



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO PARA UNA EMPRESA
DEL SECTOR TURISMO**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar el Título profesional de
Licenciada en Administración**

Presentado por

Cindy Susan Fullita Villacorta

Asesor: Marcial Rubén Esquives Guerra

[0000-0002-8555-8411](tel:0000-0002-8555-8411)

Lima, febrero de 2020

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad la elaboración de una propuesta de valor al empleado para una agencia de viajes, cuyo principal problema es la retención del talento. La propuesta tiene como objetivo mejorar la atracción, retención, satisfacción, compromiso y desempeño de los trabajadores. Asimismo, se explica la importancia de esta propuesta como una ventaja, puesto que el contexto actual del sector turismo está caracterizado por la alta competencia y la presencia de la tecnología.

En lo que se refiere a la metodología, esta tuvo un alcance descriptivo cuya fuente de información fueron los colaboradores de la empresa. Se realizaron encuestas y entrevistas para conocer la opinión de los trabajadores sobre los componentes de la propuesta de valor al empleado e identificar los aspectos de mejora para incluirlas en la propuesta.

Como principales hallazgos de la investigación, la agencia necesita mejorar aspectos como la remuneración (monetaria, no monetaria), oportunidades de desarrollo para sus trabajadores, marca empleadora, liderazgo, cultura empresarial, comunicación. Además, se encontraron aspectos que deben de mantener como la buena relación entre compañeros y el interés en la naturaleza de su trabajo. Finalmente, teniendo en cuenta dichos hallazgos, el trabajo concluye en la elaboración de una propuesta de valor al empleado ajustada a las percepciones y necesidades de los trabajadores de la agencia.

ABSTRACT

The purpose of this work is to prepare an employee value proposition for a travel agency, whose main problem is the talent retention. The proposal aims to improve the attraction, retention, satisfaction, commitment and performance of work.

Likewise, it is explained the importance of this proposal as an advantage, because the current context of the service sector is characterized by the talent shortage, high competition and the presence of technology.

Regarding to methodology, it had a descriptive scope whose source of information was the company 's employees. Surveys and interviews were carried out in order to know the opinion of the workers about the components of the employee value proposition and to identify the aspects of improvement to include them in the proposal.

As a main research finding, the agency needs to improve aspects such as remuneration (monetary, non- monetary), development opportunities for its workers, employer branding, leadership, corporate culture, communication. In addition, some aspects were found that should be maintained as the good relationship between colleagues and the interest the nature of their work. Finally, taking these findings into account, the work concludes in the elaboration of the employee value proposition adjusted to the perceptions and needs of the agency 's workers.

CONTENIDO

RESUMEN	ii
ABSTRACT.....	iii
CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO	2
1. Planteamiento del problema	3
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
1. Propuesta de Valor al Empleado	5
1.1 Remuneración	5
1.2 Oportunidades de desarrollo	7
1.3 La organización	9
1.4 Naturaleza del Trabajo	13
1.5 Relaciones interpersonales	15
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	17
1. Recolección de Datos	17
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	19
1. Encuesta	19
1.1 Remuneración	21
1.2 Oportunidades de desarrollo	24
1.3 Organización	26
1.4 Naturaleza del Trabajo	31
1.5 Relaciones Interpersonales	33
2. Entrevista	36

2.1 Cultura organizacional	36
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO DE LA EMPRESA DE TURISMO	38
1. Remuneración	38
1.1 Diseño del plan de prestaciones.....	39
2. Oportunidades de desarrollo.....	41
3. Organización	42
4. Naturaleza del trabajo.....	44
5. Relaciones interpersonales	45
6. Comunicación de la PVE	46
CAPÍTULO VI. VALORACIÓN E IMPACTO DE LA PROPUESTA.....	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXO	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Ficha de las encuestas	18
Tabla N° 2. Ficha de las entrevistas	18
Tabla N°3. Presupuesto de la PVE.....	48
Tabla N°4. Puntuación promedio objetivo de componentes de la PVE	48
Tabla N°5. Indicadores.....	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1. Edad de los encuestados	19
Gráfico N°2. Sexo de los encuestados.....	20
Gráfico N°3. Puntuación por dimensiones de la PVE	20
Gráfico N°4. Salario de acuerdo al desempeño	21
Gráfico N°5. Reconocimiento de horas extras.....	22
Gráfico N°6. Reconocimiento al desempeño.....	23
Gráfico N°7. Críticas por errores	23
Gráfico N°8. Carga laboral.....	24
Gráfico N°9. Reclutamientos internos.....	25
Gráfico N°10. Información del desempeño laboral	25
Gráfico N°11. Oportunidades de desarrollo profesional.....	26
Gráfico N°12. Compromiso con la compañía.....	27
Gráfico N°13. Imagen de la empresa ante la sociedad	27
Gráfico N°14. Adaptación al cambio	28
Gráfico N°15. Recomendación como lugar para trabajar	28
Gráfico N°16. Deseo de permanencia en la empresa.....	29
Gráfico N°17. Identificación con los valores, creencias, patrones.....	30
Gráfico N°18. Trato justo y equitativo	30
Gráfico N°19. Comunicación interna	31
Gráfico N°20. Conocimiento e importancia del trabajo	31
Gráfico N°21. Orientación y apoyo de jefaturas.....	32
Gráfico N°22. Claridad de funciones y responsabilidades.....	33
Gráfico N°23. Preocupación de la empresa por el estado de ánimo	33
Gráfico N°24. Relaciones entre compañeros.....	34
Gráfico N°25. Admiración por los jefes/supervisores	35
Gráfico N°26. Gerencia como inspirador de colaboradores	35
Gráfico N°27. Gerencia como ejemplo del cumplimiento de políticas	36
Gráfico N°28. Fomento de la gerencia en la ética y trato justo	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Diversos tipos de remuneraciones	6
Figura N°2. Composición del salario	7
Figura N°3. Proceso de formación	8
Figura N°4. Fases de formación	9
Figura N°5. Forma en la que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los trabajadores.....	11
Figura N°6. Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton	12
Figura N°7. Relaciones y programas en la mejora de la calidad de vida en el trabajo y la productividad	13
Figura N°8. Modelo de motivación del rendimiento laboral	15

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.....	56
Anexo 2: Matriz de respuestas resaltantes de la entrevista	59

INTRODUCCIÓN

La finalidad del presente trabajo es desarrollar una propuesta de valor al empleado para una empresa del sector turismo, ajustada a las necesidades y percepciones de los colaboradores, con el objetivo de mejorar la satisfacción, compromiso, desempeño, atracción y retención de los mismos. La propuesta ha sido agrupada en 5 componentes que serán explicadas y desarrolladas en los siguientes capítulos.

El primer capítulo nos ilustra la empresa en estudio y la problemática que atraviesa, que es la retención del talento. Tomando en cuenta que la compañía se encuentra en un sector caracterizado por diversos cambios, competencia y presencia de la tecnología e información, es imprescindible que esta cuente con una adecuada gestión del talento para la satisfacción de sus clientes.

En el segundo capítulo se encuentra una revisión de la teoría en la que se basa la propuesta de valor al empleado. Se explica cada uno de los componentes de la propuesta tomando en cuenta autores como Chiavenato, Dessler, Dolan. Así como papers y artículos académicos.

En el tercer capítulo se indica el alcance y tipo de investigación que se realizó para conocer la opinión de los colaboradores sobre cada componente de la propuesta de valor. En este caso fue descriptivo y mixto respectivamente. Además, se explican las herramientas utilizadas que fueron la encuesta y entrevista.

En el cuarto capítulo se detallan los hallazgos de la investigación y se realiza un análisis de los resultados sobre las percepciones de los trabajadores, en él se evidencia la necesidad de que la agencia cuente con una propuesta. Posteriormente, en el quinto capítulo se presenta la solución que es el desarrollo de la propuesta de valor al empleado en el que se detalla las actividades a realizar para cada componente. En el último capítulo, se realiza una estimación del costo mínimo de las actividades propuestas, se plantean indicadores, objetivos y finalmente se indica el impacto positivo que va a tener la propuesta en la rotación y clima laboral.

CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

Según estimaciones del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, el turismo representa cerca del 3,3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos directos e indirectos. Las actividades económicas que atienden al turismo son alojamiento, restaurantes, servicios financieros, entretenimiento, transportes y agencias de viajes, entre otros. Así, el turismo tiene el potencial de generar riqueza y oportunidades de empleo en diversas industrias dentro y fuera de Lima (Peñaranda Castañeda, 2018, p. 16).

La organización bajo estudio es una agencia de viajes peruana con más de 34 años en el mercado peruano. Esta cuenta con 4 unidades de negocio diferenciados: Corporativo Privado, Corporativo Estatal, Turismo Receptivo y Viajes Personales.

Misión:

“Sobrepasar las expectativas de nuestros clientes creando para ellos productos y servicios a la medida de cada segmento”

Visión:

“Ser la empresa de viajes líder en Latinoamérica en la provisión de servicios turísticos basados en soluciones tecnológicas”

Además, posee 8 oficinas alrededor del país: Piura, Talara, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Cuzco, Iquitos, Lima. Cuenta con 144 colaboradores en todo el país. Dentro de sus principales clientes corporativos se encuentran las siguientes empresas: Grupo Hoshild, Banbif, Stracon, El Comercio, Grupo Romero, Red de Energía del Perú y Samsung.

Según datos del 2018 de los ejecutivos del área de ventas de la empresa, su nicho principal es el área de corporativo privado brindándoles un 49% de utilidad, 7% pertenecen a Corporativo Estatal, 37% a Receptivo y 7% Viajes personales. En el año 2012 ingresó al mercado online mediante su propia plataforma de gestión de viajes para el segmento B2B, teniendo 12 empresas cuyo promedio de penetración es de 82% de uso.

Ofrece los siguientes servicios:

- Atención con asesora de viajes: se atiende las solicitudes a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas.
- La atención de la asesora se ofrece las 24 horas y los 365 días del año.
- El tiempo máximo de respuesta es de 45 minutos.

- Sistema Inteligente de gestión de viajes (OBT-Online Booking Tool): herramienta de búsqueda tecnológica de vuelos, que ofrece a las empresas una nueva manera de gestionar sus viajes.
- Asistencia en aeropuertos: la agencia cuenta con personal en el aeropuerto de Lima y en las demás sucursales las 24 horas, en el caso de las sucursales hasta que este cierre. Con la finalidad de ayudar a los clientes ante cualquier inconveniente, con sus prechequeos, elevación de categoría.
- Grupos e Incentivos: se trata de un área especializada en viajes de grupos o incentivos, premios asegurando los viajes de los clientes inolvidables.
- Hoteles: posee personal especializado que ayuda a los clientes con sus reservas y gestión de alojamientos en sus viajes de negocios.
- Área de vacaciones: ofrece a los clientes la facilidad de brindarle un itinerario de acuerdo sus necesidades según el destino que elijan para sus vacaciones personales.

1. Planteamiento del problema

Hoy en día el sector turismo se encuentra sometido a diversos cambios, sobre todo el ocasionado por el desarrollo de la Tecnología e Información (TI) que está facilitando que los usuarios recurran menos a las agencias, por ello es necesario que estas empresas sean competitivas para que puedan responder a estos retos de manera rápida. Aquí la retención del talento juega un papel importante para ofrecer un servicio diferenciado donde la persona es clave para captar y fidelizar al cliente. Asimismo, siendo una empresa de servicios, una adecuada gestión y atracción del talento es fundamental para la satisfacción del cliente debido a que son estas personas quienes brindan directamente el servicio.

Una adecuada gestión del capital humano es imprescindible más aun tomando en cuenta que las nuevas generaciones tienen una alta movilidad y desean los siguientes elementos claves: “un trabajo motivador, una compañía excelente, retribución atractiva y oportunidades de desarrollo” (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2003, p. 73). Adicionalmente a ello, que les permita un balance entre su vida profesional y personal.

Sin embargo, según lo indicado por el gerente del área de ventas de la agencia, la retención del talento es una de las principales dificultades que afecta a la empresa de este rubro, lo cual genera sobrecostos y afecta directamente a la productividad.

Según Newstrom (2011):

Una excesiva rotación de personal posee varios efectos negativos en la organización: Costos de separación (tiempo de la entrevista de salida, pago de finiquito), costos de capacitación de nuevos empleados (orientación e instrucción para el desarrollo de habilidades, así como

experiencias de aprendizaje formales e informales), costos de la vacante (pago por ayuda temporal o tiempo extra, pérdida de productividad e interrupción del servicio), costos de reemplazo (reclutamiento, selección y reubicación de los nuevos contratados) y los efectos sobre el estado de ánimo (pérdida de amistades; preocupación por la pérdida del empleo durante recortes de personal) (pág. 225).

Asimismo, la empresa no cuenta con un estudio periódico sobre el clima laboral, lo que indica un desconocimiento por parte de los gerentes de la percepción de sus empleados en lo que se refiere a sus funciones, jefes, compañeros, condiciones laborales, etc. que le permita desarrollar un plan de acción. Lo que trae como consecuencia que a la empresa le cueste mantenerlos.

Ello evidencia la falta de una propuesta de valor al empleado (PVE) por parte de la empresa, diseñada tomando en cuenta las necesidades y percepciones de sus colaboradores. La propuesta trae consigo diversos beneficios para la empresa como la reducción de costos de reclutamiento de personal, mejora de su imagen, mayor retención del talento, mayor productividad y compromiso por parte de los colaboradores de brindar gratas experiencias para sus clientes (Narváez, 2014, p. 2).

Es por ello que el objetivo principal del presente trabajo es diseñar una PVE para una empresa del sector turismo con la finalidad de mejorar la satisfacción, compromiso, desempeño, atracción y retención de sus colaboradores.

De esta manera se podrá identificar las necesidades y opiniones de los colaboradores, evaluar la percepción, satisfacción, compromiso, comunicación de beneficios a los colaboradores, y se podrá determinar el impacto que estas medidas tendrán en la rotación y el clima laboral.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

1. Propuesta de Valor al Empleado

Una propuesta de valor para el empleado es la suma holística de todo lo que las personas experimentan y reciben mientras forman parte de una compañía: todo, la satisfacción intrínseca del propio trabajo, el entorno, el liderazgo, los colegas, la retribución y más. Es el grado en el que la compañía satisface las necesidades de sus empleados, sus expectativas e incluso sus sueños (Michaels et al. 2003, p. 69).

Pawar & Charak (2015) señala que “Una propuesta de valor para el empleado (PVE) es la combinación única de beneficios que un empleado obtiene, en consecuencia, por las habilidades, capacidades y experiencia que transmite a una organización” (p. 1195).

Una PVE no solo es un mensaje, sino que es un compromiso de la empresa con el profesional. Dado que uno de los factores frustrantes es la diferencia entre lo planteado por el empleador en el proceso de selección (proposición de valor comunicada) y la realidad que encuentra el trabajador (la proposición de valor aplicada) (Jericó, 2001, p. 98).

Los componentes de la propuesta de valor al empleado pueden ser agrupadas en cinco: remuneración, oportunidad de desarrollo, organización, naturaleza del trabajo, y relaciones interpersonales (Bagienska, 2018, p. 372). Estos elementos serán explicados a continuación y considerados posteriormente para la elaboración de la PVE.

1.1 Remuneración

Diversos autores coinciden que la remuneración es un elemento fundamental que contribuye a la posición de la empresa dentro del mercado laboral, así como en sus relaciones con sus colaboradores.

Una remuneración utilizada adecuadamente brinda una poderosa herramienta de gestión para orientar al capital humano hacia los objetivos de la compañía. Así mismo, Osorio (2016) propone convertir las tres finalidades clásicas de la retribución – atraer, retener y motivar- en siete áreas de influencia: atracción, retención, desarrollo, satisfacción, rendimiento, compromiso y comunicación. Cabe señalar que en las dos primeras áreas son aspectos cuantitativos, en las restantes resaltan los aspectos cualitativos (p. 85).

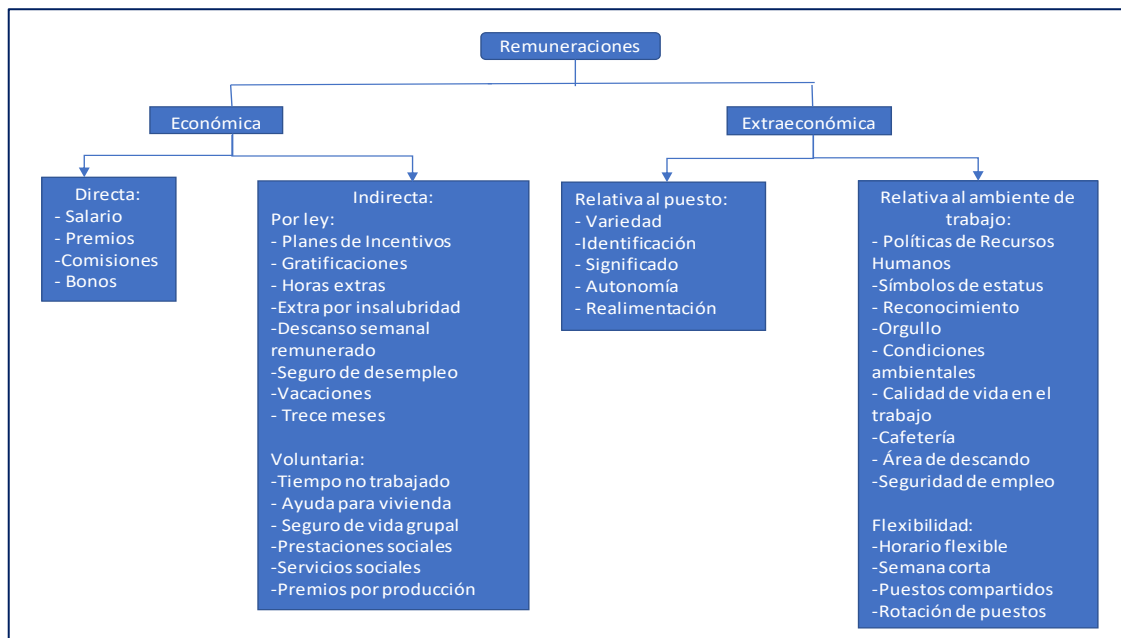
Por lo tanto, la remuneración es un sistema de incentivos y premios que la empresa brinda a sus trabajadores con la finalidad de compensarlos y motivarlos a cambio de realizar las tareas de la organización. De esta manera se puede decir que la remuneración incluye todas las formas posibles de pago e indica la importancia y jerarquía que posee el colaborador para su organización (Chiavenato, 2017, p. 243).

Como se observa en la figura N°1, La remuneración de un trabajador consta de dos tipos: el tipo económico y el extraeconómico. En la remuneración económica se encuentra todo lo que la empresa le puede ofrecer al trabajador en términos monetarios y en la remuneración extraeconómica se encuentran todos los beneficios no económicos que obtiene el trabajador al ser parte de la empresa.

Hoy en día la compensación no monetaria juega un rol importante, pues con los nuevos retos sociales se empezó a establecer la limitante del dinero como motivador laboral, lo cual lleva a la necesidad de lograr la satisfacción de los trabajadores más allá de la remuneración que se les otorga (Andrade de Noguera, 2018, p. 13).

Además, debido a los cambios generacionales, sociales y demográficos, hoy en día se cuenta con una fuerza de trabajo más diversa y cualificada que poseen necesidades diferentes a las del pasado. Se ha demostrado la importancia de que las empresas se interesen por la vida personal de los colaboradores creando así un vínculo afectivo que genere confianza para lograr su compromiso, que se refleja en beneficios empresariales (Casado, 2011, p. 364).

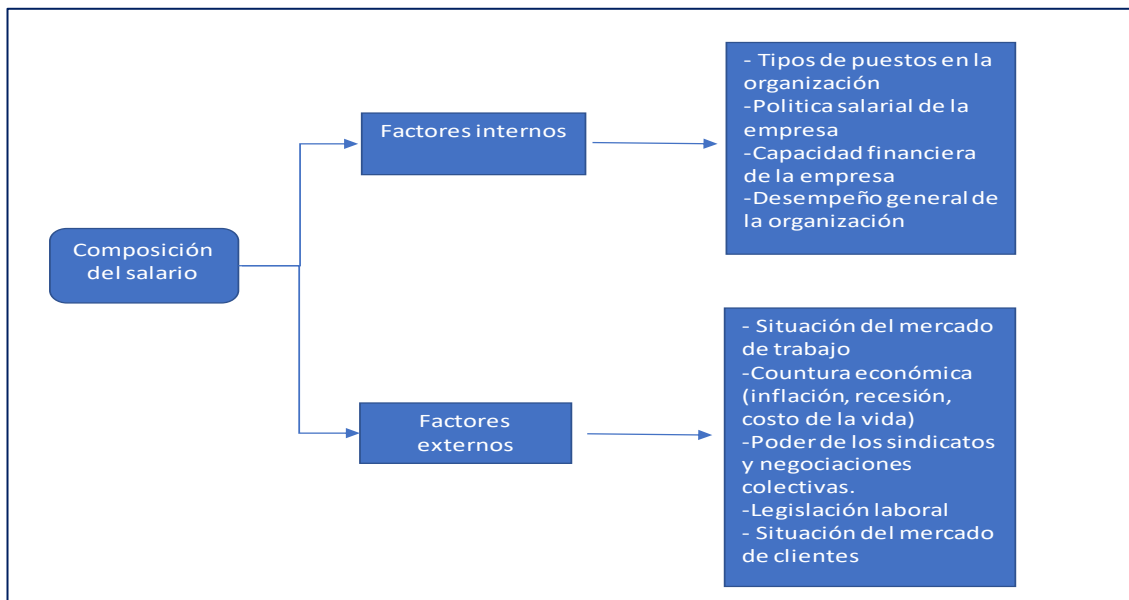
Figura N°1. Diversos tipos de remuneraciones



Nota: recuperado de Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones, Chiavenato, 2017

Es necesario mencionar que al fijar un salario para un puesto determinado se debe de tomar en cuenta tanto factores internos como externos tal como se detalla en la figura 2.

Figura N°2. Composición del salario



Nota: recuperado de Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones, Chiavenato, 2017

En pocas palabras, se puede decir que la finalidad de la remuneración no es solo la de retener, atraer, sino que influye también en otras áreas como el compromiso, satisfacción, desarrollo, rendimiento y comunicación. Asimismo, la remuneración debe de estar conformada por la parte económica y la extraeconómica tomando en cuenta los factores internos y externos de la compañía.

1.2 Oportunidades de desarrollo

Con el fin de lograr la sostenibilidad organizacional en una época de profundos cambios, se requieren de organizaciones flexibles y adaptables que incorporen a la gestión de su talento aspectos como el desarrollo del liderazgo y de competencias, los planes estratégicos de capacitación, formación y carrera, y políticas claras de formación del talento que incluyan un sistema de evaluación y control de dicha formación con el fin de lograr que los colaboradores adquieran habilidades múltiples y estén en continuo proceso de aprendizaje (Agudelo-Orrego, 2019, p. 119).

Se debe entender a la formación como un proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes, y aquello que es exigido por su ocupación laboral. La capacitación es un medio que utilizan las empresas para cerrar las brechas de sus colaboradores en conocimientos, aptitudes y comportamiento con la finalidad de que puedan ser más productivos y ayuden a las organizaciones a alcanzar los objetivos (Mendieta, Solís, Coronel, Marín, & Fernández, 2019, p. 15).

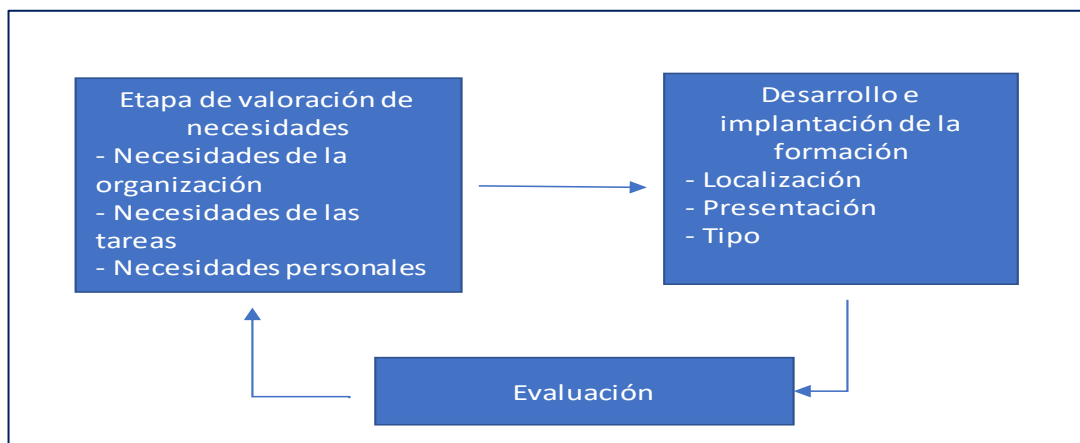
Guerrero & Gómez Zermeño (2016) afirma que la capacitación está orientada a cumplir con los objetivos y necesidades de la organización al incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus trabajadores como parte de su cambio, crecimiento y adaptación. Como consecuencia de la globalización las compañías generan nuevas formas de gestión y ponen su mirada al colaborador a quien buscan destacar su potencial, talento, habilidades y competencias (p. 2).

Según Dessler & Valera (2017) los empleadores reconocen que la administración de carrera, proceso por el cual los individuos entienden y desarrollan sus habilidades e intereses de carrera, genera un rol importante en la retención de los colaboradores, además suele ser una situación en la que ambos ganan. Dado que el trabajador se encuentra mejor preparado para realizar sus funciones y tendrá menores intenciones de dejarla. Al empleador se le genera la ventaja de generar un mayor compromiso y con ello una menor rotación (p. 224).

Mejía, Ballarin, & Cardy (2016) indican que existe una diferencia entre formación y desarrollo de la carrera profesional. La formación es un proceso por el cual los empleados adquieren habilidades específicas o les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, desarrollo es un esfuerzo orientado a largo plazo para un grupo o para toda la organización con la finalidad de prepararlos para futuras demandas laborales (p. 265).

La gestión del proceso de formación posee tres etapas como se puede ver en la figura 3: valoración, desarrollo e implantación: En la primera etapa se valoran las necesidades y se identifican los objetivos. En la segunda etapa se elige el lugar donde se realizará la formación, así como las técnicas de presentación como video, a distancia, enseñanza en aula y el tipo de formación de acuerdo las necesidades. Por último, en la etapa de evaluación se valora el beneficio obtenido y el costo.

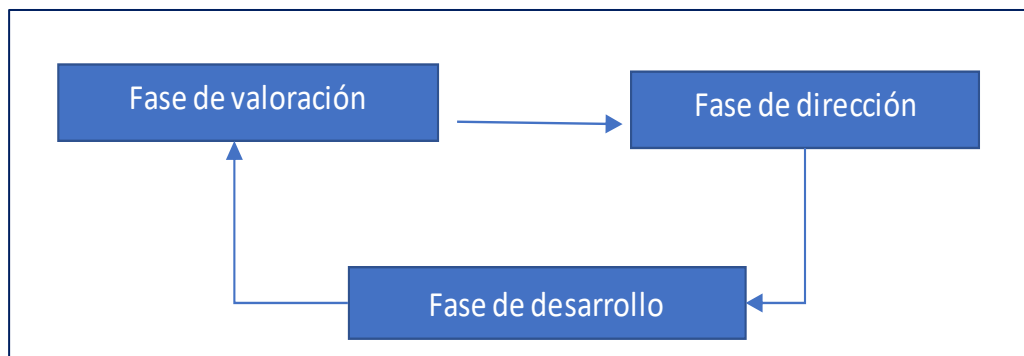
Figura N°3. Proceso de formación



Nota: recuperado de Dirección de recursos humanos, Mejía, Ballain, & Cardy, 2016

Además, Mejía, Ballarin, & Cardy (2016), afirman también que el desarrollo profesional implica las siguientes fases como se puede observar en la figura 4. En la fase de valoración se identifica las fortalezas, debilidades, intereses, valores puede darse por los mismos trabajadores, la organización o ambos. En el caso de los trabajadores se da a través de libros de carreras, seminarios, en cambio la valoración de la organización se hace por medio de pruebas psicológicas, evaluaciones de desempeño, planificación de sucesiones y previsiones de promoción. En la fase de dirección se determina la carrera que quieren los colaboradores y los pasos para lograrlo, pueden utilizar dos alternativas que los ayude como asesoría profesional individualizada e información provenientes de otras fuentes como sistemas de anuncio de puestos, trayectorias profesionales. Y por último en la fase de desarrollo se desarrollan todas las acciones de preparación de los trabajadores para futuras promociones. Los programas más usados son mentoring, coaching, rotación laboral (p. 314).

Figura N°4. Fases de formación



Nota: recuperado de Dirección de recursos humanos, Mejía, Ballain, & Cardy, 2016

En pocas palabras, el componente de oportunidades de desarrollo se refiere a que por medio de la formación y el desarrollo profesional se incorpora en los colaboradores conocimientos, habilidades, actitudes para potenciar su talento y competencias con la finalidad de corregir insuficiencias y/o prepararlos para futuros requerimientos laborales. Logrado así su compromiso y motivación. Además de facilitar el cumplimiento de metas de la empresa.

1.3 La organización

El área de la organización comprende información acerca de la calidad del producto o servicio que brinda, la posición en el mercado, las actividades relacionadas con la responsabilidad social empresarial, y la certeza de que es un empleador confiable y creíble (Bagienska, 2018, p. 372). Tal como indica el autor, no solo es importante la imagen de la empresa para sus clientes sino también para sus colaboradores actuales y potenciales.

Dado que hoy en día son los trabajadores quienes también elijen a sus empleadores. Muchos autores coinciden en la importancia de saber comunicar y transmitir la PVE a sus trabajadores

actuales y potenciales. Asimismo, concuerdan también en que una PVE es la base que soporta a una estrategia de marca empleadora (employer branding).

De aquí ha surgido el término "employer branding" que se define como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular (Sullivan, 2004). De esta manera, la marca del empleador es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento (Blasco-López, Rodríguez-Tarodo, & Fernández-Lores, 2014, p. 34).

“Las organizaciones utilizan el employer branding para atraer, reclutar y asegurarse que los empleados actuales estén comprometidos con la cultura y estrategia de la organización.” (Eger, Micik, Mikulas, & Petr, 2019, p. 519). Ese compromiso se observa cuando el colaborador se siente identificado y orgulloso de pertenecer a la empresa, pues la mejor referencia que pueden tener una compañía son las de sus propios trabajadores.

Otro aspecto muy importante que distingue a una organización es la cultura organizacional definida como una combinación de creencias, valores y patrones de comportamientos que forma la identidad principal de las organizaciones y moldea el comportamiento de los colaboradores (Fuchs & Torres, 2012, p. 49).

Robbins & Timothy A (2017) indican que hoy en día por la tendencia de la descentralización de las organizaciones hace que la cultura sea más importante que nunca, debido a que esta es un factor diferenciador entre las organizaciones, transmite un sentimiento de identidad entre los colaboradores, facilita la generación de compromiso, aumenta la estabilidad del sistema social y por último guía las actitudes y comportamientos de los empleados (p. 530).

Es así que la orientación de la cultura organizacional influye directamente en los colaboradores. Puesto que como se explica en la figura N°5 en base a los factores objetivos, los empleados se forman una percepción que se convierte en la cultura y de acuerdo al grado su influencia, es decir si es fuerte o débil, esta afecta al desempeño y satisfacción del colaborador.

Figura N°5. Forma en la que las culturas organizacionales influyen en el desempeño y satisfacción de los trabajadores



Nota: recuperado de Comportamiento organizacional, Robbins & Timothy A., 2017

Cameron & Quinn (2006) indica que existen 4 tipos de culturas, de las cuales una de ellas es la dominante en cada organización. Cada una de ellas se explicará a continuación: la primera es la cultura jerárquica que se caracteriza por ser muy estructurada y formal, los procedimientos definen lo que las personas realizan. Los líderes se caracterizan por ser buenos organizadores y la organización por su previsibilidad, estabilidad y eficiencia. La segunda es la cultura de mercado que está orientada hacia la productividad, resultados y ganancias. Los líderes se caracterizan por ser ambiciosos y competitivos. El éxito está definido en términos de participación de mercado y penetración.

La tercera es la cultura de clan que se caracteriza por ser un lugar amigable para trabajar en el que las personas comparten mucho de ellas mismas. La ven como una extensión de su familia. El papel de los líderes es de mentores y la organización se mantiene unida por la lealtad y enfatiza el desarrollo individual, trabajo en equipo, participación. El éxito está definido en términos de clima organizacional y desarrollo de las personas. Por último se encuentra la cultura adhocrática que se caracteriza por ser dinámica, emprendedora y creativa en la que las personas están dispuestas a tomar riesgos. El líder es visionario, innovador y orientado al riesgo. Enfatizan la creación de nuevos productos, servicios, conocimientos. El éxito para este tipo de organización significa el producir productos y servicios únicos y originales (p. 66).

Además, Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler (2007), afirman que existe un interés por parte de las compañías por la calidad de vida en el trabajo, pues se basa en que su mejora da lugar a que el trabajador se encuentre contento y satisfecho, dando como consecuencia general el aumento de su productividad. Debido a que calidad de vida en el trabajo representa la cultura

organizacional o estilo de gestión, en el que los trabajadores desarrollan un sentimiento de propiedad, responsabilidad y dignidad (p. 350).

Si vemos la calidad de vida en el trabajo bajo un prisma más amplio, entendemos que esta constituye una dosis perfecta de aglutinación de los talentos involucrados, que gozan de facultades, y la arquitectura organizacional correspondiente (organización de trabajo en equipo), una cultura organizacional amigable e incluyente y un estilo de administración democrática y participativa (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, p. 494).

Existen diversos modelos de calidad de vida en el trabajo, dentro de ellas se encuentra el modelo de Walton donde se indica que esta es afectada por ocho factores que se detallan en la figura N°6.

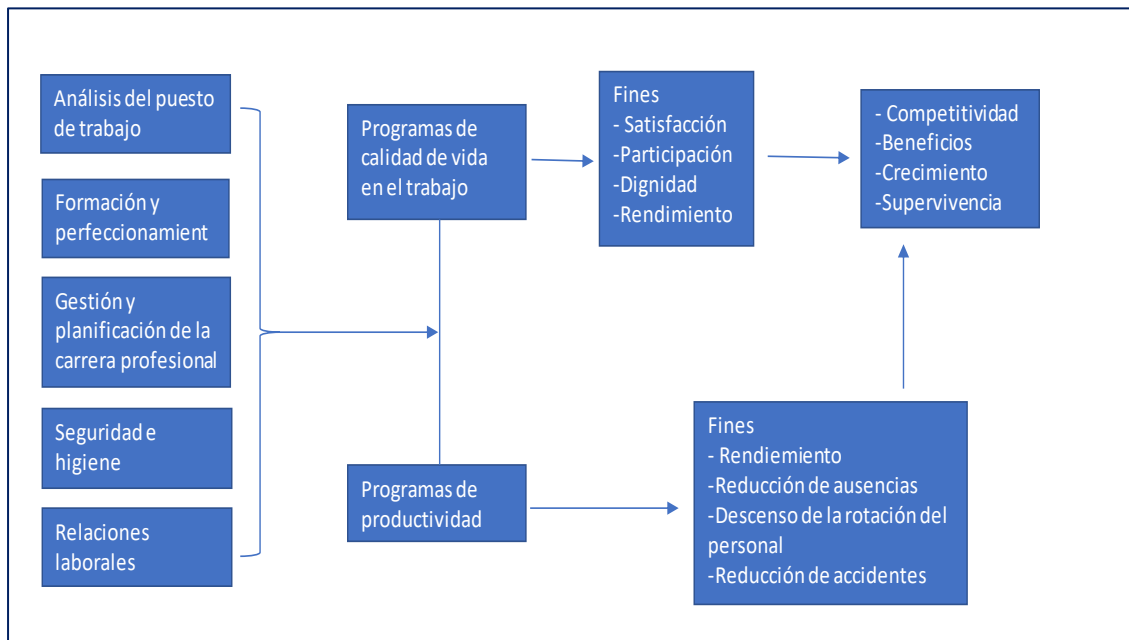
Figura N°6. Modelo de la calidad de vida en el trabajo de Walton

Factores de la calidad de vida en el trabajo:	Dimensiones:
1. Compensación justa y adecuada	1. Renta (salario) adecuada para el trabajo
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	2. Equidad interna (compatibilidad interna)
3. Utilización y desarrollo de habilidades	3. Equidad externa (compatibilidad externa)
4. Oportunidades de desarrollo y seguridad	4. Jornada Laboral
5. Integración social en la organización	5. Entorno físico (seguro y saludable)
6. Garantías constitucionales	6. Autonomía
7. Trabajo y espacio total de vida	7. Significado de la tarea
8. Relevancia social de la vida en el trabajo	8. Identidad de la tarea
	9. variedad de habilidades
	10. realimentación y reinformación
	11. Posibilidad de hacer carrera
	12. Crecimiento profesional
	13. Seguridad de empleo
	14. Igualdad de oportunidades
	15. Relaciones interpersonales y grupales
	16. Sentido comunitario
	17. Respeto a las leyes y los derechos de los trabajadores
	18. Privacidad personal
	19. Libertad de expresión
	20. Normas y rutinas claras en la organización
	21. Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
	22. Imagen de la empresa
	23. Responsabilidad social por los productos/servicios
	24. Responsabilidad social por los empleados

Nota: recuperado de Gestión del talento humano, Chiavenato,2009

La figura 7 representa la relación que existe entre las actividades de recursos humanos y los programas de productividad y calidad de vida en el trabajo. En ella se puede ver que las compañías pueden alcanzar un nivel elevado de competitividad y crecimiento si cuentan con personas satisfechas y motivadas, es decir, la empresa que invierte en sus trabajadores, en realidad, está invirtiendo en sus clientes indirectamente.

Figura N°7. Relaciones y programas en la mejora de la calidad de vida en el trabajo y la productividad



Nota: recuperado de La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación, Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007

Es importante mencionar la necesidad de la presencia de la responsabilidad social empresarial en todas las actividades de la empresa, pues como lo indica Caballero Jara & Villarán Contavalli (2011), existen diversas razones como las instrumentales, integradoras, éticas, políticas (p. 55). Es en este aspecto en el área de recursos humanos también juega un rol importante de fomento, porque “la gestión humana está trascendiendo su papel instrumental para convertirse en apoyo para la competitividad de las organizaciones y uno de los aspectos en que tiene que apoyar a la empresa es en el cumplimiento de su responsabilidad social” (Calderón Hernández, Álvarez Giraldo, & Naranjo Valencia, 2011, p. 163).

Dado lo expuesto anteriormente, se puede inferir que el componente de organización se refiere a la imagen que tiene la empresa sobre su calidad del servicio o producto, posición en el mercado, empleador serio para sus clientes, trabajadores actuales y potenciales. Con la finalidad de lograrlo es necesario que la empresa cuente con una estrategia de employer branding que los diferencie y una cultura organizacional que apoye a la calidad de vida en el trabajo y a los objetivos de la empresa.

1.4 Naturaleza del Trabajo

En el artículo The employee value proposition: How to be an employer of choice (2007), indican que el factor trabajo se refiere a cuán interesante es para el colaborador la tarea asignada, las oportunidades de crecimiento y satisfacción, la presencia de recursos y capacitación para lograr sus metas y por último la autonomía, libertad, desafío que este representa (p. 2).

Un aspecto clave que indican Robbins & Timothy A. (2017) es el compromiso del empleado con el puesto de trabajo, definido como la inversión de energía física, cognitiva y emocional en el desempeño laboral. Este grado de involucramiento se encuentra determinado parcialmente por las características del puesto, por los recursos con los que cuenta, la coincidencia entre sus valores y los valores de la organización. Y por último el estilo de liderazgo que los inspira a incrementar su sentido de misión (p. 231).

El estilo de liderazgo ejercido por los jefes influye no solo en la motivación sino en la percepción que los trabajadores tienen de un ambiente de trabajo que les brinde oportunidades de potenciar sus habilidades, retroalimentar su desempeño permitiéndoles alcanzar sus metas de acuerdo a sus propios intereses; reflejándose de manera positiva en la productividad (Arango Jaramillo & Sanín Posada, 2017, p. 60).

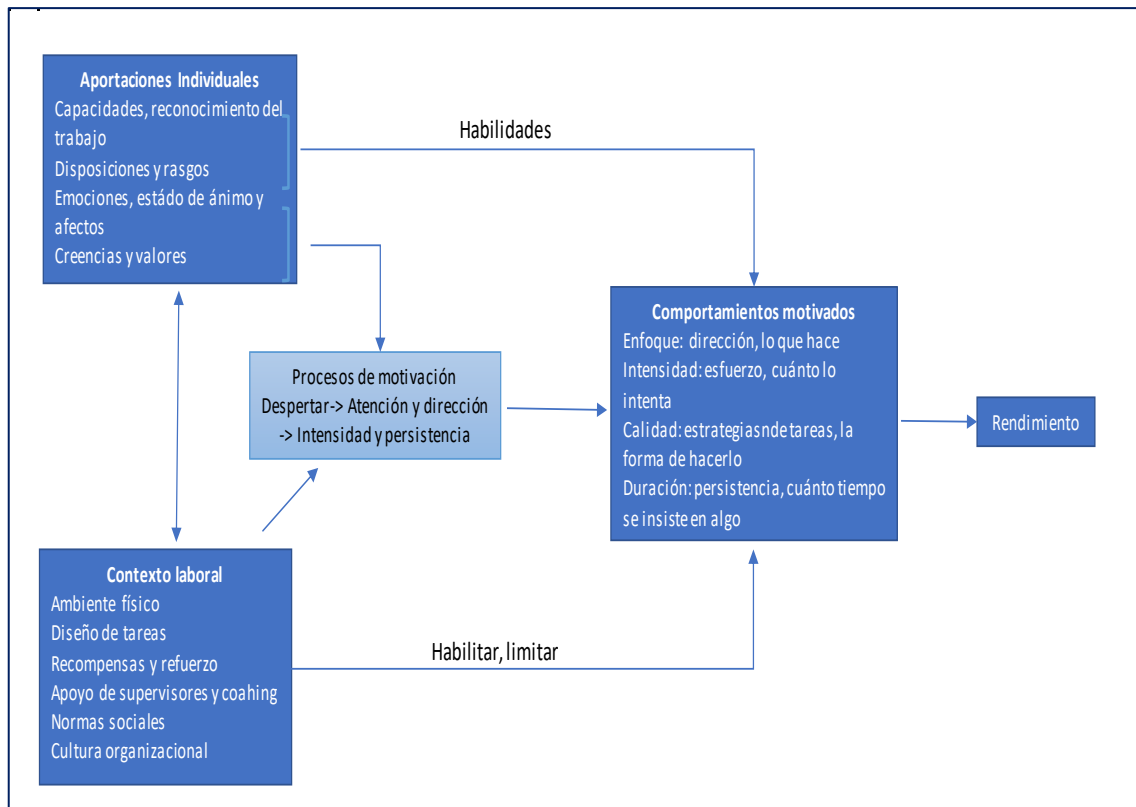
García Rubiano & Forero Aponte (2014), indican que la motivación tiene una gran influencia en el desempeño de los colaboradores. Los trabajadores se comportan de acuerdo a su grado de motivación. Es por ello que las personas que cuentan con una alta motivación poseen un buen desempeño. De esta manera también se evidencia la identificación y compromiso de los trabajadores con las metas y objetivos de la empresa (p. 121).

Según Hackman y Oldham (1976), la organización debe procurar que sus trabajadores encuentren en las funciones desempeñadas tres elementos importantes: deben encontrar sentido a lo que hacen, deben sentirse responsables por su desempeño y deben ser constantemente retroalimentados, de manera que tomen conciencia del efecto de su actividad. Estos estados psicológicos permitirán contar con individuos motivados e identificados con su labor en la organización (Del Castillo & Yamada, 2008, p. 29).

Existen diversas teorías sobre la motivación, las más estudiadas son la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las necesidades de McClelland que se centran básicamente en las necesidades. Además, se encuentran las teorías contemporáneas que hoy en día tratan de explicar la motivación de los trabajadores, como por ejemplo la teoría de la autodeterminación, teoría del establecimiento de metas, teoría de la autoeficacia, teoría del reforzamiento, teoría de la equidad y justicia organizacional.

Kinicki & Kreitner (2003) sostienen que Terence Mitchell, investigador del comportamiento organizacional, produjo el siguiente modelo que integra varias teorías en el que explica la influencia de la motivación en el comportamiento y rendimiento laboral como podemos ver en la figura 8. En ella explica cómo las aportaciones individuales y el contexto laboral influyen en el comportamiento motivado que determina el rendimiento de los trabajadores (p. 142).

Figura N°8. Modelo de motivación del rendimiento laboral



Nota: recuperado de, Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas, Kinicki & Kreitner, 2003

En pocas palabras, se puede deducir que el componente de naturaleza del trabajo se refiere a cuán interesante, desafiante, importante, satisfactorio, autónomo el trabajador encuentra a su actividad diaria. Así como, la influencia que tiene en el desempeño del trabajador el contar con los recursos necesarios, el estilo de liderazgo y la retroalimentación. Además, se debe de tomar en cuenta que el grado de motivación del trabajador con su trabajo se ve determinado por aportaciones individuales y el contexto laboral.

1.5 Relaciones interpersonales

En el área de personas se encuentra la calidad del gerente, compañeros de trabajo, comunicaciones y relaciones con los compañeros de trabajo, código de ética, intercambio de conocimientos y tutoría (Bagienska, 2018, p. 372).

Según Dessler & Valera (2017), gran parte de las empresas buscan mantener buenas relaciones con sus trabajadores, ello solo es posible con políticas que fomenten la ética, el trato justo. Las relaciones con los empleados se definen como la generación y mantenimiento de relaciones positivas entre los trabajadores y el empleador con la finalidad de mejorar la productividad, motivación, ánimo y disciplina, así como el establecimiento de un buen clima laboral. En la búsqueda de fortalecerlas utilizan diversas herramientas como programas de reconocimiento, participación y de comunicación como encuestas sobre el clima organizacional (p. 389).

El clima organizacional se refiere a lo que percibe y experimenta el talento humano en el lugar en el que se desempeña; y que influye en su conducta (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014, p. 118). Muchos autores reconocen la relación que existe entre el clima organizacional y el liderazgo.

El liderazgo es el facilitador impulsor por excelencia, con permiso de la cultura empresarial, para generar talento organizativo y retener a los profesionales. Los jefes representan a la empresa, materializan la proposición de valor al profesional, y refuerzan el compromiso y condicionan en gran medida la condición del clima organizativo por parte de sus colaboradores y, por supuesto, los resultados del equipo (Jericó, 2001, p. 134).

Un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder posee la capacidad de canalizar los esfuerzos del personal a su cargo hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar entusiasmados y con buena disposición. El liderazgo debe ser transformador y moral orientado al bien común, cuya principal meta sea la transformación personal, fortalecimiento de las relaciones interpersonales y aportar a la sociedad. Es imprescindible que el líder tenga un buen conocimiento de los estilos de liderazgo para saber usarlos de acuerdo a las circunstancias (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014, p. 119)

Se puede inferir que el componente de relaciones interpersonales se refiere a la promoción y mantenimiento de buenas relaciones entre compañeros, jefes y directivos, fomentando de esta manera la ética y el trato justo. En este contexto se resalta la importancia de la existencia de un buen clima organizacional, que está relacionado con el estilo de liderazgo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para la obtención de información sobre la percepción de los colaboradores se ha utilizado el enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo. El alcance de esta investigación fue descriptivo, pues busca medir o recoger información sobre las características, perfiles y propiedades del fenómeno que se está sometiendo al análisis; su finalidad no es indicar la forma en la que estas se relacionan (Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio , 2014, p. 92).

1. Recolección de Datos

Con la finalidad de obtener datos que permitan conocer la percepción y necesidades de los colaboradores de la agencia sobre cada componente de la PVE, se aplicó la técnica de la encuesta mediante el instrumento del cuestionario. “Raúl Rojas (1998) señala que con este instrumento se recopila información relacionada a datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas frente a determinados hechos” (Dueñas, 2009, p. 372).

El cuestionario se elaboró tomando como referencia el artículo: el cuestionario de satisfacción S10/12 de Meliá & Peiró (1998). La encuesta constó de 70 preguntas que se crearon con la finalidad de medir los 5 componentes de la propuesta de valor mencionados en el marco teórico (Ver anexo 1). Asimismo, se basó en la escala de Likert, la cual fue respondida por los trabajadores de acuerdo a su percepción bajo la siguiente puntuación:

1= Totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

Tabla N° 1. Ficha de las encuestas

Ficha de las encuestas	
Número de encuestados	66
Técnica de recolección	correo electrónico
Población	trabajadores de la agencia de viajes
Elementos	gerentes/ jefes/ supervisores/ trabajadores
Tipo de muestreo	no probabilístico
Fecha de encuestas	16/09/2019 al 27/09/2019

Fuente: elaboración propia (2019)

Además, dado que la cultura organizacional es lo que diferencia a una organización de otra y es la clave en el éxito de las empresas, se ha realizado entrevistas a dos colaboradores de la agencia con la finalidad de profundizar y realizar un diagnóstico sobre el tipo de cultura dominante que posee la agencia de acuerdo a las mencionadas en el marco teórico: cultura jerárquica, cultura de mercado, cultura de clan y cultura adhocrática.

El cuestionario de la entrevista y el diagnóstico sobre el tipo de cultura se basó en las 6 dimensiones del Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) de Cameron & Quinn (2006). Las dimensiones son las siguientes: características dominantes, liderazgo organizacional, administración de empleados, pegamento de la organización, énfasis estratégico y criterio del éxito.

Tabla N° 2. Ficha de las entrevistas

Ficha de las entrevistas	
Número de entrevistados	2
Áreas	Ventas y Operaciones
Cargos	Analista y jefe
Fecha de encuestas	13/01/20

Fuente: elaboración propia (2020)

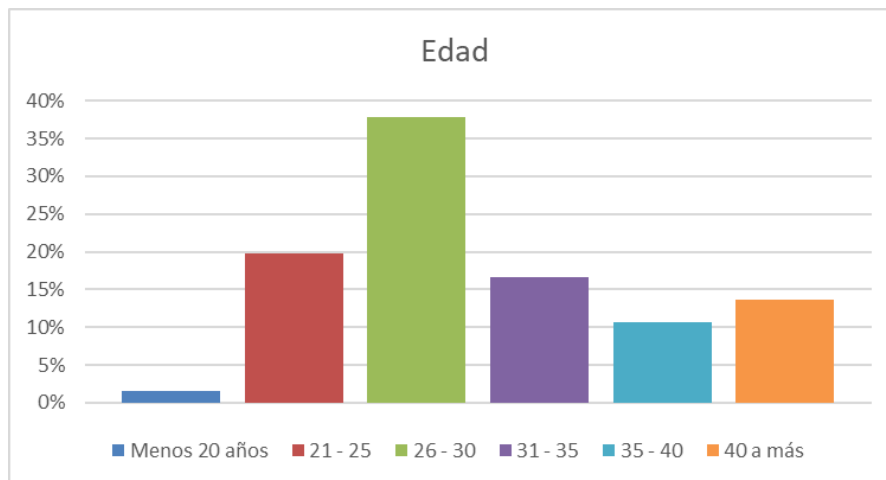
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

En este capítulo se mostrarán y analizarán los principales resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas a los trabajadores de la agencia.

1. Encuesta

Los encuestados tuvieron la siguiente composición, más del 60% de los encuestados son los que nacieron entre 1980 y 2000, es decir la mayoría pertenece a la generación Y, quienes según Peñalver (2018) se caracterizan por disfrutar el momento, por tener mucho compromiso con ellos mismos, y no les asusta el cambio de trabajo. Tienen una alta capacidad de adaptación, tolerancia al fracaso y no conciben la vida sin tecnología. Ellos priorizan el equilibrio entre su vida laboral y personal. Les gusta el trabajo en equipo, formar parte en la toma de decisiones emprender y aprender. Por último, buscan carreras rápidas en las organizaciones (p. 12).

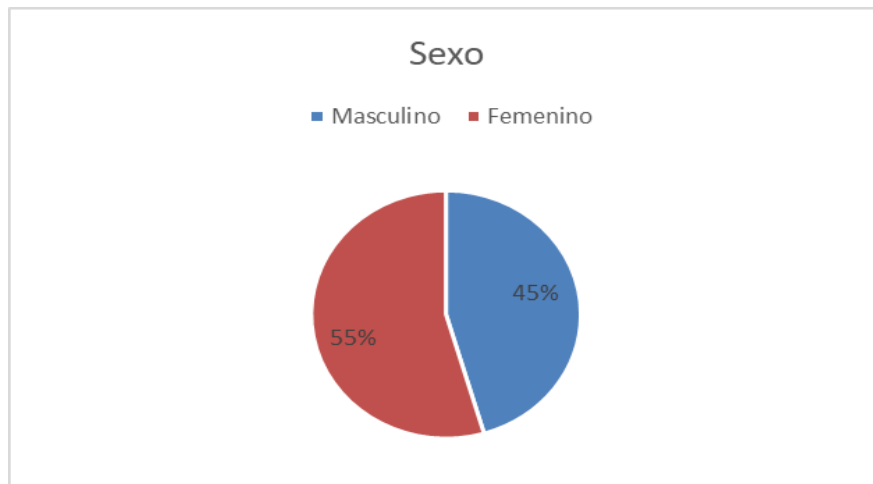
Gráfico N°1. Edad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia (2019)

En cuanto al sexo, la composición estuvo ligeramente equilibrada, dado que un 55% de los que respondieron la encuesta fueron mujeres.

Gráfico N°2. Sexo de los encuestados

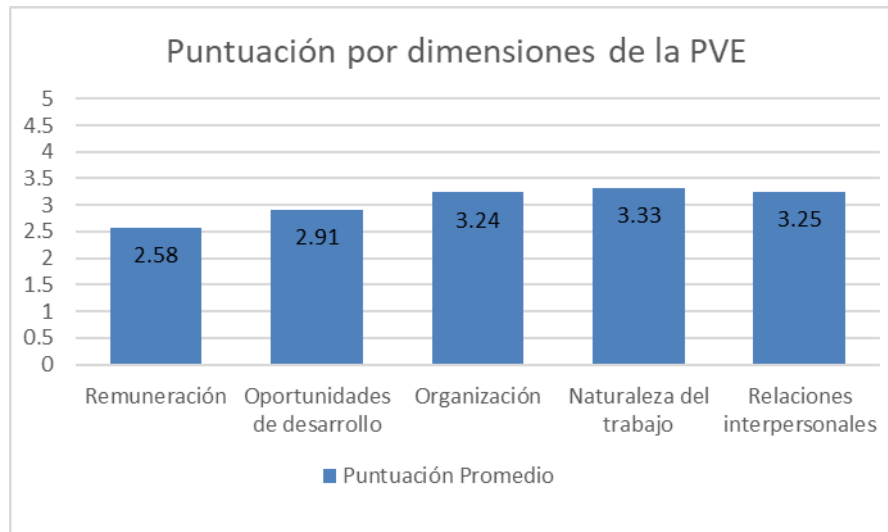


Fuente: Elaboración propia (2019)

Con respecto a la formación y el puesto, un 76% eran profesionales y el 77% fueron empleados/trabajadores.

De acuerdo a la puntuación antes mencionada (1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni en acuerdo, ni en desacuerdo, 4= de acuerdo, 5= totalmente de acuerdo) en general cada dimensión obtuvo el siguiente puntaje promedio como se puede observar en el gráfico N°3:

Gráfico N°3. Puntuación por dimensiones de la PVE



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede observar que la agencia necesita mejorar en los 5 componentes de la propuesta de valor ya que el promedio de la puntuación fluctúa entre 2.5 y 3.4, ninguna dimensión obtuvo como promedio un puntaje alto, es decir entre 4 y 5. Cabe resaltar que el puntaje más bajo lo obtuvo la dimensión de remuneración con un promedio de 2.58 y el puntaje más alto lo tuvo la dimensión de naturaleza del trabajo logrando un puntaje promedio de 3.33.

A continuación, se presentarán los principales resultados obtenidos de cada componente de la PVE en la encuesta realizada.

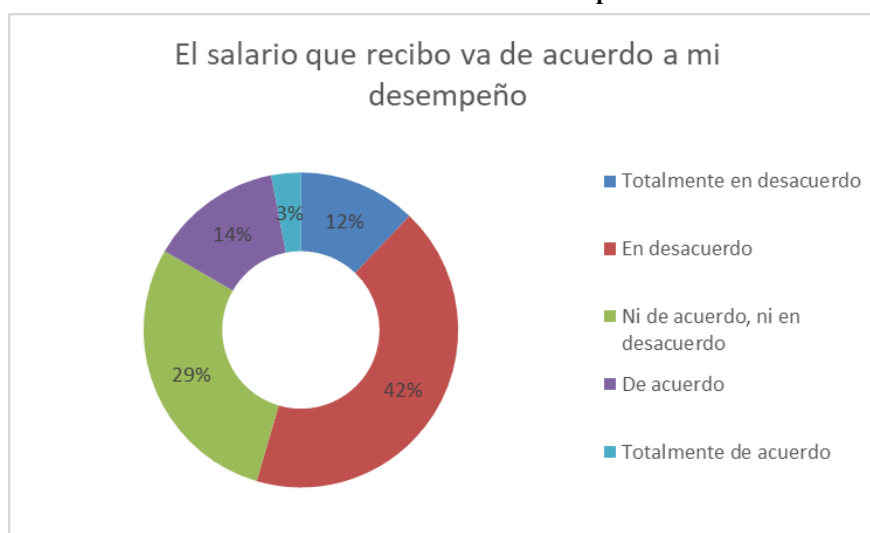
1.1 Remuneración

1.1.1 Remuneración monetaria

Los resultados de la percepción de los colaboradores nos indican que en general no se sienten del todo satisfechos con sus sueldos de acuerdo al desempeño, pares y otras empresas del rubro. Tal como lo demuestran los siguientes resultados.

- Solo un 8% está de acuerdo con que su remuneración sea parecida a la de sus pares.
- Solo un 5% de los colaboradores indica que está de acuerdo con que su remuneración es parecida a la de las otras agencias.
- Como se puede ver en el gráfico N°4, más del 50% de los colaboradores no está de acuerdo sobre la satisfacción que tienen de su salario con respecto a su desempeño.

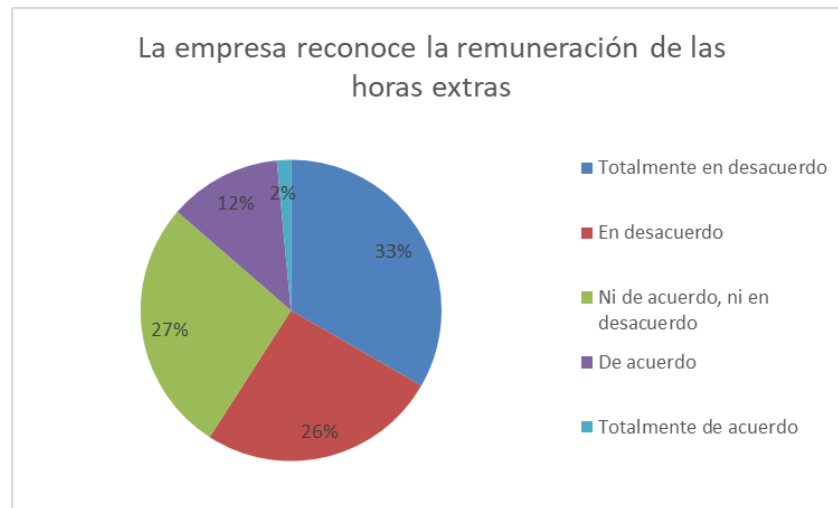
Gráfico N°4. Salario de acuerdo al desempeño



Fuente: Elaboración propia (2019)

Alrededor de un 60% no está de acuerdo con el sistema de pago y reconocimiento de horas extras como se observa en el gráfico N°5.

Gráfico N°5. Reconocimiento de horas extras



Fuente: Elaboración propia (2019)

En el sistema de comisiones, incentivos y premios, solo un 32% está de acuerdo.

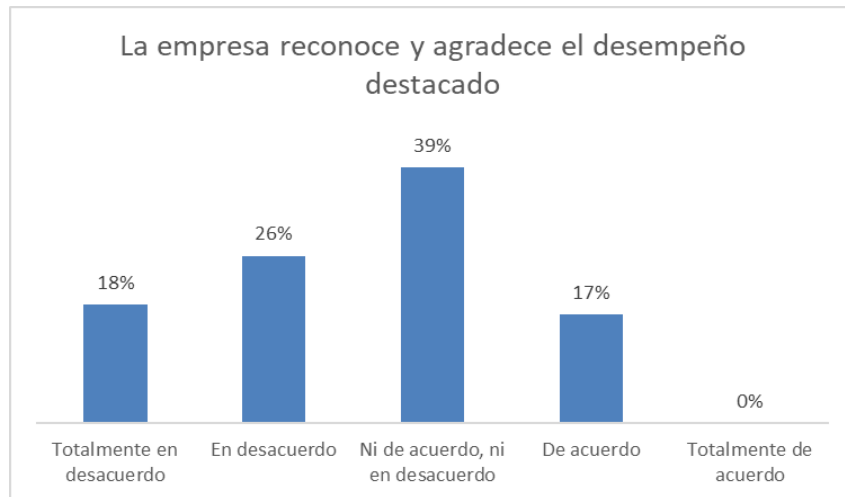
- La entrega oportuna de los beneficios de ley obtuvo un 38% de encuestados de acuerdo y un 6% totalmente de acuerdo.

1.1.2 Remuneración no monetaria

Los resultados de la percepción de los colaboradores nos indican que los colaboradores sienten un bajo reconocimiento por su trabajo y altas críticas en sus fallas, ello trae como consecuencia una disminución de sus ganas en asumir mayores responsabilidades y tomar decisiones. Tal como se indica en los siguientes puntos:

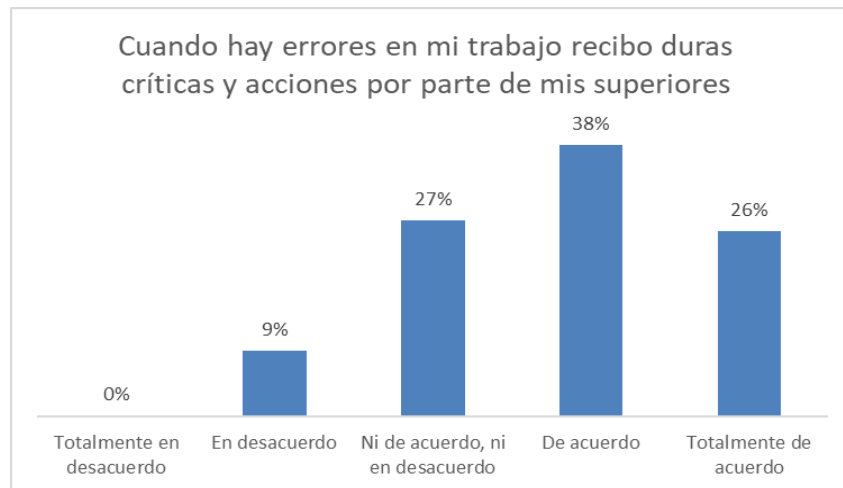
- Lo que más resalta son las duras críticas que reciben los colaboradores cuando tienen errores con un porcentaje superior al 60% y por el contrario el bajo reconocimiento, con alrededor de un 80% de descontento.

Gráfico N°6. Reconocimiento al desempeño



Fuente: Elaboración propia (2019)

Gráfico N°7. Críticas por errores

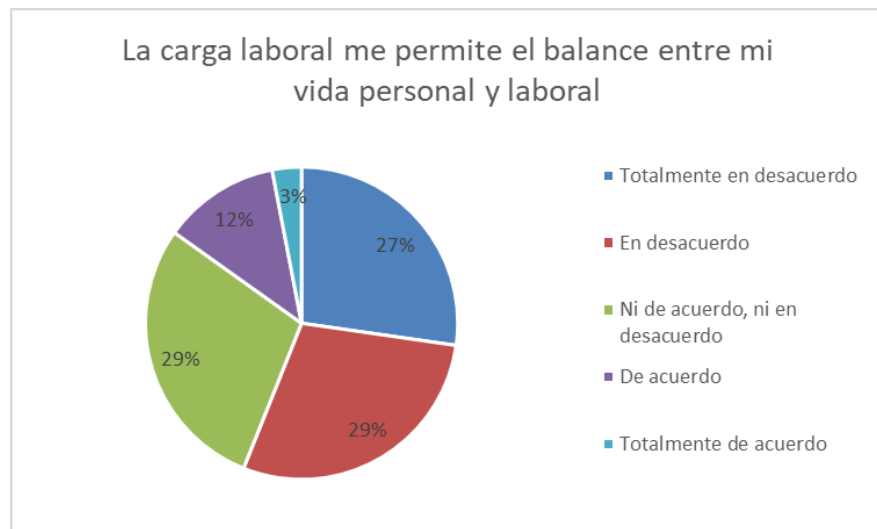


Fuente: Elaboración propia (2019)

Los resultados de la percepción de los colaboradores nos indican que no sienten otros beneficios a parte de la remuneración monetaria, como se detalla líneas abajo.

- Existe una necesidad de mejorar la percepción de los colaboradores sobre los beneficios que tienen por pertenecer a la empresa ya que solo un 12% está de acuerdo con la afirmación.
- En lo que se refiere al balance entre la vida personal y laboral más del 50% de la compañía indica que la carga laboral no les permite un balance entre su vida personal y laboral, como se observa en el gráfico N°8.

Gráfico N°8. Carga laboral



Fuente: Elaboración propia (2019)

Se puede observar la poca flexibilidad que tiene la empresa en los siguientes puntos respecto al horario y vacaciones, lo que se debe de tomar en cuenta pues gran parte de los encuestados pertenecen a la generación Y que valoran los beneficios más allá del ámbito monetario:

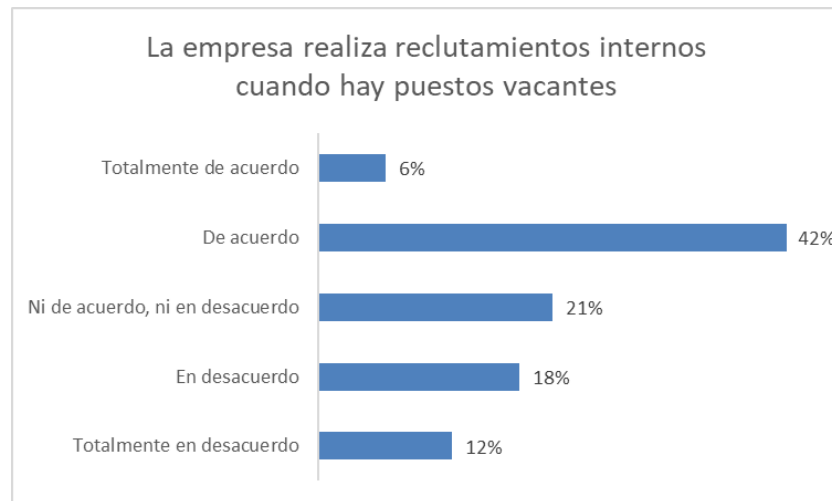
- En cuanto al horario de trabajo (horario regular de administrativos y asesores de viaje: lunes a viernes: de 9:00 am a 7:00pm, sábados de 9:30 am a 12:30 pm, horario de emergencia de asesores de viajes: lunes a viernes de 7:00 pm a 9:00 am, sábados de 12:30 pm a lunes 9:00 am que se manejan por turnos), solo un 23% está de acuerdo y un 2% está en total acuerdo.
- Con respecto a la planificación y negociación de turnos, solo un 23% se encuentra de acuerdo con la afirmación y un 3% en total acuerdo.
- Un 20% está en total desacuerdo con que puede planificar/negociar sus vacaciones y un 24% en desacuerdo, un 25% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

1.2 Oportunidades de desarrollo

Dado los resultados, se puede inferir que solo una parte de los colaboradores sienten que se pueden desarrollar en la empresa y que esta no cuenta con una política clara al respecto.

- El puntaje más alto en este componente fue el del reclutamiento interno cuando existen puestos vacantes, pues casi un 50% se encuentra de acuerdo como se observa en el gráfico N°9.

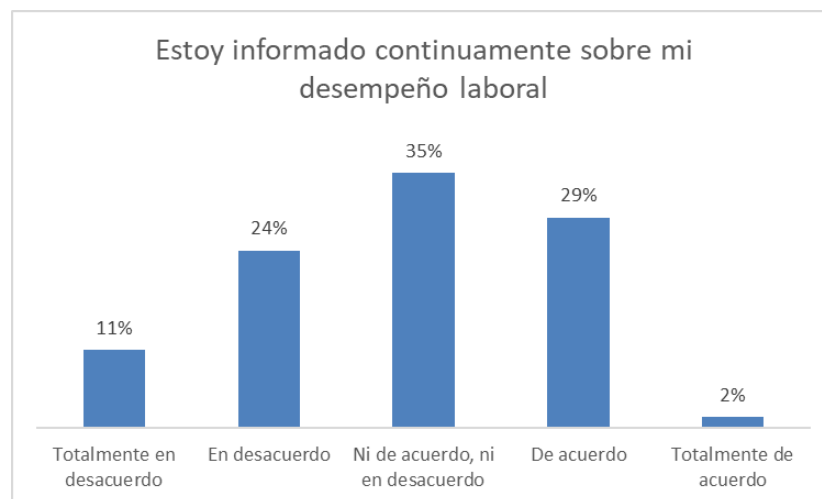
Gráfico N°9. Reclutamientos internos



Fuente: Elaboración propia (2019)

En lo que se refiere a la retroalimentación sobre su desempeño laboral que es una parte esencial para la formación de los trabajadores, alrededor de un 30% siente que está informado.

Gráfico N°10. Información del desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia (2019)

- En cuanto a la promoción por parte de la empresa en que sus colaboradores tomen cursos, talleres que mejoren el rendimiento y desarrollo de su personal alrededor de un 41% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 23% está de acuerdo y un 2% se encuentra totalmente de acuerdo.
- Como se detalla en el gráfico N°11, menos de un 30% está de acuerdo con las oportunidades que brinda la empresa para su desarrollo profesional.

Gráfico N°11. Oportunidades de desarrollo profesional



Fuente: Elaboración propia (2019)

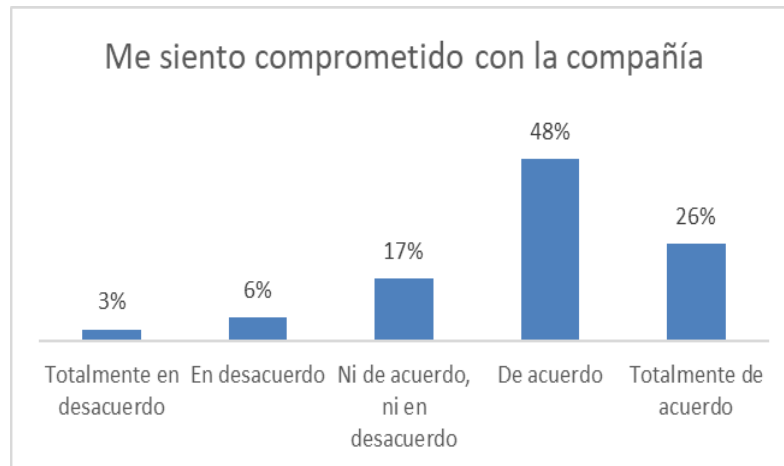
1.3 Organización

En general se puede indicar que en este componente se obtuvieron afirmaciones positivas como la inducción a los nuevos colaboradores, el compromiso de los colaboradores con la compañía a pesar del bajo reconocimiento y duras críticas. Asimismo, nos indica puntos de mejora como la imagen que los colaboradores tienen de la compañía como un buen lugar para trabajar, trato justo, identificación con la cultura empresarial, instalaciones y comunicación interna. Se detallan a continuación los resultados:

- En lo que respecta a la inducción completa y útil para los nuevos trabajadores que ingresan a la compañía un 50% está de acuerdo y un 23% está totalmente de acuerdo.
- Como indica en el gráfico N°12 un 74% se encuentra comprometido con la compañía. Esto es un dato importante a favor para la compañía porque

El compromiso es semejante sentir una fuerte conexión e interés por la organización en un nivel emocional. Es frecuente que refleje la convicción del empleado respecto a las metas y la misión de la empresa, su disposición a invertir el esfuerzo necesario para contribuir a alcanzarlas y su propósito de seguir trabajando allí (Newstrom, 2011, p. 221).

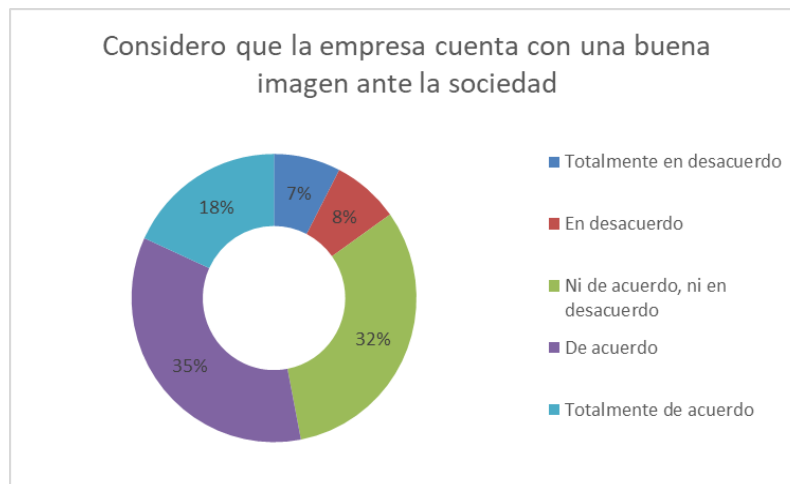
Gráfico N°12. Compromiso con la compañía



Fuente: Elaboración propia (2019)

Con referencia a la percepción de los trabajadores sobre la imagen de la empresa ante la sociedad, alrededor del 50% considera que la agencia tiene una buena imagen.

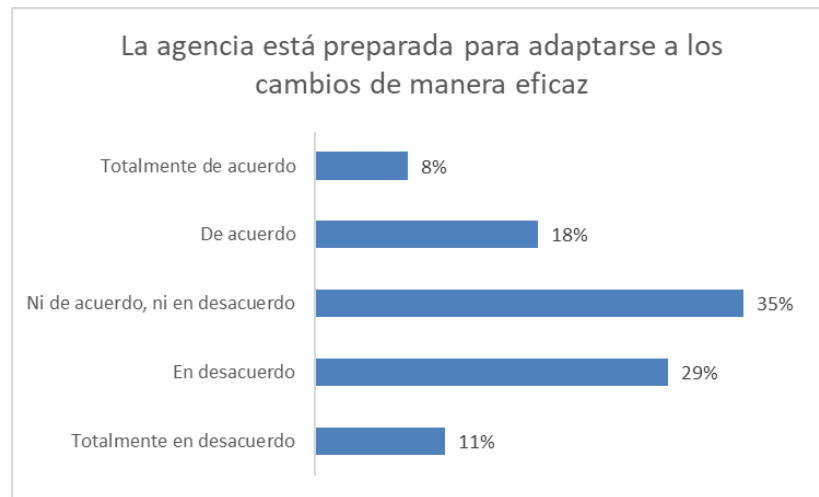
Gráfico N°13. Imagen de la empresa ante la sociedad



Fuente: Elaboración propia (2019)

- En cuanto a recomendar los servicios de la agencia, un 48% está de acuerdo, un 18% está totalmente de acuerdo.
- La visión que tienen sobre la compañía en un futuro no es muy alentadora, pues sobre la afirmación de la capacidad de adaptación de la empresa de manera eficaz ante los cambios, solo un 26% se siente de acuerdo como se observa en el gráfico N°14.

Gráfico N°14. Adaptación al cambio



Fuente: Elaboración propia (2019)

En lo que se refiere a la recomendación de los trabajadores como un buen lugar para trabajar, alrededor de un 38% no lo hiciera.

Gráfico N°15. Recomendación como lugar para trabajar



Fuente: Elaboración propia (2019)

Estos resultados nos indican que la agencia necesita mejorar la confianza que tienen sus trabajadores en ella. Así como trabajar no solo en su imagen como empresa empleadora con los futuros empleados sino con los actuales, pues son ellos quienes son los primeros referentes de la empresa.

- Un dato preocupante es que más del 50% de los encuestados si tuviera la oportunidad de irse a otra empresa lo hicieran. Como se puede observar en el gráfico N°16.

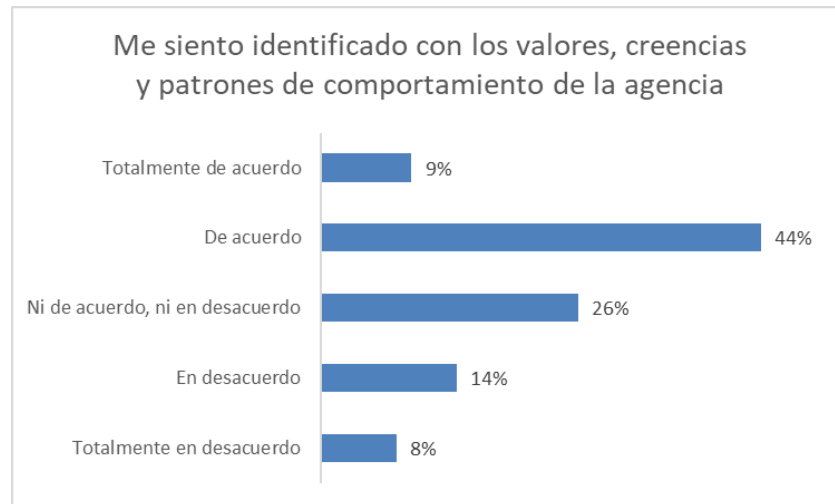
Gráfico N°16. Deseo de permanencia en la empresa



Fuente: Elaboración propia (2019)

- En lo que se refiere al entorno físico de sus instalaciones, un 41% está de acuerdo, un 6% está totalmente de acuerdo y un 26% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, Asimismo, en cuanto a las prestaciones de comedor, cafetería un 23% está en total desacuerdo, un 26% está en desacuerdo y un 24% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- Como se puede ver en el gráfico N°17, en cuanto a la identificación de los colaboradores con la creencia, valores de la compañía alrededor del 50% de los colaboradores se identifican con la cultura de la empresa y la tiene clara.

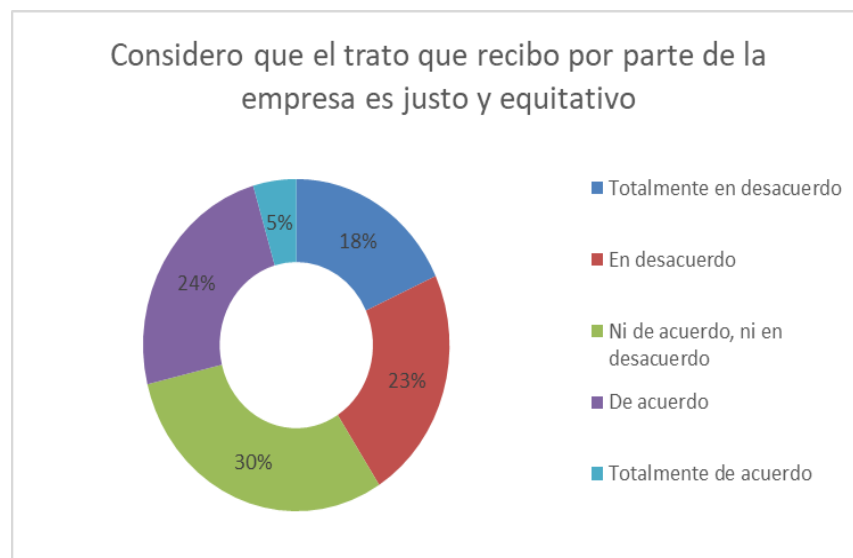
Gráfico N°17. Identificación con los valores, creencias, patrones



Fuente: Elaboración propia (2019)

En cuanto a la percepción de que la empresa brinda un trato justo y equitativo a sus trabajadores alrededor del 40% está en desacuerdo como se observa en el gráfico N°18.

Gráfico N°18. Trato justo y equitativo



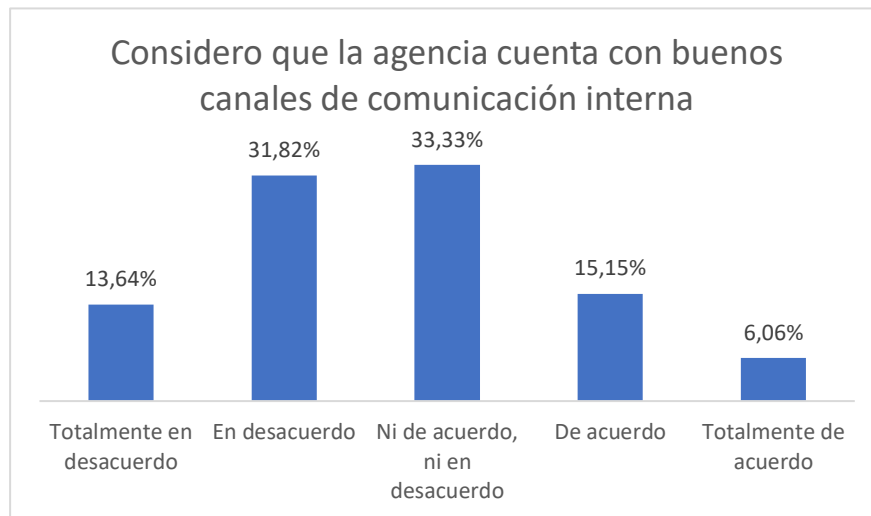
Fuente: Elaboración propia (2019)

Dado que las percepciones cambian en cada trabajador, estos datos dan a entender que la agencia tiene un desafío en lograr un ambiente donde el buen trato hacia los colaboradores sea lo primordial. “El bienestar que los trabajadores sientan, derivado de las características de su ambiente, va a ser definitivo para su permanencia en el mismo y para la forma en que van a realizar sus actividades (Carrasco, Martínez-Tur y Peiró, 2012; Randhawa y Kaur, 2014)” (Ramos & Tejera, 2017, p. 226).

Por último, se evidencia que la necesidad de que la agencia debe de mejorar su comunicación interna, pues según Cid (2018), la comunicación interna juega un papel insustituible al ser un

vehículo transmisor en los distintos niveles que conduce hacia la satisfacción laboral y el cumplimiento de las metas (p. 21). Pues solo un 21% está de acuerdo con los canales de comunicación que existe en la empresa

Gráfico N°19. Comunicación interna



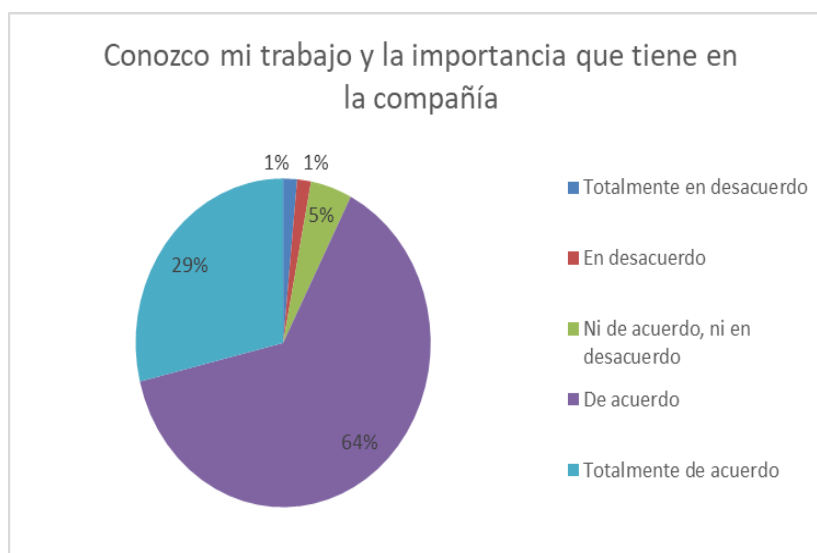
Fuente: Elaboración propia (2019)

1.4 Naturaleza del Trabajo

Los colaboradores en general se encuentran satisfechos y motivados con la naturaleza de su trabajo, también sienten que sus opiniones son escuchadas al momento de asignarles una tarea y en su grupo de trabajo. Según los datos obtenidos en este componente:

- Como se observa en el gráfico N°20, los trabajadores conocen su trabajo y la importancia que este tiene en la compañía pues así lo indica el 92% que se encuentran de acuerdo con la afirmación.

Gráfico N°20. Conocimiento e importancia del trabajo



Fuente: Elaboración propia (2019)

Más del 60% indica que está de acuerdo que su trabajo le brinda desafíos y satisfacción.

- En cuanto a la capacidad de decisión sobre su trabajo, alrededor del 60% está de acuerdo con esta afirmación.

En lo referente a los recursos que cuentan los colaboradores para desarrollar eficientemente su trabajo, una parte de los colaboradores encuestados piensa que no cuenta con los recursos óptimos, lo que impacta en la motivación y productividad. Como se observa en el siguiente resultado:

- Un 11% de los colaboradores se encuentra en total desacuerdo, un 20% está en desacuerdo y un 21% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En lo que respecta a los jefes/supervisores, solo una parte de la empresa encuentra en sus jefes un apoyo en su trabajo, se sienten de acuerdo con la manera en que los juzga y organiza las funciones. Como se observa en los siguientes resultados:

- En lo que se refiere a la opinión que ellos tienen con respecto a la manera en que los supervisores/ jefes directos juzgan su trabajo, un 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 26% está de acuerdo y un 20% está totalmente de acuerdo.
- El 52% de los trabajadores está de acuerdo que sus supervisores/ jefes directos les brindan orientación y apoyo constante en su trabajo como se observa en el gráfico N°21.

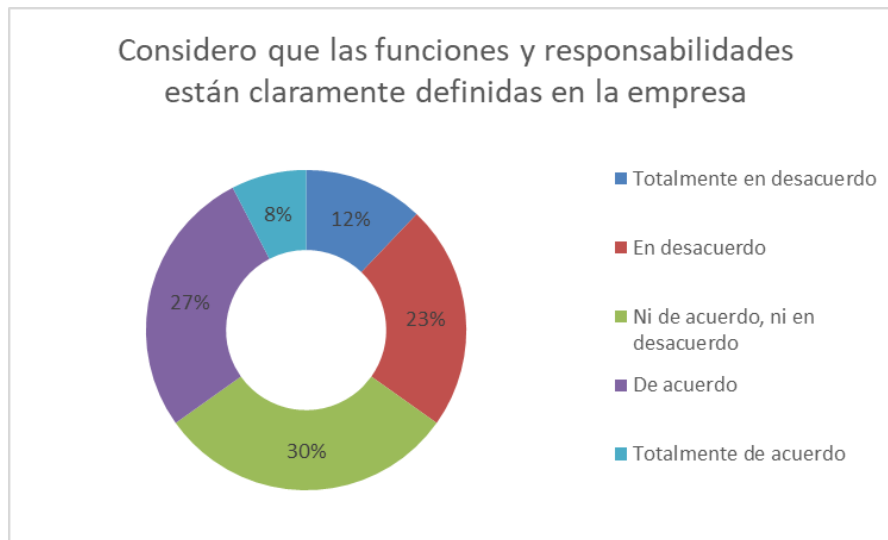
Gráfico N°21. Orientación y apoyo de jefaturas



Fuente: Elaboración propia (2019)

Como se detalla en el gráfico N°22, un 35% se encuentran de acuerdo sobre la claridad de las funciones y responsabilidades.

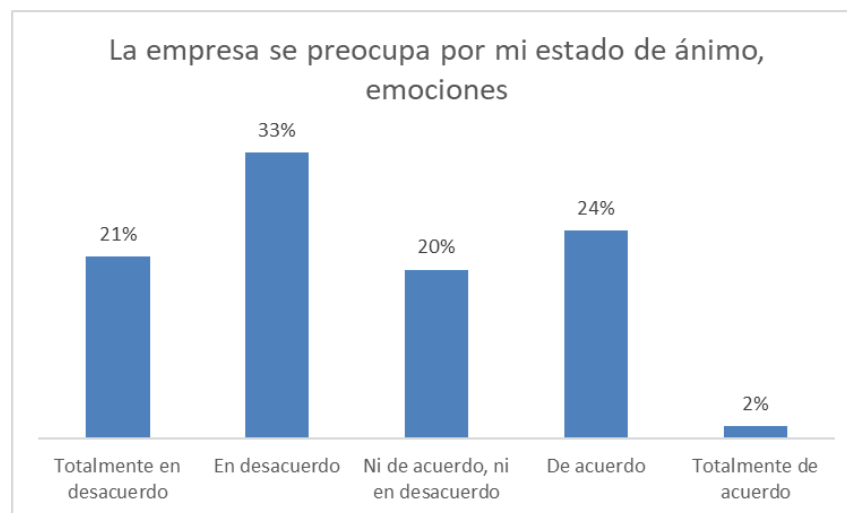
Gráfico N°22. Claridad de funciones y responsabilidades



Fuente: Elaboración propia (2019)

En lo que concierne a la percepción de que la empresa se preocupa por sus emociones y estado de ánimo un 55% de la compañía no se encuentra de acuerdo como se detalla en el gráfico N°23.

Gráfico N°23. Preocupación de la empresa por el estado de ánimo



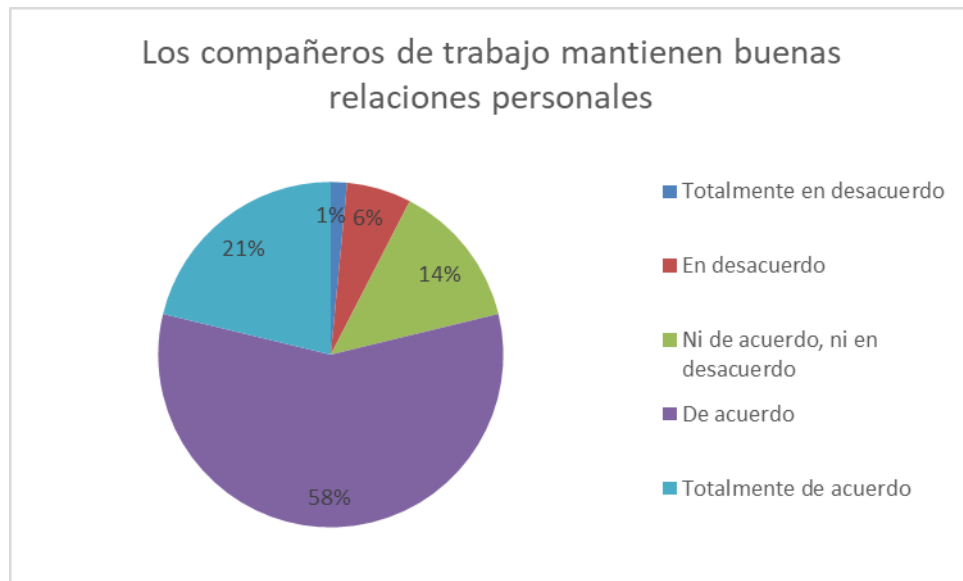
Fuente: Elaboración propia (2019)

1.5 Relaciones Interpersonales

En general se puede observar que existe una excelente relación entre compañeros de trabajo. Este es un punto fuerte porque entre los compañeros de trabajo hay un sentimiento de afinidad, armonía y trabajo en equipo, que la agencia debe de mantener, pues según Cortés Rodríguez & Leal Pacheco, (2019) genera un buen clima organizacional dado que el fortalecimiento de estas relaciones sociales-laborales incrementa la felicidad en sus miembros y genera una percepción positiva del entorno (p. 147). Tal como se observa en los siguientes resultados:

- Un 79% afirma que existe una buena relación entre los compañeros de trabajo. Como se detalla en el gráfico N°24.

Gráfico N°24. Relaciones entre compañeros



Fuente: Elaboración propia (2019)

- Un 83% sabe que puede contar con sus compañeros ante cualquier eventualidad.

En lo que se refiere a los jefes/supervisores, existe en general una buena relación que se debe fortalecer, ya que el papel de los superiores/jefes es clave porque juegan papel fundamental en la creación, mantenimiento del clima y cultura organizacional.

- Un 18% se encuentra totalmente de acuerdo con la afirmación de que sus jefes buscan mantener y fomentar buenas relaciones, un 44% está de acuerdo y un 18% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- En cuanto a la admiración e inspiración que sienten por su superior, alrededor de un 50% se encuentra de acuerdo.

Gráfico N°25. Admiración por los jefes/supervisores



Fuente: Elaboración propia (2019)

En lo que se refiere a los directivos/ gerencia, las opiniones están dispersas y en general el porcentaje de aceptación es menor que el de los jefes directos/supervisores como se observa en los siguientes resultados:

- En cuanto al liderazgo que inspire a los colaboradores, la opinión se encuentra dividida, puesto que un alrededor de un 33% está en desacuerdo y un 30% está de acuerdo como se detalla en el gráfico N°26.

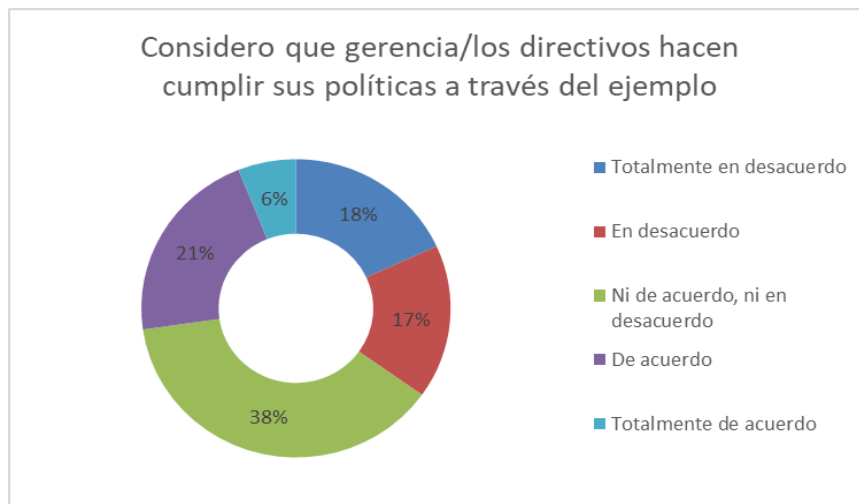
Gráfico N°26. Gerencia como inspirador de colaboradores



Fuente: Elaboración propia (2019)

- En cuanto a la afirmación de que los directivos hacen cumplir sus políticas a través del ejemplo la opinión se encuentra dividida, un 27% está de acuerdo como se observa en el gráfico N°27 y alrededor de un 35% se encuentra en desacuerdo.

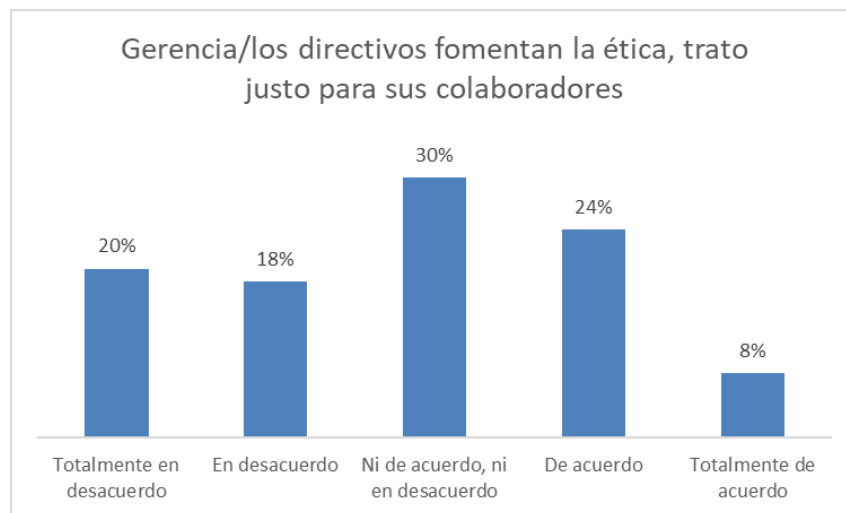
Gráfico N°27. Gerencia como ejemplo del cumplimiento de políticas



Fuente: Elaboración propia (2019)

En cuanto a que gerencia/ directivos fomenta la ética y el trato justo a sus colaboradores, como se observa en el gráfico N°28 la percepción se encuentra dividida. Es decir, alrededor de un 38% está en desacuerdo y alrededor de un 32% está de acuerdo.

Gráfico N°28. Fomento de la gerencia en la ética y trato justo



Fuente: Elaboración propia (2019)

2. Entrevista

2.1 Cultura organizacional

De acuerdo a las entrevistas realizadas al analista de ventas y jefe de operaciones (Ver anexo 2), de manera general la cultura que predomina en la empresa es la jerárquica, pues la agencia está caracterizada por ser estructurada, controlada, en la que muchas funciones y decisiones están centralizadas en la gerencia general. Las jefaturas de mando medio, no tienen mucho poder de decisión. Les cuesta realizar cambios, ya que según las percepciones de los entrevistados a pesar de que son conscientes de la necesidad de realizar modificaciones continúan con la misma

estructura. Es más, anteponen el cumplimiento de procesos y políticas sobre los resultados al imponer sanciones a los colaboradores por incumplir un aspecto, por más mínimo que sea de los procedimientos, a pesar de que el resultado sea sobresaliente.

En segundo lugar, la agencia está caracterizada por estar orientada a resultados, pues el estilo de liderazgo y los principales objetivos están orientados a cumplir metas, ganar participación en el mercado, rentabilidad. En la entrevista señalaron de que en la empresa son tan exigentes con el cumplimiento de metas que muchas veces no realizan un análisis para saber si el personal está capacitado para llegar a los objetivos impuestos o si cuentan con los recursos necesarios para cumplirlas.

En la entrevista mencionaron que hay intentos en la agencia por innovar, por generar nuevas ideas, pero muchas veces estas no se llegan a implementar correctamente por el tipo de estructura jerárquica y controladora que poseen. Además, la empresa fomenta que los colaboradores tomen riesgos, sin embargo, no se preocupan por capacitarlos previamente y si existe un error, ellos son sancionados duramente, lo cual les afecta en su motivación. Se puede decir que el tipo de estructura y de gestión de personal que tiene la agencia se contradice con sus ideas de innovación.

Por último, en lo que se refiere al tipo de cultura de clan, en la entrevista enfatizaron el apoyo mutuo, comunicación y trabajo en equipo entre los pares y en muchas ocasiones con los jefes intermedios, pero esta percepción cambia con respecto a la alta gerencia. Además, los entrevistados coinciden en la poca importancia que la agencia tiene en el desarrollo de su personal, pues si bien tienen conocimiento de la necesidad de invertir en el capital humano, estas acciones no llegan a implementarse. En la entrevista se indicó que son los mismos trabajadores quienes se preocupan e invierten para su propio desarrollo. Sin embargo, la agencia no les brinda facilidades o no es lo suficientemente flexible para apoyarlos en su crecimiento.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO DE LA EMPRESA DE TURISMO

Es importante mencionar que el rol que juega el área de recursos humanos en la agencia debe de migrar de ser un área con un enfoque netamente operacional hacia un enfoque más estratégico.

El nuevo reto de recursos humanos es crear un nuevo marco de gestión global de las personas que responda de forma eficaz y adaptada a las demandas de las unidades de negocio para ser competitivas en el mercado, equilibrando las necesidades de las organizaciones, de personas comprometidas, y de calidad a corto plazo y a largo plazo (Peñalver, 2017, p. 12).

García Marín (2016) sostiene que es necesario que el gestor del talento humano tenga la capacidad de comprender los factores psicológicos y ambientales que influyan en el comportamiento individual en las organizaciones y puedan gestionar el talento desde múltiples perspectivas que le permitan:

- La evaluación y modificación de la estructura de la organización que apoyen a la estrategia global de la empresa.
- Usar la tecnología de información y comunicación para mejorar los procesos de gestión del talento como reclutamiento, selección, evaluación, entrenamiento, remuneración.
- El diseño de prácticas de gestión del talento que vayan de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa y realizar evaluaciones de acuerdo a cumplimiento de esos objetivos.
- La formulación de estrategias de desarrollo de talento que permitan experiencias de trabajo enriquecedoras y que a la vez incrementen su capacidad de respuesta ante los cambios.
- Proponer, incentivar y evaluar proyectos de reconocimiento y valoración del talento humano.
- Utilizar herramientas para la mejora del clima laboral y calidad de vida en el trabajo como negociación, motivación. Logrando que estas apoyen al fortalecimiento de la cultura organizacional (p. 39).

Asimismo, la empresa de turismo requiere tener una PVE atractiva y diferenciadora ajustada a la realidad y necesidad de la agencia. En las siguientes líneas se desarrollará la PVE de acuerdo con los 5 componentes, desarrollados en el marco teórico y analizados en la encuesta, entrevista.

1. Remuneración

Es necesario diseñar e implantar un sistema óptimo de retribución que sea lo suficientemente atractiva para el colaborador y que al mismo tiempo contribuya al logro de objetivos de la

compañía. Para lograrlo, la agencia se debe de asegurar que cumpla las metas planteadas por Bonhlander & Snell (2008):

1. “Recompensar a los empleados por su desempeño anterior.
2. Seguir siendo competitivos en el mercado.
3. Mantener la equidad de salario entre los empleados.
4. Entrelazar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.
5. Controlar el presupuesto de compensación.
6. Atraer nuevos empleados.
7. Reducir la rotación innecesaria” (p. 397-398).

La agencia debe de hacer una revisión sobre su estructura salarial para que esta le permita ofrecer a sus colaboradores una remuneración más equitativa y justa teniendo en cuenta factores externos e internos de la compañía. Asimismo, tomar énfasis en los factores internos que indica Louffat Olivares (2018).

- Evaluación de puestos: este es el componente tradicional en el que se toma más en cuenta el puesto que la persona. Se basa en la clasificación de puestos de acuerdo con la descripción y especificación del puesto basado en el diseño organizacional.
- Méritos por competencias: es un componente actual en el que se consideran las competencias mínimas necesarias que el colaborador requiere contar para el puesto. Se aplica un criterio de variabilidad en la remuneración que, dependiendo del grado e intensidad para cada competencia, conocimiento, actitudes solicitada.
- Méritos por productividad: basado en el rendimiento, medido por los indicadores de cantidad y calidad. El criterio de variabilidad de la remuneración es un rasgo en este componente (p. 188-189).

1.1 Diseño del plan de prestaciones

Se propone que la agencia mejore su plan de prestaciones, puesto que Chiavenato (2017) indica que los objetivos de los planes de prestaciones son la mejoría de la calidad de vida, el clima organizacional, atraer y retener a los colaboradores, disminuir el índice de rotación y el ausentismo, y por último aumentar la productividad (p.279). Los planes se clasifican en legales o adicionales. En lo que se refiere a legales, la agencia debe de revisar su sistema de reconocimiento de horas extras y velar por la entrega oportuna de estos beneficios dispuestos por ley con la finalidad de que los colaboradores ahorren esfuerzos y preocupaciones en este aspecto. En cuanto a prestaciones adicionales, se recomienda diseñar un plan de prestaciones adicionales

con la finalidad de ofrecer a sus colaboradores mayores beneficios de las que brinda por ley como los que se detallan a continuación.

Se propone realizar programas asistenciales e informativos apoyando a los colaboradores y a sus familiares brindándoles mayores opciones de programas de seguros médicos, orientación en temas legales, financieros, visitas domiciliarias, fondos de pensión, prevención, etc. Para ello se requiere contar con un asistente social que se dedique a gestionar los convenios, informar y apoyar a los trabajadores en estos casos.

Tener beneficios flexibles, con ello se busca ofrecer a los todos los colaboradores otros beneficios con la finalidad de mejorar su satisfacción y la calidad de vida.

Los beneficios se detallarán a continuación:

- Flexibilidad en el horario y turnos laborales: se propone este beneficio con la finalidad de mejorar su calidad de vida en el que puedan pasar más tiempo con su familia y/o realizando actividades para su desarrollo físico, mental.

Se debe de tener en cuenta que el horario laboral es el siguiente: horario regular de administrativos y asesores de viaje: lunes a viernes: de 9:00 am a 7:00pm, sábado de 9:30 am a 12:30 pm, horario de emergencia de asesores de viajes: lunes a viernes de 7:00 pm a 9:00 am, sábados de 12:30 pm a lunes 9:00 am que se manejan por turnos).

Trabajadores administrativos: Brindar a todos los trabajadores la flexibilidad de dos sábados libres al mes.

Asesores de viaje: brindar la oportunidad de negociar, planificar y cambiar sus turnos de trabajo.

Asimismo, todos los trabajadores de la empresa tendrán al año dos medias jornadas libres, es decir (dos mañanas o dos tardes o combinadas), sin que se vean afectados los días de vacaciones.

- Programación de vacaciones: permitir a los trabajadores planificar sus vacaciones con anticipación durante el año.
- Medio día libre por cumpleaños: los onomásticos se consideran un día especial, es por ello se propone que el trabajador pueda estar ausente el día de su cumpleaños a partir de la 1:00 pm. Este beneficio será únicamente por ese día, no se podrá cambiar ni acumular con los demás años.
- Gift Card para navidad para que lo utilicen en supermercados.

Se propone también implementar un sistema de reconocimiento, lo que se busca con este sistema es establecer canales formales de reconocimiento de logros de los trabajadores, así como mejorar el manejo de críticas hacia los colaboradores cuando se cometen errores.

Con la finalidad de reconocer a los trabajadores, se sugieren los siguientes programas:

- Se propone implementar un programa parecido al que realizó Philips Ibérica con el nombre de Simplicity Rewards que tuvo una gran aceptación como lo comenta Mendez (2011). Se busca reconocer y estimular conductas positivas en empleados con tarjetas de reconocimiento. El sistema se trata en que cada supervisor/jefe reconozca el comportamiento o desempeño positivo en el momento que el trabajador lo ha realizado, es importante la inmediatez (p. 1). El jefe a cargo solicitará una tarjeta de reconocimiento para dicho trabajador.
- Un segundo programa sería el de reconocimiento por parte de los compañeros dirigido a todo el personal en 3 distintas categorías como por ejemplo el de mejor actitud, el más puntual, esfuerzo, representantes de los valores de la compañía. El proceso de selección se daría una convocatoria en la que los trabajadores puedan nominar a sus pares o superiores, luego la comisión encargada elegiría a 3 de ellos en cada categoría para llevarlos a votación en toda la institución, el ganador se llevaría un reconocimiento público y boletos aéreos.
- Dado que la empresa es de servicios, es importante mantener motivados a los asesores de viaje, por lo que se propone implementar un programa del asesor del mes en el que se reconozca su atención y el logro de las metas de manera pública colocando en un lugar visible una pizarra con su foto y nombre.

2. Oportunidades de desarrollo

Con este plan se busca ofrecer a los colaboradores su crecimiento y desarrollo, alinear la estrategia de la agencia con la de los colaboradores al prepararlos para futuras responsabilidades y el aumento de la fidelidad y compromiso de los trabajadores.

Se propone lo siguiente:

- Política de evaluación y retroalimentación: Se propone realizar las evaluaciones por competencias porque brinda información para la valoración del personal, dirige el ajuste en la remuneración e ilumina el camino para el desarrollo y promoción del personal talentoso (Salas Vallina, Fernandez Guerrero, & Pozo Hidalgo, 2018, p. 72). Asimismo, realizar la evaluación 360.

Se sugiere tener como política la evaluación del personal de manera semestral e informar al trabajador sobre el resultado con la finalidad de darles a conocer sus fortalezas y aspectos por mejorar. Esta política facilitara la identificación del talento, así como el tener conocimiento sobre los trabajadores clave y sobre aquellos que necesitan mejorar

sus competencias para colocarlos en los programas de capacitación o desarrollo adecuado para ellos.

- Diseñar programas de capacitación y desarrollo:
Dado los cambios a los que enfrenta la compañía, con esta política se busca desarrollar habilidades y capacidades que se necesitarán en un futuro para los trabajadores clave y mejorar las capacidades a aquellos trabajadores que necesiten; a través de semanarios, talleres, cursos ajustados a las necesidades de la agencia y de los colaboradores. A final de cada programa, se les realizará una evaluación. Asimismo, la empresa promoverá el aprendizaje de sus trabajadores informando continuamente sobre cursos, talleres que pueden tomar; brindándoles las facilidades y flexibilidades para tomarlos.
- Desarrollo de un plan de carrera: en el que se logre integrar la evaluación, capacitación y desarrollo. Además, la agencia debe de brindar orientación a los trabajadores. Se recomienda utilizar algunas herramientas mencionadas por Chiavenato (2009) que se detallan a continuación:
 - Centro de evaluación: este centro sería el encargado de brindar retroalimentación sobre fortalezas, debilidades, habilidades y apoyar a los colaboradores en desarrollar objetivos y planes de carrera que se ajuste a ellos.
 - Proyecciones de las promociones: el área de recursos humanos junto con los jefes realizarán un análisis sobre el potencial de los trabajadores para identificar a los claves con la finalidad de apoyarlos en adquirir mayores conocimientos, responsabilidades y experiencias.
 - Servicio de información para los colaboradores: este servicio sería el encargado de ofrecer información sobre oportunidades internas, como puestos vacantes (p. 419-421).

Se sugiere mínimo una reunión al año de los líderes de cada área con Recursos Humanos para tratar los temas de oportunidades de desarrollo de los trabajadores con la finalidad de alinear la estrategia de las áreas con la de RRHH.

Por último, se recomienda que el líder mantenga informado a los colaboradores sobre los planes que la empresa tiene para ellos en lo que se refiere a su carrera, capacitaciones y la forma en la que se desarrollarán, los objetivos y metas que este debe de cumplir durante el periodo. Además, es importante que el líder tenga una reunión con su colaborador en el que le indique su avance y le brinde una retroalimentación sobre su desempeño en el periodo.

3. Organización

En este componente se propone incentivar y promover cultura organizacional positiva, de confianza e innovadora. Para lograrlo es necesario que se trabaje en un clima en el que los

trabajadores se sientan seguros de al momento de asumir riesgos, al proponer ideas y hablar abiertamente de los problemas (Pons Verdú & Ramos López, 2012, p. 83).

Además, es importante que la compañía posea reglas y directrices formales que sean comunicadas e incentivadas y que vayan acorde a la estrategia global de la compañía, para ello es importante que la agencia contrate trabajadores que se ajusten a sus valores, que realicen programas de socialización y adoctrinamiento; y por último que la conducta de los líderes fomente en los colaboradores internalizar los valores, comportamientos.

Por otro lado, la agencia debe de incluir dentro de sus políticas principios y acciones de responsabilidad social empresarial.

En este sentido se propone lo siguiente:

- Crear y velar por el cumplimiento de políticas de responsabilidad social dentro y fuera de la empresa. Asegurándose de que esta sea transversal en la empresa.
- Tener un interés en el cumplimiento de las leyes laborales, protección del medio ambiente y la comunidad.
- Concientizar a los trabajadores sobre la importancia de cumplir con las políticas de responsabilidad social, comunicar cómo la empresa está contribuyendo a la sociedad y medio ambiente.
- Comunicar y promover la participación de los trabajadores en las actividades de responsabilidad social de la agencia. Se propone que la agencia cuente con programas de ayuda en los que los colaboradores puedan participar o sumarse a una causa social o fundación.

Se necesita mejorar la imagen de la agencia a través de la generación de una marca empleadora, para ello se propone idear y poner en marcha una estrategia de employer branding que tenga en cuenta dos aspectos indicados por Sengupta, Bamel, & Singh (2015): employer branding externo e interno. En el primero se trata de las prácticas generales de los líderes, las actividades que realiza la agencia para el cumplimiento de la responsabilidad social y la creación de confianza para los stakeholders. En el segundo, se trata de crear una cultura de confianza entre el empleador y los trabajadores al cumplir con la PVE realizada en la etapa de reclutamiento, en el establecimiento de valores corporativos fuertes que permite que los colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a la agencia (p. 309).

Para esta estrategia se debe de tener en cuenta los objetivos planteados por Pawar & Charak (2015) del employer branding para atraer y retener a las siguientes generaciones que son:

- Establecer una imagen de la experiencia laboral

- Crear una sinergia con la marca del consumidor; alinear la promesa para el cliente con la promesa para el empleado.
- Indicar claramente “Qué hay allí para mí” para los aplicantes potenciales.
- Atraer a los candidatos correctos para postularse para el puesto (p. 1197).

Se propone también mejorar los canales de comunicación interna en el que los trabajadores puedan expresarse, ser escuchados y tener acceso a información importante. Se necesita crear canales de comunicación para todos los niveles y direcciones en toda la estructura organizacional. Para lograrlo se propone que la agencia cuente con programas de difusión como manuales, comunicaciones audiovisuales, boletines de noticias, tableros de anuncios, reuniones productivas, sistemas de sugerencias, comunicaciones informales.

Se propone también realizar un desayuno dos veces al año en el que el gerente general se pueda reunir con un grupo de colaboradores que represente distintas áreas con la finalidad de generar un ambiente de confianza para conocer la opinión de sus colaboradores sobre diversos temas de interés. Lo importante de esta reunión es que el gerente esté dispuesto a escuchar porque va a tener información de primera fuente que va a poder gestionar para la mejoría de la empresa y colaboradores. Además con este desayuno los colaboradores van a sentir que son importantes y escuchados.

4. Naturaleza del trabajo

Con la finalidad de lograr mantener el compromiso, motivación y satisfacción de los colaboradores, se propone lo siguiente:

Fomentar la autonomía en el trabajo por medio del concepto “empowerment” tanto en los colaboradores como en los jefes intermedios para agilizar los procesos y la toma de decisiones, puesto que como lo afirma Yilmaz (2019) el empoderamiento del personal posee las siguientes dimensiones:

- Significado: que es el grado de cuán significativo es el trabajo para el colaborador. Expresa la conformidad entre sus valores y comportamiento.
- Competencia: consiste en el grado de confianza que el colaborador siente en sus conocimientos, habilidades para cumplir con su trabajo.
- Autonomía: se trata de que el empleado puede desarrollar sus tareas y comportamientos independientemente, tener la facultad de tomar decisiones, ser autónomo en sus procesos de trabajo y ser libre de cambiar sus conductas cuando lo crea necesario.
- Influencia: la motivación de los empleados aumenta cuando ellos sienten que tienen un impacto en los resultados de la organización. Además, el sentir que pueden elegir

genera en ellos resultados positivos como el autocontrol, la creatividad, iniciativa (p. 971).

Se propone también mejorar el diseño de las instalaciones y preocuparse por los recursos con los que cuenta su equipo para desempeñar eficientemente su trabajo como el estado de las máquinas, revisar y actualizar constantemente su sistema de información con la finalidad de que este se ajuste a la necesidad de los trabajadores y facilite la realización de sus tareas.

Se recomienda desarrollar un programa de higiene. Para Chiavenato (2009), los principales puntos que la compañía debe tener en cuenta en el programa de higiene son entorno físico (iluminación, ventilación, temperatura, ruido, comodidad), entorno psicológico del trabajo (relaciones humanas agradables, estilo de administración democrático y participativo, eliminación de posibles fuentes de estrés, tipo de actividad agradable y motivadora), aplicación de principios ergonómicos (máquinas y equipos adecuados, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano), salud ocupacional (proporcionar un entorno sin humo, mantenimiento de ductos secos y limpios, prestar atención a las quejas y reclamos, proporcionar equipos adecuados, realizar comunicaciones sobre prevención) (p. 474-475).

En lo que se refiere a seguridad, se recomienda desarrollar un programa de prevención de accidentes que incluya la información sobre la toma de medidas necesarias para disminuir riesgos y prevenir accidentes.

Se sugiere mantener el trabajo en equipo en las actividades diarias con la finalidad de aprovechar mejor las capacidades y talentos de cada trabajador, crear en ellos un sentido de pertenencia, cooperación y confianza, mejorar la comunicación y la productividad.

En lo que se refiere a los jefes/supervisores, se propone fomentar un liderazgo orientado a motivar a sus colaboradores, desarrollando en los líderes la capacidad de tomar decisiones, gestionar el trabajo, el talento y empatía con su personal a cargo.

5. Relaciones interpersonales

La compañía se debe preocupar en fomentar buenas relaciones entre todo el personal que implique ofrecer a los colaboradores un trato justo, respetuoso y equitativo considerándolos como uno de los grupos de interés de la compañía.

En este sentido se propone una capacitación constante de todos los líderes de la agencia, desde los jefes intermedio hasta la alta gerencia en habilidades de liderazgo, gerenciales, inteligencia emocional, comunicación, trabajo en equipo por medio de coaching, talleres, charlas con la finalidad de que estos estén preparados para gestionar a los equipos pues,

Para que exista un buen clima en la organización/equipo es vital que los responsables ejerzan un liderazgo eficaz, lo que necesita una gran flexibilidad en la adopción del estilo de liderazgo adecuado para cada situación y por el desarrollo de una cultura de equipo propia, que una a todos sus miembros alrededor de los mismos objetivos (Alves, 2000, p. 133).

Lo que se busca con ello es generar líderes que jueguen el papel de mentores en los equipos de trabajo. De esta manera se materializará lo planteado en la propuesta de valor, ya que son ellos quienes juegan un rol importante en el clima organizacional.

Además, cada año se debe de realizar una encuesta de clima organizacional con la finalidad de conocer las percepciones, opiniones de los colaboradores para que se realicen mejoras concretas año tras año.

Se propone realizar reuniones entre los líderes y RRHH dos veces al año con la finalidad de que se les apoye en la gestión de sus equipos por medio de una retroalimentación y asesoramiento de su trabajo como líderes.

En lo que se refiere a las relaciones entre compañeros, la agencia debe de aprovechar y reforzar el vínculo que existe entre ellos por medio de actividades de integración en la compañía como realizar concursos por áreas de ambientación con temáticas como fiestas patrias, Halloween o navidad, reuniones de integración de fin de año, día de la madre, padre, aniversario de la agencia.

La agencia debe de contar con programas recreativos y de diversión, con este plan se busca incentivar y promover las relaciones entre los trabajadores, así como ofrecerles una oportunidad de descanso y diversión. Para ello se sugiere realizar una vez al año un paseo programado durante su horario de trabajo en el que se realicen actividades de excursión, culturales o recreacionales.

6. Comunicación de la PVE

La comunicación de la PVE es fundamental para que los trabajadores actuales y potenciales tengan mayor entendimiento sobre la agencia como institución y los beneficios de trabajar en ella. Es por ello que se propone crear una buena estrategia de comunicación porque:

Para construir una marca, se debe de gestionar la manera en cómo esta es comunicada. Las audiencias externas deben de recibir una imagen consistente de la empresa como empleador y los trabajadores deben de experimentar exactamente lo que la agencia se esfuerza en representar. Con la finalidad de dar vida a la marca, la agencia debe de darle un soporte constante (Bredwell, 2006, p. 1).

Se propone comunicar la PVE a los colaboradores por medio de boletines informativos, presentaciones, reuniones, email, tableros de anuncios, manuales de bienvenida y procesos de

trabajo. Así como los líderes de cada área y Recursos Humanos deben ser los encargados de asegurarse del conocimiento y cumplimiento de la propuesta.

Se propone también convertir a los colaboradores en embajadores de la compañía, reforzando su compromiso, su sentimiento de pertenencia e identificación con los valores y haciéndoles sentir que son importantes, puesto que son ellos quienes representan a la empresa. Asimismo, con la finalidad de atraer a los talentos, la agencia debe dar a conocer la PVE a los colaboradores potenciales por medio de campañas publicitarias, redes sociales, portales y ferias de empleos.

CAPÍTULO VI. VALORACIÓN E IMPACTO DE LA PROPUESTA

Se ha realizado una estimación de lo que le costaría a la agencia como mínimo implementar las actividades propuestas en la PVE que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N°3. Presupuesto de la PVE

Descripción de la actividad	Inversión anual (soles)
Salario de un asistente social	36,000
Gift Card para Navidad	11,520
Programa de tarjetas de reconocimiento	400
Programa de reconocimiento de compañeros	1,500
Programas de capacitación y desarrollo para colaboradores	30,000
Trabajar en una marca empleadora	8,500
Desayuno con el gerente general	500
Programa de higiene y seguridad	5,000
Capacitación de los líderes en habilidades de liderazgo, gerenciales, inteligencia emocional, comunicación, etc.	10,500
Concurso de ambientación (fiestas patrias o Navidad o Halloween)	1,200
Evento deportivo/cultural/recreación	8,500
Actividad por día de la madre/padre	7,300
Actividad por aniversario de la Agencia	5,000
Reunión por fin de año	10,800
Inversión total (soles)	136,720

Fuente: Elaboración propia (2020)

Con la propuesta planteada se busca también mejorar el resultado de las encuestas realizadas sobre cada uno de los componentes de la PVE como lo indica la siguiente tabla:

Tabla N°4. Puntuación promedio objetivo de componentes de la PVE

Dimensiones PVE	Puntuación promedio actual	Puntuación promedio objetivo anual
Remuneración	2.58	Entre 4 y 5
Oportunidades de desarrollo	2.91	Entre 4 y 5
Organización	3.24	Entre 4 y 5
Naturaleza del trabajo	3.33	Entre 4 y 5
Relaciones personales	3.25	Entre 4 y 5

Fuente: Elaboración propia (2020)

Asimismo, se plantean agregar los siguientes indicadores y objetivos para lograr un mejor control en los siguientes aspectos:

Tabla N°5. Indicadores

Objetivo	Indicador	Meta
Lograr la satisfacción de los empleados en el clima laboral	N° de trabajadores "totalmente satisfechos" o "satisfechos"/N° total de trabajadores	70% anual
Contar con colaboradores capacitados	N° de trabajadores capacitados/N° total de trabajadores	60% anual
Contar con colaboradores promovidos	N° de trabajadores promovidos/N° total de trabajadores	Aumentar un 3% anual
Contar con líderes capacitados	N° de líderes capacitados/N° total de líderes	85% anual
Mejorar el resultado de las evaluaciones a los colaboradores	N° de trabajadores que mejoraron en el resultado de su evaluación /N° total de trabajadores	80% anual
Contar con colaboradores que conocen la PVE	N° de trabajadores que conocen la PVE /N° total de trabajadores	88% anual
Mejorar la atracción de trabajadores	N° de CVs recibidos (convocatoria actual)-N° de CVs recibidos (convocatoria anterior) /N° de CVs recibidos (convocatoria anterior) *100%	Aumentar un 5% anual

Fuente: Elaboración propia (2020)

Con la propuesta planteada la empresa se beneficiará en los siguientes aspectos:

- Se disminuirá la rotación de colaboradores.
- Se logrará una empresa más atractiva y competitiva en términos de imagen de empresa empleadora atrayendo y reteniendo personas.
- Se logrará un mejor clima laboral.
- Se beneficiará la rentabilidad de la empresa al contar con colaboradores motivados, preparados e identificados con la empresa que se traducen en mejor desempeño individual y organizacional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Dado el dinamismo del sector turismo y la presencia de la tecnología e información, la agencia tiene la responsabilidad de inspirar y motivar a sus colaboradores con la finalidad de mantener y atraer al talento capaz de comprometerse con ella y lograr su continua transformación.
- El papel de Recursos Humanos en la agencia debe de evolucionar a ser un rol más activo que apoye a la estrategia de la empresa.
- La agencia debe de entender que su mayor ventaja competitiva radica en las personas. Es por ello que dentro de sus objetivos principales se deben de encontrar la atracción, retención, formación y motivación de sus colaboradores.
- Los resultados de las encuestas evidenciaron la necesidad de crear e implementar una propuesta de valor al empleado ajustada a sus necesidades y percepciones. Así como tener una cultura que vaya de acuerdo a la estrategia de la empresa.
- En los resultados de la encuesta se evidenció el bajo reconocimiento y las duras críticas que reciben los colaboradores, así como la poca preocupación en ellos por parte de la empresa. Asimismo, se hizo notar la necesidad de mejorar los canales de comunicación interna.
- La agencia debe aprovechar la ventaja que tiene en las relaciones laborales entre los compañeros y la naturaleza del trabajo como fuente de retención y atracción, ya que son las que mayor puntaje han obtenido en la encuesta.
- Lo que se busca con la PVE es aumentar el valor que los colaboradores actuales perciben, proporcionando una experiencia única por medio del desarrollo de condiciones para su crecimiento profesional y personal basados en relaciones de confianza, compromiso y reconocimiento.
- Dado que la PVE es un pilar importante para la estrategia de “employer branding”, la agencia debe de asegurarse de cumplir lo que promete en ella para convertir a los colaboradores en los principales embajadores de la marca. Asimismo, asegurarse de comunicarla a sus trabajadores actuales y potenciales.
- Dado el papel fundamental que juegan los líderes en la empresa, esta debe de fomentar un liderazgo que no solo se enfoque en el mercado y los clientes sino también en las personas, apoyando a que ellas desarrollen y alcancen su máximo potencial. Asimismo, ellos deben de ser un reflejo de los valores de la empresa.

- Se recomienda adaptar la cultura de la agencia a los nuevos valores e intereses de las nuevas generaciones de profesionales, en el que resalta el equilibrio entre la vida personal y laboral, así como su desarrollo profesional.
- La agencia debe de asumir como propio el reto de contribuir a la sociedad por medio de prácticas socialmente responsables transversales a toda la empresa que contribuyan y aseguren el desarrollo social de su entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo-Orrego, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Revista Entramado*, 5(1), 116–137. Obtenido de <https://doi.org/up.idm.oclc.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista De Psicología Del Deporte*, 9(1-2). Obtenido de [//search.proquest.com/docview/2258828870?accountid=41232](http://search.proquest.com/docview/2258828870?accountid=41232)
- Andrade de Noguera, S. (enero de 2018). El salario emocional como organizador de representaciones sociales vinculadas con la satisfacción. una visión desde la crisis venezolana. *Ehquidad International Welfare Policies and Social work Journal N°9*, 11-31. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/2073290571?accountid=41232>
- Arango Jaramillo, P., & Sanín Posada, A. (2017). Prácticas de gestión humana y perfil motivacional. Análisis en una empresa mediana del sector transporte de la ciudad de medellín. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 36(2), 58-68. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.21772/ripo.v36n2a05>
- Bagienska, A. (marzo de 2018). Employee Value Proposition as a tool of Employer Branding. *Economic and Social Development*, 370-379. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/2057944630/1D517F4B4E84ABAPQ/1?accountid=41232>
- Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1647812266?accountid=41232>
- Bonhlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14 edición ed.). Mexico: Cengage.
- Bredwell, J. (2006). Employer Branding. *Sales & Service Excellence Essentials*, 6(5), 8. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=67467785&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Caballero Jara, S., & Villarán Contavalli, A. (2011). Responsabilidad social empresarial : ¿por qué? Justificación deontológica de la responsabilidad social empresarial. *Jornal of Business. Universidad del Pacifico*, Vol 3(1): 44-57.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C., & Naranjo Valencia, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163–188. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70151-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70151-6)
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competitive value framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Casado, J. (2011). *El mantra del talento: la cutting edge en gestión de personas*. Barcelona: Deusto.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: MC Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. (10° edición ed.). Mexico: MC Graw Hill.
- Cid, F. (2018). Humanizar las oficinas: hacia el cambio real en RR.HH. *Capital Humano*, Vol. 31 Issue 332, p21-21. 1p. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=129784960&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Cortés Rodríguez, D., & Leal Pacheco, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento. *encuentros*, 17(1), 145–161. Obtenido de <https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>
- Del Castillo, E., & Yamada, G. (2008). *Responsabilidad social y buen clima laboral: una formula ganadora*. Lima: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico. Apuntes de estudio.
- Dessler, G., & Valera, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3° edición ed.). México: MG Graw- Hill.
- Dueñas, M. R. (2009). *Elaborando la tesis. Una propuesta* (Vol. Tomo II). Tacna: Universidad Privada de Tacna. Fondo editorial.
- Eger, L., Micik, M., Mikulas, G., & Petr, R. (2019). Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context. *Technological & Economic Development of Economy*, 25(3), 519–541. Obtenido de <https://doi.org/10.3846/tede.2019.9387>
- Fuchs, R. M., & Torres, C. (2012). Los tipos de cultura y su relación con la rotación organizacional. *Journal of Business. Universidad del Pacifico*, 41-60. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07321a&AN=cup.70004&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- García Marín, I. (2016). El buen gestor del talento humano: retos y necesidades de capacitación. *Debates IESA*, 21(1), 38–41. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=117402697&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120–142. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edssci&AN=edssci.S0124.01372014000100009&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Guerrero, E. W., & Gómez Zermeño, M. (2016). Propuesta de diseño de un modelo educativo. *Revista Academia y Virtualidad*, 9(1), 52-67. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.18359/ravi.1496>

- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Prentice Hall.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: Conceptos, problemas y prácticas*. México: MG Graw Hill.
- Louffat Olivares, E. (2018). *Administración del potencial humano*. Perú: Cengage.
- Mejía, L. R., Ballain, D., & Cardy, R. (2016). *Dirección de recursos humanos*. (8° edición ed.). Madrid: Pearson.
- Meliá, J., & Peiró, J. (1998). *El cuestionario de satisfacción laboral S4/82*. Valencia: Universidad de Valencia. Obtenido de https://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S04_82.PDF
- Mendez, A. (2011). Tu aportación cuenta: 'simplicity rewards' es un programa de reconocimiento inmediato para los empleados que mejor representan los valores principales de la compañía. *El Mundo*. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/904987983?accountid=41232>
- Mendieta, G., Solís, C., Coronel, M., Marín, M., & Fernández, J. (2019). El E-learning como herramienta para la educación continua: una propuesta a la formación profesional en el Ecuador. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*, 14-25. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/2258686581?accountid=41232>
- Mercer Perú. (2014). *Propuesta de valor al empledado, compensaciones y más*. Obtenido de http://centrum.pucp.edu.pe/oci/presentaciones/4-APERHU_-_Pilar_Quinteros.pdf
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Narváez, L. (2014). *IPSOS*. Recuperado el 10 de julio de 2019, de https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13° edición ed.). Mexico: MC Graw Hil.
- Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos. *Boletín De Estudios Económicos*, 71(217), 85-118. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1785964229?accountid=41232>
- Pawar, A., & Charak, K. (2015). Employee value proposition leading to employer brand: the indian organizations outlook. *International Journal of Management Research and Reviews*, 5(12), 1195-1203. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1761257421/185DE969F94E4980PQ/1?accountid=41232>
- Peñalver, A. (2017). La profunda transformación de la función de RR.HH. *Capital Humano*, 30(326), 12-14. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=127317749&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Peñalver, A. (2018). El reto de gestionar eficazmente las diferentes generaciones. *Capital Humano*, 31(332), 12–13. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=129784665&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Peñaranda Castañeda, C. (2018). Sector turismo representa 3.3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos. *La Cámara*, 16-18. Obtenido de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe%20economico.pdf
- Pons Verdú, F., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 28(2), 81–98. Obtenido de [//doi-org.up.idm.oclc.org/10.5093/tr2012a7](http://doi-org.up.idm.oclc.org/10.5093/tr2012a7)
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio entre relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción psicológica*, Tomo 14(2), 225-239. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.5944/ap.14.2.17046>
- Robbins, S. P., & Timothy A., J. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17° edición ed.). Ciudad de México: Pearson.
- Salas Vallina, A., Fernandez Guerrero, R., & Pozo Hidalgo, M. (2018). Evaluación por competencias y felicidad en el trabajo: las claves de la retención del talento. *Capital Humano*, 31(332), 70–72. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=129785501&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6° edición ed.). Mexico D.F.: Mc Graw-Hill.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision (0304-0941)*, 42(3), 307–323. Obtenido de <https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.1007/s40622-015-0097-x>
- Serrano Orellana, B., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. Obtenido de [https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- The employee value proposition: How to be an employer of choice. (2007). *Fountainbleau: INSEAD Articles*, 1-5. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/276312601?accountid=41232>
- Yilmaz, F. (2019). Organizational Support and the role of organizational trust in employee empowerment. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, Vol: 10, Issue: 37, pp. (968-980). Obtenido de <http://eds.a.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=e06a70b8-4e85-4668-b740-fedae1706fe2%40sessionmgr103>

ANEXO

Anexo1. Encuesta

Instrucciones: a continuación se le presenta una ficha con datos descriptivos y un cuestionario. En la ficha descriptiva se encuentra información general, marque con una x la respuesta que considera adecuada o complete los espacios en blanco. En el cuestionario, lea atentamente cada afirmación y marque el casillero que corresponda con el grado de acuerdo o desacuerdo.

Datos descriptivos:

Formación:

Técnico	
Profesional	

Edad (escriba su edad en años)	
--------------------------------	--

Sexo:

Femenino	
Masculino	

Indíquenos su categoría en la empresa

Empleado/trabajador	
Supervisor/Jefe/Gerente	

Cuestionario:

1: Nada de acuerdo o nunca	
5: Totalmente de acuerdo o siempre	

	1	2	3	4	5
Remuneración					
Monetaria					
1 El salario que recibo va de acuerdo a mi desempeño					
2 La empresa cuenta con un sistema de comisiones, premios o incentivos					
3 La empresa reconoce la remuneración de las horas extras					
4 La empresa brinda una remuneración muy parecida a la de mis pares					
5 La empresa ofrece una remuneración parecida a la de otras agencias					
6 La empresa brinda oportunamente los beneficios de ley (seguros, gratificaciones, vacaciones, etc)					
No monetaria					
7 La empresa reconoce y agradece el desempeño destacado					
8 Cuando hay errores en mi trabajo recibo duras críticas y acciones por parte de mis superiores					
9 La empresa me permite planificar mis vacaciones					
10 Estoy de acuerdo con el horario de trabajo					
11 Puedo planificar y negociar mis turnos de trabajo					
12 La carga laboral me permite el balance entre mi vida personal y laboral					
13 Considero que tengo beneficios a parte de mi sueldo por pertenecer a la empresa					

Oportunidades de desarrollo						
14	La empresa me brinda la formación adecuada para desempeñar bien mi trabajo					
15	La empresa se preocupa por brindarme una orientación sobre mis objetivos profesionales y metas					
16	La empresa realiza reclutamientos internos cuando hay puestos vacantes					
17	Estoy informado continuamente sobre mi desempeño laboral					
18	La empresa promueve y facilita que tome cursos/ talleres que mejoren mi rendimiento y desarrollo como profesional					
19	Cuando la empresa implanta nuevos mecanismos se preocupa por la formación específica de los trabajadores en el tema					
20	Considero que la empresa brinda oportunidades para mi desarrollo profesional					
Organización						
21	Me siento orgulloso de trabajar en la empresa					
22	Considero que la empresa es seria y respetable					
23	Me siento comprometido con la compañía					
24	Pienso que la empresa contribuye a la sociedad					
25	Considero que la empresa cuenta con una buena imagen ante la sociedad					
26	La agencia está preparada para adaptarse a los cambios de manera eficaz					
27	La compañía cuenta con procesos y políticas que buscan la calidad en el servicio a sus clientes					
28	Definitivamente recomendaría los servicios de la agencia					
29	La limpieza, higiene y salubridad del ambiente físico (oficinas, servicios higiénicos, etc) son adecuados					
30	El entorno físico, espacio del lugar de trabajo es adecuado					
31	Prestaciones de comedor, cafetería son los adecuados					
32	Me siento identificado con los valores, creencias y patrones de comportamiento de la agencia					
33	Considero que el trato que recibo por parte de la empresa es justo y equitativo					
34	La empresa respeta y promueve el respeto de los derechos de todos sus trabajadores					
35	Al ingresar a trabajar la empresa brinda un manual y reglamento interno					
36	La empresa brinda una inducción completa y útil a los nuevos colaboradores					
37	La empresa se preocupa que todos sus colaboradores conozcan y cumplan sus valores, misión y políticas					
38	La agencia informa sobre las metas y objetivos de la organización de manera clara					
39	Considero que la agencia cuenta con buenos canales de comunicación interna					
40	Definitivamente recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar					
41	Aunque tuviera la oportunidad, no me iría a otra agencia/ empresa					
Naturaleza del trabajo						
42	Me siento motivado por el tipo de trabajo, tareas y actividades que realizo					
43	El trabajo que realizo me brinda satisfacción					
44	Conozco mi trabajo y la importancia que tiene en la compañía					
45	Considero que mi trabajo me brinda desafíos					
46	Estoy de acuerdo con la forma en que mi jefe directo/ supervisor juzga mi trabajo					
47	Tengo la capacidad para decidir autónomamente respecto a mi trabajo					
48	Mi opinión es tomada en cuenta en decisiones sobre mi grupo de trabajo					
49	La asignación de tareas por la jefatura es efectiva y permite la entrega de los pedidos en el tiempo programado					
50	Considero que las funciones y responsabilidades están claramente definidas en la empresa					
51	El ritmo de trabajo que estoy sometido es el adecuado					
52	Cuento con todos los medios, recursos (sistema, computadoras, programas, etc) para realizar mis tareas de manera eficaz					
53	Estoy de acuerdo con los objetivos, metas y tasas de producción que debo alcanzar					
54	La cantidad de trabajo es excesiva					
55	Los jefes/ supervisores me brindan una orientación clara y apoyo constante para realizar mi trabajo					
56	La empresa se preocupa por mi estado de ánimo, emociones					
57	Las reuniones en la organización son siempre productivas y alentadoras					

Relaciones interpersonales						
58	Los compañeros de trabajo mantienen buenas relaciones personales					
59	Cuando tengo un problema/ duda de trabajo cuento con el apoyo de mis compañeros					
60	Cuento con el apoyo de la gerencia/directivos ante cualquier problema					
61	Los colaboradores poseemos una comunicación directa y fluida con gerencia/directivos					
62	Considero que gerencia/los directivos hacen cumplir sus políticas a través del ejemplo					
63	Gerencia/los directivos poseen un buen liderazgo que inspira a sus colaboradores					
64	Gerencia/los directivos toman en cuenta las opiniones de sus colaboradores en sus decisiones					
65	Considero que gerencia/ los directivos tienen una buena capacidad de gestión					
66	Gerencia/los directivos fomentan la ética, trato justo para sus colaboradores					
67	Los jefes/ supervisores dirigen de manera eficaz el trabajo					
68	Los jefes/supervisores buscan mantener y fomentar buenas relaciones con los trabajadores					
69	Siento admiración e inspiración por mi jefe/ supervisor					
70	Tengo toda la confianza de contar con mi jefe/supervisor para cualquier eventualidad					

Fuente: elaboración propia (2019)

Anexo 2: Matriz de respuestas resaltantes de la entrevista

El siguiente cuadro muestra las respuestas resaltantes de los dos entrevistados que se han codificado como:

- E1: analista de ventas
- E2: jefe de operaciones

Pauta	Entrevista	Respuesta
1. ¿Cuál de las siguientes características piensas que es la dominante en la agencia? ¿Se caracteriza por ser como una extensión familiar, dinámica y emprendedora, orientada a resultado o controlada y estructurada?	E1	Se enfoca más en el control, hay muchos procedimientos. Muchas de las funciones están muy centralizadas en la gerencia, las jefaturas en sí no deciden muchas cosas.
	E2	Empresa altamente orientada a resultados, quieren resultados sin previo análisis. Son muy cuadriculados, no les gusta cambiar cosas que saben que está mal y a pesar de eso siguen con la misma estructura y quieren resultados que son poco probables. Tienen muchos pensamientos emprendedores, pero para emprender tienes que analizar.
2.Cuál de los siguientes conceptos crees que ejemplifica mejor el liderazgo ejercido en la agencia? ¿Lo ves como un ejemplo de mentoring, basado en emprendimiento e innovación, orientado a resultados o enfatizado en la eficiencia, organización?	E1	Enfocado a objetivos, muy enfocado aumentar ventas, todos tienen metas que cumplir. Hay un intento por fomentar proyectos, ideas; pero se contradice mucho con la estructura jerárquica que se tiene. Como es muy rígida en algunas cosas, muchas de estas iniciativas no se llegan a implementar, entonces se quedan en nada y nuevamente se recurre a exigir más y hacer mayor presión para aumentar los resultados.
	E2	Les importa más el resultado sin antes analizar cuáles son sus puntos débiles, a pesar de que saben que hay personas que no suman ni restan los siguen manteniendo; y a pesar de eso les piden resultados. Así no se llega a ningún lado.
3. ¿En cuanto al estilo de gestión de los colaboradores de la agencia se encuentra caracterizado por el trabajo en equipo y empoderamiento, toma de riesgos e innovación, orientación a metas o por la estabilidad? ¿Cuál de estos predomina?	E1	Hay bastante trabajo en equipo, bastante apoyo mutuo; entre nosotros nos empoderamos, apoyamos. En general hay bastante apoyo, comunicación entre los pares incluso con las jefaturas medias en la mayoría de los casos. El problema radica cuando estos proyectos e iniciativas escalan y llegan a gerencias más elevadas.
	E1	En algunas áreas no son de tomar riesgos, la innovación es casi nula por el manejo de información sensible de los clientes y el costo es alto, hay más limitantes. Por otro lado, en las jefaturas medias como hay bastantes procedimientos, controles no fomentan las nuevas iniciativas, si hay unas le dan la bienvenida, pero no facilitan.
	E1	Si cumples las metas, pero si descuidas algún detalle, por más mínimo que sea de la normativa, es objeto de sanción.
	E2	Fomentan que se tome riesgos, pero lamentablemente sin previa capacitación, ese es uno de los puntos más fuertes en la agencia. Por ahorrar costos se arriesgan con personal poco capacitado. Sin embargo, cuando hay errores el personal es facturado y amonestado, lo cual desmotiva al trabajador.

Pauta	Entrevista	Respuesta
4. ¿Cuál de los siguientes aspectos crees que dominan como pilares de la organización: lealtad y confianza, innovación, énfasis en el logro o reglas y políticas formales?	E1	Como compañeros está más enfocado en la lealtad, confianza mutua, apoyo. En cuanto la gerencia está muy marcado el cumplimiento de la normativa. Puede ser que llegues a tu meta o a un resultado excepcional, pero si no cumpliste el procedimiento o la normativa, el resultado no resulta relevante.
	E2	No hay lealtad ni confianza mutua. Ellos subvalúan la confianza. Cuando un trabajador te rinde en vez de darle ese punto más, lo llenan de más trabajo y los que no te rinden los siguen manteniendo. La organización es rígida. Los trabajadores van a cumplir sus funciones por ellos mismos, para hacerse un futuro, ganar experiencia y buscar otro trabajo.
5. ¿Cuál de estas opciones, piensas que la agencia pone más énfasis al momento de elaborar su estrategia: desarrollo humano, innovación, participación en el mercado, control?	E1	Por un lado, la competitividad, hay una necesidad de ser competitivos en el mercado, hay una necesidad real, eso es conocimiento en todas las áreas. Si bien, gerencia es consciente que debería de tener énfasis en la innovación e intenta hacerlo, pero por su misma naturaleza cae mucho en normativas, controles.
	E1	El desarrollo humano e innovación lo tienen como algo teórico. Si bien hay recomendaciones de consultores, pero no llegan a implementarse.
	E2	Ponen énfasis en ganar participación en el mercado. Ese es el punto principal, lanzan a un nuevo servicio/producto y después se preocupan por las personas que van a dar el soporte.
6. ¿Cómo se define el éxito en la empresa? ¿Cómo el desarrollo humano, el ser líderes en innovación, en lograr participación en el mercado o en ser eficientes, estructurados?	E1	Está en base indicadores monetarios de crecimiento de ventas, clientes, rentabilidad. Hay intención de que proyectos de innovación sean parte de ello, pero hasta el momento casi todo está basado en indicadores numéricos, monetarios.
	E1	Desarrollo humano está totalmente dejado de lado, no hay inversión de personal, planes de carrera. Si alguien invierte en sí mismo es por iniciativa propia, no es que tu jefe te lo propuso, cada uno labra su camino. No hay un apoyo de la empresa, no da facilidades, flexibilidades, la empresa es bastante rígida.
	E2	El desarrollo del capital humano está en uno de los últimos puntos de la empresa. Para ellos basta con que el personal cumpla con lo que se le pide y muchas veces exigen mucho más de lo que pueden rendir.
	E2	Tratan de innovar, pero no ponen a las personas indicadas en estos puntos específicos por falta de experiencia, capacitación o inversión. La empresa es muy estructurada, ellos quieren innovar, pero las bases no la ayudan.

Fuente: elaboración propia (2020)