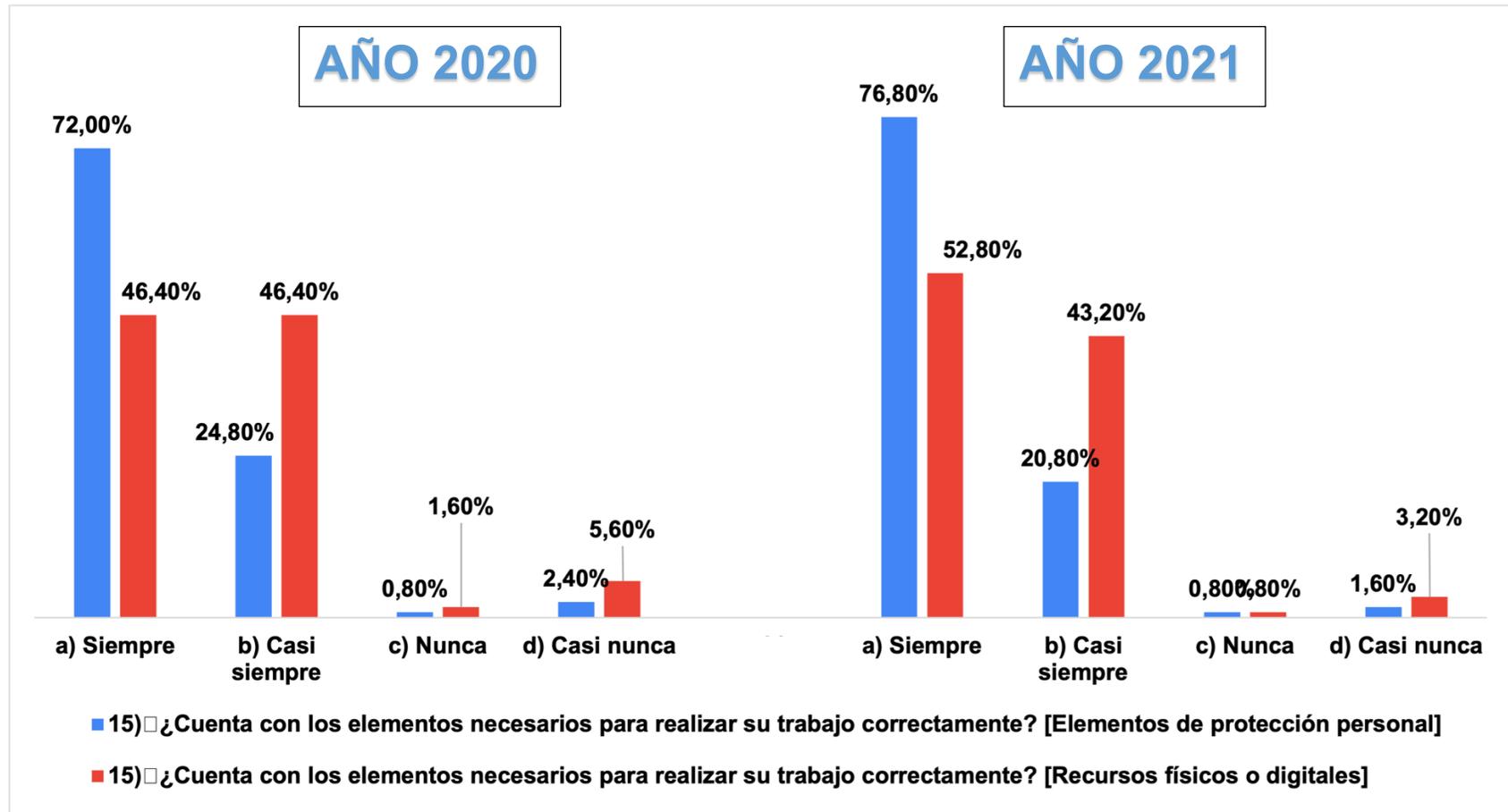
Ilustración 39 Comparativa Pregunta 14



Autor: Elaboración propia

Continuando con la percepción sobre las actividades diarias que realizan los colaboradores, esta vez apartándose del cargo que ocupan y centrándose en las actividades que ejecuta diariamente el colaborador; según la gráfica se puede extraer que, en el año 2020 y 2021, no hubo cambios en esta pregunta, lo que se puede deber a que no se ejecutaron contrataciones y los puestos que se reubicaron como se mencionaron anteriormente ya tenían las competencias para ejecutar correctamente sus cargos.

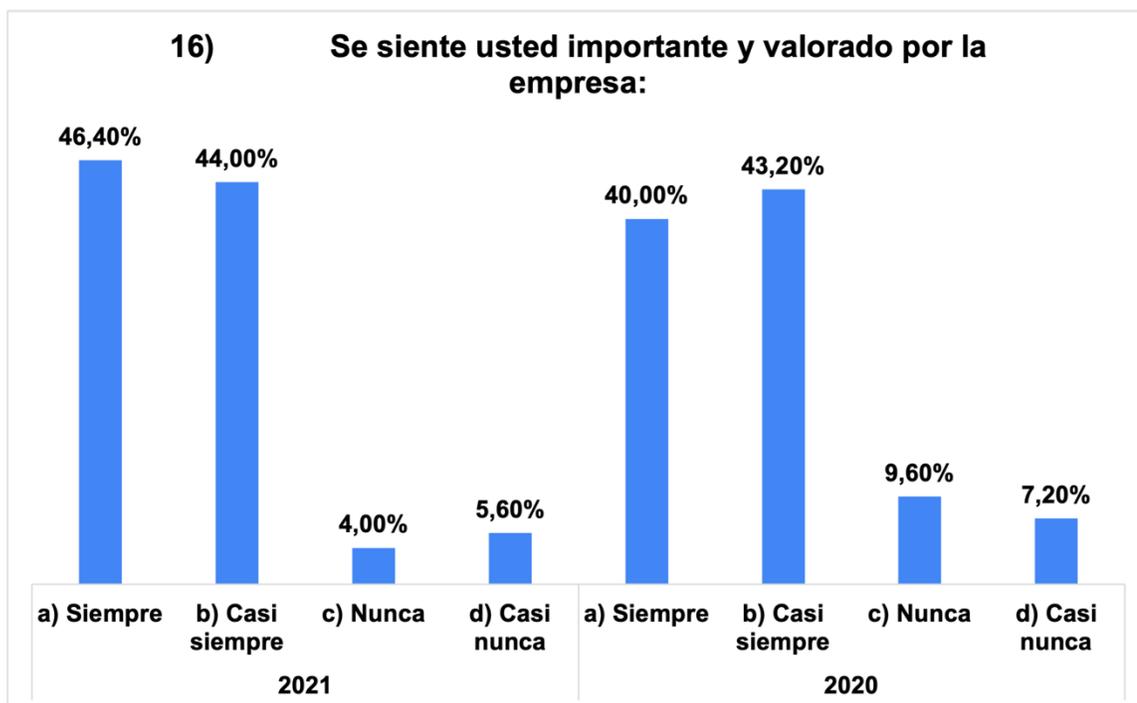
Ilustración 40 Comparativa Pregunta 15



Autor: Elaboración propia

Para evaluar la percepción de los colaboradores de la compañía frente a los elementos necesarios que necesitan en su labor diaria, se hicieron dos preguntas, la primera enfocada hacia los elementos de protección personal con los que deben contar para poder llevar a cabo su labor de manera segura y efectiva y la segunda sobre los recursos digitales, los cuales permiten hacer más eficiente las labores del día a día; de la primera pregunta, se destaca que, desde el año 2020 los colaboradores han tenido una buena respuesta sobre lo que son sus elementos de protección personal obteniendo así una puntuación del 96,8% de los colaboradores que afirman siempre o casi siempre contar con los elementos necesarios, pero este año 2021, se les hizo más énfasis en lo que la empresa les daba y la manera en la que tenían que administrar sus recursos, obteniendo un mejor resultado, esta vez situado en el 97,6% de los colaboradores, que afirman que siempre o casi siempre cuentan con los elementos de protección personal necesarios para realizar su trabajo. De la segunda pregunta, se destaca que, para el año 2021, los colaboradores afirman tener más acceso a los dispositivos electrónicos para desarrollar su trabajo, generando así un cambio de casi del 10% de los encuestados que pasaron de decir que nunca o casi nunca tenían acceso a estos recursos a afirmar que siempre o casi siempre poseen de ellos; esto se debe a que la compañía ha comprado más dispositivos móviles para el uso de los colaboradores y de la misma manera ha ido mejorando el sistema de información que maneja toda la compañía en su día a día.

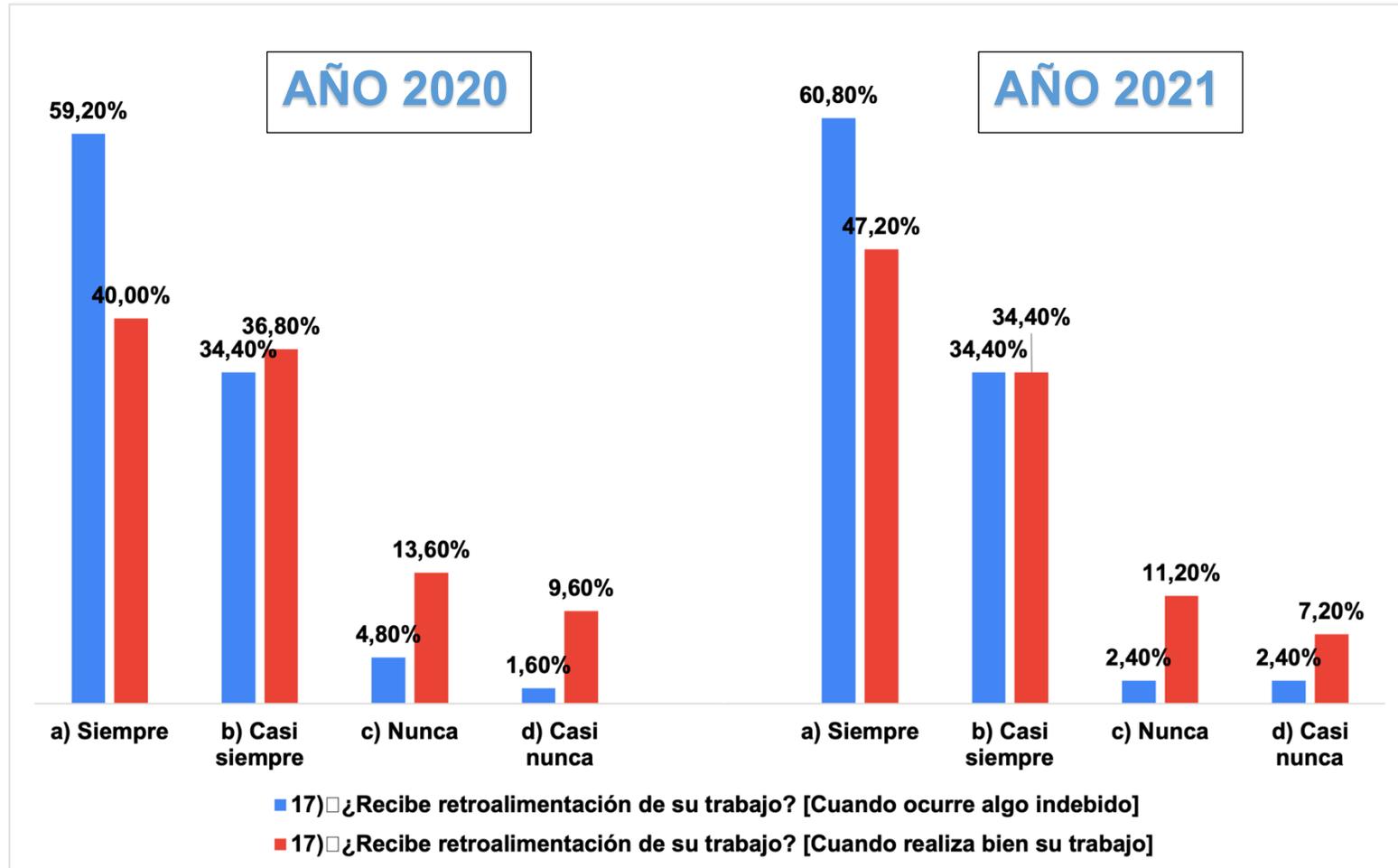
Ilustración 41 Comparativo Pregunta 16



Autor: Elaboración propia

Evaluando el qué tan importante se sienten los colaboradores para la empresa, se evidenció un cambio notorio en los resultados de la pregunta 16, en la cual se ve cómo en el año 2020, los resultados de siempre y casi siempre suman un 83,2% mientras que para el 2021 suman un 90,4% por lo que se evidencia un crecimiento muy óptimo el cual responde de manera correcta al plan y las tácticas planteadas para darle más protagonismo al colaborador dentro de la compañía.

Ilustración 42 Comparativa Pregunta 17

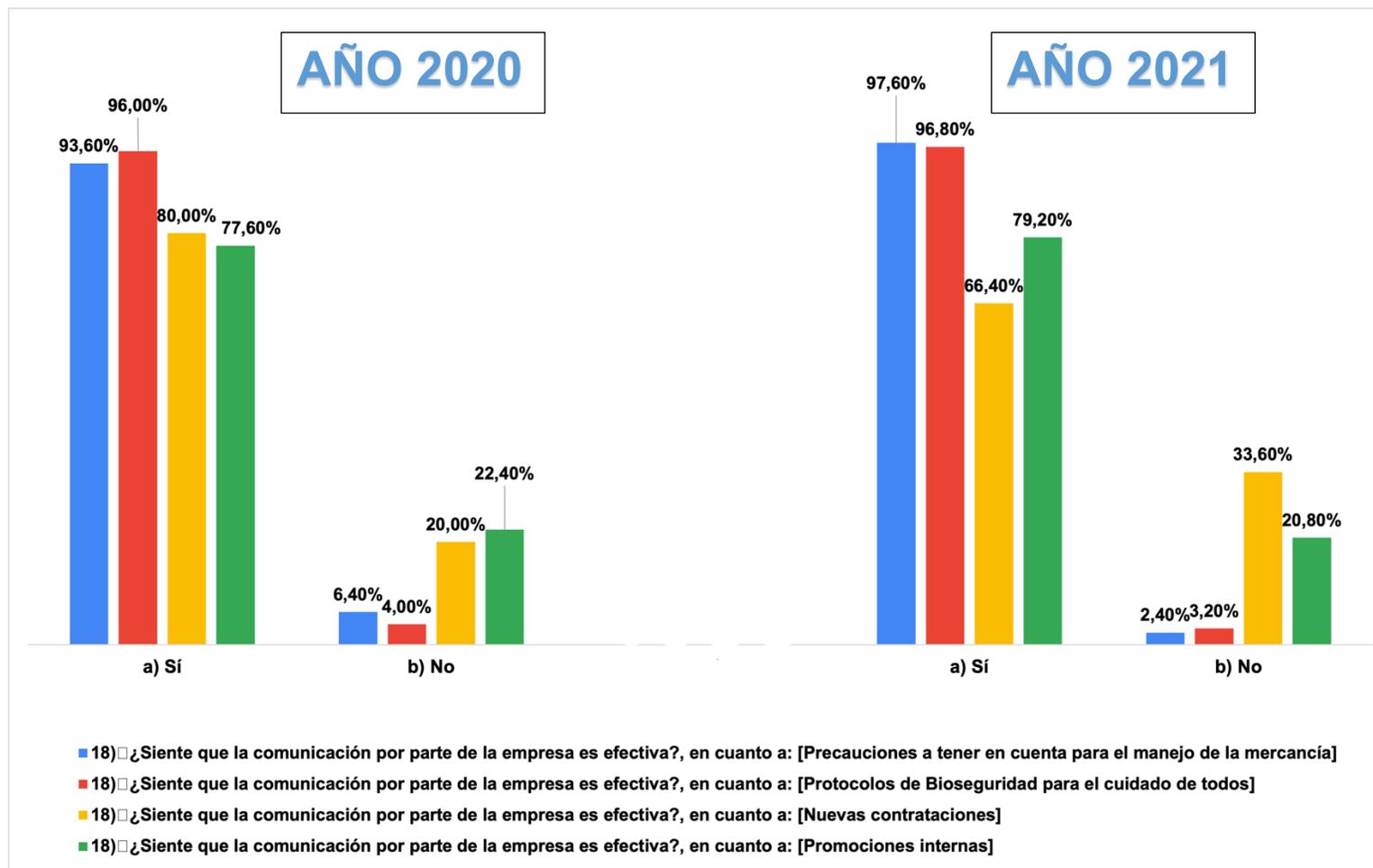


Autor: Elaboración propia

Como se puede evidenciar en la ilustración anterior referente a la pregunta 17, esta evalúa la retroalimentación de los colaboradores cuando hacen bien su trabajo y también cuando hacen algo indebido; la primera pregunta referente a si reciben retroalimentación cuando hacen algo indebido; realmente no tuvo una variación muy abrumadora, esto se debe a que en el plan no se le hizo énfasis a este punto sino al segundo punto el cual va dirigido a hacerles saber a los colaboradores cuando hacen algo bien para que sigan haciéndolo y mejoren día a día; es por esto, que casi un 5% de los colaboradores que en el año 2020 respondían a que nunca o casi nunca se les hacía retroalimentación cuando hacían algo bien, en el año 2021 si se está cumpliendo de una mejor manera; esto con el fin de incentivar y motivar a los colaboradores a seguir mejorando; todo esto acompañado de las tácticas del plan de *Employer Branding* las cuales fueron esenciales para esta mejora.

Factor Comunicación:

Ilustración 43 Comparativa Pregunta 18



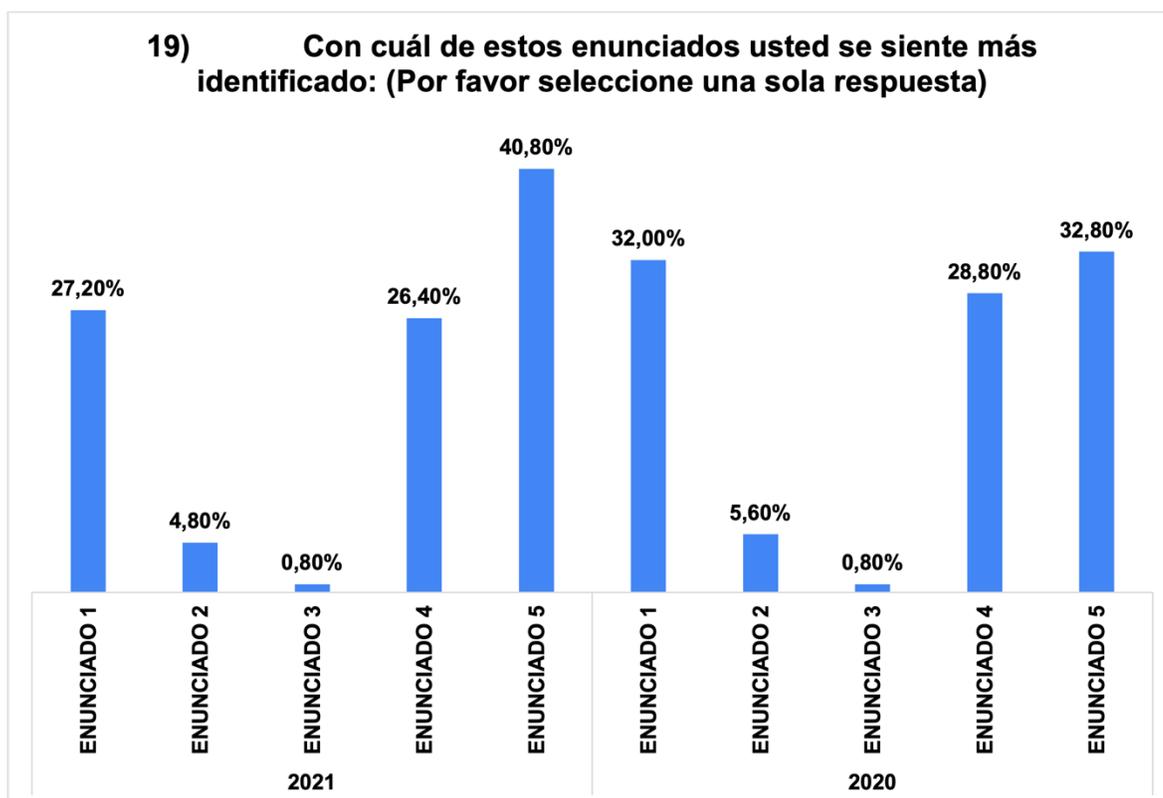
Autor: Elaboración propia

Continuando con el análisis de la encuesta, está el factor comunicación dentro del cual se plantea la pregunta número 18, presenta varios ítems; estos todos enfocados a conocer cómo perciben los colaboradores que es la comunicación de la empresa frente a diferentes aspectos; el primero en cuanto a precauciones del manejo de la mercancía; este aspecto en comparativa del año 2020 y 2021, presenta un cambio del 4%, debido a que se han venido trabajando campañas virtuales intensivas para crear conciencia de la importancia del buen manejo de la mercancía para todos; en el segundo aspecto de esta pregunta, se encuentra qué tan efectiva es la comunicación por parte de la empresa en cuanto a temas de bioseguridad y cuidado de todos; esto debido a la situación que vive actualmente el mundo con la pandemia del COVID-19; se aclara que desde el año 2020, inicio de la pandemia, la empresa ha sido muy enfática y cuidadosa con todos brindándoles los cuidados y los implementos necesarios para estar sanos; por lo que este factor no tuvo un cambio significativo para el presente año 2021; el tercer aspecto que se tuvo en cuenta fue la comunicación de la empresa para hacerles saber a sus colaboradores que hubo nuevas contrataciones; pero esto en el año 2021, vio un descenso significativo del 13,6% respecto al año 2020, debido a que por la pandemia los himnos empresariales que se realizaban una vez a la semana se cancelaron y de la misma forma las contrataciones se vieron afectadas haciendo que estas pararan casi completamente; es por esto que del año 2020 al 2021 este factor disminuyó un 13,6%; dentro del último aspecto, el cual evaluó qué tan efectiva era la comunicación en cuanto a las promociones internas que se daban en la compañía, obtuvo un crecimiento mínimo de la respuesta afirmativa de esta pregunta; esto se debe a que en los últimos meses sólo ha habido dos promociones internas al interior de la empresa, pero gracias a las tácticas planteadas fue posible mediante un medio de comunicación masivo de toda la empresa dar a conocer a estas dos personas; por lo que se concluye que el plan de *Employer Branding* fue exitoso teniendo en

cuenta que se plantearon metas a corto plazo que fueran alcanzables debido a que se quiere dejar implementado como algo permanente.

Factor Propuesta de valor de la compañía:

Ilustración 44 Comparativa Pregunta 19



Autor: Elaboración propia

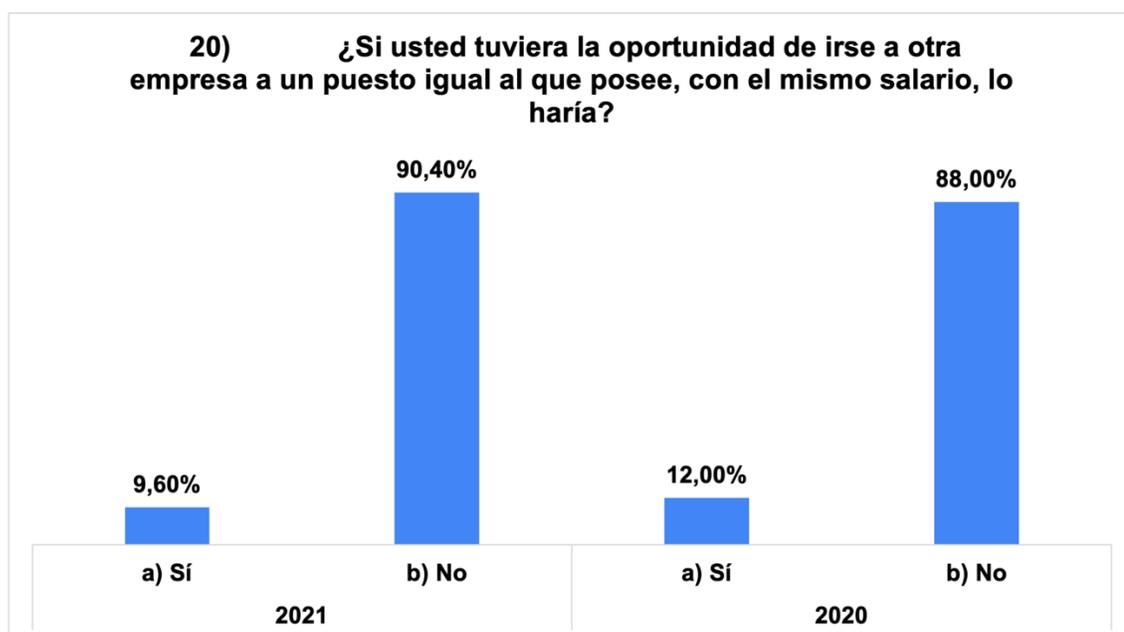
Para evaluar el factor propuesta de valor de la compañía, se evaluaron dos preguntas, la primera de estas siendo la número 19 en el cuestionario y enfocándose en cómo se sentía identificado con la empresa mediante una serie de enunciados propuestos como respuesta múltiple,

- Enunciado 1: Trabajar en envía un logro de vida
- Enunciado 2: Con envía aseguro mi vida
- Enunciado 3: Envía ya no quiero esta vida
- Enunciado 4: Tener trabajo asegurado

- Enunciado 5: Posibilidad de ascenso y crecimiento laboral

Como ya se mencionó, estos enunciados se dieron específicamente para conocer el tipo de pertenencia que sienten los colaboradores actuales con la compañía; es por esto que en el año 2020, la mayoría de los colaboradores se inclinaron por el enunciado 1, 4 y 5, siendo el 1 y el 5 enunciados que representan satisfacción y buen sentimiento con la empresa, contrario a lo que sucede con el enunciado 4 en el cual se manifiesta simplemente conformidad con el trabajo que se posee y no más; es así como en el año 2021 mediante el plan de Employer Branding, se apunta a generar un mayor sentido de pertenencia enunciando más y resaltando las labores buenas que hace la compañía; esto se hizo mediante la táctica de “envía la más amiga” y “Paco somos todos”; todo esto dando así como resultado un aumento del 8% en el enunciado 5, este fue el aumento más grande que se presentó debido a que estas características con las que cuenta el enunciado fueron las más mencionadas y promocionadas en las actividades.

Ilustración 45 Comparativa Pregunta 20



Autor: Elaboración propia

En la última pregunta del cuestionario, referente a la posibilidad de elegir otro lugar de trabajo si se le proporcionaran los mismos puestos y salarios que tendrían los colaboradores, se vio una disminución mínima en las respuestas afirmativas con respecto al 2020, teniendo en este último año un 12% de respuestas que sí aceptarían la oferta mientras que en el 2021 esta respuesta disminuyó al 9,6%, a pesar de haber bajado el indicador en un 2,4%, se evidencia que el plan de Employer Branding ha sido exitoso ya que en el año 2021, se dieron varios golpes fuertes para los colaboradores como la baja de sueldos, el recorte de personal, el paro nacional que hizo que muchas personas tuvieran que suspender sus contratos o adelantar sus vacaciones por lo que se concluye que la respuesta de la regional hacia el plan implementado ha sido afirmativa y ha cumplido con los objetivos planteados desde un principio.

5. CONCLUSIONES

- Gracias al proyecto se concluyó que el sentido de pertenencia de los colaboradores de envía Colvanes S.A.S, se puede fomentar mediante la implementación de tácticas y actividades incluidas en el plan de *Employer Branding* basadas en la inclusión e inmersión evidente de los colaboradores con todo lo que respecta a la compañía, es decir, decisiones, comunicaciones y cambios que se vayan a dar en la compañía, es indispensable tener en cuenta y hacer protagonistas a todos y a cada uno de los colaboradores mediante la escucha de sus opiniones y el incremento de las actividades que estos tienen para compartir los unos con los otros, lo que ayuda a mejorar su relación laboral con la empresa.
- Dentro del primer resultado de la medición de la satisfacción laboral, se obtuvo que la compañía en general cuenta con una satisfacción mayoritariamente buena por parte de sus colaboradores en términos generales, claramente, se evidenciaron oportunidades de mejora las cuales fueron atacadas con planes que incluyeron la creación de tácticas con mayor impacto en el ambiente laboral y que fomenten las buenas relaciones entre las distintas áreas funcionales de la compañía; es decir, actividades para fomentar la unión entre los colaboradores y la empatía en sus relaciones como lo hizo el plan de *Employer Branding* sumado a esto se evidenció la falta de una propuesta de valor al empleado (EVP) que estuviera apropiada y arraigada en la mente por parte de los colaboradores.
- En el segundo resultado del proyecto se planteó la creación de una propuesta de valor al empleado (EVP) para la compañía, esta se da debido a que en el diagnóstico se encuentra que no existe propuesta alguna, esta se creó con base en los resultados que arrojó la encuesta de satisfacción laboral, es de esta que se identifica que la compañía tiene puntos fuertes de mantenimiento de su fuerza laboral pero no cuenta con una propuesta de valor como tal en su misión; por esto se crea la propuesta de valor al empleado (EVP), la cual se estructura teniendo en cuenta los 4 pilares fundamentales que debe contener esta

propuesta, compensación, motivación, salario emocional y plan carrera; es así que nace la propuesta de valor en envía planteándola como el ingreso a una familia en la cual no existirán barreras organizacionales, primará el vínculo de confianza que se crea colaborador – empresa mediante la promoción de contratos a termino indefinido, la comunicación sobre cualquier cambio organizacional que tenga la compañía y que afecte su funcionamiento o las actividades diarias de la misma.

- Dentro del tercer resultado se estipuló la implementación del plan de *Employer Branding*, es así como se procedió a plantear una serie de tácticas basadas en los 4 pilares de la satisfacción laboral, que son, ambiente de trabajo, crecimiento personal y laboral, salario emocional y propuesta de valor; estos factores se tomaron de la mano junto con la propuesta de valor al empleado (EVP) creada a partir del resultado anterior, todo esto para hacer la implementación del plan; es así como se desarrolla un plan de acción dentro del cual se estipulan tácticas y se realiza una planeación de estas, teniendo en cuenta la temporalidad, costos y beneficios que traerá cada una de estas a la compañía, de la misma forma se extrajo el retorno de la inversión (ROI), cuyo resultado fue del 22% y del cual se concluye que es un plan muy rentable, y de beneficio a corto plazo para la empresa; conforme las tácticas iban siendo aplicadas se evaluaban mediante una encuesta en la que se medía la percepción de los colaboradores de la actividad, así como la posición de los mismos frente a esta en cuanto a mejora y nivel de importancia; fue así como se encontró que más de un 80% se percató del 100% de las tácticas aplicadas y que al 100% de esta población impactada le parece que las tácticas apuntan directamente hacia el mejoramiento de la empresa y los impulsa a sentirse mejor consigo mismos y con su trabajo.
- Dentro del cuarto resultado se evaluó la efectividad del plan de *Employer Branding*, al interior de la compañía mediante una nueva aplicación de la encuesta de satisfacción laboral, en esta encuesta de satisfacción laboral se encontró que los factores impactados por el plan en mención tuvieron una mejora notable en los resultados de la medición, lo que permite afirmar que el plan se

aplicó de manera exitosa y logró cumplir sus objetivos planteados en un inicio; entrando más a detalle, en la encuesta se logró medir la misma población que se midió en el diagnóstico, 125 personas desde los 20 años hasta los 50 años o más pertenecientes a todas las áreas funcionales de la compañía; de la misma forma se destaca una mejora significativa en todos los factores evaluados en la encuesta comparando el año 2020 con el presente año 2021, lo que deja en evidencia la efectividad del plan aplicado y la importancia de contar con un medio de inclusión y mejora de la relación laboral de los colaboradores con la compañía.

- Como conclusión general se puede destacar que la medición, construcción e implementación del plan de *Employer Branding* fueron exitosas y cumplieron las metas que se tenían establecidas gracias a sus tácticas y propuesta de valor implementada; así mismo se aclara que la inversión realizada retornará en un 22% al finalizar el año 2021 por lo que además de ser un plan efectivo fue un plan eficiente en cuanto a los recursos escasos de la compañía, por lo que de esta forma se determina que la empresa debe seguir implementando y modificando este plan año tras año una vez habiendo aclarado el beneficio que trae para su operación y la satisfacción laboral de sus colaboradores.

RECOMENDACIONES

Con base en la experiencia que se obtuvo en el desarrollo del proyecto y la información analizada, se recomienda a la compañía,

- Establecer un plan de *Employer Branding* con proyecciones anuales y de temporalidad permanente.
- Medir la satisfacción laboral anualmente, generando nuevas tácticas de acuerdo con los resultados que permitan alimentar el plan de Employer Branding.
- Establecer un calendario anual de las tácticas del plan de *Employer Branding*.
- Enfocarse en seguir mejorando el sentimiento del colaborador con la compañía al interior de la regional Bucaramanga mediante la escucha y el estudio de las necesidades de los mismos.
- Establecer un diálogo permanente con los jefes de área para conocer el estado emocional de los colaboradores.
- Invertir en actividades de interés de los colaboradores que se conocen mediante encuestas que hace la regional semestralmente.
- Designar una persona del área de gestión humana para que se encargue de verificar el cumplimiento y de realizar las mediciones respectivas del plan en mención.

BIBLIOGRAFÍA

- ENVÍA COLVANES S.A.S. (2018). *NUUESTRA HISTORIA*. BUCARAMANGA: .
- Acosta-Medina, J. K.-B.-M.-M. (2020). Relación entre clima organizacional y riesgo psicosocial intralaboral de una empresa de transporte en Bucaramanga. *I+D Revista de Investigaciones*, 28-36.
- Ccollana, Y. (2015). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*.
- Chiang Vega, M. M. (2013). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres Proyecto de investigación*. Concepción, Chile: Universidad del Bío-Bío.
- Flores, R. J. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Ciudad de México.
- Marulanda, K. M. (2019). *Desarrollo de una política de Employer Branding para Intertek Perú*. Lima, Perú: Universidad Rey Juan Carlos.
- Mendoza-Vega, R. F.-M.-M. (2020). Relación entre satisfacción laboral y engagement en empleados operativos de la empresa de transporte Cotrascal S. A. S. *I+D Revista de Investigaciones*.
- Moreno Charris, A. V. (2016). *Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección*. Barranquilla.
- Rieznik, P. (2001). *Trabajo, una definición antropológica*.
- Ruelas, J. L. (2017). *Trabajo de investigación: Salario emocional y su relación con el rendimiento laboral*. UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO. Arequipa, Perú.
- Tavera, N. M. (2017). *FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AUSENTISMO LABORAL Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL*. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA. Bogotá.
- Valderrama, A. C. (2019). *Cornisa: EMPLOYEE VALUE PROPOSITION*. Valledupar.

- Vargas Vega, T. d. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*,.
- Candelo Paredes, K. J. (2017). *El salario emocional y su influencia en la fidelización de los colaboradores del área operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito*. Quito.
- trabajo, O. I. (2015). <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/derechos-fundamentales-del-trabajo/promocion-de-la-organizacion/trabajo-decente>.
- Organización Internacional del Trabajo . (08 de 2004). Obtenido de OIT: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm
- Ministerio de Salud. (2012). *MINSALUD*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/proteccion-social/RiesgosLaborales/Paginas/enfermedad-laboral.aspx>
- envía. (2020). *envía*. Obtenido de https://envia.co/quienes_somos
- Solarte, M. G. (2011). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual*. En M. G. Solarte. Cali.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Álvarez, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Universidad del Valle.
- Weinert, A. B. (1985). *Manual de psicología de la organización: la conducta humana en las organizaciones*.
- Robbins, S. P. (2005). *administración*.
- Adanez, A. M. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Universidad Complutense de Madrid.
- Tejero-González, C., & Fernández-Díaz, J. (2009). *MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR. RELIEVE*.

- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*.
- Chiavenato, I. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- GONCER RODRÍGUEZ, C. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition. *Capital Humano*.
- Hillebrandt, I., & Sven Ivens, B. (2012). How to measure Employer Brands? The Development of a Comprehensive Measurement Scale.
- Ainspan, N. –D. (2001). Engaging employees through your brand. In: Conference Board Report. “*Engaging employees through your brand. In: Conference Board Report, Washington, D.C., No. R- 1288-01 RR*.” Washington.
- Srivastava, P. a. (2010). Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration Towards its Measurement. *VISION-The Journal of Business Perspective*, 25–34.
- Employer Branding, ¿. e. (2018). *Instituto Europeo de Posgrado IEP*. Obtenido de Instituto Europeo de Posgrado IEP: <https://www.iep.edu.es/employer-branding-que-es/>
- Cómo medir la satisfacción laboral. (2017). *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. Obtenido de Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia: <https://www.incp.org.co/medir-la-satisfaccion-laboral-empresa/>
- Warr, P. (2003). Well-being and the workplace. En P. Warr, *Well-being. The foundations of hedonic psychology* (págs. 392-412). New York: Russell Sage Foundation.
- Laca Arocena, F. A., Mejía Ceballos, J. C., & Gondra Rezola, J. M. (2005). Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental. *Psicología y Salud*.
- Rovira, J. M. (1999). La gestion del conocimiento: una gran oportunidad. *Revista Internacional Científica y Profesional*.

- Guaderrama, A. I., & Cavazos Arroyo, J. (2018). Conocimiento tácito: su transferencia dentro de la organización, como fuente de ventaja competitiva sostenible. En A. I. Guaderrama, & J. Cavazos Arroyo, *Administración y Organizaciones*. Ciudad Juárez, Puebla: Universidad Autónoma Metropolitana.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2010). ¿En qué consisten los estudios del alcance descriptivo? En: Metodología de la investigación. En R. HERNÁNDEZ SAMPIERI, C. FERNANDEZ COLLADO, & P. BAPTISTA LUCIO, *¿En qué consisten los estudios del alcance descriptivo? En: Metodología de la investigación*. (págs. 76-77). México: McGraw Hil.
- Benavides, M. O., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*.
- Patton, M. (2002). Qualitative research and evaluation methods. En P. M, *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks.
- Universidad Nacional de Ingeniería. (10 de 08 de 2016). *Universidad Nacional de Ingeniería*. Obtenido de Universidad Nacional de Ingeniería: <https://vri.uni.edu.pe/codigo-de-etica-del-investigador/>
- DANE. (2018). *DANE*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- Angarita, J. R. (2008). TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW. En R.-C. A., *Maslow's Theory of Motivation and Hierarchy of Human Needs: A Critical Analysis*. Berkeley.
- Jean Manuel Campana Aguilar, K. V. (2019). *Sentido de pertenencia y satisfacción laboral en trabajadores de una empresa comercial de telecomunicaciones de Lima Metropolitana*. Lima.
- Repsol. (2015). *Repsol*. Obtenido de Repsol: <https://www.repsol.com/es/empleo/index.cshtml>

- Grupo Nutresa. (2018). *Grupo Nutresa*. Obtenido de Grupo Nutresa: <https://gruponutresa.com/noticias/nutresa-mejor-empresa-para-atraer-y-retener-talento-en-colombia/>
- Suarez, A. (2020). Antecedentes del Problema para la implementación de un plan de employer branding. (J. Rodríguez, Entrevistador)
- Pérez, M. M. (1987). Satisfacción Laboral. *boletín electrónico AEG*.
- SARAVIA, C. A. (12 de 2011). SENTIDO DE PERTENENCIA EN UN GRUPO DE PILOTOS DE AUTOBÚS DE RUTA EXTRAURBANA PARA CON LA ORGANIZACIÓN. *Tesis*. Guatemala, Guatemala.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones: Díaz de Santos.
- Brea, L. M. (2014). Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de arquitectura de la PUCMM. *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de arquitectura de la PUCMM*. Murcia.
- Elizalde, O. (01 de 08 de 2019).
- Perú, O. (11 de 2012). CÓDIGO DE ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTIFICA EN EL PARQUE NACIONAL DEL MANU Y RESERVA DE BIÓSFERA DEL MANU. *CÓDIGO DE ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTIFICA EN EL PARQUE NACIONAL DEL MANU Y RESERVA DE BIÓSFERA DEL MANU*. Lima, Perú.
- Finandina, B. (2020). *Banco Finandina*. Obtenido de Banco Finandina: <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2020/04/08/que-es-employer-branding>
- Gonzalo Palomo-Vélez, J. C. (2015). Factores de riesgo psicosocial y satisfacción laboral en trabajadoras estacionales de Chile. *Rev Panam Salud Publica*, 301-307.
- Castillo Inostroza, C., & Cifuentes Martínez, G. (2019). Análisis del efecto de las dimensiones de la Satisfacción Laboral sobre los tipos de Compromiso Organizacional en trabajadores de la cadena de Supermercados Único. *Análisis del efecto de las dimensiones de la Satisfacción Laboral sobre los*

tipos de Compromiso Organizacional en trabajadores de la cadena de Supermercados Único.

Silva, J. J. (2004). Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas. *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas.*