

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE MARCA EMPLEADOR PARA EL ÁREA DE
POST VENTA DE UNA CONCESIONARIA AUTOMOTRIZ DE LA
CIUDAD DE CHICLAYO 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR
XIMENA TATIANA PORRO MEDIANERO**

**ASESOR
LUIS AUGUSTO ANGULO BUSTIOS**
<https://orcid.org/0000-0001-8145-444X>

Chiclayo, 2021

**PROPUESTA DE MARCA EMPLEADOR PARA EL ÁREA
DE POST VENTA DE UNA CONCESIONARIA
AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE CHICLAYO 2019**

PRESENTADA POR:

XIMENA TATIANA PORRO MEDIANERO

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Linda Marita Cruz Pupuche

PRESIDENTE

Eduardo Arturo Zarate Castañeda

SECRETARIO

Luis Augusto Angulo Bustios

VOCAL

Dedicatoria

En primer lugar dedico esta investigación a Dios, que como autor fundamental de mi vida me ha dado la fortaleza y sabiduría necesaria en cada paso para continuar ante alguna dificultad. En segundo lugar, a mi madre por demostrarme su apoyo constantemente y quién fortaleció mi optimismo durante todo el proceso de este proyecto, sin dudar de mi capacidad e inteligencia.

Agradecimiento

A mis padres, por su apoyo durante toda mi formación académica depositando su confianza en mí en todo momento. A la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, por proporcionarme un espacio de conocimientos intelectuales y experiencias positivas de cada docente presente en los diferentes ciclos académicos. A la administradora de la concesionaria automotriz, quien me dio pase y brindó facilidades para el desarrollo de mi investigación, así como también sus instrucciones sobre la realidad laboral en el entorno empresarial.

ÍNDICE

Resumen.....	8
Abstract.....	9
I. Introducción.....	10
II. Marco teórico.....	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teóricas científicas.....	16
2.2.1 Origen y evolución de la marca empleador	16
2.2.2 Definición de marca empleador	17
2.2.3 Beneficios de la marca empleador	19
2.2.4 Modelo de la marca basado en el empleado (EBBE)	20
2.2.5 Desarrollo de la marca empleador	25
III. Metodología.....	27
3.1. Tipo y nivel de investigación	27
3.2. Diseño de investigación	27
3.3. Población, muestra y muestreo	27
3.4. Criterios de selección	28
3.5. Operacionalización de variables.....	30
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	31
3.7. Procedimiento de recolección de datos	33
3.8. Matriz de consistencia.....	34
3.9. Consideraciones éticas	35
IV. Resultados y discusión.....	36
V. Propuesta	47
VI. Conclusiones.....	70
VII. Recomendaciones	72
VIII. Referencias.....	73
IX. Anexos	79

Lista de tablas

Tabla N° 1: Distribución de la población censal.....	28
Tabla N° 2: Operacionalización de variables.....	30
Tabla N° 3: Alfa de Cronbach	31
Tabla N° 4: Confiabilidad	32
Tabla N° 5: Normalidad de Shapiro-Wilk.....	32
Tabla N° 6: Matriz de consistencia	34
Tabla N° 7: Percepción de la Gestión interna de la marca.....	36
Tabla N° 8: Percepción de las sub-dimensiones de la gestión interna de la marca	36
Tabla N° 9: Percepción de los Efectos del conocimiento de la marca del empleado.....	39
Tabla N° 10: Percepción de las sub-dimensiones de efectos del conocimiento de la marca del empleado	40
Tabla N° 12: Percepción de los Beneficios de la marca basada en el empleado	42
Tabla N° 13: Percepción de las sub-dimensiones de los beneficios de la marca basada en el empleado.....	42
Tabla N° 14: Percepción de la Marca empleador.....	45
Tabla N° 15: Información de la concesionaria automotriz	47
Tabla N° 16: Objetivos de las juntas de evaluación	49
Tabla N° 17: Estructura de las juntas de evaluación.....	49
Tabla N° 18: Objetivos del Storytelling	50
Tabla N° 19: Proceso del Storytelling	51
Tabla N° 20: Objetivos de una Plataforma de comunicación interna.....	53
Tabla N° 21: Plataformas de comunicación interna.....	54
Tabla N° 22: Objetivos de Capacitación de habilidades blandas.....	56
Tabla N° 23: Cronograma de capacitaciones.....	57
Tabla N° 24: Presupuesto de capacitaciones	57
Tabla N° 25: Objetivos de un Programa de inducción	58
Tabla N° 26: Objetivos del Programa de reconocimiento laboral	61
Tabla N° 27: Cronograma de la propuesta – primer año.....	65
Tabla N° 28: Cronograma de la propuesta – segundo año.....	67
Tabla N° 29: Presupuesto – opción uno	68
Tabla N° 30: Presupuesto – opción dos.....	69

Lista de figuras

Figura N° 1: Dimensiones de la Marca basado en el empleado	21
Figura N° 2: Percepción de la Gestión interna de la marca	37
Figura N° 3: Percepción de los Efectos del conocimiento de la marca del empleado	40
Figura N° 4: Percepción de los Beneficios de la marca basado en el empleado.....	43
Figura N° 4: Percepción de la Marca empleador	45
Figura N° 5: Proceso de inducción.....	59
Figura N° 5: Proceso de reconocimiento laboral.....	63

Resumen

Una tendencia en auge, centrada en el talento humano, está siendo abarcada cada vez más por grandes empresas, preocupados por la retención y atracción del personal adecuado para sus puestos laborales. La estrategia Marca Empleador busca gestionar la percepción acerca de su lugar de trabajo, tanto del colaborador interno como de uno potencial. En virtud de ello, la presente investigación tiene como objetivo principal establecer una propuesta de marca empleador para el servicio de post venta en una concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo, debido al bajo sentimiento de pertenencia, escasa participación de los colaboradores y aumento en el índice de rotación.

Por lo que se tomó en cuenta al personal del servicio post venta, además de la parte administrativa; a quienes se les aplicó un cuestionario de acuerdo al Modelo de marca basado en el empleado, propuesto por King & Grace (2010), permitiendo concluir el estado de la marca; por lo tanto el estudio tuvo un nivel descriptivo al detallar las percepciones de los colaboradores frente a cada dimensión.

Como resultado, se obtuvo que las dimensiones Gestión interna de la marca, Efectos del conocimiento de la marca y Beneficios de la marca presentan una percepción media por parte de los colaboradores del servicio de Post Venta. Teniendo en cuenta lo expuesto, se propuso estrategias en las tres dimensiones, considerando sus indicadores, para que exista formalmente una propuesta de valor para el área de post venta de la empresa.

Palabras claves: Marca empleador, talento humano.

Clasificaciones JEL: M12, M14, M54

Abstract

A booming trend, focused on human talent, is increasingly being embraced by large companies, concerned with retaining and attracting the right people for their jobs. The strategy called Employer Brand seeks to manage the perception of your workplace, both of the internal collaborator and of a potential one. By virtue of this, the main objective of this research is to establish an employer brand proposal for the after-sales area in a car dealership in the city of Chiclayo, due to the low sense of belonging, low participation of collaborators and an increase in turnover rate.

Thus, after-sales service staff were taken into account, in addition to the administrative part; to whom a questionnaire was applied according to Employee based Brand Equity model (EBBE), proposed by King & Grace (2010), which allowed concluding the status of the brand, therefore, the study had a descriptive level when detailing collaborators' perceptions of each dimension.

As a result, it was obtained that the dimensions Internal Brand Management, Employee Brand Knowledge Effects and EBBE Benefits present an intermediate perception by employees of the After-sales service. Taking the above into account, strategies were proposed in all three dimensions, taking into account their indicators, so that there is a formal value proposition for the company's after-sales area.

Keywords: Employer brand, human talent.

JEL classifications: M12, M14, M54

I. Introducción.

El recurso humano ha tomado una evolución de ser considerado un instrumento a ser el bien más sustancial de la empresa. Es por ello, que actualmente se utiliza el término talento humano, ya que son los colaboradores quienes poseen habilidades, conocimientos, características y acciones que dan vida a la organización.

Es por ello que, frente a la complejidad del entorno, la firma Deloitte en su informe anual, sobre las predicciones del Capital Humano (2019) a nivel mundial, informa que las compañías actualmente se están enfrentando a un contexto desafiante en relación a la retención y reclutamiento del talento humano. Por tal motivo, debería existir una adecuada gestión del mismo, lo que influye en la relación entre organización y empleados.

En consecuencia, esta nueva propuesta se está consolidando mucho más dentro de las industrias con la finalidad de que profesionales con talento sean atraídos, y a la vez las personas que ya la conforman se identifiquen y se sientan satisfechos laborando dentro de ella. Esta estrategia denominada Employer Branding o marca empleador, según Blasco, Rodriguez & Fernandez (2014), pone en realce las cualidades, utilidades y ventajas que promete la compañía a sus trabajadores.

De acuerdo a lo mencionado, ManpowerGroup Solutions Recruitment Process Outsourcing (2018), realizó un análisis de resultados en cuanto a las preferencias laborales de los candidatos, resaltando que la imagen o prestigio de la empresa es considerado importante en la toma de su elección profesional.

Presentándose actualmente, una realidad similar en Perú, donde los empleados se han vuelto más exigentes y desean un trabajo que cumpla con sus expectativas, y estas al verse satisfechas, han generado un impacto positivo dentro de la organización. Para ello, según el reporte integral de Capital Humano, el 44% de empresas señala que una táctica de experiencia al trabajador promueve la conservación del talento y hace que se sienta inclinada a querer pertenecer a la organización; sin embargo, solo 9% realmente entiende cómo funciona su organización internamente (Deloitte University Press, 2017).

Referente a la empresa en estudio con sede en la Av. José Leonardo Ortiz #480, es una concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo que realiza el trabajo de post venta, la cual se encuentra dividida en tres áreas: una de atención al público, donde se

da el trámite de lo que necesita el vehículo y la segunda, el área interna, que lleva a cabo el trabajo técnico que consta de mantenimiento preventivo o correctivo; por otro lado, está el área administrativa donde se encuentra personal calificado para solucionar cualquier inconveniente que se presenta en las áreas antes mencionadas.

Según la administradora (comunicación personal, 09 de octubre de 2018), a quien se le realizó una entrevista previa donde dio a conocer los problemas presentados a nivel general en cuanto al talento humano, dio como resultado que los colaboradores deberían tener un enfoque hacia el servicio. No obstante, son muy escasos los que podrían denominarse “camiseta organizacional”, debido a que ven más a la empresa como una opción de obtener dinero, buscando trabajo por necesidad más no porque aman lo que hacen, dejando de una u otra parte el modo de querer mejorar para crecer de forma personal y organizacional, lo que impide que desarrollen sus habilidades, cualidades y destrezas dentro del sector automotriz. También mencionó que la supervisión no llega a ser eficaz, existiendo imprecisión con los clientes, demora en la entrega de vehículos y reclamos por el servicio. Por otro lado, comentó que el índice de rotación ha ido aumentando de un año a otro, ya sea por mejoras salariales o por un mejor desarrollo dentro de la empresa.

La administradora señaló que se reconoce como parte de la marca empleadora que refleja la concesionaria, ya que vio a la empresa desde sus inicios; es decir, creció junto con ella, la misión, visión y valores que implica. Además, opina que el programa de inducción es deficiente, pues no lleva una secuencia y solo se realiza por medio de documentos. Este, en un inicio es realizado por la encargada de recursos humanos, quien comunica el horario y el jefe directo por medio de un correo; luego al asistir el colaborador a la empresa, se presenta con la administradora y su jefe inmediato, para coordinar las tareas que debe llevar a cabo. Asimismo, el tema de selección del personal es realizado desde la sede central de Piura; y a pesar de que indican el perfil del puesto laboral que requiere, la encargada de recursos humanos, es quien finalmente toma la decisión; por lo que en todo este proceso, el jefe o supervisor del área, no trabaja en conjunto con recursos humanos.

Es por ese motivo que se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál sería la propuesta de marca empleador para el área de post venta en una concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo?

El presente trabajo tiene por objetivo principal establecer una propuesta de marca empleador para el área de post venta en una concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo, y como objetivos específicos determinar la percepción de la gestión interna de la marca, determinar la percepción de los efectos del conocimiento de la marca, determinar la percepción de los beneficios de la marca y determinar de manera global la percepción de la marca empleador del área de post venta para proponer las estrategias necesarias para establecer una marca empleador integral.

La investigación pretende contribuir a la propuesta de valor de la marca por parte de la concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo hacia sus colaboradores del área de post venta, que presenta ciertos puntos deficientes expuestos en la entrevista con la administradora. Por otra parte, en el área de gestión del talento humano, el tema de marca empleador está tomando mayor participación en el área de investigación, y con la realización de este estudio deseo motivar más la práctica de esta estrategia en una realidad empresarial; teniendo como fundamento distintas investigaciones donde existe una recopilación teórica tales como, los beneficios, importancia, proceso de creación, entre otros puntos. Es tal que desde el 2014, se comenzó a ejecutar un seguimiento del prestigio corporativo en el sector empresarial a través de informes, teniendo uno concentrado en la atracción y retención del talento humano, por lo que cada año identifica 100 empresas a nivel del Perú que cumplen con esta característica, con el fin de que cada vez haya una mejor gestión del capital humano.

En el primer capítulo, se detalló la problemática que está enfrentando la organización pudiendo deducir que los inconvenientes están enfocados a la incorrecta gestión de la marca empleador. En cuanto al segundo capítulo, se muestran los antecedentes y bases teóricas científicas, las cuales son base para el desarrollo del marco conceptual donde se da a conocer el origen de la variable, su definición por distintos autores y los beneficios que trae consigo.

Continuando con en el tercer capítulo, se describe la metodología de la investigación, la cual tuvo un enfoque cuantitativo de tipo aplicada, ya que se empleó en un realidad empresarial, mediante un cuestionario basado en el Modelo de valor de la marca basado en el empleado. En el cuarto capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta, los cuales fueron explicados acorde a los conceptos estudiados.

En el quinto capítulo, se expone la propuesta de marca del empleador para una concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo, en base al diagnóstico realizado con anterioridad. Para continuar con el sexto capítulo, donde se establecen las principales conclusiones ante el estudio y en el séptimo capítulo, se presentan las recomendaciones por parte del autor.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Una investigación sobre la aplicación de *Employer Branding* en el Perú se dio a conocer por medio del libro de Sheen (2018), con un enfoque cualitativo y cuantitativo abarcando tres aspectos. Conocer las prácticas relacionadas a la marca empleador en las empresas peruanas; evaluar las acciones tomadas para atraer el talento humano y comunicar su marca; e identificar los factores que valoran los colaboradores para postular y establecerse en una empresa. Concluyendo principalmente que, la inversión de las organizaciones hacia este aspecto es muy pobre a pesar del alto interés que tienen, por la falta de indicadores financieros. Además determinaron que los motivos por el cual los colaboradores cambiarían de trabajo son; el sueldo, beneficios económicos y el trato como profesionales y personas. En cuanto a las acciones que están realizando para comunicar su marca internamente son, manifestar los logros, establecer alta comunicación entre jefes y colaboradores, oportunidades de desarrollo y realizar actividades de integración.

La investigación realizada en Sudáfrica, por Bussin, M. y Mouton, H. en el 2018, determinó si existe una verdadera efectividad de la marca empleador en la retención del personal y en las expectativas de compensación. Para ello, se consideró a los colaboradores de cinco aseguradoras, quienes respondieron a un cuestionario diseñado por los autores en base a las tres variables. En cuanto a la marca empleador, se midió con la escala de Tanwar, K. y Prasad, A. (2017), con respecto a la compensación consideraron como dimensiones, el sueldo, las bonificaciones y vacaciones anuales; y para la retención del personal propusieron tres preguntas: satisfacción con el empleador actual, búsqueda de trabajo y consideración ante una propuesta laboral. Con este estudio se concluyó que hay una correlación significativa y positiva, además se proporcionó un modelo de control de la marca del empleador para ayudar a las organizaciones a ejecutar la estrategia con éxito.

Los autores Granados, Ávila & Vento (2017), realizaron el estudio de un caso en el sector bancario acerca de la marca empleador como medio para atraer el talento humano juvenil, tomando como muestra alumnos de la Pontífice Universidad Católica del Perú. El tipo de investigación fue descriptiva con un enfoque mixto, empleándose tanto entrevistas como encuestas para resolver su principal objetivo de

construir un planteamiento que mejore los beneficios monetarios, psicológicos y funcionales que conforman la marca empleadora de la organización en mención, para ello tomaron como dimensiones estos beneficios establecidos por los autores pioneros de la marca empleador, Armstrong y Taylor. En primer lugar se desarrolló un análisis de los beneficios percibidos, para continuar con las expectativas y así llegar a su objetivo principal. El primer hallazgo del estudio fue que la empresa del sector bancario necesitaba mejorar sus beneficios psicológicos y funcionales, coincidiendo con las respuestas con respecto a las expectativas laborales. Para ello, los autores propusieron un sistema de progreso para el talento juvenil que consta en una línea de carrera para practicantes y un programa de mentoring.

Clair, A. (2016) desarrolló una investigación donde menciona el creciente uso de las redes como instrumento para un mejor reconocimiento y presentación de la marca empleador. Por tal motivo, realizó una recopilación en cuanto a las prácticas realizadas por las principales empresas que manejan información por medio de la tecnología, en la India. Dicho estudio se centra en cómo estas organizaciones utilizan estas plataformas digitales como comunidades de contenido de la marca, permitiendo la interacción entre los colaboradores actuales, que a su vez son medio para atraer a nuevos talentos. En primer lugar menciona a Tata Consultancy Services (TCS), que presenta tres propuestas de valor: empresa de exposición global (oportunidad de empleo en otras partes del mundo), libertad para trabajar y equilibrio en la vida laboral; para ello utiliza su propia plataforma donde presentan blogs, foros, videos y recomendaciones sobre diversos temas de interés por parte de los colaboradores, además de interactuar por Facebook y Twitter para comunicar lo que sucede en la empresa y fortalecer su marca. De la misma manera, las empresas Infosys, HCL Technologies y Wipro, llevan a cabo el manejo de sus redes sociales para proyectar su experiencia de marca como trabajador actual hacia los posibles candidatos. Incluso HCL Technologies utilizó la plataforma Youtube para lanzar una campaña de reclutamiento en vez de continuar con la tradicional descripción del puesto laboral.

En el 2015, se publicó un artículo sobre el atractivo de la marca empleador considerando el criterio de las distintas generaciones humanas, como lo son los Baby Boomers, la Generación X y la Generación Y. Para lo cual, Reyes y Braga, utilizaron una encuesta aplicada a 937 profesionales, empleando la escala de Atractividad de Berthon et al. (2005), el que consta de cinco valores. Dicho modelo

sería uno de los beneficios en cuanto a la aplicación de la estrategia de marca empleador. Entre los resultados más destacados se obtuvo que el valor económico es priorizado por la generación más joven que por la mayor, ocurriendo lo mismo con el valor de aplicación. Sin embargo, todo lo contrario pasa con el valor de interés donde los Baby Boom señalan como preferido un entorno desafiante y nuevo. Por otro lado, la Generación X anticipa el valor de desarrollo y el económico al igual que la Generación Z. Las conclusiones de esta investigación se pueden tener en cuenta para el diseño de estrategias de la marca empleador.

Visto desde otro aspecto, Liu Rivas (2015) en su tesis, estudió la apreciación por parte de profesionales jóvenes respecto a las cualidades de la marca empleador, pero esta vez bajo perfiles del segmento. Aquí también se empleó el modelo EmpAt o escala de Atractivo Organizacional, establecida por Berthon et al. (2005), esta vez validada. Como principales variables se consideró, el establecimiento educacional, el nivel educativo y su capacidad profesional, para analizar las diferentes apreciaciones de las 5 dimensiones. En este estudio se logró concluir que la perspectiva de Desarrollo, depende de su profesionalidad, mientras que la dimensión de valor económico se subordina al tipo de establecimiento educacional de la persona. Por último, recomienda a las organizaciones centrarse en variables de conducta o psicográficas puesto que influyen más en los atributos de marca empleador.

Sin embargo, considerando a los factores ya provistos por las investigaciones conceptuales de la marca empleador. Blasco, Rodríguez & Fernández realizan un estudio en una empresa bancaria ubicada en tres países en el 2014, examinando si tras una campaña de comunicación interna habría un reconocimiento de las ventajas y valores por parte del personal y una mejoría en el sentimiento de integración; beneficios destacados del *Employer branding*. Después de focus group y entrevistas a profundidad, tanto a internos como a externos de la organización los resultados fueron positivos y estándar en las tres ubicaciones con respecto a las ventajas, valores y al sentido de pertenencia.

2.2. Bases teóricas científicas

2.2.1 Origen y evolución de la marca empleador

El *Employer branding* según una entrevista realizada a Jiménez (2015), señala que estos términos surgen en los Estados Unidos culminando los años

80 cuando inicia el descenso de la fuerza laboral en América del Norte, por lo que fue complicado encontrar jóvenes con las competencias deseadas, empezando una lucha por el talento.

La Asociación Americana de Marketing define a la marca como una combinación de diversos factores que permiten reconocer un producto o servicio; y que además, los distingue del mercado competitivo en el que se encuentran el vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de competidores”. (Schneider, 2003) Es así que, con el pasar del tiempo la marca se aplicó a personas, lugares y firmas, manteniendo la esencia del término original el cual en un inicio se aplicó solo a productos tangibles. (Peters, 1999)

La marca empleador y la marca del producto constan de mecanismos semejantes para la construcción de su identificación y cómo puede ser apreciado. El contraste radica en que los elementos que componen la marca empleador, definen a la compañía como un espacio anhelado para laborar; mientras que la marca del producto establece al bien o servicio como una adquisición deseada (Mokina, 2014)

En la época de los 90, el hecho de considerar a los individuos como uno de los recursos imperceptibles más primordiales de las compañías (Aaker, 1991; Kaplan & Norton, 1994), ocasionó que los expertos en mercadeo y capital humano se adentrasen al pulimiento de la imagen que debería tener la empresa como centro ideal para laborar.

Autores hacen referencia a una afirmación del especialista en mercadeo, Philip Kotler, quien dice que es posible llegar a una óptima contratación de empleados, cuando la corporación consigue que sus trabajadores comprendan y hagan suyo, los fundamentos y las habilidades corporativas, como consecuencia de una adecuada coordinación entre la gestión de su marca para el exterior y el marketing interno. (Sehgal & Malati, 2013)

2.2.2 Definición de marca empleador

Ambler y Barrow (1996) utilizaron por primera vez el término Employer brand o marca empleador, definiéndolo como un conglomerado de beneficios

en tres ámbitos; económicos, psicológicos y funcionales, que la empresa concede a sus colaboradores y además, lleva una relación coherente con la cultura organizacional. Sin embargo, desde aquel año hasta hoy, se han dado a conocer otros factores que también intervienen en la marca empleador, como lo expresa Jiménez (2015) en una entrevista, donde dice que el Employer branding se origina en el momento en el que el empleador precisa los valores organizativos, a modo de la compañía sea un lugar donde los individuos, no solo trabajen sino también, puedan crecer.

Es así, que desde otra perspectiva, Bredwell (2006) indica que el Employer branding es la percepción que existe de los stakeholders que conforman la empresa acerca de la experiencia de trabajar en las organizaciones. Estos desarrollan y expresan dichas nociones debido a la experiencia que obtuvieron en sus centros de trabajo y al recibir el servicio.

También se entiende por “*Employer branding*” como una táctica de gran alcance, donde es prescindible manejar el discernimiento y las apreciaciones de los actuales y posibles colaboradores acerca de una entidad en específico (Sullivan, 2004). Esto es respaldado por Minchington (2013), quien afirma que dichas percepciones pueden llegar a propagarse en el mercado laboral. No obstante, autores indican que es a raíz de la cultura de la empresa, lo que incluye principios y actitudes del personal; donde se fundamenta dicha estrategia. Esto se ve reflejado en el proceso para llegar a los objetivos organizacionales. (Jiménez, Pimentel & Echeverría, 2002; Crozier, 2002)

Mandhanya y Shah (2010), mencionan que el Employer brand es un aspecto nuevo de la gestión del talento, que abarca desde el instante en que la empresa integra a nuevos trabajadores, ayuda a crecer como profesionales a los que ya la conforman y atrae a aquellos preparados técnicamente para ingresar al mundo laboral.

Jiménez (2015) expresa en su entrevista que, el Employer Branding tiene dos caras. De acuerdo a lo mencionado por el autor, la externa consta de la transmisión de atributos como lugar de empleo con la finalidad de brindar una imagen externa que enfatice la propuesta de valor a los empleados. Mientras que desde un enfoque interno, se basa en lograr la identificación y agrado del

personal con la empresa, con el objetivo de que influyan a través de sus comentarios y opiniones. Esta última hace mención a la manera que se experimenta la marca en el trabajo del día a día. Asimismo, cumple con el propósito de consolidar las relaciones entre el empleado, como un usuario interno y la entidad, como marca empleadora. (Ambler y Barrow, 1996)

De igual manera expresa, Barrow y Mosley (2005), quienes hacen mención que es desde dentro de la organización donde la marca empieza a formarse directamente con las personas líderes, debido a que por sus mismas características son capaces de guiar e influir en los demás colaboradores.

La experiencia desarrollada por la marca empleador nos consigna a diversos estímulos: el lugar donde se realiza el trabajo, el gozo al desempeñar sus funciones o la connotación de los valores que se tiene sobre la marca desde el punto de vista del colaborador (Pine & Gilmore, 1999), a lo mencionado anteriormente el *Employer branding* fomenta fidelidad y frenesí hacia quienes la llevan a cabo. (Mosley, 2014)

Otra de las bases de la marca empleador, que revela el estado de su relación con el involucrado, es el compromiso; y por lo tanto se convierte en una meta a alcanzar. (Fernández, 2012).

Después de hacer una recopilación de los distintos aspectos de la marca empleador se puede afirmar que el *Employer Branding*, así como lo menciona Starineca (2015) involucra el puesto laboral, al empleador y el tipo de liderazgo que emplee, a la cultura, al personal, a la marca de la compañía, y al clima laboral. Es decir, la marca empleador es un proceso global de la empresa a sus empleados. (Kimpakorn & Tocquer, 2009)

2.2.3 Beneficios de la marca empleador

Según Jiménez (2015) nombra un beneficio donde resalta que el empleador al gozar de una apropiada imagen de marca, puede llamar el interés de profesionales destinando un menor coste a ese proceso. En otras palabras lo antes mencionado se refiere a que un objetivo del *Employer branding* es conseguir la captación del talento de cara al exterior, y, en lo

concerniente a la aplicación en el seno de la organización, es que se vean comprometidos (Mandhanya & Shah, 2010).

Así mismo, Moroko y Uncles (2009) lo determina en calidad de atributo sostenible, debido a que colabora con el enganche de candidatos de valor y establece una plantilla difícilmente imitable por el mercado en el que compete.

La marca promueve la notoriedad de una empresa entre sus partes claves interesadas al proporcionar una experiencia profesional de alta calidad y adicional a ello, ofrecer una identidad organizacional con la cual los asalariados aprecian y desean presumirla, promoviéndola a otros (Martin, Gollan & Grigg, 2011)

Al verlo desde una dimensión interna habrá una sensación de orgullo al trabajar en la empresa dando como fruto que el grado de compromiso y su intención de quedarse, sea mayor (Jiménez, 2015)

La marca empleador es una circunstancia acertada y específica permitiendo que la empresa pueda sobresalir a comparación de la competencia haciendo presente sus propios factores de marca, como su Propuesta única de venta (Unique Selling Proposition). También llamada Propuesta de Valor al Empleado como lo denomina Edwards (2010), quien adiciona diciendo que tal experiencia puede abarcar una compleja variedad de aspectos. Lo que desencadena en un futuro la complacencia y bienestar de sus funcionarios produciendo retención, eficiencia y productividad. (Ambler & Barrow, 1996).

Para tener claro el mensaje, el sustento de la propuesta de valor al empleado parte de la situación que se realiza a través de un diagnóstico de la imagen de marca entre los diversos tipos de empleados cuyos potenciales se reflejaran en la ímpetu que demuestre durante la labor dentro de la organización.

2.2.4 Modelo de la marca basado en el empleado (EBBE)

El modelo EBBE o Employee based Brand Equity, fue propuesto por King y Grace (2010) tras ver que en constantes investigaciones se impulsaba el uso

de la marca empleador por profesionales y estudiantes académicos. Sin embargo estos autores deseaban presentar un sustento directo desde la perspectiva del trabajador debido a que son ellos en quienes finalmente recae dicha estrategia y además funcionan como imagen impulsadora de la empresa.

Los autores proponen que hay tres áreas clave en las que se puede entender el proceso de establecimiento de EBBE, gestión interna de la marca, los efectos de conocimiento de la marca y los beneficios internos de la gestión de la marca. Dentro de estas tres áreas clave, emergen construcciones, tales como la generación de información, la difusión del conocimiento, la apertura, el factor “H”, la claridad del rol, el compromiso de la marca y los beneficios de EBBE.

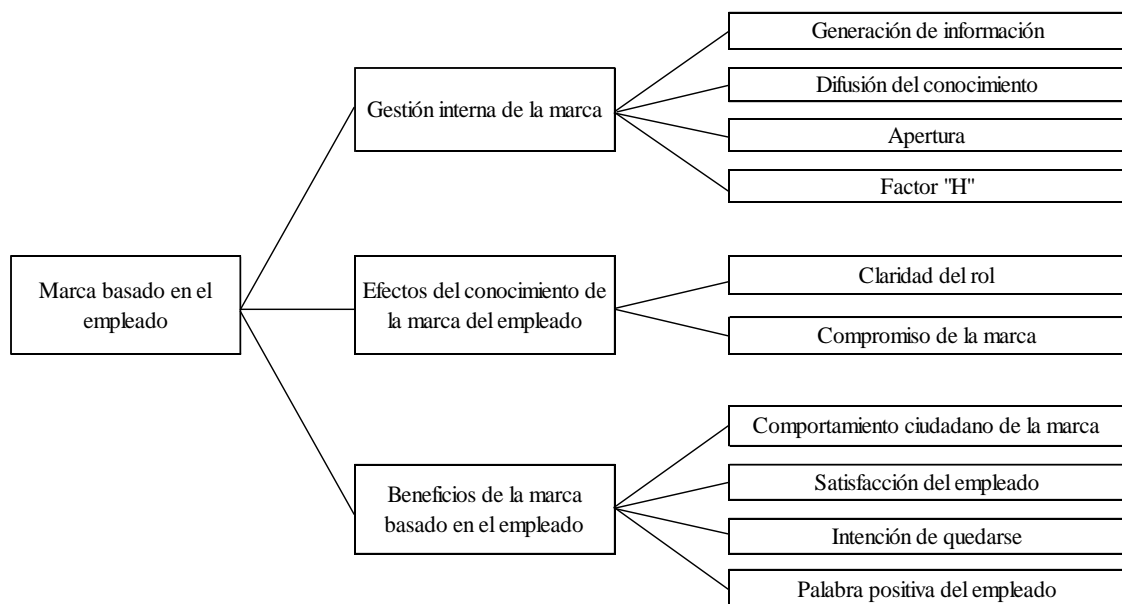


Figura N°1: Dimensiones de la Marca basado en el empleado. King & Grace (2010).

Gestión interna de la marca

Los autores tienen en cuenta esta dimensión porque influye en las cualidades y el comportamiento de los empleados que reflejen los requisitos de la organización, para ello es necesario proporcionarles la debida orientación. El proceso debe comenzar con la transferencia de

información relacionada con la marca de la organización al empleado. (King & Grace, 2009)

“El empleo representa un proceso de intercambio mediante el cual la provisión de beneficios materiales y socioemocionales por parte de la organización se intercambia por el esfuerzo y la lealtad de los empleados” (Deluga, 1994; Wayne et al., 1997; Beckett-Camarata et al., 1998; Aselage & Eisenberger, 2003)

Generación de información:

King y Grace se refiere a la comprensión de las actitudes y capacidades de los empleados con respecto a la entrega de la promesa de marca con el fin de mejorar las acciones organizativas y la toma de decisiones; por otro lado, se considera necesaria que se desarrolle respuestas adecuadas para satisfacer las expectativas del mercado de empleados. (Lings & Greenley, 2005)

Es por eso que los autores tratan de reflejar un conocimiento de la marca existente considerando a los empleados como participantes activos en el mercado y busca transformar ese conocimiento de la marca de manera que permita a los empleados tener éxito.

Difusión del conocimiento:

“Se ocupa de equipar a los empleados con el conocimiento necesario para complacer las expectativas de los usuarios. Dicha información se va formando como resultado de la identidad comunicada de la marca”. (King & Grace, 2009)

Ballantyne (2000) sostiene que hay una “verdad olvidada de que el conocimiento organizativo se deriva en última instancia a través de la interacción y el diálogo”.

Lo señalado por Mejías (2010) referente a la transmisión de los resultados sobre clima laboral, indica que este sea internamente en una primera instancia y posteriormente utilizarla a través de otros canales de comunicación externa.

Cuando la organización identifica las expectativas de sus colaboradores y los satisface estratégicamente a través de su marca, podrá atraer a las personas indicadas que sintonicen con la esencia de la empresa (Kaur, Sharma, Kaur & Kumur, 2015)

Apertura:

Se define por los autores como la medida en que un empleado es receptivo al diálogo organizacional, es decir, apoyo de la gerencia, la socialización organizacional, las actitudes de los empleados hacia sus trabajos y la participación de los empleados.

“La frecuencia del intercambio de información aumenta en un entorno abierto, donde las personas se sienten relajadas acerca de “hablar” o proporcionar comentarios” (Naude et al., 2003)

La participación de los empleados se relaciona con la medida en que ellos se encuentran presentes en las iniciativas de la organización, proporcionando retroalimentación o ayudando a tomar las decisiones basadas en el consumidor. Se percibe que dicha participación fortalece el compromiso organizacional de los empleados (Conduit & Mavondo, 2001)

Factor “H”:

King y Grace (2010) se refiere a la medida en que un empleado distingue cómo la organización los trata. La importancia del Factor “H” radica en que las relaciones interpersonales son necesarias para los propósitos organizativos. (Ballantyne, 2000)

“En reconocimiento de la asociación relacional o de intercambio que existe entre el empleado y la organización, la importancia que se otorga a dicha relación desde la perspectiva de un empleado es proporcional al esfuerzo que se desea mantener” (Morgan & Hunt, 1994)

Efectos del conocimiento de la marca del empleado

Como segunda dimensión se tiene en cuenta las actividades de recursos humanos centradas en la marca y la comunicación de la marca. Los autores

la incluyen debido a que son el resultado de la gestión interna de la marca mejorando el conocimiento de la marca por parte de los empleados.

Claridad del rol:

En base a lo que nos comenta King y Grace (2009) es el nivel de claridad que un empleado tiene de su función como resultado del conocimiento de la marca.

De la misma manera, nos dice, Wasmer y Bruner (1991), que la difusión del conocimiento ayuda a los colaboradores a entender la estrategia de marca y la razón detrás de las decisiones de gestión con respecto a los empleados, clientes y la prestación de servicios. Por lo tanto, de lo contrario, un aumento en la imprecisión del rol afectaría negativamente el desempeño. (Babin & Boles, 1996)

Compromiso de la marca:

La relevancia del conocimiento que aportan los empleados se refleja en la realización exitosa del trabajo aumentando el compromiso del empleado con la organización. (Jones et al., 2003; Sigauw et al., 1994)

Se presenta el compromiso afectivo o actitudinal como un aspecto interno, que representa la fuerza del apego del individuo a la organización y la medida en que internalizan o acogen los valores, características, perspectivas y creencias de la empresa. (O'Reilly y Chatman, 1986; Iverson, McLeod, y Erwin, 1996; Castro et al., 2005).

“El sentimiento de pertenencia de un empleado interviene en su capacidad para ir más allá del deber para lograr los objetivos de la organización”. (Castro, Armario, y Sánchez del Río, 2005).

Beneficios de la marca basado en el empleado

Los beneficios de EBBE, según los autores se definen como una exposición de los propósitos y acciones de los empleados coherentes con la marca.

El logro de tal reflexión o compromiso de marca genera no solo lealtad de comportamiento y apego actitudinal, sino que también tiene la

capacidad de crear un sentido de comunidad entre aquellos que también están asociados con la marca (Keller, 2001). Lo que se denomina Ciudadanía de la marca (BCB), la cual se considera un beneficio organizativo que puede derivarse de la gestión interna de la marca. (King & Grace, 2009)

Continuando con los beneficios, se encuentran las intenciones de comportamiento positivo de los empleados lo que desata la satisfacción, siendo esencial para la organización. (Loveman, 1998).

Los empleados satisfechos suponen estar menos inclinados a abandonar una organización o cambiar de empleador, reteniendo al personal (Ramlall, 2004; Boselie & Vander Wiele, 2002). Además, lo antes mencionado, influye en su actitud a la hora de acoger la información formada por la organización. (King y Grace, 2009).

Por último, también tenemos que la comunicación boca a boca transmite un efecto positivo. (Shinnar et al., 2004). Es decir, el colaborador a partir de la satisfacción con su puesto y entorno de trabajo expresará comentarios auténticos que pueden llegar a oídos de familiares o amistades, y crear una buena reputación de la organización.

2.2.5 Desarrollo de la marca empleador

Como ya se ha detallado, la marca empleador engloba un conjunto de aspectos y atributos valorados por sus colaboradores y por el entorno laboral con la finalidad de que la experiencia dentro de la organización permita desarrollar cada tarea y el resultado sea el máximo.

Para ello, los autores Armstrong & Taylor (2014), en su libro Manual de recursos humanos administración práctica, nos expone cinco sugerencias para la creación de una marca empleador.

En primer lugar, menciona que se debe considerar qué es lo que los mejores postulantes prefieren, para determinar la propuesta laboral y la manera en que se irá desarrollando. Por lo que destaca, que el estudio por parte de la empresa, debe ser constante ya que dichas preferencias pueden ir cambiando.

En segundo lugar, aconsejan analizar si los valores de la organización están plasmados en todo el proceso de creación de la marca, teniendo la convicción de que son realmente acogidos por los miembros de la empresa y se reflejen en su actuar dentro de ella. El tener estos valores como base de la cultura organizacional va a permitir tener una guía sobre el modo de desarrollar cada proceso y lo que se desea alcanzar; a medida que cada trabajador lo interioriza se va ir viendo reflejado hacia sus clientes.

También indican realizar una “revisión de cada una de las áreas que afectan las percepciones de las personas pertenecientes a la organización” (Armstrong y Taylor, 2014, pág. 248), para que sea definida como un buen lugar para laborar. En este caso, se ha evaluado y analizado la indicadores propuestos por King & Grace (2010) como, la generación de la información, la comunicación que emplea la empresa, el trato hacia su personal, si existe claridad del rol a desempeñar, entre otros.

Asimismo, los autores señalan la estrategia de Benchmarking como un camino para adquirir ideas con las que se establece una mejora en la marca empleador. En Perú, hay un Monitor empresarial de reputación corporativa (MERCOC), quienes año tras año realizan un informe sobre la 100 mejores empresas que atraen y retienen talento, lo que podría servir de piloto para saber acerca de las buenas prácticas que se realizan.

Por último, Armstrong & Taylor (2014) recomiendan que la propuesta de marca empleador “sea honesta y realista” (pág. 248), es decir, se adhiera a los valores de la empresa, los recursos que tienen y la visión que desea asumir. Con el fin de que los colaboradores se sientan realmente en confianza con la organización, así como también, los clientes.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Para la presente investigación se empleó un enfoque cuantitativo, debido a que se aplicaron encuestas como técnica, y como herramienta el cuestionario para recolectar datos, acerca de la marca empleador desde el punto de vista de los colaboradores del área de post venta en una concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo en base al Modelo EBBE de King & Grace (2010).

Es de tipo aplicada, debido a que el investigador utilizó un modelo para determinar la percepción de la marca empleador basándose en la realidad actual en la que se desenvuelve la empresa.

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos, la investigación tiene un nivel descriptivo. Según Abreu, J. (2012) este tipo de estudio “utiliza técnicas de recolección de datos y análisis que produce informes relativos a las medidas de tendencia central, variación y correlación”

En esta oportunidad, se valora como “descriptivo” puesto que se diagnosticó el estado del valor de la marca empleador a raíz del conjunto de percepciones de los colaboradores y en base a ello se desarrolló una propuesta de mejora en las dimensiones determinadas como medias o bajas.

3.2. Diseño de investigación

El estudio tiene un enfoque no experimental, definida por Agudelo, G., Aignere, M. y Ruiz, J. (2010), como “aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables”. En otras palabras, se han recogido los datos considerando las situaciones en un contexto natural sin ejecutar algún tipo de influencia.

Asimismo se afirma que es un estudio transversal, porque se desarrolló durante un periodo de tiempo determinado, es decir, 18 meses.

3.3. Población, muestra y muestreo

La presente investigación cuenta con una población censal, puesto que representa toda la muestra, debido a que se consideró necesario conocer la opinión de todos los colaboradores que participan en los procesos del servicio de post venta.

Es decir, trabajadores del área de asesoría, área técnica, área administrativa y de almacén de repuestos.

Las áreas detalladas se encuentran en una misma locación ya que por su funcionalidad en conjunto, permiten brindar el servicio de post venta; el cual está conformado por 30 trabajadores. Asimismo dicha población en estudio está acorde a la planilla de la organización.

Tabla N° 1: *Distribución de la población censal*

Población censal	N°
Administrador	1
Asistente administrativo	2
Auxiliar de sistemas	1
Encargado de logística	1
Cobranzas	1
Jefe de post - venta	1
Asesor – servicio de post venta	4
Inspector – control de calidad/servicios	2
Mecánico de vehículos de motor	2
Técnico mecánico, automóviles	5
Electricista de vehículos	1
Especificaciones técnicas	1
Venta de accesorios	2
Mercadería - almacén	2
Call center	2
Caja	2
Total	30

3.4. Criterios de selección

En el mercado automotriz multimarca, existen dos empresas en la ciudad de Chiclayo. No obstante, se escogió la concesionaria en estudio, puesto que se logró acceder a la realización de prácticas pre profesionales en la empresa y se obtuvo el consentimiento de la administradora.

Se seleccionó la muestra mencionada a causa de que los colaboradores están en constante interacción con los clientes en el servicio post venta que ofrece la concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo.

Se tuvo en cuenta a los colaboradores que tienen un contrato mínimo de tres meses, debido a que ya se encuentran familiarizados con los procesos y con el ambiente del trabajo.

No habrá distinción de género, ni de sexo, ni de condición social.

Además, no se consideró al área de limpieza a causa de que este personal no interviene en el servicio que brinda el área de post venta, es decir, no tienen contacto alguno con los clientes.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla N° 2: *Operacionalización de variables*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	ESCALA	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Marca empleador	Es el conglomerado de beneficios funcionales y emocionales que tiene un efecto diferencial en la respuesta del empleado con respecto a su entorno de trabajo. (King & Grace, 2009, 2010)	Gestión interna de la marca	Generación de información	Likert	Encuesta	Employee based Brand Equity (EBBE)
			Difusión del conocimiento			
			Apertura			
			Factor "H"			
		Efectos del conocimiento de la marca del empleado	Claridad del rol			
			Compromiso de la marca			
			Comportamiento ciudadano de la marca			
		Beneficios de la marca basado en el empleado	Satisfacción del empleado			
			Intención de quedarse			
			Palabra positiva del empleado			

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Esta investigación utilizó la técnica de la encuesta, la cual cuenta con un total de 82 ítems teniendo como instrumento el cuestionario Employee based Brand Equity (EBBE) o Valor de la marca basado en el empleado de King & Grace (2010), Los ítems fueron agrupados en base a las sub - dimensiones que representan (Ver anexo 2), con la finalidad de que el personal tenga conocimiento del área en estudio al que se hace referencia.

Asimismo, se validó el contenido con dos profesionales expertos en el ámbito Empresarial y Gestión de personas, quienes recomendaron realizar cambios en algunas palabras para mejorar la comprensión del significado por parte de los colaboradores. Además de añadir, una significativa leyenda para definir un término propio del estudio.

Esta técnica se evaluó a través de una escala tipo Likert, siendo (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

Análisis de Fiabilidad

La prueba de fiabilidad se realizó al estudiar el alfa de Cronbach determinado gracias al programa estadístico SPSS 25. DeVellis, en el año 1991, planteó los parámetros para determinar qué tan fiable o no es una dimensión. Dichos parámetros son los siguientes:

Tabla N° 3: *Alfa de Cronbach*

Coefficiente Alfa	Apreciación
Superior 0.95	Muy elevada o Excelente
Entre 0.90 - 0.95	Elevada
Entre 0.85 - 0.90	Muy buena
Entre 0.80 - 0.85	Buena
Entre 0.75 - 0.80	Muy Respetable
Entre 0.70 - 0.75	Respetable
Entre 0.65 - 0.70	Mínimamente Aceptable
Entre 0.00 - 0.40	Inaceptable

De Vellis, R. (1991). Scale Development. Theory and Applications. Newbury Park, Calif: Sage.

Mencionado esto, se obtuvo que, todas las dimensiones muestran fiabilidades mayores a 0.7, a excepción de la Satisfacción del empleado, que obtuvo 0.692, estando dentro de lo “Mínimamente aceptable”, según lo planteado por DeVellis.

Tabla N° 4: *Confiabilidad*

Variable	Dimensiones	Sub dimensiones	Alfa de Cronbach
Marca empleador	Gestión interna de la marca	Generación de información	0.850
		Difusión del conocimiento	0.772
		Apertura - apoyo de la gerencia	0.898
		Apertura – socialización	0.853
		Apertura - actitud hacia el trabajo	0.709
		Apertura- Participación de los trabajadores	0.863
		Factor H	0.873
	Efectos del conocimiento de la marca del empleado	Claridad del rol	0.860
		Compromiso de la marca	0.880
	Beneficios de la marca basado en el empleado	Comportamiento ciudadano de la marca	0.865
		Satisfacción del empleado	0.692
		Intención de quedarse	0.788
		Palabra positiva del empleado	0.795

Normalidad de Datos

Se encuestó a una muestra total de 30 colaboradores, por tanto, la prueba utilizada para determinar la normalidad de los datos es la de Shapiro-Wilk. Así mismo, la mayoría de los datos muestran un sigma menor a 0.05, indicando no se distribuyen normalmente o asimétricamente.

Tabla N° 5: *Normalidad de Shapiro-Wilk*

Variable	Dimensión	Sub dimensiones	Normalidad
Marca empleador	Gestión interna de la marca	Generación de información	0.002
		Difusión del conocimiento	0.554
		Apertura - apoyo de la gerencia	0.000
		Apertura – socialización	0.000
		Apertura - actitud hacia el trabajo	0.061
		Apertura -Participación de los trabajadores	0.002
		Factor H	0.004
	Efectos del conocimiento de la marca empleador	Claridad del rol	0.368
		Compromiso de la marca	0.001
	Beneficios de la marca basado en el empleado	Comportamiento ciudadano de la marca	0.038
		Satisfacción del empleado	0.020
		Intención de quedarse	0.285
		Palabra positiva del empleado	0.109

3.7. Procedimiento de recolección de datos

En primer lugar se realizó las conversaciones correspondientes con la administradora, quien dio su aceptación para desarrollar la investigación en la concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo, específicamente en el servicio de post venta.

En un inicio se aplicó una entrevista semi-estructurada a la administradora de la organización, para saber cuál es la realidad actual de la empresa e identificar cuáles son sus debilidades en cuanto a la gestión de su personal.

El día 18 de octubre, hora 8:30 a.m. se solicitó la asistencia a los colaboradores del área administrativa del servicio de post venta y el día 19 de octubre, hora 8:30 a.m. a los colaboradores del área interna – externa del servicio Post Venta, en donde se solicitó como encuestador a una tercera persona que no tiene ninguna relación con los colaboradores de la organización.

Se explicó la metodología sobre el desarrollo de los cuestionarios, dando los por menores y pautas, con la debida atención de cualquier duda e indicando que la duración podría ser de aproximadamente 30 minutos.

Se estableció ese horario antes de que comiencen su día laboral, además se les indicó con anterioridad que tales fechas se llevarían a cabo un proceso de evaluación hacia la empresa, para que haya mayor disposición. Al terminar de responder a las encuestas, se agradeció su participación para la investigación.

Plan de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento de los datos de la información obtenida de las encuestas basadas en el modelo de King & Grace (2010) que desarrollan el tema del valor de la marca empleador, se utilizó el programa IBM SPSS Statistics versión 25, lo que permitió, a través del análisis cuantitativo; determinar el estado del valor de la marca empleador del área de post venta en una concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo.

3.8. Matriz de consistencia

Tabla N° 6: *Matriz de consistencia*

Problema Principal	Objetivos	Variable	Dimensiones	Sub dimensiones	Metodología	
¿Cuál sería una propuesta de marca empleador para el área de post venta en una concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo?	Objetivo General	Marca Empleador	Gestión interna de la marca	Generación de información	Enfoque, tipo y nivel de investigación	Técnica
	Objetivos Específicos Determinar la percepción de la gestión interna de la marca. Determinar la percepción del efecto del conocimiento de la marca del empleador. Determinar la percepción de los beneficios de la marca basado en el empleado. Determinar la percepción de la marca empleador en base al Modelo EBBE.			Difusión del conocimiento	Cuantitativo, aplicado, descriptivo.	Encuesta
				Apertura	Diseño de Investigación	Instrumento
				Factor “H”	No experimental – transversal	
			Claridad del rol	Población / Muestra		
			Compromiso de la marca	30 colaboradores	Employee based Brand Equity (EBBE)	
			Comportamiento ciudadano de la marca	Tratamiento estadístico		
	Satisfacción del empleado					
	Intención de quedarse		Alfa de Cronbach			
	Palabra positiva del empleado		Normalidad de datos.			

3.9. Consideraciones éticas

El encuestador brindó toda la información necesaria del tema de “Marca empleador” al encuestado para evitar cualquier problema durante el desarrollo del mismo.

Por cuestiones de protección de información se evitó poner el nombre de la concesionaria en la investigación debido a aspectos de confidencialidad sugerido por cargos superiores.

Las encuestas fueron anónimas para que los colaboradores no tuvieran problemas de índole laboral dentro de la organización y las respuestas sean apegadas a la realidad.

IV. Resultados y discusión

En relación a los objetivos, para determinar el estado en que se halla cada dimensión de la variable en estudio, se consideró las apreciaciones de los colaboradores, de acuerdo a la escala de Likert de 5 puntos utilizada en el instrumento, donde (1) significa que se encuentran Totalmente en desacuerdo y (5), Totalmente de acuerdo.

El instrumento empleado para recoger los resultados, no tuvo presente datos sociodemográficos para estudiar las consideraciones ante cada dimensión de la variable. Lo que coincide en parte con otras investigaciones (Lui Rivas, 2015; Bussin y Mouton, 2018), que afirman no encontrar efectos diferenciadores en relación a su grado de instrucción educativa, su raza o si la población son en su mayoría hombres o mujeres. Sin embargo, rescatan la existencia de un impacto en las percepciones al tomarse en cuenta los años de labor en una empresa y la edad, pero de modo muy significativo. Este último aporte también se fundamenta con el estudio de Sheen (2018) al analizar las opiniones de empleados acerca de su centro de trabajo ideal.

4.1. Percepción de la Gestión Interna de la marca

En primer lugar, se detalló las evaluaciones de los colaboradores con respecto a la primera dimensión y posteriormente se llegó a una conclusión a cerca de la apreciación de la Gestión Interna de la marca en la concesionaria automotriz de la Ciudad de Chiclayo.

Tabla N° 7: *Percepción de la Gestión interna de la marca*

Gestión Interna de la Marca	
Media	3.40

Tabla N° 8: *Percepción de las sub-dimensiones de la gestión interna de la marca*

	Generación de información	Difusión del conocimiento	Apertura - Apoyo de la gerencia	Apertura – Socialización	Apertura - Actitud hacia el trabajo	Apertura – Participación de los trabajadores	Factor H
Media	3.10	3.47	3.54	3.71	3.50	3.11	3.41

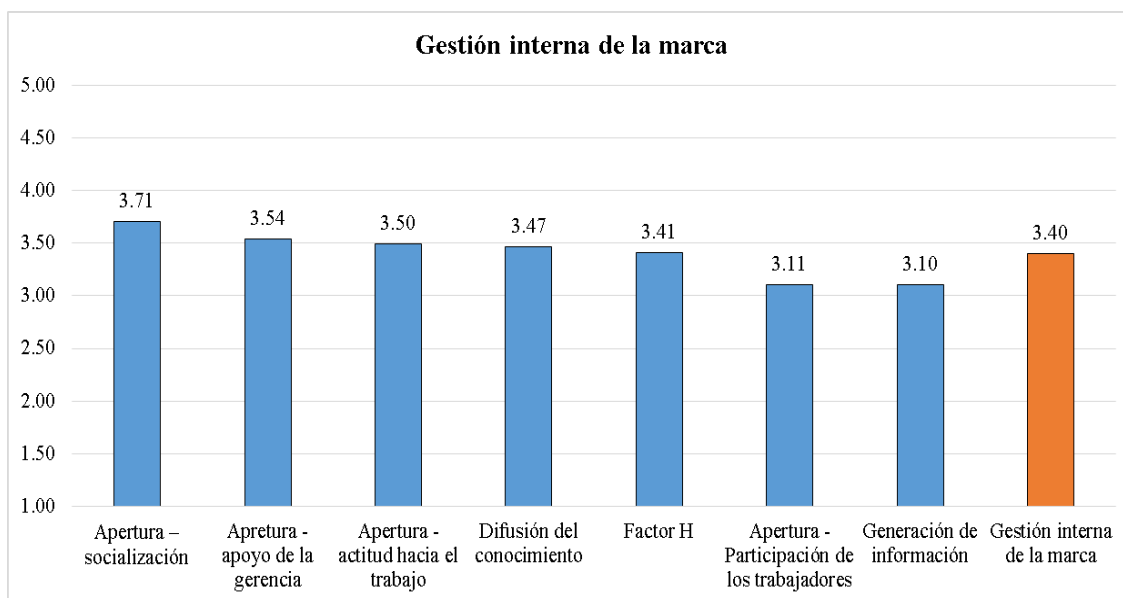


Figura N° 2: Percepción de la Gestión interna de la marca

La dimensión Gestión Interna de la marca, obtuvo una media de 3.40 indicando que parte de los colaboradores no están recibiendo información acerca de sus beneficios materiales y emocionales por parte de la organización. Blasco, Rodríguez y Fernández (2014), comprobaron que existe un impacto positivo de la comunicación interna en el conocimiento de valores y ventajas del personal; situación que no está ocurriendo en la empresa en estudio. Investigadores puntualizan que la marca es gestionada cuando se transfieren adecuadamente todos los datos concernientes a la organización; ya sean, objetivos, principios, comportamientos, resultados, experiencias; hacia toda la comunidad corporativa, y esto crea juicios sobre cómo es la forma de laborar en determinada entidad (Sullivan, 2004; Bredwell, 2006; King & Grace, 2009).

Por otra parte, teniendo en cuenta las sub – dimensiones que comprende la Gestión Interna de la marca; en cuanto a la Generación de Información, es resaltante con una media baja de 3.10, lo que quiere decir que los colaboradores, no perciben de que la empresa para la que laboran realice evaluaciones y/o revisiones para forjar la información acerca de la marca, y que esta sea de conocimiento por ellos.

Siendo esta estrategia fundamental, ya que empresas reconocidas por su marca empleadora en Perú, califican a los cuestionarios anuales como una referencia de retroalimentación (Sheen, 2018). De modo que es vital aclarar aquellos vacíos que pueden llegar a tener los trabajadores para entregar correctamente la promesa de marca

y a la vez saber si cumplen con sus expectativas (Lings & Greenley, 2005; King & Grace, 2009).

Además, se recalca que no todos tienen un contacto directo con la gerencia; solo el día de integración al finalizar el año. Aunque, existe mayor relación con la administradora, pero esta solo se da por motivos de vacaciones o permisos. En consecuencia, si la compañía no da pie a una relación interpersonal con los jefes o superiores, quienes influyen y orientan a los demás; entonces no puede concebirse una formación de la marca (Barrow y Mosley, 2005)

(Reyes & Braga, 2015; Sheen, 2018) encontraron a la sub – dimensión de Apertura – Participación de los trabajadores, como el tercer aspecto más valorado por el capital humano para definir un espacio de trabajo anhelado. No obstante, en la concesionaria automotriz fue percibido dentro del rango “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. Esta clasificación indica que no todos los colaboradores consideran que sus sugerencias o críticas son valoradas en cuanto al desarrollo de estrategias y tácticas para el servicio hacia el cliente, como por ejemplo, clasificación de usuario por fidelidad, pedidos de repuestos, atención personalizada, acceso a garantías, entre otros.

Centrándose en el ítem “Tengo la oportunidad de participar en el desarrollo de nuevas iniciativas de clientes” con una media reducida de 2.97, los colaboradores dejan en claro que no se sienten parte del proceso para garantizar un excelente servicio al cliente. En otras palabras, las personas que laboran en el servicio de Post Venta no experimentan un entorno receptivo y abierto donde puedan aportar con sugerencias o comentarios (Naude et al., 2003).

En relación a lo antes mencionado, la pregunta “En general, sugeriría que exista una excelente comunicación dentro de la organización para la que trabajo” de la sub – dimensión Factor H, fue la que resultó con una media baja, confirmando que la empresa no emplea una técnica de comunicación efectiva, de tal manera que la información no siempre llega a las distintas áreas del servicio de post venta. Se sabe que hasta el momento, se emplean como medios de aviso, los correos corporativos para los supervisores y/o jefes de área, memorándum informativos y el boca a boca.

Los colaboradores deben tener conocimiento de la parte estratégica de la concesionaria como su misión, ventaja competitiva y objetivos, los cuales se encuentran detallados en la página web. En relación al uso de estos recursos (página web,

Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube) Sheen (2018), señaló que solo hay un pequeño porcentaje de empresas en el Perú que utiliza estos medios para promocionar su Employer Brand e interactuar con los empleados. Todo lo contrario sucede en la India, donde Clair (2016) analizó las acciones que realizan las organizaciones para transmitir su marca, empleando las redes sociales como una estrategia para comunicarla y reforzarla.

Un aspecto significativo que sobresale, es la de Apertura – Socialización, dicha sub – dimensión resultó con una media mayor de 3.71 a comparación de las demás, con esto se refiere a que existe una buena relación en ciertos equipos de trabajo, pues por lo general están dispuestos a brindar soporte ante algún problema que se presente, siempre y cuando la colaboración hacia su compañero no perjudique su trabajo. En base a lo investigado por (Lui Rivas, Reyes & Braga, 2015), el elemento Social es uno de los más considerados por los colaboradores, en especial por las mujeres.

Un ítem de esta sub – dimensión consulta si la organización brinda capacitaciones laborales a sus colaboradores; para lo cual, algunas marcas de autos que conforman la concesionaria, brindan capacitaciones tanto a los técnicos, mecánicos como a los asesores de Post venta lo que permite realizar correctamente su trabajo. Esta estrategia puede tener un impacto restringido, tomando en consideración el bajo resultado de 3.11 obtenido en la sub – dimensión de Apertura – Participación de los trabajadores (Sheen, 2018); debido a que todo el aprendizaje alcanzado puede ser no reconocido por los cargos superiores.

4.2. Percepción de los Efectos del conocimiento de la marca del empleado

Se determinó la apreciación dada a la dimensión y sus sub – dimensiones, teniendo en cuenta las medias de las respuestas obtenidas y clasificándolo de acuerdo a la escala Likert.

Tabla N° 9: *Percepción de los Efectos del conocimiento de la marca del empleado*

Efectos del conocimiento de la marca del empleado	
Media	3.88

Tabla N° 10: *Percepción de las sub-dimensiones de efectos del conocimiento de la marca del empleado*

	Claridad del rol	Compromiso de la marca
Media	3.80	3.96

A continuación se darán a conocer las respuestas de los colaboradores con respecto a la segunda dimensión para que, posteriormente se llegue a una conclusión acerca de la percepción del Efecto del conocimiento de la marca del empleado en la concesionaria automotriz de la Ciudad de Chiclayo.

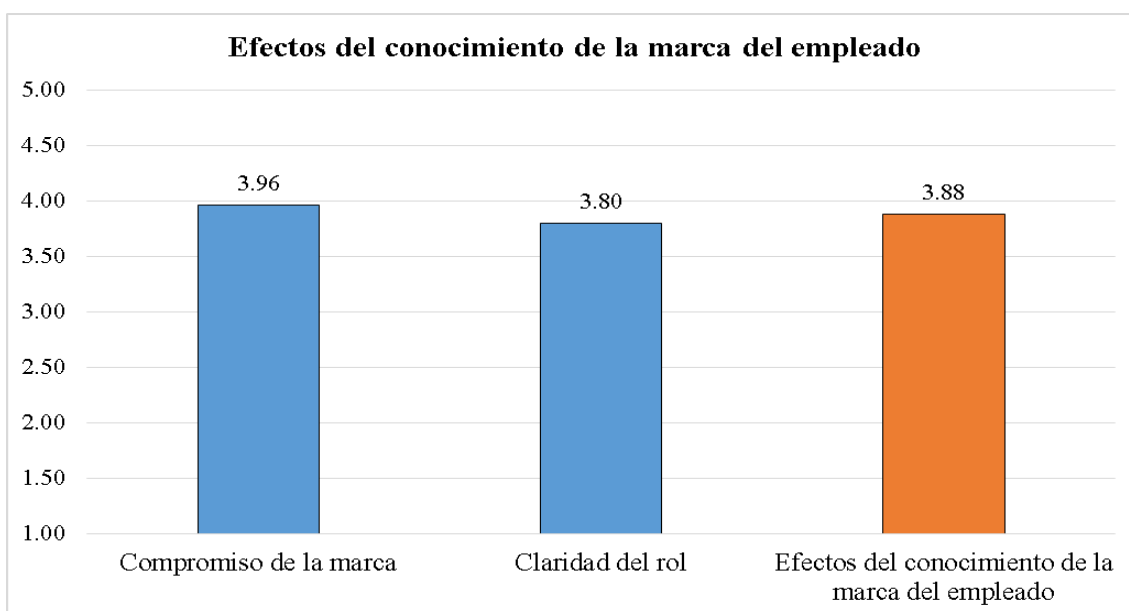


Figura N° 3: *Percepción de los Efectos del conocimiento de la marca del empleado*

Como se puede apreciar, se determinó que en la concesionaria automotriz, existe una valoración relativamente alta en cuanto a la dimensión de Efectos del conocimiento de la marca del empleado, debido a que se obtuvo una media de 3.88. Es decir, que un porcentaje de los colaboradores considera tener en claro las metas y los objetivos que desea alcanzar la empresa; además, del comportamiento que se desea plasmar hacia los clientes y potenciales trabajadores en el mercado. Resultando contradictorio con lo especificado por King y Grace (2009), pues señalan que esta dimensión sería consecuencia de una apropiada gestión interna de la marca, la cual fue percibida con una media menor de 3.40. Este análisis puede explicarse ante la posibilidad de que exista entre los encuestados, personal que recientemente haya ingresado a la concesionaria o que tenga un periodo corto en la organización.

Asimismo, ambas sub – dimensiones “Claridad del rol” y “Compromiso de la marca” han sido estimados con medias cercanas al rango (4), que es De acuerdo. Centrándonos en la media mayor de 3.96 referente al Compromiso de la marca, se confirma que a pesar de que no todos los trabajadores cuenten con un conocimiento de la marca, gran parte se consideran miembros contribuyentes en el proceso de dar a conocer positivamente la esencia de la concesionaria. Esto no coincide con lo expuesto por (O'Reilly y Chatman, 1986; Iverson, McLeod, y Erwin, 1996; Castro et al., 2005) dado que mencionan que a medida que asimilen las creencias, aptitudes e información que le brinde la empresa, el compromiso llega a ser superior.

El resultado anterior se puede corroborar con la media alta de 4.27, obtenida en la pregunta “Estoy dispuesto a poner un esfuerzo adicional más allá de lo que se espera que haga para que la organización para la que trabajo, tenga éxito”, resaltando que los colaboradores son conscientes de que es importante ofrecer un buen trato al cliente, pues sin ellos la empresa no obtendría un ingresos y por tanto, no alcanzaría los resultados esperados. A esto se le suma, de que gracias a la nueva actividad establecida por el área de Call Center, que consta en realizar un determinado número de llamadas a usuarios que ya han requerido del servicio de post – venta con la finalidad de calificar el trabajo realizado; los asesores pueden identificar sus debilidades a mejorar.

Sin embargo, la pregunta “Siento que realmente encajo en el lugar donde trabajo” fue la que resultó con una media menor, dando a entender que los trabajadores realizan este esfuerzo adicional por motivos extrínsecos, mas no intrínsecos. Es decir, las competencias de la personas no coinciden con el cargo laboral que asumen o no se identifican con los valores y comportamiento de la empresa. Las organizaciones que tienen una marca empleador concreta, captan con facilidad a candidatos compatibles con su esencia (Moroko & Uncles, 2009; Mandhanya & Shah, 2010; Jiménez, 2015).

Con lo que respecta a la sub – dimensión Claridad del rol se determinó que existe una percepción regular por la media obtenida de 3.80. No obstante, un punto resaltante es la pregunta “Entiendo lo que se espera de mí porque tengo información sobre la marca de mi organización” que obtuvo un menor porcentaje. Babin y Boles (1996), comentan que al ser imprecisos con las funciones a desempeñar, el trabajo se vería afectado negativamente.

La valoración dada, se puede interpretar como el hecho de que, si bien la organización no ofrece desde el comienzo la información precisa del puesto de trabajo, en cuanto a aptitudes y acciones concretas; es el mismo colaborador que durante su tiempo en la empresa va recepcionando todo aquello que implica conocer y representar a la marca, observando el entorno o consultando con sus compañeros de trabajo.

4.3. Percepción de los Beneficios de la marca basado en el empleado

Se determinó la apreciación de la dimensión y sus sub – dimensiones, teniendo en cuenta las medias de las respuestas obtenidas y clasificándolo de acuerdo al rango ya establecido.

Tabla N° 12: *Percepción de los Beneficios de la marca basada en el empleado*

Beneficios de la marca basado en el empleado	
Medio	3.41

Tabla N° 13: *Percepción de las sub-dimensiones de los beneficios de la marca basada en el empleado*

	Comportamiento ciudadano de la marca	Satisfacción del empleado	Intención de quedarse	Palabra positiva del empleado
Media	3.64	3.76	2.78	3.47

A continuación se darán a conocer las respuestas de los colaboradores con respecto a la tercera dimensión para que, posteriormente se llegue a una conclusión a cerca de la situación de los Beneficios de la marca basada en el empleado en la concesionaria automotriz de la Ciudad de Chiclayo.

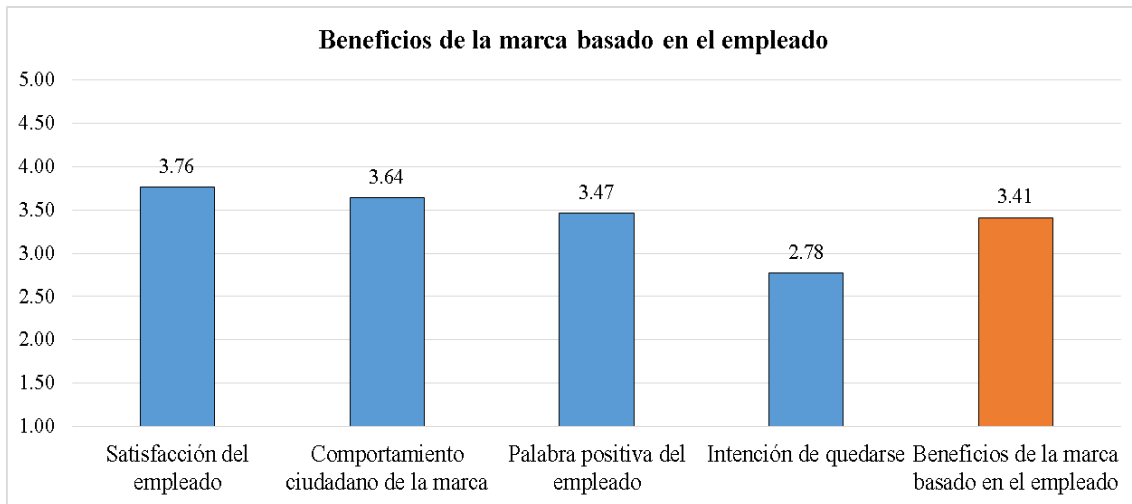


Figura N° 4: Percepción de los Beneficios de la marca basado en el empleado

Los colaboradores de la concesionaria determinaron que tienen una percepción media de estos Beneficios de la marca; lo que explica que una parte del personal de la organización actúa acorde a lo que la marca expresa internamente. Debido a que al ir interpretando los resultados obtenidos en las anteriores dimensiones, se concluyó que cuando una persona ingresa a la empresa no es capacitada en su totalidad por lo que resulta difícil que desarrolle acciones que identifiquen a la marca de la concesionaria automotriz.

El beneficio que obtiene la organización al poseer una marca empleador bien diseñada y comunicada, visto desde un enfoque interno; es que los colaboradores actuarán acorde a la marca, se sentirán orgullosos de su centro laboral lo que hará que no piensen en cambiarse a otro, además de que se generarán resultados productivos para todos (Ambler & Baarow, 1996; King & Grace, 2009; Jimenez, 2015)

La sub – dimensión de Satisfacción del empleado obtuvo una media resaltante de 3.76 refiriéndose a estar “Ni de acuerdo, ni desacuerdo”; esto puede explicarse a que los colaboradores están moderadamente conformes con su puesto, por lo tanto, la variable en estudio puede estar desarrollándose pero con algunas debilidades en ciertas áreas. Lo que concuerda con Bussin y Mouton (2018), quienes demostraron que ante una marca empleador altamente percibida, los trabajadores se sienten más satisfechos en su posición dentro de la empresa.

En consecuencia, se ve reflejado la media menor de 2.78 con respecto a la sub – dimensión Intención de quedarse, ya que al no existir una satisfacción en su

totalidad, la iniciativa de buscar otras opciones de trabajo se encuentra latente (Boselie & Vander Wiele, 2002; Ramlall, 2004).

Un dato preocupante, se ve en la pregunta “Yo rechazaría una oferta de otra organización si llegara mañana” con una media de 2.27, pues los colaboradores ante otras propuestas de trabajo señalan no tener un motivo que los retengan, es decir, que la propuesta de valor que les ofrece la empresa no cumple sus expectativas. Este resultado concuerda con otro estudio que comprueba que hay una correlación negativa entre personas que consideran otras propuestas de trabajo y una marca empleador consistente (Bussin & Mouton, 2018).

Cabe señalar que la Administradora de la concesionaria, en su entrevista diagnóstica, nos mencionó dos principales razones sobre la salida del personal; por una parte, ante mejoras salariales y también, por un desarrollo dentro de la organización, es decir, una línea de carrera; pues probablemente estas estrategias sean limitadas en la empresa. De igual manera sucede en relación a lo hallado por Sheen (2018), donde trabajadores indican estos dos argumentos como los principales motivos para cambiar de empleo.

La sub – dimensión Comportamiento ciudadano de la marca, destaca con una media de 3.64, señalándonos que entre los colaboradores de cada área de post – venta de la concesionaria hay un sentido de equipo, además de una iniciativa por desenvolverse adecuadamente. Esto, a consecuencia de ciertos factores importantes como, olimpiadas entre las áreas de la empresa, celebración de cumpleaños y la reunión de confraternidad. Dicha conducta es otro de los beneficios a partir de una definida marca con la que se identifique el empleado, originando una comunidad entre todos lo que conforman la compañía (Keller, 2001; King & Grace, 2009).

Es por ello, que la pregunta “Si tengo la oportunidad, transmito mis conocimientos sobre la marca de mi organización a los nuevos empleados” resultó con una media mayor, interpretándose así que el personal ante alguna duda o desconocimiento en actividades laborales recibe soporte por parte de sus compañeros de trabajo o también de la Administradora de la sede.

4.4. Percepción de la Marca Empleador

Se determinó la percepción de la variable en estudio, teniendo en cuenta las medias de las respuestas obtenidas y clasificándolo de acuerdo a los rangos de Likert.

Tabla N° 14: *Percepción de la Marca empleador*

Marca Empleador	
Media	3.57

A continuación se darán a conocer las respuestas de los colaboradores con respecto a la variable, para que, posteriormente se llegue a una conclusión global de la Marca Empleador en la concesionaria automotriz de la Ciudad de Chiclayo

Figura N° 4: Percepción de la Marca empleador

Finalmente se determinó que la variable “Marca Empleador” con una media de 3.57, presenta una percepción intermedia, es decir, que si bien hay un manejo de estrategias que permiten al colaborador identificarse con la empresa y desarrollarse acorde a los valores por los que se caracteriza. Aún existen puntos deficientes que no permiten lograr totalmente los objetivos y metas que la concesionaria desea alcanzar, ya sea en satisfacción de los colaboradores, reconocimiento en el mercado, excelente servicio, ingresos positivos en cuanto al servicio post venta, entre otros.

Como ya se ha venido explicando, en cada dimensión hay indicadores con un grado medio donde se pueden proponer mejoras para que sean tomado en cuenta por la organización basándonos en los resultados obtenidos por los mismos miembros de esta.

En resumen, la sub – dimensión Efectos del conocimiento de la marca empleador presenta una media superior a las otras dos, refiriendo que el compromiso es asumido por los trabajadores; muestran voluntad por realizar correctamente cada función designada a su puesto de trabajo; lo que nos lleva a la claridad del rol, en donde se sabe que actividades básicas se deben cumplir, pero la empresa no realiza una clase de inducción haciendo que cada persona por su cuenta vaya aprendiendo un poco más de la organización.

En cuanto, a la Gestión Interna de la Marca se muestra como la dimensión más deficiente en la concesionaria automotriz, por la clasificación media con respecto a la Generación de la Información, Participación de los trabajadores y el Factor H, coincidiendo en que los colaboradores no se sienten escuchados, ni se consideren sus comentarios o iniciativas en los planes de acción realizados por la empresa. Además, ellos perciben que los medios de comunicación internos no son los mejores pues suelen haber distorsiones en la comprensión de avisos o comunicados.

V. Propuesta

La propuesta de Marca Empleador para el servicio de Post Venta en una concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo está orientada a mejorar los beneficios que proporciona la organización con la finalidad de que exista una percepción positiva por parte de los colaboradores, lo que traería consigo mayor identificación y compromiso con los resultados, esto desde una perspectiva interna; mientras que por el lado externo, atraería profesionales con talento y facilitaría el reclutamiento a largo plazo

Teniendo en cuenta lo mencionado por Armstrong & Taylor (2014), en su libro ‘Manual de Recursos Humanos’, referente al proceso de desarrollo de la marca empleador. El autor nos señala examinar que los valores de la organización se encuentren plasmados en todo este proceso para tener una guía de cómo llevar a cabo las distintas estrategias a proponer.

Tabla N° 15: *Información de la concesionaria automotriz*

Concesionaria Automotriz de la ciudad de Chiclayo	
En base a la información expuesta en la página web de la organización (s.f.), la concesionaria automovilística cuenta con 20 años de experiencia en este sector, fundada en 1999 en la ciudad de Piura. Dedicada a la venta de vehículos de flota liviana y pesada, repuestos; así como también a ofrecer el servicio post-venta. Actualmente cuenta con sedes a lo largo del norte del Perú, como son las ciudades de Piura, Sullana, Talara, Chiclayo, Jaén y Tumbes, representando a las marcas Mitsubishi, Kia, Volkswagen, Ssang Yong, Chery, Faw, Peugeot, DongFeng tanto para autos, camionetas, camiones y buses.	
Misión	Ventaja competitiva
Ofrecer vehículos de flota liviana y pesada, repuestos de alta calidad y servicios post-venta, de forma competitiva y dinámica, con claro sentido de responsabilidad y creatividad, a través de profesionales comprometidos	Variedad de autos y modelos. Atención personalizada. Asesoría de compra. Servicio de post – venta de calidad.

con la satisfacción de los clientes.

Servicio Post – Venta

Este servicio va dirigido para aquellas personas que desean la compra de repuestos y/o accesorios, acceder al mantenimiento correctivo o preventivo, para servicios de grúa, carrocería y pintura. Para ello, la concesionaria ofrece los números telefónicos y horarios en su página web. Además, te da la opción de realizar una reserva online de acuerdo a las necesidades de tu automóvil.

Fuente: Extraído de <https://interamericanorte.com/nosotros/>

Otra paso a seguir que indica el ‘Manual de Recursos Humanos’ es revisar las apreciaciones por parte de público interno, en este caso, los trabajadores pertenecientes al área de Post – venta. Por tal motivo, se realizó un diagnóstico de la Marca Empleador en dicha concesionaria considerando el aporte de los autores King & Grace (2010) con su modelo de Valor de la Marca basado en el empleado, donde se obtuvo como resultado que la variable presenta una percepción media por parte de los trabajadores, lo que quiere decir que existe cierto manejo de políticas y tácticas para que la marca sea acogida por los colaboradores. Sin embargo, aún se pueden realizar mejoras en las dimensiones señaladas.

A continuación se detallarán las estrategias y tácticas para llegar a una Propuesta de valor de marca dirigida al empleado, en base a las apreciaciones dadas sobre de las dimensiones e indicadores que conforman la marca del empleado.

5.1. Gestión interna de la marca

Generación de la información

Considerando los resultados, se tiene que esta sub – dimensión fue la menos percibida por los colaboradores, dando a entender de que la empresa no realiza revisiones con regularidad a nivel global. Para esto, sería necesario establecer juntas de evaluación mensual y quincenal, teniendo en cuenta las áreas que conforman el servicio de Post – Venta. Las juntas de evaluación quincenal se darán en cada área; en el caso de la concesionaria: área de asesoría, área técnica, área de almacén y área administrativa. Con respecto a las juntas de evaluación mensual, se reunirán todas las áreas junto con el gerente de la concesionaria automotriz.

Tabla N° 16: *Objetivos de las juntas de evaluación*

Objetivos de la junta de evaluación		
<ul style="list-style-type: none"> • Tener una fuente de retroalimentación en base a las metas alcanzadas y los fallos, dependiendo de cada área; para mejorar los resultados y diseñar una estrategia. • Averiguar y entender las necesidades y sugerencias del personal de trabajo. • Aclarar las dudas existentes de los colaboradores sobre la empresa o tareas a desarrollar, mejorando la comunicación interna. • Establecer mayor contacto entre el personal y sus superiores, con el fin de que se genere una comunidad entre todos. 		
Área encargada	Medio de difusión	Material necesario
Gerencia y Administración	Correos corporativos. Anuncios verbales	Oficina de reuniones Proyector Acta de reunión Bebidas

En estas reuniones, se pretende que cada persona se desenvuelva con sus compañeros de trabajo, se sienta escuchado, establezca mayor relación con su equipo y se sienta parte del proceso. Para ello, el jefe de cada área y el gerente, debe cerciorarse de que todos los trabajadores participen activamente y escucharlos ante cada punto a tratar, ya que al finalizar, es él quien dará el resumen de lo desarrollado en la reunión mediante una acta (Anexo N° 5), felicitando los logros hasta el momento e incentivando a la solución de inconvenientes entre todos. La fecha y la hora en que estas se desarrollen serán coordinadas por los jefes y el gerente, teniendo en cuenta la carga laboral existente en el determinado momento.

Tabla N° 17: *Estructura de las juntas de evaluación*

Estructura de las juntas	
De evaluación mensual	De evaluación quincenal
1. Gerente, señala los puntos a tratar.	1. Jefe del área, señala los puntos a tratar.

<p>El jefe de cada área da a conocer:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Metas o resultados alcanzados. 3. Inconveniente y/o fallas. 4. Soluciones dadas hasta el momento. <p>Lluvia de ideas con todos los asistentes para establecer alternativas de solución.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Requerimientos o interrogantes. 6. Reconocer los logros alcanzados por cada área de Post – Venta. 7. Resumir y concluir los problemas, soluciones y futuros objetivos a desarrollar. 	<p>Cada persona da a conocer:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Metas o resultados sobresalientes. 3. Inconveniente y/o fallas. 4. Soluciones dadas hasta el momento. <p>Lluvia de ideas con todo el equipo para establecer alternativas de solución.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Requerimientos o interrogantes. 6. Reconocer los logros alcanzados por cada integrante. 7. Resumir y concluir los problemas, soluciones y futuras tareas a desarrollar.
--	---

Difusión del conocimiento

Esta segunda sub – dimensión, consiste en que la empresa debe comunicar a su personal, su promesa de marca; es decir, los valores y conductas que la caracterizan. Además, de enseñar a todos los integrantes cuál es el modo de trabajar y por qué es importante su labor en la organización. Hasta el momento, la concesionaria automotriz utiliza los correos corporativos y memorándum informativos para emitir algún comunicado sobre algún suceso ocurrido en relación a la empresa, mientras que para recordar la manera de desempeñar cada función, utilizan el boca a boca. Sin embargo, el modo de cómo representar a la marca, no es muy claro para algunos colaboradores y para ello, una técnica creativa y dinámica de cómo el empleador puede llegar a su personal con esta información es la de Storytelling o contar historias.

Tabla N° 18: *Objetivos del Storytelling*

Objetivos del Storytelling
<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir la cultura organizacional hacia todo el personal, incentivando a que los valores y actitudes sean aplicados en el día a día. • Provocar el recuerdo de la marca constantemente, mostrando una representación de lo que implica laborar en esa entidad. • Fortalecer el sentimiento de pertenencia, ya que los colaboradores se sentirán

parte de la historia. <ul style="list-style-type: none"> Hacia el exterior, generar el interés de profesionales potenciales acerca de la imagen de la empresa. 		
Área encargada	Medio de difusión	Material necesario
Área de Comunicación interna	Dependerá del contenido y el plan de comunicación que propongan y desarrollen, los cuales se detallan posteriormente	

El Storytelling, aplicado a la gestión del talento humano; consiste en crear historias o contenido narrativo a través del cual se puede transmitir mucha información relacionada a la organización, de manera creativa, dinámica y fácil de recordar. Los mensajes que se deseen plasmar pueden provocar distintos sentimientos; como orgullo, emoción, suspenso, entre otros; así como también, se pueden propagar por los múltiples medios que la empresa maneje exponiendo videos, imágenes o historias escritas.

Para el desarrollo de esta táctica, será necesario principalmente la participación conjunta del área de Recursos Humanos con el área de Marketing de la concesionaria automotriz, ya que la primera, es quién tiene la posibilidad de conocer un poco más acerca del personal, mientras que la otra parte, cuenta con la capacidad de utilizar los medios, formatos y soportes adecuados para hacer llegar los mensajes a los colaboradores y los posibles empleados.

Tabla N° 19: *Proceso del Storytelling*

Proceso del Storytelling
<p>1. Definir objetivo de comunicación</p> <p>Para establecer el objetivo, la empresa tiene que identificar cual es el aspecto con el que se tiene problema para ser comunicado o también la oportunidad que se presente para darse a conocer.</p> <p>En el caso de la concesionaria, el problema es la transmisión de cualidades que caracterizan a la marca. Otros objetivos serían, distinguirse como empleador, posicionamiento o recuerdo de la marca.</p>

2. Definir su público objetivo

Este tipo de contenido debe estar dirigido a un cierto público para adaptar la historia que se pretende contar, en esta oportunidad al estar enfocado al talento humano, tenemos principalmente dos targets.

Por una parte, los colaboradores que ya pertenecen a la concesionaria y se encuentran en sus labores actuales. Y; por otro lado, hacia los empleados potenciales, que se encuentran en busca de oportunidades laborales. Incluso también se pueden tener en cuenta, todas las partes interesadas en el proceso de dar el servicio de post venta.

3. Definir el contenido

Como toda historia presenta un inicio, nudo y desenlace, y en todo este mensaje se debe evidenciar un argumento que logre unir estos elementos. Además debe estar alineada con la marca comercial, para que haya una coherencia en el contenido.

Los temas serían: como se inició la empresa, cual es la forma de laborar que los hace diferentes de otros, los inconvenientes o logros que tuvieron a lo largo de su experiencia en el mercado, los beneficios que ofrece a su personal.

4. Establecer el plan de comunicación

Una vez realizado los anteriores pasos, se deberá seleccionar el formato en que se presentará (video, imágenes, relatos) y a través de qué plataformas (página web corporativa, Facebook, Youtube, Instagram, LinkedIn).

Esto dependerá del objetivo de comunicación con el que se partió, el contenido y el público al que se espera llegar, asimismo, de los recursos con los que cuenta la organización.

Apertura

Esta sub – dimensión se refiere a cuán receptiva es la organización con sus colaboradores para establecer un espacio de intercambio de sugerencias con respecto a sus clientes o para dar iniciativas que favorezcan al personal. En esta oportunidad, los

trabajadores señalaron que esto no sucede en la concesionaria, sintiéndose limitados al expresarse.

Por tal motivo, una herramienta para complementar las que ya se emplean en la concesionaria, es crear una plataforma de comunicación interna, donde exista una participación activa de los colaboradores de acuerdo al área al que pertenecen, pudiendo proyectar noticias relacionadas al giro de negocio de la empresa, expresar opiniones o ideas acerca de una problemática, crear una interacción con el equipo, entre otras actividades; todo esto a través de un medio digital.

Hay que tener en cuenta que la integración de esta plataforma es un complemento de las estrategias antes mencionadas, para ir estableciendo en los colaboradores una cultura social, dando a entender que todos forman parte de una comunidad.

Tabla N° 20: *Objetivos de una Plataforma de comunicación interna*

Objetivos de una Plataforma de comunicación interna		
<ul style="list-style-type: none"> • Promover una comunicación vertical y horizontal, sin distinción alguna, fomentando un espacio de comunicación entre todo el equipo de Post Venta. • Compartir documentos e información valiosa con las personas pertenecientes a tu área. • Comunicar al instante anuncios o acontecimiento importantes a la empresa, lo que generará comentarios, respuestas, sugerencias, preguntas entre los colaboradores. 		
Área encargada	Medio de difusión	Material necesario
Área de comunicación interna, Marketing y Auxiliar de sistemas	Boca a boca, por medio de los jefes a sus equipos. Comunicado por correo corporativo.	Información corporativa, estratégica y de interés. Recursos económicos

La plataforma digital es una red reservada para el personal de una organización, debido a que solo ellos podrán tener acceso en el momento en el que lo deseen. Diseñada de tal forma, que podrán recurrir ahí para compartir documentos, comunicarse con sus superiores u otras áreas de la empresa, encontrar información acerca de la empresa, reportes explicativos, entre otras cosas.

Los contenidos que se pueden exponer a través de esta red digital se agrupan en tres ámbitos; información corporativa (historia de la empresa, misión, visión, objetivos, valores, organigrama), información de interés (beneficios o descuentos del colaborador, calendario laboral, anuncios, recomendaciones, buzón de sugerencia) e información estratégica (reportes de facturación, participación en el mercado, informes de encuestas, manuales)

Para su desarrollo, se tendrá en consideración los recursos que la concesionaria esté dispuesta a destinar, es por ello que a continuación se presentan tres opciones:

Tabla N° 21: *Plataformas de comunicación interna*

Intranet Corporativo
<p>Es la opción más básica, considerando que el portal para los trabajadores puede ser asistido por el auxiliar de sistemas otorgándole el presupuesto necesario para adquirir los programas y servidores correspondientes. De otro modo, se puede contratar a empresas especializadas en la venta software para que se haga cargo de la implementación de esta plataforma, así como también darle el mantenimiento ante algún cambio.</p> <p>El costo aproximado para contar con una plataforma de acuerdo a las especificaciones de la organización varía sí; se realiza de manera independiente por parte de la empresa, es entre S/. 500 – S/. 1000 nuevos soles anuales, por la compra de los programas y servidores. En el caso de que se recurra a un especialista externo, el costo varía entre S/. 5000 – S/. 7000 nuevos soles, un solo pago. El tiempo necesario es de 6 a 12 meses.</p>
Plataforma Workplace
<p>Workplace es una aplicación social que proviene de Facebook, por lo cual, se presenta con las mismas funciones pero solo enfocado al ámbito empresarial.</p> <p>Esta herramienta es una plataforma independiente de Facebook, sin embargo, opera de manera similar, ya que se pueden crear grupos dependiendo de los equipos de trabajo, donde puedes compartir archivos, imágenes y videos, y a la vez reaccionar a estos. Asimismo, se pueden realizar transmisiones en vivo, crear eventos, tener un apartado de noticias, un espacio de almacenamiento e incorporar las herramientas que ya utiliza la empresa (google drive, gmail, Microsoft office)</p>

Ofrece planes de acuerdo a la cantidad de trabajadores y el tamaño de tu empresa, el primer programa es gratis perfecto para equipos, el segundo va dirigido para organizaciones enteras y por último, el plan para grandes compañías, estas últimas con un costo determinado por persona. Se puede acceder esta información a través de su página web, <https://es-la.workplace.com/>

Plataforma GOintegro

GOintegro es una compañía especializada en brindar productos relacionados al área de talento humano, este servicio se centra en promover cuatro ejes: la comunicación, los reconocimientos, los beneficios y la cultura, todos enfocados al colaborador.

Uno de sus productos se denomina ‘Employee communications’ o Comunicación de empleados, donde ofrecen la creación de la red social interna, una sección de novedades y contenidos, un apartado con información referente a la cultura de la empresa, un directorio del personal y te proporciona estadísticas para ver el progreso de la interacción.

Esta información es proporcionada a través de su página web, <https://www.gointegro.com/es/inicio/>, donde puedes acceder un demo registrando los datos de la organización.

Factor “H”

O también llamada Factor Humano, la cual se refiere a como la empresa trata a sus trabajadores como personas y como profesionales, teniendo en cuenta la interacción que existe entre el empleador y su cliente interno. En cuanto a esta sub – dimensión, los colaboradores calificaron que no existe una excelente comunicación en la concesionaria, ya que resulta deficiente el intercambio de acciones o información para ellos. También se mencionó en los resultados, que la relación entre los cargos superiores y subordinados no es constante, por lo que resultar difícil influenciar en las personas que se tiene a cargo.

Si bien anteriormente se proponen los medios para incrementar y facilitar la transmisión de todo tipo de mensajes entre todo el servicio Post Venta, es prescindible capacitar al personal directivo, operativo y técnico para que desarrollen o potencien competencias que favorezcan el trato laboral entre todos los integrantes de la

organización. Por tal razón, un Programa de capacitación de habilidades blandas sería el complemento indicado para las capacitaciones teóricas, que brinda actualmente la concesionaria a sus colaboradores.

Tabla N° 22: *Objetivos de Capacitación de habilidades blandas*

Programa de desarrollo de habilidades blandas		
<p>En primer lugar, mediante el diagnóstico de la percepción de la marca empleador se pudo rescatar tres principales problemas del personal, las cuales serán satisfechas por medio de las capacitaciones.</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar habilidades y actitudes que permitan un mejor desempeño laboral dependiendo de los puestos que cada trabajador asume. • Mejorar las relaciones laborales para que exista un clima de confianza y todos tengan como meta en común cumplir los objetivos de la empresa. • Fortalecer las capacidades de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para que las habilidades técnicas sean mejor aprovechadas. 		
Área encargada	Medio de difusión	Material necesario
Recursos Humanos	Invitaciones por medio de correos corporativos. Anuncio en el mural periódico de la empresa. Boca a boca.	Proyector y sala de reuniones. Hojas bond y de colores, lapiceros, papelotes, plumones, incentivos, folders.

Metodología

Se iniciarán las sesiones con una previa presentación para poder identificar a cada uno de los participantes y verificar su asistencia, luego se continuará con la dinámica correspondiente al tema a tratar. Una vez realizado este procedimiento, se procederá a exponer el contenido central del taller, complementándolo con las ideas y opiniones de los colaboradores; y para finalizar, se hará un resumen de los puntos tratados y la importancia del tema desarrollado (Anexo N° 6).

Tabla N° 23: *Cronograma de capacitaciones*

SESIONES / TEMAS	PERIÓDO		
	MES 01	MES 02	MES 03
Sesión N° 1: Comunicación efectiva	X		
Sesión N° 2: Estilos de liderazgo		X	
Sesión N° 3: Trabajo en equipo			X
Cierre del programa			X

Tabla N° 24: *Presupuesto de capacitaciones*

MATERIAL	CANTIDAD	PRECIO
Papelotes	10 unidades	S/. 5.00
Hojas bond	Medio ciento	S/. 5.00
Hojas de colores	15 unidades	S/. 4.00
Plumones	5 unidades	S/. 10.00
Lapiceros	10 unidades	S/. 7.00
Folders	6 unidades	S/. 6.00
TOTAL		S/. 37.00

5.2. Efectos del conocimiento de la marca del empleado

Las dos sub – dimensiones que abarca son Claridad del rol y Compromiso de la marca, donde los colaboradores señalaron que aún no captan con precisión lo que espera la empresa de ellos, haciendo referencia a sus puestos laborales y como representantes de la concesionaria. Sin embargo, indicaron que estarían dispuestos a realizar un esfuerzo extra por ser miembros contribuyentes en todo el proceso del

servicio; pero para ello es preciso que la organización le brinde la información general y específica de su puesto en la organización.

La administradora, en su entrevista diagnóstica comentó que el proceso de socialización cuando se ingresa a la concesionaria es muy pobre, debido a que esta no se desarrolla de manera formal y no se tiene un material concreto asignado para ello. Por lo que, un programa de inducción sería un procedimiento que se propone a implementar para mejorar la percepción de los efectos del conocimiento de la marca.

Tabla N° 25: *Objetivos de un Programa de inducción*

Objetivos de un Programa de inducción		
<ul style="list-style-type: none"> • Promover la cultura de la empresa para que existe un comportamiento propio de la marca. • Crear compromiso por parte del colaborador involucrándolo desde un inicio en el cargo que asumirá en la empresa. • Facilitar el conocimiento y aprendizaje de todo lo que implica laboral en cierta organización, evitando la incertidumbre en cualquier situación. • Facilitar el proceso de socialización con sus compañeros de trabajo y su jefe directo o las personas que tenga a cargo. 		
Área encargada	Medio de difusión	Material necesario
Administración Recursos Humanos.	Boca a boca, cuando la persona sea contratada.	Manual de inducción del personal. Reglamento interno y de seguridad laboral. Manual del puesto asignado.

El proceso de inducción se da al incorporarse un nuevo integrante a la compañía, orientándolo acerca del ambiente laboral y sobre las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo para el que fue contratado. Este periodo de exploración, ubicación, socialización e integración es elaborado por la encargada de Recurso humanos, aunque al llevarse a cabo se necesita de la participación de un alto directivo o del jefe inmediato de la persona que se incorpora.

El Programa de inducción contará de tres etapas para que se pueda considerar de manera íntegra (Anexo N° 7):

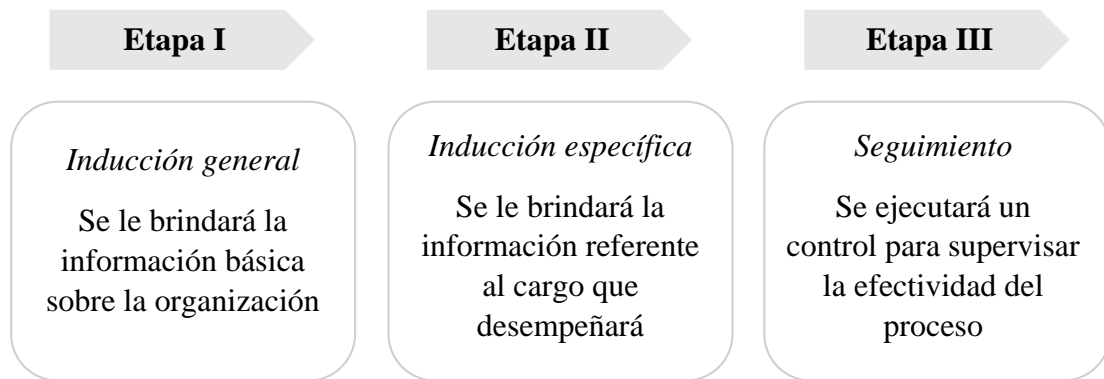


Figura N° 5: Proceso de inducción

Inducción general

Esta primera fase, estará a cargo de la auxiliar de Recursos humanos, quien le dará la bienvenida a la organización como muestra cordial en representación de todos, lo que hará que la persona tenga confianza y se sienta a gusto desde el momento que inicia su integración. Luego se continuará con el recorrido del centro laboral, señalando las oficinas o áreas de la empresa, salidas de evacuación, la sala de reuniones, el comedor, la sala de espera, entre otros.

Aquí se le dará a conocer los antecedentes de organización, cómo se fundó y los responsables de ello, la filosofía que manejan, la misión y visión, los valores que conllevan, los objetivos y metas, el giro de negocio al que se dedican y los servicios o productos que ofrecen. Otro aspecto a tratar son los derechos y obligaciones que tiene como colaborador de la empresa; los horarios de entrada, refrigerio y salida, los días de pago, las fechas de vacaciones, las normas de seguridad, las prohibiciones y sanciones; y los procesos en cuanto entrega de uniforme y materiales, solicitudes de diferentes aspectos, actividades de integración y beneficios como colaborador propio de la empresa.

Para que todos los datos brindados sean recordados y repasados por el nuevo integrante, se le hará entrega de un Manual de inducción y el Reglamento interno y de seguridad laboral.

Inducción específica

Para la segunda etapa, además de la participación de la encargada de Recursos humanos, se requerirá de la presencia de su jefe inmediato, para continuar con la explicación más a fondo del puesto que asumirá en la empresa. Antes de continuar es fundamental que se realice la presentación con todo el personal, principalmente sus compañeros del área y las personas que tenga a cargo si es el caso; pudiéndose aprovechar las reuniones mensuales para que la integración y socialización sea más fácil.

Los aspectos a tratar estarán enfocados al puesto de trabajo, detallando las funciones y actividades a desempeñar, la importancia de su labor en todo el proceso de servicio, especificaciones claras del manejo de datos que implique su puesto, la comunicación con otras áreas de la empresa, el proceso de evaluación, las obligaciones del cargo, el espacio de trabajo y los recursos a manejar.

Hay que tener en cuenta, ser bastante específico con la información brindada en esta fase, así como también atender las dudas que puedan surgir en el nuevo colaborador; para ello, se le puede elaborar un manual del puesto que desempeñará, como material de ayuda.

Seguimiento

La última fase servirá como herramienta de evaluación del proceso de inducción brindado al nuevo trabajador, para comprobar cuán eficaz y eficiente ha sido el programa brindado; además de considerar las mejoras que puedan surgir a partir de este paso. Para ello, será necesario el trabajo conjunto de la encargada de Recursos humanos y el jefe superior del recién integrado, validando los resultados por medio de informes de desempeño y logro, así como también algunos indicadores que propongan por los encargados.

El plazo de este control será definido por ellos mismos, puede ser después de 15 días o un mes, lo que se crea conveniente para establecer la evaluación del programa.

5.3. Beneficios de la marca basada en el empleado

Las consecuencias de una marca empleador consistente es que el colaborador se encuentre satisfecho asumiendo su puesto, tenga una predisposición de continuar laborando en la compañía y proyecte un comportamiento representativo a raíz del

conocimiento de los objetivos operativos y políticas internas de la organización. En la concesionaria, dicha conducta es percibida en su mayoría en actividades recreativas como, las olimpiadas deportivas, las celebraciones de cumpleaños y la reunión de confraternidad; sin embargo, basándonos en el trabajo del día a día, la motivación por actuar acorde a la marca de la concesionaria, disminuye.

Hasta el momento, la empresa realiza el reconocimiento del trabajador del mes basándose únicamente en los resultados de productividad, es decir, considerando las ventas o el número de servicios ofrecidos en determinado periodo. Por consiguiente, se propone mejorar el Programa de reconocimiento laboral, valorando los criterios enfocados al rendimiento; además, de aquellos orientados a habilidades y competencias personales y en equipo.

Tabla N° 26: *Objetivos del Programa de reconocimiento laboral*

Objetivos del Programa de reconocimiento laboral		
<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a los colaboradores a desempeñar un trabajo efectivo y a actuar acorde a la filosofía de la empresa. • Generar mayor satisfacción ante las necesidades de reconocimiento en los trabajadores de manera global. • Fortalecer la relación con la empresa elevando su compromiso, evitando en un futuro el abandono laboral continuo. 		
Área encargada	Medio de difusión	Material necesario
Recursos Humanos Comité designado para el programa.	En las reuniones de evaluación. Correos corporativos. Reunión de confraternidad	Recursos económicos Recursos humanos Diploma

El Programa de reconocimiento laboral es una herramienta que consiste en la elección de un colaborador por sus destacados méritos y logros alcanzados en un determinado periodo, basado en criterios cuantitativos y cualitativos. Para lo cual será premiado mediante un incentivo emocional, acorde al presupuesto designado por la organización y tomando en cuenta la participación de los empleados para llegar a un resultado final.

Elaboración del Programa de reconocimiento laboral

- Designación del comité del programa de reconocimiento

En primer lugar, se designará un comité encargado de establecer los criterios principales para otorgar el reconocimiento laboral y de darle seguimiento al programa, para garantizar la objetividad e imparcialidad de los resultados. Para ello, se recomienda que sean partícipes un auxiliar de recursos humanos, la administradora de la sede y su asistente administrativa, y el Gerente general o un representante de este puesto.

Las funciones a desempeñar por este equipo de trabajo, será de comunicar el desarrollo del Programa a toda la organización al inicio del año, dando a conocer los criterios a considerar, la forma de evaluación y la determinación del incentivo. Seguidamente, se encargarán de recepcionar las encuestas relacionadas desempeño y a las habilidades interpersonales del empleado.

Por último, analizarán los datos obtenidos para llegar a la elección del colaborador más destacable; y en el caso de obtener dos puntajes semejantes, se recurrirá al jefe inmediato de los trabajadores con estos resultados con la finalidad de deliberar a la persona reconocida laboralmente. Asimismo, premiarán al trabajador en la junta mensual, en presencia de todo el personal que labora en la empresa.

- Determinación de los criterios a evaluar

Los aspectos para otorgar el reconocimiento se basarán en dos fuentes; el desempeño por los objetivos logrados y el desenvolvimiento con sus compañeros de trabajo. Con respecto a la productividad del colaborador, se requerirá de los jefes de cada área quienes pueden emitir un informe o completar las encuestas de desempeño, evidenciando las metas alcanzadas mes a mes acorde a su puesto laboral.

Por otra parte, en cuanto los criterios cualitativos, se ha tenido en cuenta las ventajas competitivas que resalta la concesionaria, es por ello que se propone considerar: la puntualidad, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y la atención al cliente. Para obtener la retroalimentación de todo el personal, el comité elaborará una encuesta anónima que será completada por ellos de manera virtual calificando a cada persona. Además, se acudirá al área de call center, quienes tienen la información de satisfacción del cliente ante la atención recibida.

- *Determinación del incentivo*

A partir del presupuesto designado por la organización, se establecerá una lista de opciones que será presentada a todos los colaboradores, a través de una encuesta rápida para que manifiesten su preferencia y sean parte del proceso decisión en el programa de reconocimiento laboral.

La lista de incentivos será de carácter no económico, relacionadas al salario emocional de los trabajadores, con la finalidad de satisfacer las necesidades personales (descuentos en tratamientos estéticos o terapéuticos, en gimnasios, tener un día de trabajo en casa), familiares (bono para restaurantes, para un hotel, spa) y profesionales (ofrecer una capacitación, cursos o conferencias pagadas).

Procedimiento del Programa de reconocimiento laboral

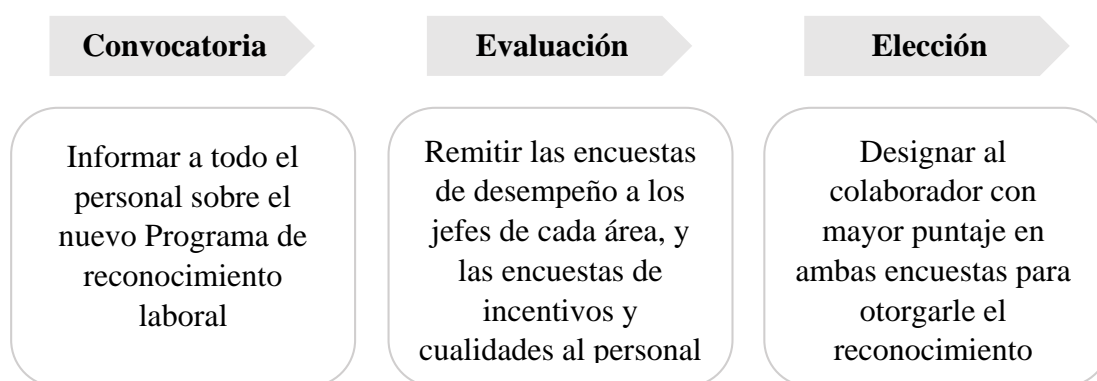


Figura N° 5: *Proceso de reconocimiento laboral*

Convocatoria

El Comité encargado del seguimiento del programa, dará a conocer a toda la organización sobre el nuevo Programa de reconocimiento laboral en la primera junta mensual del año, presentando y explicando cada criterio que se evaluará para llegar a la elección del mejor colaborador, así como también, el método a emplear para recoger las opiniones de cada persona.

Además se les comunicará el periodo empleado para que puedan evaluar a cada compañero de trabajo y seleccionar el incentivo que más prefieran para la persona con mayor puntaje.

Evaluación

Se enviarán de manera virtual, las encuestas a todo el personal para que realicen la evaluación y puedan elegir a la persona que considere sea un colaborador representativo de la organización. Por otra parte, también se les hará llegar la encuesta para seleccionar el incentivo de preferencia que será otorgado al ganador.

Para evaluar la productividad, se solicitará el informe de resultados de los trabajadores con mayores puntajes en las encuestas de habilidades y competencias, para verificar las metas alcanzadas acorde a la planificación del área a la que pertenece.

Elección

El Comité del programa recibirá y analizará toda la información producto de la fase de evaluación, para finalmente obtener al colaborador con mayor puntaje. En el caso de que se presenten dos o tres resultados similares, se recurrirá a la participación de los jefes de las personas con dichos puntajes, para deliberar al trabajador más destacable.

Una vez, finalizado este proceso se dará a conocer a la persona que será reconocida laboralmente en la junta mensual, frente a la presencia de todo el personal de la empresa y haciendo efectiva la entrega del incentivo que eligieron los mismos trabajadores anteriormente.

habilidades blandas	Primera sesión												
	Segunda sesión												
	Tercera sesión												
	Evaluación de resultados												
Programa de Inducción	Elaboración de Manuales												
	Levantar observaciones												
	Presentación de Manuales formales												
Programa de reconocimiento laboral	Designación del Comité												
	Determinación de los criterios a evaluar												
	Convocatoria												
	Evaluación												
	Determinación del incentivo												
	Elección												

Tabla N° 28: Cronograma de la propuesta – segundo año

PROPUESTA	ETAPAS / FASES	AÑO 2					
		MES 01	MES 02	MES 03	MES 04	MES 05	MES 06
Juntas de Evaluación	Juntas de evaluación quincenal						
	Juntas de evaluación mensual						
Storytelling	Definir objetivo de Storytelling						
	Definir público objetivo						
	Definir el contenido						
	Establecer plan de comunicación						
	Implementación						
Plataforma de comunicación interna	Diseño de la plataforma						
	Recopilación de la información						
	Capacitación para el uso de la plataforma						
	Prueba de la plataforma						

5.5. Presupuesto general

Se ha establecido dos opciones de presupuesto para el desarrollo de la propuesta, la cual tiene una duración de un año y medio a dos años. La diferencia entre ambas tablas radica en la elección de la Plataforma de comunicación interna, ya que se presentaron distintas alternativas para su elaboración y dependerá de la empresa en estudio la decisión.

Tabla N° 29: Presupuesto – opción uno

PROPUESTA	RECURSOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Juntas de Evaluación	Sala de reuniones	1	Proporcionada por la empresa	S/ 0.00
	Proyector	1		S/ 0.00
	Acta de reuniones	120	S/ 0.30	S/ 36.00
	Bebidas	30	S/ 0.88	S/ 26.40
Storytelling	Asistente de Comunicación interna	1	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00
	Materiales	1	S/ 300.00	S/ 300.00
	Publicidad	1	S/ 300.00	S/ 300.00
Plataforma de comunicación interna (Intranet corporativo)	Licencias y servidores	1	S/ 800.00	S/ 800.00
	Mantenimiento	1	S/ 800.00	S/ 800.00
	Capacitación para el uso de plataforma	3	S/ 200.00	S/ 600.00
Programa de desarrollo de habilidades blandas	Viáticos	3	S/ 140.00	S/ 420.00
	Materiales	1	S/ 37.00	S/ 37.00
	Sala de reuniones	1	Proporcionada por la empresa	S/ 0.00
	Proyector	1		
Programa de Inducción	Auxiliar de recursos humanos	1	S/ 950.00	S/ 950.00
	Manual de inducción	20	S/ 5.00	S/ 100.00
	Reglamento	20	S/ 2.00	S/ 40.00
	Manual del puesto	20	S/ 4.00	S/ 80.00
Programa de reconocimiento laboral	Viáticos	2	S/ 140.00	S/ 280.00
	Incentivo	2	S/ 300.00	S/ 600.00
MONTO TOTAL				S/ 7,169.40

Tabla N° 30: Presupuesto – opción dos

PROPUESTA	RECURSOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Juntas de Evaluación	Sala de reuniones	1	Proporcionada por la empresa	S/ 0.00
	Proyector	1		S/ 0.00
	Acta de reuniones	120	S/ 0.30	S/ 36.00
	Bebidas	30	S/ 0.88	S/ 26.40
Storytelling	Asistente de Comunicación interna	1	S/ 1,800.00	S/ 1,800.00
	Materiales	1	S/ 300.00	S/ 300.00
	Publicidad	1	S/ 300.00	S/ 300.00
Plataforma de comunicación interna (Workplace)	Diseño e implementación (anual)	1	S/ 1,530.00	S/ 1,530.00
	Capacitación para el uso de plataforma	3	S/ 200.00	S/ 600.00
Programa de desarrollo de habilidades blandas	Viáticos	3	S/ 140.00	S/ 420.00
	Materiales	1	S/ 37.00	S/ 37.00
	Sala de reuniones	1	Proporcionada por la empresa	S/ 0.00
	Proyector	1		
Programa de Inducción	Auxiliar de recursos humanos	1	S/ 950.00	S/ 950.00
	Manual de inducción	20	S/ 5.00	S/ 100.00
	Reglamento	20	S/ 2.00	S/ 40.00
	Manual del puesto	20	S/ 4.00	S/ 80.00
Programa de reconocimiento laboral	Viáticos	2	S/ 140.00	S/ 280.00
	Incentivo	2	S/ 300.00	S/ 600.00
MONTO TOTAL				S/ 7,099.40

VI. Conclusiones

Se estableció una propuesta de marca empleador para el área de post venta en una concesionaria automotriz de la ciudad de Chiclayo, a partir del modelo Valor de la marca basado en el empleado de King y Grace (2010) y considerando el procedimiento para llegar a ello por Armstrong & Taylor (2014), con el propósito de que exista una apreciación más clara y óptima de las dimensiones de la variable en estudio, estableciendo estrategias formales para su desarrollo.

Se determinó que la dimensión gestión interna de la marca fue medianamente percibido por los trabajadores del área de post venta, dado que los métodos para fortalecer la marca como evaluaciones, revisiones o encuestas no se emplean constantemente; además, al establecer un entorno cerrado frente a los comentarios, opiniones o sugerencias del personal sobre servicio al cliente, se produce un efecto adverso en la relación que la compañía garantiza a sus colaboradores como personas y profesionales.

En consecuencia, se precisó que los efectos del conocimiento de la marca empleador fueron distinguidos en un rango medio, puesto que los colaboradores del área de post venta tienen un compromiso con la marca y comprenden su rol en el servicio, debido a que durante su estancia en la empresa se van vinculando con la cultura y van reconociendo sus funciones a cargo, por el esfuerzo adicional que disponen; más no porque la organización ofrece correctamente información acerca de la marca y del modo en cómo desempeñar su puesto laboral.

Asimismo, se determinó que las percepciones del área de post venta de la concesionaria automotriz sobre los beneficios de la marca empleador se encuentran enmarcados en una escala media, ya que cuando no se establece formalmente una propuesta de valor hacia el empleado, ni se transfiere correctamente; no hay un comportamiento coherente del personal con todo aquello que caracteriza a la empresa. Además, al existir insatisfacción en el colaborador con relación a su trabajo, se origina una búsqueda constante de oportunidades laborales que cumplan con sus expectativas.

La percepción de la variable marca empleador fue determinada como intermedia por los trabajadores del área de post venta, pues el conocimiento limitado sobre lo que aspira el personal y la falta de comunicación por parte de la empresa acerca de los beneficios que brinda como empleador afecta el compromiso de los trabajadores y el

sentimiento de pertenencia respecto a su centro laboral; incluso llega a existir un impacto en los comentarios que manifiestan hacia su entorno, de la organización a la que pertenecen.

Por último, referente al modelo utilizado para la investigación implicaba una amplia cantidad de ítems para estudiar la variable, por lo que la predisposición por parte de la población a completar el cuestionario se vio limitado al ser muy extenso.

VII. Recomendaciones

La concesionaria automotriz debería ejecutar juntas de evaluación en cada área del servicio post – venta, y a su vez, en conjunto con la gerencia y administración; con el objetivo de generar una retroalimentación de la marca y mantener un contacto continuo entre los colaboradores. En un inicio, se debe llevar a cabo de forma mensual, al ser una nueva práctica; para luego acoplar una junta quincenal, de modo que el personal vaya aceptando dicha estrategia como parte característica de la empresa.

Capacitar a los colaboradores de la parte directiva y operativa de la concesionaria automotriz para impulsar el desarrollo de habilidades o competencias blandas como aspecto adicional al conocimiento técnico que garantiza la empresa, con la finalidad de fortalecer las capacidades emocionales, aptitudes y actitudes que sean parte de la marca empleador del servicio post venta.

Hacer mejoras en el Programa de inducción para que sea llevado a cabo formalmente e incorporarlo como un correcto proceso del talento humano fomentando desde un principio la cultura propia de la concesionaria para que a largo plazo los colaboradores actúen acorde a la marca y tengan en claro el rol que desempeñan dentro de la organización.

Con respecto al instrumento para la recolección de datos, propuesto por King y Grace (2010), se debería reducir el número de ítems empleados y así validar nuevamente el instrumento. Asimismo, considerando nuevos modelos para estudiar la variable se incentiva a revisar lo planteado por Tanwar, K. y Prasad, A. (2017), quienes desarrollaron y validaron una escala de marca empleador.

En última instancia, se debería profundizar con respecto al efecto que tiene la marca empleador sobre la rotación del personal para verificar si esta estrategia es el modo adecuado para afrontar dicho problema, extendiendo el estudio sobre otros sectores comerciales.

VIII. Referencias

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name.* The Free Press, New York. ISBN 0-02-900101-3.
- Abreu, J. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *International Journal of Good Conscience* 7(2) 187-197. Nuevo León, México.
- Agudelo, G., Aignere, M. & Ruiz, J. (2010). *Experimental y No-Experimental. Metodología de la investigación social.* Centro de Estudios de Opinión (18). Medellín, Colombia.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Armstrong, M. & Taylor S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource practice.* Kogan page, 13. Londres.
- Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organisational support and psychological contracts: a theoretical integration, *Journal of Organisational Behavior*, 24, 491-509.
- Babin, B. & Boles, J. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), p. 57.
- Ballantyne, D. (2000). The strengths and weaknesses of internal marketing”, in Varey, R.J. and Lewis, B.R. (Eds), *Internal Marketing: Directions for Management*, 43-60. Routledge, New York.
- Barrow, S & Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work.* John Wiley & Sons, England. ISBN 13 978-0-470-01273-4.
- Beckett, E., Camarata, M. & Barker, R. (1998). Integrating internal and external customer relationships through relationship management: a strategic response to a changing global environment, *Journal of Business Research*, 41(1), 71-81.

- Blasco, M., Rodriguez, A., & Fernández, S. (2014). Employer Branding: Estudio multinacional sobre la construcción marca-empleado, *Universia Business Review*, (44), 35-53.
- Boselie, P. & Van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave, *Managing Service Quality*, 12(3), 165-72.
- Bredwell, J. (2006). Employer Branding, Fun or fundamental?. *Sales & Service Excellence Essentials*, p.8.
- Bussin, M. & Mouton, H. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences* 22(1). doi:<https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2412>
- Castro, C., Armario, E. & Sanchez del Rio, M. (2005). Consequences of market orientation for customers and employees, *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 646-75.
- Clair, A. (2016). Employer Branding: The role of Social Media in Attracting and Retaining Talent “A study of Indian IT companies”. *An International Journal of Research & Innovation. Business Dimensions*, 3(8), 93-101.
- Conduit, J. & Mavondo, F. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?, *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
- Crozier, A. (2002). Build Your Employer Brand from the Inside Out. Bulletin of the International Association of Business Communicators. Obtenido de <http://www.iabc.com/cwb/archive/2008/0708/Crozier.htm>.
- Deloitte Insight (2019). Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano. Tendencias Globales de Capital Humano 2019. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/human-capital/HCTrends2019-esp.pdf>
- Deloitte University Press (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/pa/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>

- Deluga, R. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-27.
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and organizational behavior theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Fernández Lores, S. (2012). Compromiso Afectivo con la Marca del Empleador: Diseño de una herramienta para su medición. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Madrid.
- Gavilan, D., Avelló, M. & Fernández Lores, S. (2013). Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 7(7), 58-75.
- Granados, A., Ávila, B. & Vento, J. (2017). Marca empleadora como medio de atracción del talento humano juvenil de la Pontificia Universidad Católica del Perú: estudio de caso de una empresa del sector bancario denominada ABD Tesis de licenciatura. Pontífice Universidad Católica del Perú. Facultad de Gestión y Alta Dirección, Perú.
- Jimenez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión. *Capital Humano*, 28 (302), 84-91.
- Jiménez, A., Pimentel, M., & Echeverria, M. (2002). España 2010: mercado laboral: proyecciones e implicaciones empresariales. Díaz de Santos, España.
- Jones, E., Busch, P. & Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation: interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*, 56, 323-40.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1994). The balances scorecard. *Measures that drive performance Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

- Kaur, P., Sharma, S, Kaur, J. & Kumar, S. (2015). Using social media for employer branding and talent management: an experiential study. *The IUP Journal of Brand Management*, 13(2), 7-20.
- Keller, K.L. (2001), "Building customer-based brand equity". *Marketing Management*, 10(2), 14-19.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30(2), 122-147.
- King, C. & Grace, D. (2010), "Building and measuring employee – based brand equity", *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938 – 971.
- Lings, I. & Greenley, G. (2005), "Measuring internal market orientation", *Journal of Service Research*, 7(3), p. 290.
- Liu, M. (2015). Marca empleador y atractivo organizacional. Estudio de la valoración de atributos según perfiles de segmento. Tesis de maestría. Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Loveman, G. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance: an empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
- Mandhaya, Y. & Shah, M. (2010). Employer Branding: A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- ManpowerGroup Solutions (2018). Siri, Encuéntrame un nuevo trabajo. Informe de la Encuesta de Preferencia Global de Candidatos 2018. Obtenido de https://www.contenidosmanpower.cl/manpower/site/docs/20180426/20180426094638/siri_encuentrame_un_trabajo.pdf
- Martin, G., Gollan, P., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), 3618-3637.

- Mejías, L. (2010). El endomarketing como estrategia para el reclutamiento de personal. Tesis de Licenciatura. Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- Merco. Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2000). Qué es MERCO. Obtenido de <https://www.merco.info/pe/que-es-merco>
- Minchington, B. (2013). Employer Branding & The New World@work. Collective Learning Australia. ISBN 978-0-046-59607-5.
- Mokina, S. (2014). Place and role of employer Brand on the structure of corporate Brand. *Economics and Sociology*. 7(2), 36-148.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust Theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 20-38.
- Moroko, L. & Uncles, M. (2009). Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196.
- Mosley, R. (2014). Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. John Wiley & Sons. New York
- Naude, P., Desai, J. & Murphy, J. (2003). Identifying the determinants of internal market orientation, *European Journal of Marketing*, 37(9), 1205-20.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), p. 492.
- Peters, T. (1999), *The Brand You 50: Fifty Ways to Transform Yourself from an Employee into a Brand that Shouts Distinction*, Knopf Publishers. New York.
- Pine, J. B. & Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(½), 52-63.
- Reyes, G. & Braga, B. (2015). Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Double Blind Review*, 51(1), 103-116.

- Schneider, L. (2003). What is branding and how is it important to your marketing strategy?, Obtenido de <http://marketing.about.com/cs/brandmktg/a/whatisbranding.htm>
- Sehgal, K. & Malati, N. (2013). Employer Branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage. *The IUP Journal of Brand Management*, 10(1), 51-63.
- Sheen, R. (2018). El employer Brand (marca empleador) en el Perú: oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo. Lima: Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Shinnar, R., Young, C. & Meana, M. (2004). The motivations for and outcomes of employee referrals. *Journal of Business and Psychology*, 19(2), p. 271.
- Siguaw, J., Brown, G. & Widing, R. (1994). The influence of market orientation of the firm on salesforce behaviour and attitudes. *Journal of Market Research*, 31(1), 106-16.
- Stariņeca, O. (2015). Employer Brand Role in HR Recruitment and Selection. *Economics and Business*, 58-63.
- Sullivan, J. (2004). The 8 Elements of a Successful Employment BrandDaily. ERE Recruiting Intelligence. Obtenido de <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- Wasmer, D. & Bruner, G. (1991). Using organizational culture to design internal marketing strategies. *Journal of Services Marketing*, 5(1), p. 35.
- Wayne, S., Shore, L. & Linden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-112

IX. Anexos

Anexo 1: Entrevista a la administradora de la concesionaria automotriz

Entrevista a la Administradora de Interamericana Norte S.A.C. – Chiclayo

Lilia Llontop Vásquez

1. ¿Cómo puede definir al tipo de colaborador que tiene Interamericana?

Nosotros como empresa automotriz tenemos un tipo de colaborador, el del servicio. Básicamente nosotros no vendemos un producto, vendemos un servicio.

2. ¿Qué características debe cumplir un colaborador de Interamericana?

En el tema vehicular, si un colaborador no sabe cómo enfocar el producto o servicio; no sabe la necesidad del cliente, no sabe cuáles son los gustos, preferencias o limitaciones de sus clientes para que pueda acceder a un crédito, entonces no hace servicio. Parte de nuestra función no es colocar un vehículo y ya, es toda una generación de hechos que van acumulado a un servicio.

3. ¿Cómo lo reconoce? ¿Cómo lo evalúa?

Nosotros tenemos un poco definida las áreas: el área de atención al público y el área interna, la operativa la que genera el servicio. Nosotros le llamamos servicio, al reparo, al mantenimiento preventivo – correctivo que le hacen a los vehículos en taller. Entonces es muy distinto el personal técnico al personal asesor (está en la entrada), quien debe de tener la mejor disposición con el cliente, la mejor sonrisa, la mejor presentación, debe estar pendiente de las necesidades del cliente. Igual en ventas, el que vende un producto debe de tener una buena presencia, una persona que esté siempre dispuesta, que tenga bastante información en el momento dado y que pueda dar una buena orientación. Entonces los colaboradores de ambas áreas deben tener pleno conocimiento de su ámbito de trabajo, pues sino lo tiene no va a responder a nada.

4. Durante el último semestre o año ¿Cuántos trabajadores son marca empleadora para ustedes?

En el área de post venta, hay aproximadamente 40 trabajadores puedo decir que el 70% está identificado, es decir, 28 trabajadores más o menos. Los demás puedo decir que están en conocimiento de la empresa, que aún les falta.

5. ¿Cree usted, que actualmente los clientes pueden reconocer a sus asesores como marca de Interamericana? ¿Qué indicador le garantiza?

Si, hay clientes que buscan al colaborador (asesor) por el nivel de preferencia. Más que todo en el área de servicio, no es que un técnico sea bueno o mejor que otro, sino que son más preciso, más críticos en dar sus diagnósticos y eso hace que le dé más seguridad al cliente, y este piensa que el técnico es súper certero, es rápido y cumple con sus tiempos. Lamentablemente cuando no hay una supervisión eficaz del trabajo de los técnicos, algunos empiezan a aguantar el trabajo, quiere decir que hay imprecisión con el cliente, tardanza en entregar los vehículos, no se cumple con los objetivos, entonces el cliente ya ve que Interamericana es malo (“eres caro y me das el trabajo cuando tú quieres”).

6. Del segundo semestre del 2017 a octubre del 2018 ¿Cuántos colaboradores cree Ud., que se han ido considerando ahora que fueron marca de Interamericana?

Ha habido varios, lastimosamente.

7. ¿Cuáles fueron los propósitos de la salida de ellos?

Se han ido, uno por mejoras salariales, otros porque encontraron un trabajo que permitían un desarrollo dentro de esa empresa. No es que te quedabas como técnico, sino que avanzabas un poco más (línea de carrera).

8. Al llegar a ésta etapa del área de Administración en Interamericana ¿Cómo se considera como marca empleadora?

Me considero bastante, porque son 14 años que llevo acá y empecé la empresa con un grupo de chicos. Nosotros la hicimos, la formamos. Con ese grupo empezamos e hicimos crecer la empresa, es algo de lo que sí me puedo sentir orgullosa. Soy una socia “honoraria”, por decirlo así, no puse nada pero si el corazón.

9. ¿Qué requisitos cree usted, que ésta aplicando para que la observen como marca de Interamericana?

Bueno yo pienso que una, el don del servicio, quizá el más importante, no muy objetivo, pero es en el servicio donde se ve el resultado. Dos, el valor que yo doy a la empresa. Siempre he tratado de dar lo mejor de mí y hacer que las cosas funcionen. El tema de ver los inicios de la empresa, con un personal pequeño, con un capital mínimo, con un poco de dudas de empezar y que la gente tenga confianza, porque en Chiclayo el mercado era Toyota y Nissan, mientras nosotros éramos multimarca, entonces fue un reto. Actualmente hemos crecido, hay buenos y nuevos locales, lo que si hay personas que no se identifican, yo soy puro corazón y algunos también. Pero la mayoría ven a la empresa como una oportunidad de ganar plata, que no es lo mismo trabajar porque me gusta a trabajar porque quiero ganar. Tú puede ser inteligente, tener habilidad pero si tú no pones lo mejor de ti, que es tu marca, entonces pasa desapercibido todo. Por último, una de las cosas que aplico, es que me gusta enseñar y soy muy positiva.

10. ¿Qué espera de Interamericana cuando los resultados en post venta aumenten, haciéndolo que los colaboradores sean reconocidos como marca empleadora por el servicio ofrecido?

En tema de beneficios económicos, no hablemos de esos beneficios. Es importante lo económico pero no lo primordial, porque si tú no quieres tu trabajo o no te gusta lo que haces, entonces no te vas a sentir a gusto. Pienso que cuando hay crecimiento, hay mejoras para todas. El crecimiento conlleva a que debe haber mejoras en las capacitaciones, mejoras en hacer crecer a tu personal. La otra parte sería que si tú tienes más resultados, obviamente vas a tener mejor sueldo, mejores utilidades, etc. Pienso que los incentivos que tú le des al trabajador deben venir espontáneamente de la empresa, porque si has tenido un logro espectacular, entonces yo también te voy a dar un beneficio espectacular (cena en equipo, sorteo de un paseo, un curso de especialización)

11. Los colaboradores y usted que son identificados como marca empleador ¿Cree usted, que es por la experiencia laboral obtenida?

La experiencia si influye, bastante.

12. ¿Cree también usted, que es fundamental el nivel educacional?

Yo pienso que técnicamente las personas que estudian para ser asesores, es decir, de servicio; deben tener un nivel de educación, no necesariamente un título universitario, porque puedes ser un técnico y puedes ser muy bueno. Como digo la disposición de la persona es lo que favorece, por ejemplo, puedo tener muchos conocimientos pero soy intratable eso me quita el 60% de lo que yo pueda hacer con un cliente. Lo otro es que el conocimiento si es importante, pero no es lo principal, porque uno a fuerza va aprendiendo cotidianamente. Pero lo básico, yo creo que es tener una buena atención y un conocimiento de tu producto. Este último es lo que adolecemos bastante acá, ya que no tenemos un área de inducción.

13. ¿Cree usted, que muchos candidatos a obtener un puesto laboral, desearían trabajar en Interamericana? ¿Qué atributos considera que perciben para venir a postular?

Sí, yo creo que sí. Que pagan bien, yo pienso que algunos ven a Interamericana como una oportunidad, porque dicen “¡oh, Interamericana!, trabajas ahí, estas bien”, lo toman como un escalón para entrar a otro trabajo. Bueno es válido, pero no me parece lo principal, yo creo que lo principal es hacer carrera. Por ejemplo, hay jóvenes acá que muy aparte de la formación que tengan, universitaria o técnica, hacen carrera acá. Los asesores de taller hacen carrera en las marcas que se especializan, los de ventas de igual manera. En todas las marcas tenemos líneas de carrera.

14. De los colaboradores que son marca empleador para Interamericana ¿Cuántos cree usted que:

- ¿Se sienten motivados / costumbristas?

Pienso que el 80% no quiere ganar más, y creo que el error es que salen de trabajar y buscan más trabajo. No ven que ampliando su gestión acá, va a ganar más, que sacrificando el tiempo que puede pasar con su familia, para ganar más.

- ¿Se han desarrollado profesionalmente / No creen tener deseos de superación?

Aquí si ha habido desarrollo profesional y yo fui uno de los ejemplos, porque cuando ingresé a la universidad a estudiar, después de mi entraron todos.

- ¿Inician un día laboral optimistas / viene por rutina?

Pienso que el 70% viene con ánimos de trabajar, es decir, 25 aproximadamente.

- ¿Tienen alta autoestima / baja autoestima?

Creo que en este aspecto si estamos bajos, porque hay líderes que son bien abiertos, pero también hay sumisos y solamente aceptan. Podría decir que el 60% tiene baja autoestima, es decir, 23 aproximadamente.

15. ¿Considera usted que Interamericana tiene una marca empleadora bastante desarrollada o aún se debe mejorar?

Yo creo que debe mejorar.

16. ¿Conoce los beneficios que puede traer el desarrollo de marca empleador para Interamericana? ¿Qué aspectos considera que son limitantes? ¿De dónde vendrían estas limitaciones?

Claro. En mi opinión como administradora de la empresa, parte de las políticas que yo tenía era que a la gente hay que enseñarle primero el valor que tiene la empresa, su misión, visión, valores, que son básicos. Para que seas camiseta, primero tienes que amar a tu empresa y si no la amas eres un trabajador más. Entonces lo otro es que para identificarse con la empresa, cubras ciertas expectativas con el trabajador, ¿cómo lo sé?, basándome en preguntas, encuestas y voy estudiando que es lo que desea la persona. Así que en cuestión de criterios de administradores, como que son muy cerrados. Por ejemplo en el proceso de inducción ellos creen que con indicarles que es cada documento es suficiente y no. Pienso que hay una secuencia de hechos, primero que conozca su empresa, que sepa de qué estamos hablando. Lamentablemente yo no doy inducción, lo dan en Piura, incluso para selección del personal, yo no elijo mi personal, cada uno de los jefes pone su perfil pero no los elije.

Anexo 2: Cuestionario del modelo Marca basado en el empleado (EBBE)

ENCUESTA DE LA MARCA DEL EMPLEADO

INSTRUCCIONES: La información obtenida en esta encuesta es confidencial y anónima, que servirá solamente con el propósito de un estudio académico. En caso, tenga alguna duda, hacerla saber. Le agradezco su colaboración.

***Promesa de marca:** valores, beneficios y conducta que caracterizan a la empresa.

En donde:

- (1) Totalmente en desacuerdo**
- (2) En desacuerdo**
- (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- (4) De acuerdo**
- (5) Totalmente de acuerdo**

			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
GENERACIÓN DE INFORMACIÓN	1	La organización para la que trabajo utiliza mis resultados para mejorar mi trabajo y desarrollar una estrategia para la organización.					
	2	En la organización para la que trabajo, la gerencia se reúne con los empleados para averiguar qué expectativas tienen de su trabajo.					
	3	En la organización en la que trabajo, tenemos evaluaciones / revisiones del personal en las que discutimos lo que los empleados quieren.					
	4	En la organización para la que trabajo, la administración interactúa directamente con los empleados para descubrir cómo satisfacerlos mejor.					
	5	En la organización para la que trabajo, hacen seguimiento a los empleados.					
	6	Cuando estoy en el trabajo, mi gerente trata de averiguar lo que nosotros, como empleados, queremos de la organización.					
	7	La organización para la que trabajo reúne información de los comentarios de los empleados.					
DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	8	La organización para la que trabajo comunica bien su <i>promesa de marca</i> a sus empleados.					
	9	El desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados es un proceso continuo en la organización para la que trabajo.					
	10	La organización para la que trabajo nos enseña por qué debemos hacer las cosas y no solo, cómo debemos hacer las cosas.					

	11	La organización para la que trabajo comunica la importancia de mi rol en la entrega de la <i>promesa de marca</i> .					
	12	Mi jefe directo nos informa periódicamente sobre los problemas que afectan a nuestro entorno de trabajo.					
	13	Mi jefe directo se reúne regularmente con todos sus empleados para informar sobre temas relacionados a la organización.					
	14	La información que recibí cuando ingresé me ayudó a comprender mi rol en el contexto de lo que la organización está tratando de lograr.					
CLARIDAD DEL ROL	15	Sé cómo debo comportarme mientras estoy en el trabajo.					
	16	Sé cómo se espera que yo maneje problemas y situaciones inusuales mientras trabajo.					
	17	Sé exactamente qué salida se espera de mí en el trabajo.					
	18	Sé lo que se espera que logre en mi trabajo.					
	19	La información sobre la marca de mi organización mejoró mi comprensión básica de mi trabajo.					
	20	Entiendo lo que se espera de mí porque tengo información sobre la marca de mi organización.					
	21	Sé cómo tomar decisiones específicas para mi trabajo porque tengo información sobre la marca de mi organización.					
	22	Sé cómo cumplir la <i>promesa de marca</i> para la organización para la que trabajo.					
COMPROMISO DE LA MARCA	23	Estoy orgulloso de ser parte de la organización para la que trabajo					
	24	Realmente me importa el destino de la organización para la que trabajo.					
	25	Mis valores son similares a los de la organización para la que trabajo.					
	26	Estoy dispuesto a poner un esfuerzo adicional más allá de lo que se espera que haga que la organización para la que trabajo tenga éxito.					
	27	Siento que realmente encajo en el lugar donde trabajo.					
COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA DE LA MARCA	28	Asumo la responsabilidad de las tareas fuera de mi área si es necesario, por ejemplo, seguimiento de las solicitudes de los clientes, etc.					
	29	Demuestro comportamientos que son consistentes con la promesa de marca de la organización para la que trabajo.					
	30	Considero el impacto en la marca de mi organización antes de comunicarme o actuar en cualquier situación.					
	31	Muestro iniciativa adicional para garantizar que mi comportamiento sea consistente con la promesa de marca de la organización para la que trabajo.					
	32	Regularmente recomiendo la organización para la que trabajo a familiares y amigos, es decir, conocidos no relacionados con el trabajo.					

	33	Si tengo la oportunidad, transmito mis conocimientos sobre la marca de mi organización a los nuevos empleados.					
	34	Siempre me interesa conocer la marca de mi organización y lo que significa para mí en mi rol.					
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO	35	Me siento razonablemente satisfecho con mi trabajo.					
	36	Siento una gran satisfacción de mi trabajo.					
	37	Estoy satisfecho con mi trabajo en general.					
	38	Consideraría dejar mi trabajo actual si se me presentara otra oportunidad de trabajo.					
	39	Disfruto mi trabajo.					
INTENCIÓN DE QUEDARSE	40	Planeo estar con la organización para la que trabajo, por un tiempo.					
	41	Planeo estar con la organización en la que trabajo durante cinco años a partir de ahora.					
	42	Yo rechazaría una oferta de otra organización si llegara mañana.					
	43	Planeo quedarme con la organización para la que trabajo.					
PALABRA POSITIVA DEL EMPLEADO	44	Digo cosas positivas sobre la organización en la que trabajo para otros.					
	45	Recomendaría la organización para la que trabajo a alguien que busque mi consejo.					
	46	Me gusta hablar de la organización para la que trabajo para otros.					
	47	Hablo positivamente sobre la organización para la que trabajo para otros.					
APERTURA - APOYO DE LA GERENCIA	48	La organización para la que trabajo valora mi contribución.					
	49	La organización para la que trabajo considera fuertemente mis metas y valores.					
	50	La ayuda está disponible en la organización para la que trabajo cuando tengo un problema.					
	51	La organización para la que trabajo intenta hacer mi trabajo lo más interesante posible.					
	52	Mi jefe directo está dispuesto a ayudarme a realizar mi trabajo lo mejor que pueda.					
	53	Mi jefe directo entiende mis problemas y necesidades.					
	54	La organización para la que trabajo reconoce los esfuerzos de los empleados.					
APERTURA - SOCIALIZACIÓN GERENCIAL	55	La organización para la que trabajo me ha brindado una excelente capacitación laboral.					
	56	La capacitación en la organización para la que trabajo me ha permitido hacer bien mi trabajo.					
	57	Mis compañeros de trabajo generalmente están dispuestos a ofrecer su ayuda o consejo.					
	58	Las instrucciones dadas por mi gerente han sido valiosas para ayudarme a hacer un mejor trabajo.					
	59	Mis compañeros de trabajo han hecho mucho para ayudarme a ajustarme a mi organización.					
	60	Mi entorno de trabajo me ayuda a entender cómo debo comportarme en mi trabajo.					
TUKA - ACTIVIDAD HACIA EL	61	Considero que mi trabajo es interesante y atractivo.					
	62	Siento que estoy haciendo una contribución importante en la organización para la que trabajo.					
	63	Me siento presionado en mi trabajo.					

	64	Tengo mucho que hacer en mi trabajo.					
	65	Me gusta hacer el trabajo que hago.					
	66	Este es mi trabajo ideal.					
	67	Me siento muy positivo hacia mi trabajo.					
	68	Tengo la oportunidad de comentar sobre las iniciativas de los clientes antes de que las muestren al público en general.					
APERTURA – PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES	69	Tengo la oportunidad de participar en el desarrollo de nuevas iniciativas de clientes (por ejemplo, proporcionar comentarios de los clientes, desarrollar ideas innovadoras).					
	70	Tengo la oportunidad de participar en una serie de iniciativas organizativas (por ejemplo, nuevos proyectos, club social, reuniones de personal).					
	71	Tengo la oportunidad de proporcionar comentarios sobre las actividades de la organización (por ejemplo, promociones para clientes, sesiones de capacitación).					
	72	Tengo la oportunidad de discutir temas en el lugar de trabajo con la gerencia.					
	73	La contribución de los empleados es bienvenida en la organización para la que trabajo.					
	74	Siento que existe una gran cooperación entre la gerencia y los empleados de la organización para la que trabajo.					
FACTOR H	75	En general, sugeriría que exista una excelente comunicación dentro de la organización para la que trabajo.					
	76	La organización para la que trabajo tiene un conjunto claro de objetivos y valores que todos persiguen juntos para alcanzar.					
	77	Siento que soy un miembro respetado y valioso de la organización para la que trabajo.					
	78	Siento que puedo confiar en la administración de la organización para la que trabajo.					
	79	Siento que la organización para la que trabajo confía en mí para hacer una buena labor.					
	80	Siento que la organización para la que trabajo considera el impacto que sus decisiones tienen sobre mí.					
	81	Siento que la organización para la que trabajo es considera el impacto que tienen sus decisiones en mi rol.					
	82	Siento que la organización para la que trabajo me trata como un ser humano (por ejemplo, con respeto, es cooperativo, se comunica bien).					

Anexo 3: Carta de aceptación



VENTAS
SERVICIO TÉCNICO
REPUESTOS

Chiclayo, 26 de noviembre del 2018

Señora:

DIRECTORA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

VALERIA TAMARA LLONTOPEL HERNANDEZ

Escuela Administración de Empresa

Presente.-

INTERAMERICANA NORTE S.A.C., identificado con Registro Único Contribuyente N° 20483998270, con domicilio en **Av. José Leonardo Ortiz #450 LAMBAYEQUE – CHICLAYO – CHICLAYO**, debidamente representado por su Administradora **Sra. Lilia Elvira Llontop Vásquez**, identificada con **D.N.I. N° 16427050**, ante Ud. me presento y digo:

Acepto a la estudiante del VIII ciclo **XIMENA TATIANA PORRO MEDIANERO**, de la carrera de Administración de Empresas, para que realice su trabajo de investigación nombrada: **“PROPUESTA DE MEJORA DE LA MARCA EMPLEADOR EN EL ÁREA DE POST VENTA DE UNA CONCESIONARIA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO”**, durante 12 meses y del mismo modo brindarle las facilidades del caso.

No obstante, se prefiere mantener anónimo el nombre de la empresa por motivos de confidencialidad.

Quedando agradecidos con la universidad por tenernos siempre presente en los trabajos de investigación, sin otro particular, quedo de Uds.

Atentamente,

INTERAMERICANA NORTE SAC.
LILIA LLONTOPEL VÁSQUEZ
ADMINISTRADORA - CHICLAYO

Sucursal: Av. José Leonardo Ortiz N° 450 - Chiclayo - TALLER MULTIMARCAS: ☎ (074) 232052 / ADMINISTRACIÓN: ☎ (074) 274892

Tienda : Av. José Leonardo Ortiz N° 481 - 491 CHICLAYO
☎ (074) 503461

Tienda multimarcas : Av. Panamericana Norte Km. 775 - Lambayeque
☎ (074) 265556

Tienda : Av. José Leonardo Ortiz N° 450 - CHICLAYO
☎ (074) 237211 / (074) 231291

Taller P&P y accesorios : Av. Sáenz Peña N° 330 - CHICLAYO
☎ (074) 503502

Tienda : Av. Sáenz Peña N° 1484 - CHICLAYO
☎ (074) 513441

Taller pesados : Av. Panamericana Norte Km. 775 - Lambayeque
☎ (074) 322007

Tienda : Av. Sáenz Peña N° 330 - CHICLAYO
☎ (074) 618834

Anexo 4: Validación de contenido por expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Lic. Cristina Purizaca, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Empresas, titulado "PROPUESTA DE MEJORA DE LA MARCA EMPLEADOR DEL ÁREA DE POST VENTA DE UNA CONSESIONARIA AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE CHICLAYO", elaborado por la estudiante XIMENA TATIANA PORRO MEDIANERO; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 24 de setiembre de 2019.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Cristina Purizaca

Cargo Actual: Asistente de Gestión de Personas y
Sostenibilidad - Sodimac.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Luis Angulo Bustíos**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciada en Administración de Empresas**, titulado **"PROPUESTA DE MEJORA DE LA MARCA EMPLEADOR DEL ÁREA DE POST VENTA DE UNA CONSESIONARIA AUTOMOTRIZ DE LA CIUDAD DE CHICLAYO"**, elaborado por la estudiante **XIMENA TATIANA PORRO MEDIANERO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 2... de setiembre de 2019.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: **Luis Angulo Bustíos**

Cargo Actual: Docente Facultad OCEE.

Anexo 5: Acta de reunión

ACTA DE REUNIÓN		
Nombre de la reunión:		
Responsable / área:	Fecha:	
Asistentes a la reunión:		
Temas tratados:		
Asuntos por resolver:		
Compromisos:		
Colaborador	Meta	Fecha estimada
Notas:		

Anexo N° 6: Cronograma de Capacitación

SESIÓN	TEMA CENTRAL	OBJETIVO	METODOLOGÍA
Sesión N° 1	Comunicación efectiva	Identificar a cada uno de los participantes por su nombre.	<p>Presentación y bienvenida (5 minutos).</p> <p>Se da la bienvenida a los colaboradores y se realiza la presentación de cada uno. Al igual que la encargada de Recurso humanos y su asistente.</p> <p>Se realiza el registro de asistencia.</p> <p>Se aplicará una dinámica de ayuda para poder reconocer a cada participante llamada ‘La telaraña’</p>
		Detectar los problemas en el proceso de comunicación.	<p>Dinámica del teléfono malogrado (10 minutos)</p> <p>Trasladar un mensaje desde el inicio de la cadena hasta el final.</p>
		Fortalecer los conocimientos básicos sobre la importancia de la comunicación.	<p>Explicación del tema y lluvia de ideas (25 minutos)</p> <p>Se exponen y conversan los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En qué consiste una comunicación efectiva. - Las ventajas de una comunicación efectiva - Cómo establecer una comunicación efectiva <p>Los participantes exponen sus opiniones y compromisos para contribuir a una mejor comunicación laboral</p>
		Incentivar su asistencia para la siguiente sesión.	<p>Despedida (5 minutos)</p> <p>Se agradecen la participación y asistencia de los trabajadores.</p>
Sesión N° 2	Estilos de liderazgo	Identificar a cada uno de los participantes por su nombre.	<p>Presentación y bienvenida (5 minutos).</p> <p>Se da la bienvenida a los colaboradores y se realiza la presentación de</p>

			<p>cada uno. Al igual que la encargada de Recurso humanos y su asistente.</p> <p>Se realiza el registro de asistencia.</p> <p>Se aplica una dinámica de ayuda para crear mayor confianza entre los participantes llamada ‘Presentación por parejas’</p>
		<p>Identificar las características y habilidades de un buen líder</p>	<p>Dinámica del líder extraordinario (10 minutos)</p> <p>Preparar un anuncio de un puesto directivo en la organización, detallando las capacidades necesarias según a criterio.</p>
		<p>Consolidar la información acerca del liderazgo en sus equipos de trabajo.</p>	<p>Explicación del tema y lluvia de ideas (25 minutos)</p> <p>Se exponen y conversan los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir el concepto de liderazgo - Establecer los tipos de liderazgo - Identificar qué tipo de líder soy <p>Los participantes exponen sus comentarios de acuerdo a lo expuesto</p>
		<p>Incentivar su asistencia para la siguiente sesión.</p>	<p>Despedida (5 minutos)</p> <p>Se agradecen la participación y asistencia de los trabajadores.</p>
Sesión N° 3	Trabajo en equipo	<p>Conocer un poco más de los participantes</p>	<p>Presentación y bienvenida (5 minutos).</p> <p>Se da la bienvenida a los colaboradores y se realiza la presentación de cada uno. Al igual que la encargada de Recurso humanos y su asistente.</p> <p>Se realiza el registro de asistencia.</p> <p>Se aplica una dinámica de ayuda para interactuar entre todos los participantes llamada ‘Dos mentiras y una verdad’</p>
		<p>Fortalecer la buena</p>	<p>Dinámica del nudo humano (15 minutos)</p>

		comunicación y trabajo en equipo	Se les pide a los participantes que formen un círculo, estiren su brazo y tomen la mano de su compañero de al frente y con la otra mano agarren a otro compañero, para que después entre todos vean la solución de cómo desenredarse.
		Fomentar el trabajo en equipo y reconocer su importancia ante distintas situaciones.	<p>Explicación del tema y lluvia de ideas (25 minutos)</p> <p>Se exponen y conversan los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En qué consiste el trabajo en equipo. - La importancia del trabajo en equipos <p>Se les da un caso de una situación problemática donde tendrán que resolverla en equipo.</p> <p>Los participantes exponen soluciones ante cada caso y su opinión del proceso de cooperación.</p>
		Fortalecer las relaciones creadas a lo largo del programa.	<p>Despedida (5 minutos)</p> <p>Se realiza un compartir con todos los participantes y se le agradece su asistencia durante todas las sesiones</p>

Anexo N° 7: Diagrama de Proceso de inducción

