

**República Dominicana
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
UNIBE**



ESCUELA DE GRADUADOS DE UNIBE EGRU

**Proyecto Final para optar por el título de Máster en Dirección de Recursos Humanos y
Gestión del Talento**

“Elaborar plan para establecer un posicionamiento estratégico que fortalezca la marca empleadora para la empresa Consorcio Energético Punta Cana-Macao, dedicada a la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía, durante el año 2023.”

Sustentado por:

Orianna Veras 17-0101
Camila Pichardo 22-0693

Asesor:

Fructo Almonte

**Santo Domingo, República Dominicana
13 del mes de abril del año 2023**

“Los conceptos expuestos en la presente investigación son de la exclusiva responsabilidad de los sustentantes de esta”.

Dedicatoria

Dios, él es quien nos ha guiado durante esta etapa de crecimiento como profesional, nos ha dado la sabiduría, y sobre todo la paciencia para saber hacer las cosas y esperar siempre su tiempo, el cual siempre es perfecto. Por su fidelidad en cada uno de nuestros pasos, por demostrarnos que es grande y misericordioso.

A nuestra familia por revestirse de paciencia en los momentos de estrés y ayudarnos a entender que todo tiene su tiempo, y todo tiene una solución. Por ser nuestros cómplices en esta aventura. Por todo el apoyo y amor que a diario nos dan.

A nuestros compañeros de universidad por reír con nosotras durante este tiempo.

Agradecimientos

Orianna Veras

Quiero agradecer a Dios por siempre demostrarme que es fiel, por darme la inteligencia emocional necesaria para superar los obstáculos.

Agradezco a mi familia por motivarme constantemente a conquistar mis sueños.

A Juan Vásquez por darme palabras de aliento en momentos difíciles.

Finalmente, a todas aquellas personas que de alguna u otra forma formaron parte de este logro.
¡Gracias!

Camila Pichardo

A Dios le agradezco por ayudarme a tener salud mental y emocional para poder lograr mi objetivo. Siempre es bueno y escucha mis palabras para darme fuerzas.

A mis padres, mis hermanos, amigos y seres queridos por estar siempre apoyándome y estar ahí siendo de gran ayuda en este trayecto tan importante en mi carrera.

A mis compañeros de maestría por ser parte importante en mi vida no solo en lo académico sino en lo personal, gracias por ellos y por ser quienes son, una gran parte de mi vida.

Finalmente, mil gracias a todos los que estuvieron ahí.

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	3
CAPÍTULO I.....	5
1. Entorno general de la industria.....	6
1.1 Estructura de la industria	6
CAPÍTULO II	8
2.1 Informaciones claves de la empresa.....	9
2.2 Aspectos relevantes del Plan Estratégico y de Negocios de la empresa	10
2.3 Análisis de la situación actual de la empresa	12
2.4 Marco Teórico.....	14
CAPÍTULO III	18
3.1 Herramientas de Gestión Humana para potencializar colaboradores.....	19
CAPÍTULO IV	21
4.1 Diseño e implementación de encuestas y entrevistas de conglomerado al público objetivo sobre sus necesidades y aspiraciones.....	22
4.2 Análisis de situación	22
4.3 Trabajo de campo y recolección de datos	24
4.3.1 Recolección de datos.....	24
4.3.2 Control de calidad de los datos	24
4.4 Análisis de datos	24
4.4.1 Descripción del análisis de datos e interpretación de los resultados.....	24
4.4.2 Etapas de informe final	25
4.5 Análisis de los Resultados	26
4.5.1 Perfil de los encuestados	26
4.5.2 Preguntas sobre la marca.....	31
5. Conclusiones.....	38
CAPÍTULO V	39
5.1 Propuesta.....	40
5.2 Recomendaciones.....	40
5.3 Tener presencia y estar activos en redes sociales	40
5.4 Cultura organizacional, valores, misión y visión	41
5.5 Medidores de satisfacción.....	41
5.6 Medios de capacitación y aprendizaje continuo	42
5.7 Planes de carrera	43
5.8 Empatía y beneficios adicionales	44
5.9 Construir su marca/imagen corporativa.....	44
5.1.1. Difusión de la marca	44

6.	Variables de impacto al Plan de Marca Empleadora.....	45
7.	Beneficios de la marca empleadora hacia la empresa	49
8.	Matriz de Indicadores.....	50
9.	Plan de trabajo.....	54
10.	Análisis costo beneficio de la implementación del programa	55
10.1	Propuesta de medición y evaluación de las acciones	56
10.2	Retorno de inversión (ROI).....	56
11.	Conclusiones por objetivos.....	57
11.1	Conclusiones y recomendaciones.....	59
	Apéndice 1. Cuestionario de entrevistas a expertos	60
	Apéndice 2: Análisis narrativo de entrevistas	61
	Apéndice 3. Cuestionario de encuesta de Investigación de Mercado Interno - Colaboradores de CEPM.....	65
	CAPÍTULO VI.....	69
	Bibliografía e Internetgrafía	70

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1:	Departamento de los encuestados.....	26
Ilustración 2:	Edad de los encuestados	27
Ilustración 3:	Género de los encuestados.....	28
Ilustración 4:	Tiempo de antigüedad de los encuestados.....	29
Ilustración 5:	Medios digitales más utilizados.....	30
Ilustración 6:	Cultura organizacional de CEPM	31
Ilustración 7:	Control sobre el nivel de satisfacción.....	32
Ilustración 8:	Remuneración competitiva	33
Ilustración 9:	Capacitación y desarrollo de los colaboradores.....	34
Ilustración 10:	Flexibilidad y beneficios.....	35
Ilustración 11:	Oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa.....	36
Ilustración 12:	Difusión de las iniciativas, contenido y beneficios	37

Resumen Ejecutivo

El siguiente proyecto de postgrado busca incidir en la organización como una unidad compleja e integrada, de manera que la marca empleadora se convierta en un proceso estratégico de Gestión Humana. Este proyecto pretende reforzar la notoriedad de la marca empleadora.

Los tiempos han cambiado y por ello, cada vez habrá mayor simetría entre diferentes generaciones (baby boomers, generación x, millennial y Generación Z), lo que exige a que las empresas configuren nuevas atmósferas de empleo. El problema es especialmente crítico en CEPM, ya que en el corto plazo gran parte de su plantilla de colaboradores se jubila, la edad promedio en la empresa es de 55 años, sumado a que el trabajo que desempeña la gran mayoría puede considerarse trabajo riesgoso.

Es de suma importancia la construcción de la marca empleadora ya que no solo se desarrolla una estrategia convencional pensando en distintos aspectos de conductas, sino que además debemos tener en cuenta como valor importante una estrategia de imagen los aspectos digitales y de comunicación que se desprenden de un contexto social, donde las redes sociales aportan un escenario de gran conectividad de acceso y de fácil acceso a la información. Si pensamos en las nuevas oportunidades del mercado laboral que se desprenden del mundo virtual, encontramos infinidad de posibilidades y oportunidades para desarrollar estrategias, técnicas de comunicación efectiva. En las estrategias aparecen las técnicas del marketing por atracción como una manera de lograr interés hacia nuestras propuestas y cultivar las posibilidades de contacto con el colaborador. La conectividad se realiza a través de las redes sociales, por medio de la combinación de ciertas herramientas disponibles en la web, como blogs, wikis, entre otros, es de suma importancia incorporarlos dentro de las buenas prácticas organizacionales con un enfoque de conjuntos sistémicos, e integrados de la mano del especialista de Gestión Humana con la participación de especialistas de informática. Estamos seguras de que de implementar estas estrategias estamos generando ventaja competitiva para la empresa a través de la implementación de la marca

empleadora y generando valor para la organización.

El proyecto consta de 5 partes principales divididas en entorno general de la industria y macro ambiente, informaciones claves de la empresa, encuesta de satisfacción, objetivos del plan de posicionamiento, estrategia funcional y plan de acción.

Es por ello por lo que en el presente proyecto se describió la situación actual de la empresa, misión, visión. Además, se realizaron diferentes análisis que permitió conocer el entorno externo e interno en el cual se desenvuelve la empresa como análisis PESTEL y FODA. Al analizar la situación actual de la empresa Consorcio Energético Punta Cana-Macao, se establecieron estrategias en los procesos de la Gestión Humana.

En la realización de este plan de posicionamiento se utilizaron métodos de encuestas a colaboradores y entrevistas a expertos en diferentes áreas. Los principales resultados que se obtuvieron fueron: el desconocimiento de la marca empleadora por parte de los colaboradores y las diferentes estrategias empleadas por la empresa. Por otro lado, se realizó una investigación de tendencias en la selección de empresas para trabajar, donde se analizó las preferencias de trabajo de colaboradores actuales y futuros.

CAPÍTULO I
ENTORNO GENERAL DE LA INDUSTRIA Y MACROAMBIENTE

1. Entorno general de la industria

1.1 Estructura de la industria

La República Dominicana ha asumido varios compromisos tanto a nivel nacional como internacional en torno a la penetración de fuentes renovables de energía y reducción del impacto sobre el medioambiente. A continuación, se muestra un resumen de algunos de dichos compromisos:

NACIONALES:

Estrategia Nacional de Desarrollo Ley 1-12: procura dirigir al país hacia una economía menos dependiente de los combustibles fósiles, que aprovecha sus recursos naturales locales y promover las medidas de eficiencia energética (Objetivo General 3.2 de la END).

Ley sobre incentivo al Desarrollo de las fuentes renovables de energía y sus regímenes especiales (57-07): busca que al 2025 el 25% de los requerimientos de energía eléctrica sean cubiertos a partir de fuentes renovables de energía (Artículo 21, Ley 57-07).

Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2017-2020: tiene objetivos vinculados con la modificación de la matriz energética en favor de combustibles no derivados del petróleo y el uso de fuentes renovables de energía

INTERNACIONALES:

Objetivos de Desarrollo Sostenible: el sector energético contribuye a los objetivos “ODS 7: Energías Renovables”, “ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles” y “ODS 13: Lucha contra el cambio climático”.

Contribuciones Nacionales Determinadas (NDC, por sus siglas en inglés) del Acuerdo de París (COP 21): en donde se comprometió a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero desde 3.6 TCO₂ per cápita (en 2010) a 2.8 TCO₂ per cápita (al 2030).

(National Commission of Energy, Dominican Republic, 2017)

CAPÍTULO II
INFORMACIONES CLAVES DE LA EMPRESA

2.1 Informaciones claves de la empresa

Se constituyó en el 1992, bajo el amparo de la ley 14-90, que promovía el desarrollo eléctrico en aquellas zonas que no estaban al alcance del sector público (zona turística de Punta Cana Macao).

CEPM inició sus operaciones en agosto de 1993, con la instalación de dos plantas Wartsilas de 3 Megawatts (Mw) en el patio del Hotel Fiesta. En la actualidad CEPM cuenta con una fuerza laboral de aprox. 350 colaboradores.

El Ciclo Proceso Eléctrico en CEPM:

Generación: la energía se produce en los generadores con combustible fósil, gas natural, HFO (heavy fuel oil: combustible derivado del petróleo) y energías renovables (parques eólicos y parques solares).

Transmisión: luego, transmitimos la energía desde un punto lejano hacia la ciudad con torres de transmisión de 138 Kilovatios (138,000 Voltios) desde San Pedro Macoris (140 KM).

Distribución: La energía se distribuye a los transformadores en voltaje de 12,470 voltios en zonas residenciales, hoteleras, comerciales e industriales.

Comercialización: se comercializa por varios métodos: oficinas virtuales, bancos, puntos de recargas, app y nuestros clientes pueden decidir entre contratos prepago y pospago.

Trabajamos las 24 horas del día para ofrecer un servicio de suministro eléctrico de primera categoría. Más de 1,600 kilómetros de líneas de transmisión de alta, media y baja tensión, la compañía provee energía al 65% del sector turístico nacional – sobre 55 mil habitaciones – más de 50 mil clientes residenciales y negocios, convirtiéndose en el principal promotor de crecimiento y desarrollo en la zona en las últimas tres décadas.

2.2 Aspectos relevantes del Plan Estratégico y de Negocios de la empresa

Misión

La misión consiste en ‘Suministrar soluciones energéticas y servicios complementarios confiables, impulsando el desarrollo sostenible y manteniendo el liderazgo en nuestras zonas de influencia.’.

Visión

La visión consiste en ‘Ser la empresa de soluciones energéticas y servicios complementarios, modelo de calidad y eficiencia en Latinoamérica.’.

Pilares

- Nuestra gente
- Excelencia Operacional, Comercial y Satisfacción al Cliente
- Gerencia de riesgos legales, regulatorios y ambientales
- Excelencia Financiera
- Innovación en nuestro negocio

Valores

- **Orientación a resultados:** Asumimos responsabilidad personal por el logro de los resultados y promovemos que nuestros colaboradores se adueñan de sus acciones.
- **Excelencia Operacional:** Establecemos altos estándares en el desarrollo de nuestro trabajo y procuramos la optimización de los procesos de producción.
- **Trabajo en equipo:** Promovemos el que todos los implicados se involucren y compartimos informaciones y conocimientos, optimizando los recursos para el logro de los resultados.
- **Innovación:** Nos adelantamos a las necesidades de nuestros grupos de interés, generando soluciones y promoviendo la mejora continua y la creatividad.
- **Integridad:** Actuamos apegados a principios éticos, respetamos a las personas y a nuestro entorno.

Objetivos estratégicos

- Satisfacer las necesidades actuales y potenciales de los clientes con soluciones innovadoras, convirtiéndonos en sus socios estratégicos.
- Incrementar la satisfacción de los clientes asegurando excelencia en el servicio.
- Elevar el nivel de competitividad – competencia de nuestros colaboradores a través del fortalecimiento del liderazgo y del desarrollo especializado.
- Gestionar el proceso de transformación alineando la cultura a la estrategia.
- Fortalecer la eficiencia, eficacia y mejora continua de los procesos.

2.3 Análisis de la situación actual de la empresa

CEPM es una organización que se compone de varias empresas con participación accionaria heterogénea que ha pasado por un proceso de integración interrumpido y que sin embargo, aunque con culturas e historias particulares, mantiene una misma dirección con ciertos objetivos comunes que le llevan a buscar gestionar coordinadamente ciertos procesos.

- La heterogeneidad en la composición accionaria de las empresas agrega cierta complejidad en la gestión en términos de la integración total de procesos y estructura de las empresas.
- Si bien todas las empresas pertenecen al mismo tipo de negocio, todas mantienen necesidades y focos estratégicos con particularidades.
- Se plantea la necesidad de estandarizar algunos procesos como la administración de la compensación, unificar algunos atributos culturales ideales, eficientizar las estructuras, así como orientar a la organización a resultados.

- Si bien no se plantea una integración total de las empresas si existe la necesidad de mantener la eficiencia en los procesos y la rentabilidad.

El sector energético en República Dominicana está altamente politizado en términos de sus reguladores, lo cual pone presión en la gestión de las empresas del sector.

El alto costo de los combustibles hace que la eficiencia y búsqueda de alternativas de generación a través de otro tipo de recursos, sean un tema prioritario.

2.4 Marco Teórico

El concepto de Marca Empleadora se indica como un enfoque actual que podría ayudar a las empresas de manera efectiva en su esfuerzo por acercarse y retener a los empleados. Por un lado, la estrategia de Marca Empleadora suma aún más a la marca corporativa y posiciona a la organización como una organización confiable y atractiva. Como han demostrado estudios anteriores, Marca Empleadora es un campo nuevo y emocionante con el potencial de cambiar la forma en que operan las empresas. Sin embargo, a pesar del gran interés sobre estos temas, todavía hay muchas cuestiones que necesitan aclaración (Näppä, 2013). Gran parte de los hallazgos de investigaciones anteriores siguen sin ser concluyentes y, sin embargo, los factores de predicción son importantes para el entorno laboral actual (Stello, 2011). Sin embargo, ha habido cambios tanto en los individuos como en prácticas, métodos y reglas de trabajo autorizados que tienen un impacto en las necesidades y perspectivas del empleado del siglo XXI (Dent, Holton & Rabberts, 2010).

Además, a pesar del hecho de que el concepto de Marca Empleadora es todavía bastante nuevo y confuso en aspectos específicos, muchos creen que tiene un potencial importante. El beneficio de Marca Empleadora es esencialmente importante para los académicos para el enriquecimiento de la literatura y para los gerentes en su trabajo diario (Backhaus & Tikoo, 2004). Este estudio está motivado para utilizar la Marca Empleadora como mediador para ver cómo fortalece la relación entre los Factores de Motivación y la Intención de Rotación entre los empleados. Así, al integrar los elementos de Marca Empleadora, los procesos pueden tener un efecto mayor que el que tendría cada una de las actividades por sí sola (Näppä, 2013). Por lo tanto, este estudio está motivado para obtener una comprensión más profunda de la relación entre la marca del empleador y la intención de rotación entre los empleados de la industria de las PYME y las TIC en República Dominicana.

Miles y Mangold (2004) argumentaron que la clave para una Marca Empleadora efectiva es la comprensión de la relación entre una organización y sus empleados. Para describir esta relación y explicar su importancia en el contexto de Marca Empleadora, recurrieron a la teoría de los contratos psicológicos. Además, Backhaus y Tikoo (2004) definieron Marca Empleadora como un conjunto de creencias subjetivas sobre un acuerdo de intercambio entre un individuo y la

organización. De acuerdo con esta teoría, la percepción y la respuesta de un empleado a la experiencia laboral están significativamente influenciadas por sus expectativas previas (Maxwell, 2010).

La Marca Empleadora ha sido un tema popular de investigación en diferentes estudios. Aunque es un término ampliamente utilizado en la investigación empírica, su definición común aún no está disponible (Bondarouk & Ruel, 2009). En la investigación de mercados, por ejemplo, el atractivo organizacional se mide principalmente en términos de marca (Backhaus & Tikoo, 2004; Cable & Turban, 2001; Mosley, 2007). La Marca Empleadora se ha retratado como los esfuerzos de la organización para demostrar a los empleados actuales y potenciales que es un lugar de trabajo atractivo (Lloyd, 2002), ya que muestra la identidad de un empleador. La identidad refleja la presunción del valor de la organización como empleador. La Marca Empleadora se compone de cosas que ofrece la empresa, por ejemplo, ambiente de trabajo, beneficios y otros. Además, Ambler y Barrow (1996) definieron Marca Empleadora como “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo e identificados con la empresa empleadora”. Cada vez más, es probable que también se utilice para crear y mantener propuestas de empleo que sean convincentes y diferentes. Al igual que una marca tradicional, una marca empleadora tiene tanto personalidad como posicionamiento (Berthon, Ewang & Hah, 2005).

Berton et al. (2005) dio un punto de vista de un esquema de cinco medidas de marca de empleador que son aplicables a los empleados que son, Valor de interés, Valor social, Valor económico, Valor de desarrollo y Valor de aplicación. El valor de interés se basa en la percepción de que una organización transmite un lugar de trabajo alentador y entusiasta, políticas y procedimientos innovadores de la empresa y utiliza la creatividad de sus empleados para desarrollar productos y servicios de prestigio. Por otro lado, el Valor Social alude al grado en que la organización ofrece a los empleados un ambiente de trabajo amable, ameno y placentero y promueve la cultura de compañerismo y trabajo en equipo. Además, el valor económico se basa en la percepción de que la organización ofrece a sus empleados una remuneración, seguridad laboral y perspectivas superiores a la media. El valor de desarrollo implica el grado en que un empleador reconoce los logros de sus empleados y brinda experiencias de mejora de carrera que actúan como un comienzo para un futuro empleo. Finalmente, el valor de la aplicación se basa en la percepción de que el

empleador ofrece a los empleados la oportunidad de aplicar sus conocimientos y habilidades en el trabajo y enseñar a otros a través de oportunidades de capacitación, entrenamiento y tutoría.

Kahn (1990) explicó teóricamente el fenómeno de compromiso de los empleados en el trabajo como aprovechamiento de sí mismo, mientras que realizar el trabajo emocional, cognitiva y físicamente.

El autor desarrolló tres características del compromiso de los empleados, es decir, el significado, la disponibilidad y la seguridad mediante los cuales un empleado establece compromiso con su trabajo.

La marca empleadora en la República Dominicana tanto en el Consorcio Energético Punta Cana-Macao como en otras empresas del país, tiene como objetivo final una implementación en los procesos de Gestión Humana ya que se necesita profundizar lo llamado “employer branding” también conocido como marca de empleador, un término utilizado en los últimos años aquí en nuestro país, como parte innovadora de las empresas, pero que impacta de manera optimista. Con esto se pretende instaurar a la compañía como una de las mejores empresas para trabajar y que los talentos se concibieron cautivados y anhelantes de pertenecer a ella. Una de las metodologías puede ser para la misma realizar una encuesta para la implementación de esta propuesta que se presentarán las diferentes estrategias a realizar. Cuando esta propuesta esté efectuada la empresa obtendrá los beneficios para mejorar el compromiso e incrementar la motivación de los empleados, al igual que mejorar su reputación, diferenciarse como empresa, atraer más clientes impactando directamente en la productividad y beneficios de la empresa y convertir a los empleados en embajadores de la marca. Sobre todo, con todo esto ser más productivos en su trabajo.

Hoy en día, la idea de incorporar áreas estratégicas al interior de las organizaciones, se ha tomado mucho en cuenta como una práctica habitual y suficientemente habitual en la búsqueda de composiciones sistémicas y optimización de esfuerzos colectivos y, es por esta razón que las áreas

de Recursos Humanos y Marketing enlazan sus modelos de gestión con la finalidad de generar un nuevo concepto denominado: Marca Empleadora. Como es un tema actual, los estudios sobre este tema son un poco insuficientes y dispersos; por lo que, el presente trabajo de investigación tiene el objetivo de realizar una investigación sobre la Marca Empleadora como generadora estratégica de captación y retención de talentos.

CAPÍTULO III
PLAN DE POSICIONAMIENTO PARA LA MARCA EMPLEADORA

3.1 Herramientas de Gestión Humana para potencializar colaboradores

En el mundo actual cuando la mayoría de las personas obtienen un trabajo no solo se les debería garantizar el salario adecuado por la actividad laboral para la cual fue contratado, sino que además se le debe suministrar un ambiente laboral saludable.

La realidad que nos rodea en el ámbito laboral está en permanente cambio y se ha tornado agresivamente competitivo, ahora más que nunca, luego de la pandemia del Covid 19 que obligó a la mayoría de la fuerza laboral mundial a desarrollar nuevos métodos para el ejercicio de la actividad laboral, especialmente en aquellos casos donde dicha actividad laboral dependía más de un ejercicio intelectual que de una actividad física y en el cual la tecnología, por razones obvias, cobró cada vez más importancia.

En este contexto, las compañías deben implementar herramientas que les permitan enfocarse en el talento de las personas y en su desarrollo, entendiendo que los colaboradores son el capital más importante a nivel organizacional.

No basta con incluir nuevas tecnologías o fortalecer los procesos para lograr el cumplimiento de metas y objetivos; se trata de rediseñar la forma de pensar de directivos y áreas de gestión humana para lograr entender que el éxito de una organización depende en gran medida de que su capital humano sea visto como el socio estratégico del negocio y que cuando estos socios sienten que sus expectativas, necesidades, motivaciones y habilidades son entendidas y cobran valor dentro de la organización, estarán totalmente comprometidos y motivados y como una consecuencia natural, colocaran al servicio de la compañía sus mejores esfuerzos, recursos, conocimientos y talentos para conseguir resultados extraordinarios.

Por otro lado, se han definido varias extensiones de la variable productividad laboral las cuales son: eficiencia, eficacia y efectividad.

La alineación, sensatez, conocimiento y la experiencia en una profesión, hoy en día, no es suficiente para desarrollarse en un mercado de trabajo cambiante y difícil; las personas y las organizaciones deben tener en cuenta que con la globalización actual y con los vertiginosos cambios técnicos que se dan a nivel interno y externo en una compañía se afecta el recurso humano, la cultura organizacional, su clima laboral, el desempeño, entre otros ; Para ello, una organización debe tornarse competitiva e innovadora si quiere permanecer vigente dentro del mercado.

En el tenor antes descrito, este trabajo busca presentar una reflexión y análisis sobre innovación y la relación que existe entre ésta y el área de recursos humanos la cual es clave para dar soporte a dicha innovación organizacional.

Estamos de acuerdo que una de las herramientas más útiles para potencializar a los colaboradores en el talento humano dentro de las empresas es el uso de herramientas ofimáticas.

En este contexto se hace necesario destacar la importancia del uso de estas herramientas debido al impacto que generan en el campo laboral, dado que al tener conocimiento frente a este tema directamente influye en el nivel de rendimiento y productividad de los colaboradores.

A partir de estas premisas, es vital para que la empresa se encuentre a la vanguardia frente al uso de las nuevas tecnologías que permitan mejorar los procesos y dar respuesta a las demandas dentro del campo laboral.

Para ello se contempló la metodología cualitativa con enfoque histórico hermenéutico, pues se pretende conocer las percepciones, puntos de vista y apreciaciones de los sujetos de investigación frente al uso de estas herramientas, así mismo este proyecto se desarrollará específicamente al interior del área de relacionamiento con la red en la sub-área de autorización y direccionamiento de la empresa en mención intentando dar respuesta al planteamiento del problema.

CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO

4.1 Diseño e implementación de encuestas y entrevistas de conglomerado al público objetivo sobre sus necesidades y aspiraciones.

Objetivo general

Desarrollar un plan para fortalecer la marca empleadora, aumentar la atracción, motivación, fidelización y retención tanto de colaboradores actuales como potenciales colaboradores.

Objetivos Específicos – SMART

- Determinar la percepción que tienen los colaboradores y los candidatos potenciales sobre la empresa.
- Analizar la brecha que existe entre los aspectos que la organización desea transmitir a través del concepto de “Marca empleadora” y lo que realmente perciben los colaboradores.
- Identificar los elementos diferenciadores más valorados por colaboradores para decidir trabajar en CEPM y aquellos susceptibles a ser contratados.
- Implementar plan de marca empleadora para crear una imagen exitosa ante los colaboradores.
- Identificar oportunidades de mejora aplicables para potenciar la transmisión del concepto de Marca Empleadora de CEPM y su propuesta valor.

4.2 Análisis de situación

Se realizó una encuesta en función de la percepción de los encuestados sobre ciertas experiencias profesionales y personales con la marca empleadora, y de esta forma conocer el estado actual de la organización y se obtuvo un diagnóstico, cuya conclusión arribó a fortalecer el interior de la organización, y consolidar la marca empleadora. El objetivo es aumentar la atracción, motivación, fidelización y retención tanto de colaboradores actuales como potenciales colaboradores talentosos.

Diseño de la investigación

Tipo de investigación

La presente investigación es una investigación tanto exploratoria como también descriptiva. La investigación es exploratoria debido a que es un tema que se encuentra poco estudiado, por lo cual se presentan más dudas que conocimientos. Esta investigación fue utilizada a fin de recopilar datos a través de encuestas, entrevistas y comparación de competencias, esto con el propósito de lograr los objetivos planteados.

Método para administrar la encuesta

La encuesta, la cual resultó ser la fuente de información principal de mayor peso en la investigación fue distribuida tanto de manera física como virtual. Por igual, fueron difundidas por las redes sociales y por correo electrónico.

Plan de muestreo y tamaño de la muestra

Con el fin de obtener resultados confiables, precisos y disminuir el sesgo de los resultados, esta investigación se llevó a cabo con parámetros de muestra con un margen de error de tan sólo un 5% y un nivel de confianza de un 95%. La población fuente, los colaboradores de CEPM. Como resultado para determinar el tamaño de la muestra, se tomaron los datos del dato básico de CEPM determinando que el número de personas a encuestar era de 42 colaboradores.

4.3 Trabajo de campo y recolección de datos

4.3.1 Recolección de datos

La recopilación de los datos se realizó mediante una encuesta en línea en Google Forms. La misma, fue distribuida de manera física como virtual.

4.3.2 Control de calidad de los datos

Con el motivo de garantizar la calidad de los datos obtenidos se procedió a:

- Validar cada una de las respuestas obtenidas, con el fin de solamente incluir respuestas que fueran congruentes en el posterior análisis de los resultados.
- Incluir preguntas filtro de manera tal que las preguntas relevantes a la marca empleadora sólo fuesen respondidas por las personas que habían estado expuestas a la marca.
- Efectuar una encuesta piloto con el fin de validar y corregir errores en la elaboración de la encuesta, sus preguntas y opciones.

4.4 Análisis de datos

4.4.1 Descripción del análisis de datos e interpretación de los resultados

El análisis de los datos en la presente investigación fue un análisis más que nada cuantitativo debido a que la mayoría de las preguntas fueron preguntas cerradas. Esto, con el propósito de que los datos arrojaran resultados certeros que pudiesen ser fácilmente analizados para extraer las conclusiones y recomendaciones. Respecto a las variables, se realizó un análisis univariado y bivariado.

4.4.2 Etapas de informe final

Para la elaboración del informe final de la investigación, se siguieron las siguientes etapas detalladas a continuación:

1. La primera etapa consistió en tabular y graficar los resultados de acuerdo a lo extraído en las encuestas, como también analizar la información relevante de los cuestionarios a expertos.
2. Luego se procedió a la interpretación de los resultados con la finalidad de comprender a cabalidad la información.
3. Durante la tercera etapa del informe final, se realizaron diversas pruebas y análisis comparativos.
4. La última etapa se centró en elaborar las recomendaciones y conclusiones de lugar respecto a los objetivos de la investigación.

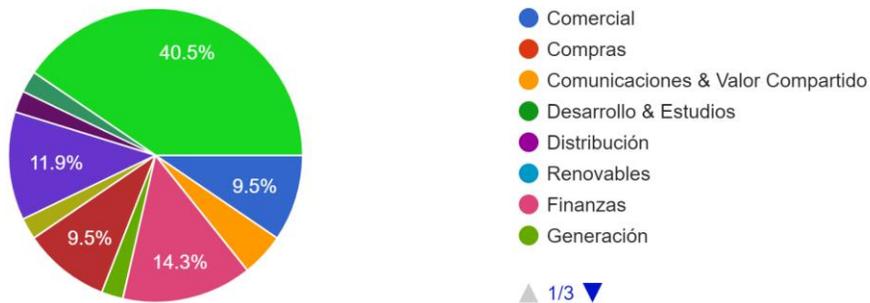
4.5 Análisis de los Resultados

4.5.1 Perfil de los encuestados

Ilustración 1: Departamento de los encuestados

Departamento:

42 respuestas



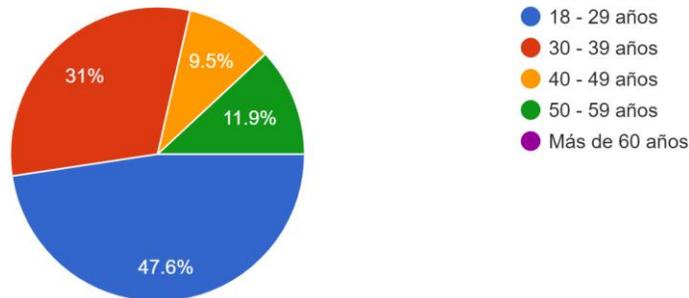
Base 42 encuestados

La mayoría de los encuestados, un 40% se encuentran en Desarrollo y Estudio, seguido por un 14% en Finanzas. El departamento que estuvo menos representado fue Obras Civiles con un 2.4%.

Ilustración 2: Edad de los encuestados

Edad

42 respuestas

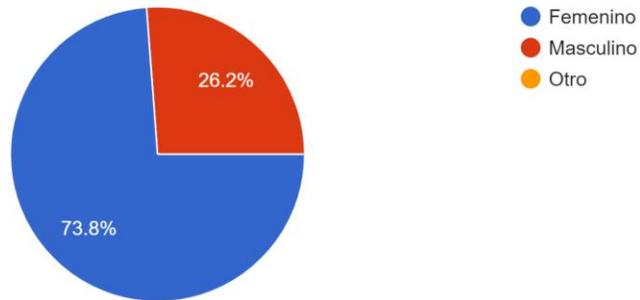


Base 42 encuestados

Para la investigación se establecieron 5 rangos de edades de 18 a 29 años, de 30 a 39 años, de 40 a 49 años, de 50 a 59 años y más de 60 años. Estos fueron establecidos debido a los cambios que transcurren en estas edades respecto a el estado civil, poder adquisitivo, entre otros factores sociales y económicos. La edad que está más representada en los encuestados son aquellas personas, considerados “millennials” que representan un 47.6 % de los encuestados. Seguidos de estos, están las personas que comprenden las edades entre 30 y 39 años de edad. Tan solo un 11.9 % de los encuestados tienen entre 50 y 59 años de edad.

Ilustración 3 Género de los encuestados

Género
42 respuestas



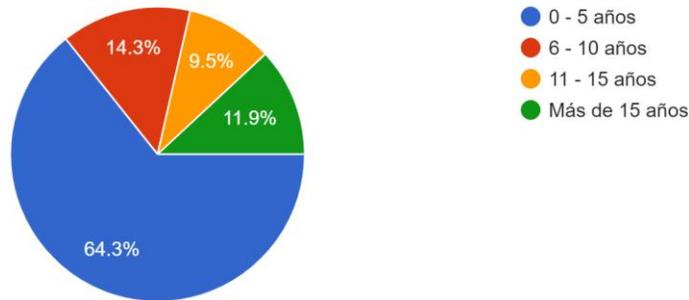
Base 42 encuestados

42 de las personas encuestados, un 73.8 % fueron mujeres, mientras que un 26.2 % fueron de género masculino.

Ilustración 4: Tiempo de antigüedad de los encuestados

Indicar sus años de trabajo en la empresa (antigüedad)

42 respuestas



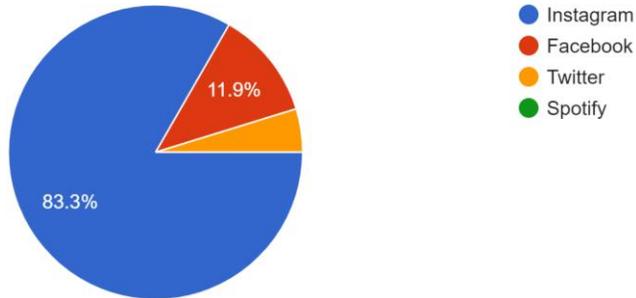
Base 42 encuestados

42 de las personas encuestados, un 64.3% cuenta entre 0 - 5 años laborando en la empresa, mientras que un 14.3 % cuenta entre 6 - 10 años y sólo el 11.9 % tiene más de 15 años en la empresa.

Ilustración 5: Medios digitales más utilizados

¿Cuáles medios digitales utiliza con más frecuencia?

42 respuestas



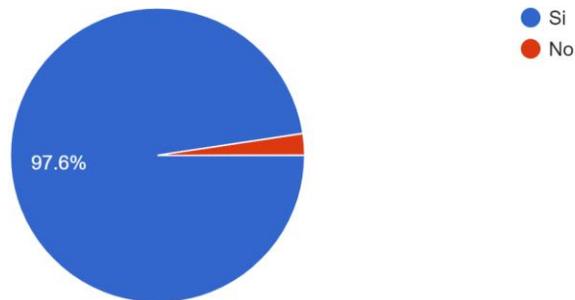
Base 42 encuestados

Un 83.3% utiliza Instagram, mientras que un 11.9 % utiliza Facebook y sólo el 4.8 % utiliza Twitter.

4.5.2 Preguntas sobre la marca

Ilustración 6: Cultura organizacional de CEPM

¿Conoces la cultura organizacional de la empresa? (Valores, misión y visión)
42 respuestas



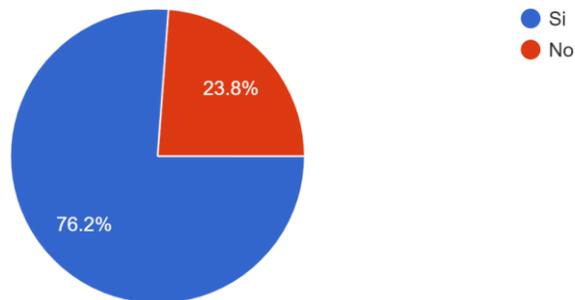
Base 42 encuestados

Esta pregunta se realizó con la intención de conocer si los encuestados conocían la cultura organizacional. Los resultados muestran que un 97.6% conoce la cultura organizacional y al menos un 2.4 % la desconoce.

Ilustración 7: Control sobre el nivel de satisfacción

¿La empresa mide constantemente los niveles de satisfacción de sus colaboradores?

42 respuestas



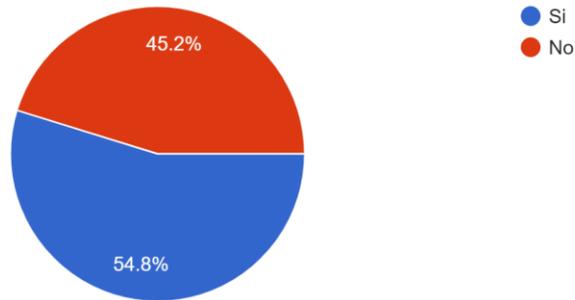
Base 42 encuestados

Con la intención de conocer si la empresa mide sus niveles de satisfacción, elaboramos esta pregunta. Los resultados muestran que casi todos los encuestados (76.2%), consideran que la empresa lo realiza. mientras que un 23.8% de los encuestados marcaron que no.

Ilustración 8: Remuneración competitiva

¿Consideras que la empresa tiene una remuneración competitiva respecto a los demás competidores?

42 respuestas



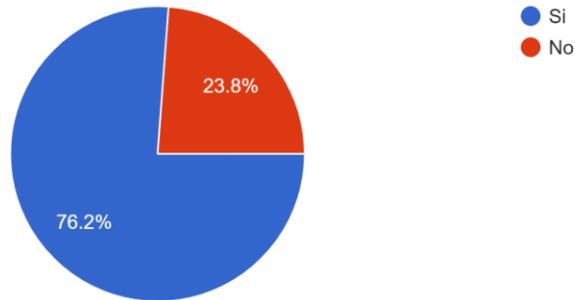
Base 42 encuestados

Esta pregunta viene derivada de la importancia de conocer qué tan competitiva respecto a competidores es la empresa. Casi la mitad de los encuestados, un 54.8%, mencionan que su remuneración es competitiva, el 45.2% restante destaca que no lo es.

Ilustración 9: Capacitación y desarrollo de los colaboradores

¿Cuenta con fuentes que te permitan capacitar para realizar tus labores efectivamente y desarrollar tus competencias?

42 respuestas



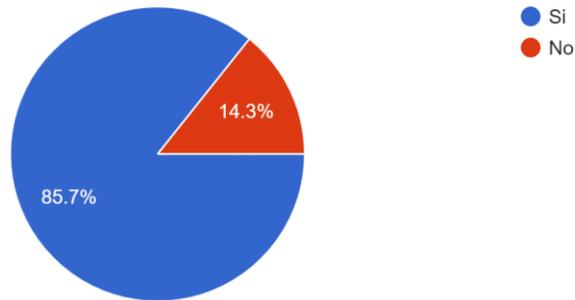
Base 42 encuestados

Casi todos los encuestados, un 76.2 % reconocen que la empresa les permite capacitarse y desarrollar sus competencias. Un 23.8% reconoce que la empresa no les permite.

Ilustración 10: Flexibilidad y beneficios

¿La empresa promueve la flexibilidad, así como compensaciones que te permita obtener beneficios adicionales (días adicionales de vacaciones, home-office, gimnasio, comida)?

42 respuestas



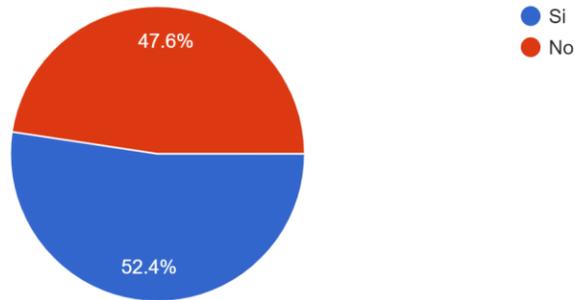
Base 42 encuestados

Casi todos los encuestados, un 85.7 % reconocen que la empresa les brinda flexibilidad y otros beneficios. Un 14.3 % reconoce que la empresa no les permite.

Ilustración 11: Oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa

¿Están claras las oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, con métricas reales y requisitos establecidos?

42 respuestas



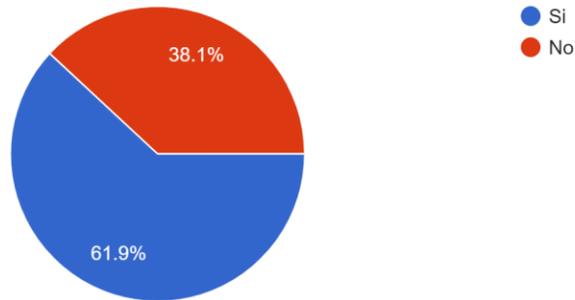
Base 42 encuestados

Esta fue una pregunta filtro dentro de la encuesta en la cual queríamos saber si los encuestados están conscientes de las oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización. 20 % personas no lo están, mientras que 22 personas o un 52.4% sí.

Ilustración 12: Difusión de las iniciativas, contenido y beneficios

¿La empresa difunde constantemente las iniciativas, contenido, beneficios y testimonios de los colaboradores?

42 respuestas



Base 42 encuestados

Los resultados muestran que un 61.9% de los encuestados, ve la notoriedad de las iniciativas, contenido, beneficios y testimonios que difunde la empresa. Por otro lado, un 38.1% no lo nota.

5. Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada se concluye que, CEPM tiene muchas oportunidades en la generación actual y emergente, si CEPM aprovecha sus fortalezas y oportunidades actuales para obtener grandes ventajas de posicionamiento a nivel de marca empleadora, de igual forma, se concluye que, la empresa no es reconocida por el público meta, determinando así, una llamada de atención para la marca, ya que la marca no está bien posicionada dentro del segmento de mejores empresas para trabajar y se menciona que las estrategias de marca empleadora no han realizado un buen trabajo comunicando la accesibilidad de los candidatos y colaboradoras.

En lo que respecta al reconocimiento de marca empleadora, deja en claro que hay otras marcas con mayor grado de visibilidad en el mercado, ya sea por las razones que sean, y que existe una oportunidad para que la marca elabore estrategias para alcanzar un mayor número de candidatos.

Con relación a los atributos, la mayoría de los encuestados considera que el plan de carrera es de vital importancia a la hora de seleccionar una empresa para trabajar y que desconocen la cultura organizacional de la empresa, asimismo, comentan que no cuentan con las fuentes de capacitación para realizar sus labores efectivamente y desarrollar sus competencias. Dentro de los demás atributos, destacan que los beneficios que ofrece la marca no son competitivos con relación a otras empresas con el mismo ejercicio económico. Dejando así en evidencia que sí se cuenta con un segmento de candidatos que han considerado o consideran a CEPM para trabajar.

Finalmente, se menciona que la mitad de los encuestados no tienen conocimiento o no se han expuesto a la marca empleadora, lo que arroja como resultado que la empresa no cuenta con una estrategia de marca empleadora con relación a sus competidores, la marca empleadora recae más en el marketing boca a boca.

CAPÍTULO V
PLAN DE ACCIÓN

5.1 Propuesta

5.2 Recomendaciones

Identificar talentos con alto potencial, alto desempeño y conocimiento técnico que permitan sostener el crecimiento y competitividad en el futuro.

Así como implementar estrategias para la retención de los talentos a través de planes de formación y actividades enfocadas al desarrollo humano y profesional.

5.3 Tener presencia y estar activos en redes sociales

Las redes sociales ayudan a los reclutadores y a Gestión Humana a encontrar los mejores candidatos para un puesto determinado. LinkedIn, por ejemplo, es un gran medio para encontrar a los profesionales adecuados y facilita ver si alguien encaja perfectamente.

Sin embargo, las personas también hablan sobre empresas y comparten su contenido. Y otros confían en las recomendaciones de amigos, familiares y colegas sobre los líderes de la empresa que dicen lo mismo.

Una excelente manera de impulsar el reclutamiento social y construir la marca empleadora es aprovechar a los colaboradores como embajadores de la marca.

Si la empresa está haciendo grandes cosas, los colaboradores actuales están más dispuestos a compartir su entusiasmo en línea, lo que ayuda a atraer aún más candidatos destacados.

Esta es la razón por la que muchos profesionales de gestión humana, reclutamiento y adquisición de talentos están comenzando a aprovechar una solución de defensa de los colaboradores para sus esfuerzos de marca de empleador.

Esto brinda a los colaboradores una forma sencilla de acceder a excelentes contenidos y recursos para compartir con sus redes, lo que ayuda a aumentar el grupo de talentos.

5.4 Cultura organizacional, valores, misión y visión

Definir medios como intranet, boletín de comunicaciones internas, videos interactivos e implementación de tarjetas con que abarque los puntos esenciales de la cultura organizacional (misión, visión, valores).

Realizar un lanzamiento para promover la cultura organizacional siendo sus invitados los colaboradores para que puedan conocer de qué forma pueden ser un valor agregado en este proyecto. Una buena cultura empresarial asegura que los empleados que salgan se lleven algo de la empresa en lo personal y que los nuevos empleados se adapten a la manera que la organización tiene de hacer las cosas.

5.5 Medidores de satisfacción

La empresa debe obtener feedback y medir la satisfacción constantemente por parte de los colaboradores. El desafío para las empresas se encuentra en traducir esta subjetividad en indicadores más tangibles, con el objetivo último de que los empleados se sientan mejor.

Sin duda alguna, los trabajadores son el recurso más vital de cualquier organización. Mantener a los empleados satisfechos mejora el desempeño general de la empresa por varias razones:

- Menores tasas de ausentismo y rotación. Los trabajadores a los que les agrada su empleo tienen menor probabilidad de renunciar o de faltar al trabajo, lo cual resulta en un ahorro

de tiempo y de dinero para el departamento de Recursos Humanos.

- Mayor productividad. En general los empleados satisfechos -sin importar su seniority- tienen mejor desempeño que aquellos que no están contentos. De aquí la efectividad de las compañías con una mayor cantidad de empleados felices.
- Lealtad. Cuando los empleados sienten que la empresa realmente apoya sus intereses, tienden a trabajar con más ahínco y compromiso. Esto suele denominarse bajo el concepto de comportamiento ciudadano.

(StarMeUp, septiembre 24, 2018)

5.6 Medios de capacitación y aprendizaje continuo

Ofrecer capacitaciones y cursos para la formación y el desarrollo profesional. Este incentivo demuestra la preocupación de la empresa por cuidar a sus colaboradores, hacer que se sientan valorados y fortalecer su cultura interna.

Una forma de retener a los colaboradores y atraer nuevos talentos es aprovechar las oportunidades para aprender y crecer dentro de sus carreras profesionales.

Estas podrían ser sesiones de capacitación para ayudar a los colaboradores a aprender nuevas habilidades u oportunidades para avanzar dentro de la empresa.

Es importante dejar en claro a los colaboradores que estas cosas existen, pero también informar a los candidatos.

La mayoría de las personas quieren avanzar en sus carreras y aprender nuevas habilidades. También es un factor decisivo a la hora de elegir trabajar con una empresa.

Si no hay oportunidades de crecimiento o potencial de capacitación para desarrollar nuevas habilidades, ¿por qué alguien con altos niveles de habilidad querría elegir trabajar para la empresa?

La marca debe mostrar su voluntad de invertir en su equipo y en las nuevas contrataciones garantizará que los colaboradores se dediquen a su trabajo y que los candidatos talentosos se postulen.

La fuerza laboral de la empresa y los colaboradores potenciales deben ser conscientes de que los valora más allá de su título de trabajo específico.

5.7 Planes de carrera

Ofrecer planes de carrera personalizados, de manera que el trabajador tiene conciencia de su recorrido futuro en la empresa, de su crecimiento y expectativas a largo plazo. A su vez, los beneficios para la empresa son muy claros en el sentido de una mejor relación con sus empleados y una capacidad de retención mucho mayor.

Por tanto, empresa y empleado tienen intereses en que los planes de carrera se lleven a cabo. La primera, porque así dispondrá en su seno de trabajadores altamente cualificados y preparados para asumir mayores responsabilidades cuando se presente la oportunidad por una vacante o porque surjan nuevas posiciones.

Para el empleado se abre la oportunidad de crecer en su carrera profesional dentro de la empresa, y de alcanzar puestos de mayor jerarquía, mayor remuneración y mejores beneficios sociales, entre otras ventajas.

La empresa debe crear planes de carreras con oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa con métricas reales y requisitos establecidos.

5.8 Empatía y beneficios adicionales

La empresa debe promover la flexibilidad según el contexto de cada uno. Brindar compensaciones que les permitan obtener beneficios personales (home office, días extras de vacaciones).

5.9 Construir su marca/imagen corporativa

A través de vídeo, comunicaciones a externo para trabajar contenido a través de redes sociales.

5.1.1. Difusión de la marca

Difundir constantemente las iniciativas, contenido, beneficios y testimonios de los empleados con publicidad orgánica.

6. Variables de impacto al Plan de Marca Empleadora

Consideramos que las variables de impacto son fundamentales en el desarrollo de un plan de marca empleadora efectivo. Esto se debe a que, a través de ellas, puedes influir en la percepción que los empleados y candidatos tienen de la empresa y, por ende, atraer y retener a los mejores talentos del mercado.

Además, son importantes en el plan de marca empleadora porque influyen en la percepción que los candidatos y empleados tienen de tu empresa. Si las variables de impacto son positivas, es decir, si reflejan una cultura empresarial sólida, beneficios y compensaciones atractivos, ambiente laboral saludable, oportunidades de crecimiento y desarrollo, imagen y reputación de la empresa positiva, entre otros, esto puede atraer a los mejores talentos y retener a los empleados actuales, promoviendo la lealtad y el compromiso con la empresa.

Por otro lado, si las variables de impacto son negativas, es decir, si reflejan una cultura empresarial poco sólida, beneficios y compensaciones poco atractivos, ambiente laboral poco saludable, falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo, imagen y reputación de la empresa negativa, entre otros, esto puede alejar a los mejores talentos, afectar la productividad y el rendimiento de los empleados, e incluso dañar la reputación de la empresa.

Por tanto, para crear una marca empleadora exitosa, la empresa debe asegurarse de que las variables de impacto sean coherentes con los valores, la cultura y la visión de la empresa. Además, debe considerar las necesidades y expectativas de los candidatos y empleados potenciales al diseñar la estrategia de marca empleadora.

En resumen, las variables de impacto son esenciales para crear una marca empleadora sólida y atractiva que atraiga a los mejores talentos y, por ende, contribuya al éxito y crecimiento de tu empresa.

Variables	Beneficios	ROI (Retorno de Inversión)
<p>Cultura corporativa: La cultura de la empresa puede tener un gran impacto en la percepción de la marca empleadora. Los empleados quieren trabajar para empresas que compartan sus valores personales y que fomenten un ambiente de trabajo positivo.</p>	<p>Atrae y retiene a los empleados: una cultura corporativa sólida y positiva puede ser un gran atractivo para los empleados. Los empleados quieren trabajar para empresas que compartan sus valores y que ofrezcan un ambiente de trabajo positivo.</p> <p>Fomenta la colaboración y la innovación: una cultura que promueve el trabajo en equipo y la colaboración puede ser un gran impulsor de la innovación. Los empleados se sienten más cómodos compartiendo ideas y colaborando en proyectos cuando hay una cultura que valora estas prácticas.</p> <p>Impulsa la productividad: una cultura corporativa positiva puede ser un gran impulsor de la productividad. Los empleados que se sienten valorados y comprometidos con su empresa son más propensos a ser productivos en su trabajo.</p>	<p>La fórmula para calcular el retorno de inversión (ROI) de la marca empleadora es la siguiente:</p> $\text{ROI} = \frac{\text{Ganancias obtenidas} - \text{Costos de inversión}}{\text{Costos de inversión}}$ <p>Donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ganancias obtenidas: se refiere a los beneficios que ha obtenido la empresa gracias a su marca empleadora, como la reducción de costos de contratación, mayor retención de talentos, mejora en la reputación de la empresa, etc. - Costos de inversión: incluyen todos los gastos que la empresa ha realizado para construir y mantener su marca empleadora, como el desarrollo de una estrategia de marca, la creación de contenido en redes sociales y sitios web, la participación en eventos de reclutamiento, entre otros.
<p>Beneficios y compensaciones: los empleados buscan empresas que ofrezcan beneficios y compensaciones competitivas. Los paquetes de beneficios, como seguro de salud, opciones de trabajo remoto y tiempo de vacaciones pagado, son factores importantes en la decisión de aceptar una oferta de empleo.</p>	<p>Atraer y retener empleados: un paquete de beneficios y compensaciones competitivo puede ser un gran atractivo para los empleados en busca de trabajo. Además, los beneficios y compensaciones pueden ayudar a retener a los empleados existentes al hacer que se sientan valorados y motivados.</p> <p>Mejorar la satisfacción laboral: los beneficios como la atención médica, los días de vacaciones pagados, los días de enfermedad pagados y los horarios de trabajo flexibles pueden mejorar la satisfacción laboral. Los empleados que están satisfechos con su trabajo son más propensos a ser productivos y leales a su empresa.</p>	<p>Una vez que se tienen estos valores, se divide la diferencia entre las ganancias obtenidas y los costos de inversión por los costos de inversión, lo que dará como resultado el ROI de la marca empleadora.</p>

	<p>Aumentar la productividad: los beneficios y compensaciones también pueden aumentar la productividad de los empleados. Los empleados que tienen acceso a beneficios médicos, programas de bienestar y otros programas de apoyo son más propensos a estar saludables y felices en su trabajo.</p>	<p>Observación:</p> <p>El retorno de inversión de un plan de marca empleadora se puede calcular utilizando la fórmula de ROI mencionada anteriormente. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el ROI de la marca empleadora no se puede medir únicamente en términos financieros, ya que también hay factores intangibles que pueden afectar la imagen y reputación de la empresa como empleador. Por lo tanto, para evaluar el retorno de inversión de un plan de marca empleadora, es necesario considerar una variedad de métricas, como el aumento en la tasa de retención de empleados, el aumento en la calidad de los candidatos y el aumento en la satisfacción y compromiso de los empleados existentes.</p>
<p>Oportunidades de crecimiento: los empleados quieren trabajar para empresas que ofrezcan oportunidades de crecimiento y desarrollo en sus carreras. Los programas de capacitación y desarrollo de liderazgo son cada vez más importantes para los empleados.</p>	<p>Atraer y retener a los empleados: los empleados buscan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Las empresas que ofrecen programas de capacitación y desarrollo de liderazgo pueden atraer y retener a los empleados más talentosos.</p> <p>Aumentar la lealtad de los empleados: los empleados que tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de su empresa son más propensos a ser leales y comprometidos con la empresa.</p> <p>Aumentar la motivación y el compromiso: los empleados motivados y comprometidos son más productivos y eficaces en su trabajo. Las oportunidades de crecimiento pueden aumentar la motivación y el compromiso de los empleados con su trabajo y con la empresa.</p> <p>Mejorar la calidad del trabajo: los empleados que tienen la oportunidad de aprender nuevas habilidades y desarrollar su conocimiento son más propensos a producir un trabajo de alta calidad.</p>	

<p>Reputación en línea: Las opiniones en línea de los empleados anteriores y actuales pueden tener un impacto significativo en la percepción de la marca empleadora. Las empresas deben monitorear su reputación en línea y abordar cualquier.</p>	<p>Atraer a los mejores talentos: los empleados más talentosos buscan trabajar para empresas con una buena reputación en línea. Una buena reputación en línea puede ayudar a atraer a los mejores talentos a la empresa.</p> <p>Aumentar la retención de empleados: los empleados que están orgullosos de trabajar para una empresa con una buena reputación en línea son más propensos a ser leales a la empresa y a permanecer en sus trabajos durante más tiempo.</p> <p>Fortalecer la marca empleadora: una buena reputación en línea puede ayudar a fortalecer la marca empleadora de la empresa. La marca empleadora es importante para atraer y retener a los mejores talentos.</p> <p>Aumentar la confianza del cliente: una buena reputación en línea también puede aumentar la confianza del cliente en la empresa. Los clientes son más propensos a hacer negocios con una empresa que tiene una buena reputación en línea.</p>	
---	--	--

7. Beneficios de la marca empleadora hacia la empresa

Dentro del proceso estratégico de construcción de la marca empleadora única e identificable en CEPM, podemos identificar los siguientes beneficios:

- Crear distinción y singularidad de la marca.
- Atraer gente con talento y negar la “guerra de talentos” con éxito.
- Definir el tipo de candidatos deseados que se ajusta a la cultura organizacional.
- Contar con colaboradores motivados que estén dispuestos a aprender y crecer.
- Disminuir rotación de personal.
- Efectos financieros positivos.
- Satisfacción de los empleados.
- Reducir costos de reclutamiento.
- Los colaboradores se convierten en embajadores de la marca.

8. Matriz de Indicadores

Podemos destacar que la matriz de indicadores de marca empleadora es una herramienta muy útil para evaluar el rendimiento de la marca empleadora de una empresa. Esta matriz se enfoca en identificar una serie de indicadores clave para evaluar el impacto de la marca empleadora en la retención y atracción de talento. Al utilizar esta matriz, las empresas pueden evaluar la efectividad de las acciones que han tomado para mejorar su marca empleadora, identificar áreas de oportunidad y realizar ajustes para mejorar su rendimiento.

La idea es que la empresa defina una serie de objetivos claros en términos de marca empleadora y luego identifique una serie de indicadores clave que puedan medir el progreso hacia esos objetivos. Estos indicadores pueden incluir, por ejemplo, la tasa de rotación de personal, el número de solicitudes de empleo recibidas, el número de candidatos de calidad que se presentan para las vacantes, la satisfacción de los empleados y la reputación de la empresa en el mercado laboral.

Asimismo, una vez que se han identificado los indicadores clave, se pueden utilizar para crear una matriz que permita evaluar el desempeño de la marca empleadora de la empresa en distintos momentos del tiempo. De esta manera, se puede medir el impacto de las acciones tomadas para mejorar la marca empleadora y hacer ajustes según sea necesario.

Por lo que entendemos la importancia de la matriz de indicadores de marca empleadora radica en que permite que las empresas tomen decisiones informadas sobre cómo invertir en su marca empleadora. Al medir y evaluar el rendimiento de la marca empleadora, las empresas pueden identificar qué tácticas están funcionando y cuáles no lo están, y ajustar su estrategia en consecuencia.

Además, la matriz de indicadores de marca empleadora puede ayudar a las empresas a mejorar su reputación y su atractivo para los candidatos potenciales de trabajo. Al evaluar y mejorar la experiencia del empleado y la satisfacción laboral, las empresas pueden atraer y retener a los mejores talentos, lo que puede tener un impacto significativo en su éxito empresarial a largo plazo.

Indicadores	Descripción	Fórmula
Ratio de candidatos por vacante	Mide la cantidad de candidatos que se postulan para una vacante en la empresa.	Número total de candidatos.
Retención de talento	Tasa de rotación de empleados, tiempo promedio de permanencia en la empresa, nivel de satisfacción de los empleados, etc.	$(\text{empleados que permanecen en la empresa} / \text{empleados totales}) \times 100$.
Índice de satisfacción de empleados	Mide el grado de satisfacción de los empleados con su trabajo y la empresa.	$(\text{número de empleados satisfechos} / \text{número total de empleados encuestados}) \times 100$.
Número de aplicaciones abiertas	Es realmente útil conocer la cantidad de candidatos que solicitan puestos vacantes.	Número de solicitudes de empleo
Reputación de la empresa	Reconocimientos y premios obtenidos, presencia en redes sociales y medios de comunicación, nivel de satisfacción de los clientes, etc. Mide la percepción que tienen los empleados y el público en general sobre la empresa como empleador.	$(\text{puntuación promedio de la empresa en encuestas de reputación de empleador}) \times 100$.
Cultura y clima laboral	Nivel de compromiso de los empleados, grado de satisfacción con el ambiente de trabajo, nivel de colaboración y trabajo en equipo, etc.	
Desarrollo profesional	Oportunidades de crecimiento y desarrollo, programas de capacitación y formación, nivel de satisfacción con la gestión del desempeño, etc.	
Calidad del candidato	Revisar las evaluaciones realizadas en primera instancia a los candidatos, las cuales se utilizan para seleccionar.	Porcentaje es superior a 12% significa que se está atrayendo a solicitantes calificados, de lo contrario, si es inferior se debe analizar lo que estás haciendo para mejorar este número.
Conocimiento de la marca	El conocimiento de la marca se puede medir a través de la escucha social, al monitorear sus menciones e interacciones en las redes sociales, esto puede desarrollar una mejor comprensión del conocimiento y el sentimiento de la marca.	Se puede medir a través de la escucha social, al monitorear sus menciones e interacciones en las redes sociales, esto puede desarrollar una mejor

		comprensión del conocimiento y el sentimiento de la marca.
Costo por contratación	El conocimiento de la marca se puede medir a través de la escucha social, al monitorear sus menciones e interacciones en las redes sociales, esto puede desarrollar una mejor comprensión del conocimiento y el sentimiento de la marca.	
Fuente de contratación	Medir la fuente de contratación ayuda a saber dónde son más efectivos y qué canales de atracción tienen menos éxito.	Determinar de donde proviene la mayor parte de las contrataciones y evaluar si está asignando sus recursos de manera efectiva.
Tasa de aceptación de ofertas	Ayuda a rastrear qué tan exitosos son sus esfuerzos de contratación, sino que también, señala la cantidad de candidatos que rechazan ofertas.	Calcular la tasa de aceptación de la oferta y complementarla investigando los motivos del rechazo.

Hoy en día, se vuelve aún más crucial crear una marca de empleador propia y fuerte con fortalezas centrales y singularidad para posicionar la distinción organizacional en el mercado laboral (Bendaraviciene et al. al., 2013). Ser distintivo ofrece la posibilidad de ganar la guerra de talentos siendo auténtico y memorable. Además, debido a los cambios demográficos y las altas expectativas, así como a una actitud de alto interés propio de la generación Y, se vuelve aún más necesario que las organizaciones marquen

mismos como un buen empleador (Arachchige & Robertson, 2013). Los requisitos de las personas en un trabajo tienen a ser de salarios altos a trabajar para organizaciones con una reputación positiva (Bendaraviciene et al., 2013). A través de una estrategia de marca de empleador estructurada, las organizaciones tienen la oportunidad de definir claramente el tipo de solicitantes deseados (Bendaraviciene et al., 2013). Debido a esto, alta calidad candidatos con las habilidades y conocimientos adecuados pueden ser reclutados para el trabajo. Para lograr el éxito en la organización, es crucial atraer y retener a los empleados más talentosos (Hoye van, Bas, Cromheecke, & Lievens, 2013).

Los estudios muestran que los beneficios de una marca conocida son significativos (Kotler & Keller, 2009): mayores márgenes y devoluciones, mayor calidad percibida, consistencia y confiabilidad, resistencia al producto o servicio fallas, resistencia a los competidores, mayor lealtad del cliente y mayor reconocimiento y conciencia.

9. Plan de trabajo

MARCA EMPLEADORA - CEPM Plan de trabajo



10. Análisis costo beneficio de la implementación del programa

Realizar un análisis costo-beneficio de marca empleadora puede ser una herramienta muy útil para una empresa en términos de retención y atracción de talento.

Para hacerlo, es necesario evaluar tanto los costos como los beneficios que la marca empleadora genera. Los costos pueden incluir la inversión en la creación y mantenimiento de la marca, mientras que los beneficios pueden incluir una mayor satisfacción y lealtad de los empleados, una mayor atracción de candidatos de calidad y una mayor productividad en general.

Para evaluar estos costos y beneficios, se pueden utilizar diferentes técnicas, como encuestas de satisfacción de empleados, evaluaciones de la competencia, análisis de datos de rotación de personal, entre otros.

En resumen, es importante analizar los costos y beneficios de la marca empleadora para poder tomar decisiones informadas sobre cómo invertir en ella y cómo mejorarla.

El costo de diseño e implementación de una marca empleadora puede variar dependiendo de varios factores, como la complejidad del proyecto, los objetivos y el tamaño de la empresa. Además, los costos pueden variar en diferentes países y regiones.

Hemos realizado una estimación aproximada del costo de diseño e implementación de marca empleadora en CEPM. En general, el costo puede oscilar entre RD\$150,000 y RD\$900,000, dependiendo de los factores mencionados anteriormente.

Es importante destacar que estos son solo estimados aproximados y que el mejor enfoque es trabajar con una empresa especializada en marketing y branding para obtener una cotización precisa para CEPM en particular.

10.1 Propuesta de medición y evaluación de las acciones

Para medir y evaluar las acciones del plan de marca empleadora para la empresa CEPM – Consorcio Energético Punta Cana Macao, se utilizará la fórmula de retorno de la inversión de la implementación, dado que brinda un resultado porcentual, que indica el rendimiento relativo de la inversión realizada en función del monto invertido.

Su fórmula es: ROI propuesta = [Beneficios de la propuesta – costo de la propuesta/Costo de la propuesta] x 100

Entre los costos se pueden incluir la creación de contenido de marca empleadora, la implementación de acciones de employer branding en redes sociales, la participación en ferias de empleo y otros gastos relacionados.

En cuanto a los beneficios económicos, podemos considerar los ahorros en costos de reclutamiento, la disminución de la rotación de personal y el aumento en la productividad de los empleados, entre otros.

10.2 Retorno de inversión (ROI)

Beneficio de la propuesta	RD\$ 1,899,200
Costo de la propuesta	RD\$ 850,000
ROI	$(1,899,200 - 850,000) = (1,049,200/850,000)$ $*100=123.43$

El valor arrojado de 123.43% significa que por cada RD\$100 invertidos la empresa obtendrá \$123.43 de retorno lo que demuestra la rentabilidad potencial que poseen las propuestas a implementar antes mencionadas, haciendo estas viables y favorecedoras para la organización.

11. Conclusiones por objetivos

(O1): Determinar la percepción que tienen los colaboradores y los candidatos potenciales sobre la empresa.

Cuando analizamos los resultados respecto a la percepción de la marca un 47% contestó que CEPM es una buena empresa para trabajar por los beneficios que ofrece. Esto nos indica que las personas son muy bien remuneradas. Tomamos en consideración que tan solo 10 personas, un 3% de los encuestados, pudieron identificar CEPM como no buena para trabajar por no ofrecer plan de carrera o desarrollo y capacitaciones de formación. Esto se convierte en un dato alarmante y una llamada a la reflexión para la marca. Indicando que la marca no está bien posicionada dentro de este segmento y pudiéramos inferir que las estrategias de gestión humana y marketing no han hecho un buen trabajo comunicando el hecho de que la empresa es buena para trabajar y ofrece planes de carrera y capacitaciones.

(O2): Analizar la brecha que existe entre los aspectos que la organización desea transmitir a través del concepto de “Marca empleadora” y lo que realmente perciben los colaboradores.

En cuanto lo que respecta el recuerdo asistido, cuando le proporcionamos a los encuestados la encuesta y mencionar en el campo de observaciones sus comentarios, menos de la mitad, un 47%, pudo identificar que la empresa valora a los candidatos externos más que a los internos. Esto nos deja en claro que la marca debe enfocarse en los planes de carrera a nivel interno, ya sea por las razones que sean, y que existe una oportunidad para que la marca elabore estrategias para cambiar la cultura y pensamiento que tienen los colaboradores actuales que claramente afecta a los externos.

(O3): Identificar los elementos diferenciadores más valorados por colaboradores para decidir trabajar en CEPM y aquellos susceptibles a ser contratados.

La mayoría de todos los encuestados, un 81%, considera que los beneficios de la marca son de vital importancia a la hora de elegir para trabajar. Dentro de los demás atributos que los

encuestados más valoran se encuentran el desarrollo en el que se encuentra la marca, y exactamente la mitad de los encuestados (50%) respondieron que las movilizaciones a otros países donde la marca tiene presencia. Esto nos deja evidenciar que sí hay potenciales candidatos que eligen la marca para trabajar debido a su constante crecimiento y desarrollo.

(O4): Identificar oportunidades de mejora aplicables para potenciar la transmisión del concepto de Marca Empleadora de CEPM y su propuesta de valor.

Los resultados muestran que 52% de los encuestados comentan que las capacitaciones, planes de carrera, mejora en paquete salarial por distancia en la zona de trabajo son oportunidades de mejora, mientras que un 48% comenta que se debe trabajar en crear una cultura de reconocimiento a los colaboradores y liderazgo.

(O5): Implementar plan de marca empleadora para crear una imagen exitosa ante los colaboradores.

A través de las diferentes recomendaciones y beneficios que aportará este plan de trabajo a la marca se busca implementar este plan, si bien la marca del empleador tiene un impacto directo en el reclutamiento y la adquisición de talento, puede extenderse a otras áreas del negocio. Los clientes actuales quieren trabajar con empresas donde los empleados aman su trabajo y reciben un trato justo. Si ven mucha negatividad en línea, pueden dudar en hacer negocios con usted o volver a firmar un contrato. Esto también se aplica a los nuevos negocios, los prospectos están investigando y tienen acceso rápido a la información con sitios de reseñas, sitios de carreras y redes sociales.

Como reflexión hemos identificado el siguiente ejemplo, un cliente potencial puede pensar: "Si sus empleados se sienten así, ¿cómo tratarán a los clientes?". Ahora, está afectando los ingresos y el crecimiento de clientes potenciales, lo que también afecta a otras áreas de su empresa.

11.1 Conclusiones y recomendaciones

La marca de empleador se ha convertido en una práctica comúnmente aceptada y en crecimiento, y su alcance se expanden continuamente. Si bien la literatura sobre la intención de rotación revela los aspectos sociales y psicológicos de una intención de rotación. El resultado indicó que el valor de desarrollo en la marca empleadora influyó en la intención de rotación del empleado. El marco resultante es útil para proporcionar una mejor comprensión sobre cómo desarrollar una gestión de recursos humanos exitosa desde una perspectiva gerencial. Los hallazgos pondrían a disposición de la gerencia de las organizaciones para mejorar su planificación estratégica para preservar a sus valiosos empleados y, por lo tanto, construir los activos humanos para la organización. También puede ayudar a la gerencia de las organizaciones a determinar el valor de ciertas prácticas de HRM y aumentarlas a la solución para reducir las intenciones de rotación de los empleados.

Es esencial no solo para la marca de la organización y la captación de la lealtad de los empleados, sino también para garantizar la eficiencia de los empleados. El empleado puede ser leal a la empresa con una buena marca, pero la buena marca no garantiza la eficiencia del empleado.

Apéndice 1. Cuestionario de entrevistas a expertos

Experta en Comunicación Corporativa y Gestión Humana

1. ¿Qué es para ti la marca Empleadora?
2. ¿En cuál nivel consideramos se encuentra la empresa (nuestra empresa) con relación al posicionamiento de su Marca Empleadora? (¿nivel bajo, medio, alto?)

Apéndice 2: Análisis narrativo de entrevistas

1. Análisis de entrevista a Experta en Comunicación Corporativa:

A la Lic. Nicole Contreras – Coordinadora de Comunicaciones Internas – CEPM:

La marca Empleadora se refiere a la reputación de una empresa como empleador. Este posicionamiento es formado por las percepciones de cultura organizacional y valores que los actuales y antiguos colaboradores, así como posibles candidatos, tienen acerca de una empresa.

Si lo vemos desde mi percepción, como estoy localizada en Santo Domingo, CEPM tiene un posicionamiento de nivel bajo como Marca Empleadora, pero esto se debe a que su zona principal de operación es Bávaro, Punta Cana. Yo conocía a CEPM, pero no conocía su alcance a nivel de oportunidades de empleo.

Muchas personas, tanto de Bávaro como de Santo Domingo, se sorprenden al enterarse que trabajo en CEPM desde Santo Domingo.

Si lo vemos de manera general, la empresa si está bien posicionada (nivel alto) como Marca Empleadora en su zona de concesión. Aunque se puede exponer aún más sobre su cultura organizacional y sus reconocimientos como una de las mejores empresas para trabajar.

Se pueden hacer más estrategias de comunicación y marketing para atraer talento, comunicando efectivamente su propuesta de valor como empleador.

Análisis de entrevista a Experta en Gestión Humana:

A la Lic. Arisbel Almonte – Coordinadora de Gestión Humana – CEPM

La marca empleadora, en mis palabras, es la capacidad que tiene una empresa de atraer y hacerse elegir por los candidatos. Este concepto está relacionado con la reputación asociada a la proyección de la marca y la información que describe a la marca desde lo que percibe el externo.

La marca empleadora es un concepto amplio, extenso y profundo. Debe manejarse desde dentro de la organización como un concepto integral, ya que intervienen muchos interlocutores en la construcción de una marca empleadora saludable.

Gestión Humana cumple un rol protagónico desde sus procesos, que abarcan estrategias de atracción, (a quien atraigo versus a quien me interesa atraer para formar parte del equipo). El cuidado de la experiencia del candidato en el proceso de reclutamiento (automatizar el proceso, flexibilizar el proceso e incluso personalizarlo) hacer un cierre adecuado del proceso para candidatos no seleccionados (lograr que continúen queriendo pertenecer aún luego de no haber sido seleccionados) pasando por ofertas de compensación competitivas (en dinero, beneficios, salario emocional, beneficios personalizados, programas de bienestar, etc) hasta un proceso adecuado de desvinculación (pensiones, outplacements) afectan directamente la marca empleadora que se construye desde lo que dice todo individuo que tuvo contacto con la marca.

Sin embargo, el concepto de Marca empleadora no necesariamente inicia en GH, en nuestra realidad, con el acceso a la información que tienen los nuevos talentos, se hace importante para las empresas *hacerse elegir*, como mencionaba al inicio, siendo esto así, queda claro que la información que un talento recibe de la marca de forma inicial no es a través de un proceso de selección, es sobre la identidad que la marca ha construido a través de canales masivos e incluso de lo que cuentan los clientes, aquellos que *consumen* la marca. Y es aquí donde el concepto adquiere un matiz integral que involucra procesos de otros departamentos.

Las redes sociales, página web y buscadores. Fuentes principales de búsqueda de información y posiblemente la herramienta que traza la pauta de la identidad de la marca. Estas fuentes permiten mostrar el ADN de una organización. Quienes somos, en qué estamos, hacia dónde vamos, que nos caracteriza. Esto va más allá de lo que está plasmado en letras en estas herramientas, dice más lo que se transmite que lo que se dice.

Los clientes y su experiencia. Los clientes son fundamentales en la construcción de la marca empleadora. Pueden ser potencializadores o puros detractores. Y tiene todo que ver con la experiencia que tienen como consumidores de un producto y/o servicio. A final de cuenta lo que marca la diferencia en el cliente es la forma en que fue tratado y/o, la forma en que fue manejado su caso y esta experiencia quién la administra es en la generalidad un miembro del equipo, un colaborador. De ahí la continuidad de la importancia *de hacerse elegir* por los mejores talentos del mercado, de tener procesos ágiles y apoyados en tecnología e innovación que fortalezcan las herramientas que mejoran las experiencias de los clientes.

La comunicación interna ¿Si hacia adentro no sabemos lo que pasa, ¿cómo lo vamos a cacarear? Es de suma importancia contar con una estructura que fomente la comunicación horizontal. que se encargue de generar en el cliente interno el mismo engagement que las redes sociales buscan desarrollar en los clientes externos. Un cliente interno actúa como un vehículo de la información y como un embajador de la marca.

Programas de responsabilidad social. En mi ejercicio como reclutadora, tengo mucha inquietud por parte de los candidatos/talentos sobre que hacemos nosotros como empresa para los demás. En contactos iniciales, los candidatos evidencian su curiosidad respecto a los motivadores que están relacionados con su forma de ver la vida, elementos que son importantes para ellos al momento de decidir si son compatibles con la marca empleadora que los están contactando. Nuestro compromiso con el medio ambiente, con la comunidad, con alguna causa en específico son cuestionamientos que suelo recibir en primer contacto.

Eventos, Premiaciones, Certificaciones. Una marca empleadora debe ser coherente, lo que dice, debe corresponder con lo que hace y con lo que tiene, es por esto que empresas que poseen certificaciones resultan atractivas al momento de hacerse elegir por los mejores talentos del mercado, los eventos deben estar orientados a promover la personalidad de la organización mediante la exposición de la marca y sus valores.

El boca a boca del colaborador, hablemos de lealtad, generaciones, valores y liderazgo. Debemos dejar una impresión grata en el colaborador que se va, debemos como organización estar conscientes de las razones por las cuales experimentamos fugas de talentos, para cerrar esas brechas. Debemos generar procesos alternativos que dignifiquen los procesos de desvinculación de un colaborador, lo que dice el que se va, influye directamente en la marca empleadora.

Debemos ser una empresa que intencionalmente trabaje para crear un equipo diverso e inclusivo, (y este es un abordaje 360, pues debe contemplarse que para generar un ambiente inclusivo debe trabajarse tanto al que está como al que viene, adecuar espacios, personas, puestos, procesos y derribar barreras filosóficas, religiosas, culturales).

Debemos ser capaces de entender las diferencias generacionales. Las cosas que son importantes para las generaciones que se están insertando en el mercado laboral. Esas nuevas generaciones no generan lealtad asociada a tiempo de labor, ellos pueden moverse de empresa tanto como sea necesario, sus motivadores para la lealtad están asociados a mantenerles motivados y productivos y en pertenecer a un grupo cuyos valores estén alineados a los valores propios. Lo mismo pasa con las estructuras, los talentos actuales buscan insertarse a estructuras ágiles que fomenten un liderazgo y una comunicación horizontal, basada en la confianza. Estructuras tradicionales y autoritarias están *off the table* al momento de *hacerse elegir* por los nuevos talentos.

En resumen, todos estos factores que inciden en procesos, descansan en departamentos distintos a Gestión Humana, por esto es que la empresa debe abocarse a generar un equipo multidisciplinario que trabaje para generar los cambios necesarios a lo interno de la organización que permitirán proyectar la realidad de una marca empleadora positiva.

Apéndice 3. Cuestionario de encuesta de Investigación de Mercado Interno - Colaboradores de CEPM

Marca Empleadora - Tesis de Postgrado

La siguiente encuesta fue elaborada como requisito de la asignatura Proyecto Final, UNIBE - Santo Domingo y tiene como propósito principal, conocer la percepción sobre la marca empleadora de los colaboradores en la empresa CEPM.

Solicitamos responder a este cuestionario con la mayor sinceridad posible, con la seguridad de que las informaciones recopiladas se mantendrán en completo anonimato.

Completar la encuesta le deberá tomar menos de tres (3) minutos.

 oriannav15@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#)



*Obligatorio

Departamento: *

Comercial ▼

Indicar sus años de trabajo en la empresa (antigüedad) *

- 0 - 5 años
- 6 - 10 años
- 11 - 15 años
- Más de 15 años

¿Conoces la cultura organizacional de CEPM? (Valores, misión y visión) *

- Si
- No

¿La empresa mide constantemente los niveles de satisfacción de sus colaboradores? *

Si

No

¿Consideras que la empresa tiene una remuneración competitiva respecto a los demás competidores? *

Si

No

¿Cuenta con fuentes que te permitan capacitar para realizar tus labores efectivamente y desarrollar tus competencias? *

Si

No

¿Están claras las oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, con métricas reales y requisitos establecidos? *

Si

No

¿La empresa promueve la flexibilidad, así como compensaciones que te permita obtener beneficios adicionales (días adicionales de vacaciones, home-office, gimnasio, comida)? *

- Si
- No

¿La empresa difunde constantemente las iniciativas, contenido, beneficios y testimonios de los colaboradores? *

- Si
- No

Edad *

- 18 - 29 años
 - 30 - 39 años
 - 40 - 49 años
 - 50 - 59 años
 - Más de 60 años
-

Género *

- 1. Femenino
 - 2. Masculino
 - 3. Otro
-

¿Cuáles medios digitales utiliza con más frecuencia? *

- Instagram
 - Facebook
 - Twitter
 - Spotify
-

CAPÍTULO VI
REFERENCIAS

Bibliografía e Internetgrafía

Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York.

Aaker, D.A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York. Aaker, D.A. (1996), "Measuring Brand Equity Across Products and Markets", *California Management Review*.

Aaker, D.A. (2002) *Building strong brand*. UK: Free press business.^[L]_[SEP]

Aaker, J.L. (1997), "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, 34(3).

Farquhar, P.H. (1989), "Managing Brand Equity", *Journal of Marketing Research*, 1.

Besharat, A. (2010). How co-branding versus brand extensions drive consumers' evaluations of new products: A brand equity approach. *Industrial Marketing Management*.

Crane, F. G. (2009). *Marketing for entrepreneurs: Concepts and applications for new ventures*. Sage Publications.

Consejo de Asociaciones de la Industria Cosmética Latinoamericana (CASIC) <http://www.casic-la.org/spa/03-empresa/01-quienes.php>

Dodds, W. B., Monroe, K.B., & D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluation. *Journal of Marketing Research*.

Farquhar, P.H. (2000), "Brand Waves: Building Momentum Throughout the Ownership Cycle", *Journal of Marketing Management*.

Hankinson, G., & Cowking, P. &. (1996) *The reality of global brands*. Berkshire England: McGraw-Hill Publishing Company.

Jiang, Pingjun (2004) "The role of brand name in customization decisions: a search vs experience perspective", *Journal of Product & Brand Management*.

Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol.57 (1).

- Keller, K.L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Keller, K.L. (2001), "Building Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing Management*, 11(3).
- Keller, K.L. (2003), "Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge", *Journal of Consumer Research*, 29(1).
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*, 3rd ED, Prentice- Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004) *Principles of marketing*. (10th edn), New Jersey: Prentice Hall.
- Lin, M.Y., & Chang, L.H. (2003) Determinants of habitual behaviour for national and leading brands in China. *Journal of product and brand management*. [L]
[SEP]
- Laurent, G., Kapferer, J.-N., Roussel, F. (1995) "The Underlying Structure of Brand Awareness Scores", *Marketing Science*, 14(3).
- Mitchell, V-W. (1992), "Understanding Consumers' Behaviour: Can Perceived Risk Theory Help?", *Journal of Management Decision*.
- Marton, F., & Booth, S. (1997) *Learning and aware mess*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Melin, F., (1999) *Varumärkesstrategi: om konsten att utveckla starka varumärke*. Malmö: Liber AB.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Santo Domingo, ICEX España Exportación e Inversiones, Ficha Sector 2018 <https://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/el-mercado-de-la-cosmetica-en-republica-dominicana/>
- Pierret, A., & Beze Boduka, R. (2011). Exploring the brand knowledge in the organic Cosmetics market.

The Body Shop International plc. (2011). Values & Campaigns. Retrieved March 30, 2011, from The Body Shop: http://www.thebodyshop.com/content/pdf/global-values_report.pdf

Vera Martínez, J. (2008). Perfil de valor de marca y la medición de sus componentes. Academia. Revista Latinoamericana de Administración.

Visconti, Luca. (2010). Authentic Brand Narratives: Co-Constructed Mediterraneanness for l'Occitane Brand. Research in Consumer Behavior.

Wonglorsaichon P, Sathainrapabayut P (2008). Brand Perception and Brand Equity of Baby Accessory Products in Working Moms' Perspective. Int. Rev. Bus. Res. Papers, Vol. 4.

Nilesh Rajput (2016). Cosmetics Market by Category (Skin & Sun Care Products, Hair Care Products, Deodorants, Makeup & Color Cosmetics, Fragrances) and by Distribution Channel (General departmental store, Supermarkets, Drug stores, Brand outlets) - Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2014 - 2022 <https://www.alliedmarketresearch.com/cosmetics-market>