

Universidad de Lima
Facultad de Comunicación
Carrera de Comunicación



EL DESARROLLO DE LA MARCA EMPLEADOR EN UNA EMPRESA DE RETAIL PERUANA

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación

Marjorie Denisse Reffray Vilchez
Código 20042000

Fatima Rebeca Rosario Zarate
Código 20042039

Asesor
Blanca del Rosario Sheen Merino

Lima – Perú

Noviembre de 2020



**EL DESARROLLO DE LA MARCA
EMPLEADOR EN UNA EMPRESA DE RETAIL
PERUANA**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACION	4
1.1 Acerca de la empresa ABC FARMACIAS	4
1.2 Problemas de la investigación	4
1.2.1 Problema general	5
1.3 Objetivos de la investigación	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Estudios sobre el <i>employer brand</i> en el Perú	6
CAPÍTULO II: LA OPORTUNIDAD PARA EL CAMBIO Y EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL <i>EMPLOYER BRAND</i>	9
2.1 La creación del Área de Cultura y Comunicaciones	9
2.2 La construcción del <i>employer brand</i> en ABC FARMACIAS.....	10
2.2.1 Desarrollo de las buenas prácticas del <i>employer brand</i>	11
2.2.2 Rol de los gerentes y jefes en el <i>employer brand</i>	14
CAPÍTULO III: LA PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO GREAT PLACE TO WORK – PERÚ (GPTW)	17
3.1 El GPTW Perú y su aplicación en ABC FARMACIAS	18
3.2 El cuestionario “Trust Index”	19
CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO	22
4.1 La gestión de personas en el siglo XXI.....	23

4.1.1 La cultura como marco de la gestión de personas	24
4.2 <i>Employer brand</i> y <i>employee value proposition</i>	25
4.2.1 Employee Experience (Experiencia del empleado).....	28
4.3 El rol de la comunicación interna en el <i>employer brand</i>	29
4.3.1 Liderazgo de gerentes y mandos intermedios.	30
4.4 Impacto de los rankings de clima laboral en el desarrollo del EB	31
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	33
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	41
ANEXOS	45

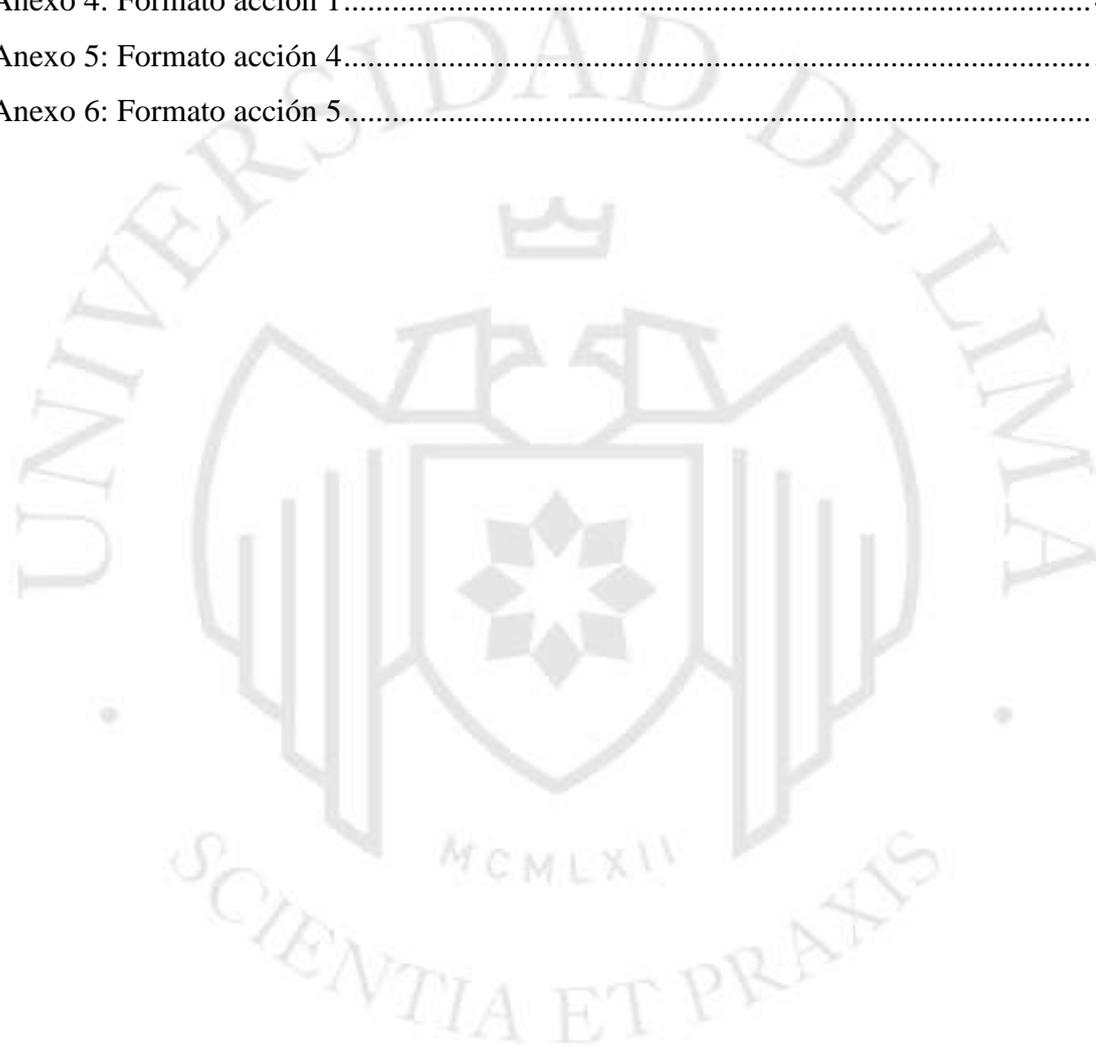


ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Evolución del personal desde la creación de la jefatura de Cultura y Comunicaciones desde el 2012 hasta el 2016	10
Tabla 2.2. Prácticas y/o acciones de comunicación en ABC FARMACIAS	12
Tabla 2.3. Rol de directores, gerentes y jefes en la comunicación interna y construcción del <i>employer brand</i> en ABC FARMACIAS	15
Tabla 3.4. Evolución de ABC FARMACIAS en GPTW Perú del 2012 al 2016	19
Tabla 3.5. Dimensiones y subdimensiones del GPTW.....	19
Tabla 3.6. Resultados de la subdimensión comunicación en los rankings GPTW 2012-2016.....	20
Tabla 5.7. Correlación entre las prácticas de comunicación y liderazgo con las preguntas de la subdimensión de comunicación de la encuesta <i>Trust Index</i>	33
Tabla 5.8. Media del puntaje del 2012 y 2016 en la subdimensión de comunicación ...	37
Tabla 5.9. Nivel de significancia en los puntajes de la subdimensión de comunicación del año 2012 y 2016	37

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Ventas de ABC farmacias	46
Anexo 2: Rotación vs clima laboral.....	47
Anexo 3: Participación del mercado de ABC FARMACIAS.....	48
Anexo 4: Formato acción 1	49
Anexo 5: Formato acción 4.....	50
Anexo 6: Formato acción 5.....	51



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en el proceso de construcción del *employer brand* en una empresa peruana de *retail* farmacéutico y el rol que cumplió la comunicación durante dicho proceso, entre los años 2012 al 2016, tiempo en el que la empresa implementó y estructuró el área de Cultura y Comunicaciones.

Este estudio busca describir y analizar las prácticas y estrategias que se llevaron a cabo en la empresa, a partir de la gestión de personas y de las acciones de comunicación interna para poder ingresar al ranking *Great Place to Work*.

Se concluye que la construcción del *employer brand* es, en gran parte, impulsada por los líderes de la organización quienes son los pilares para la generación de relaciones de confianza con sus equipos, sentido de pertenencia y la colaboración entre las áreas.

Para terminar, se presenta como una base de trabajo para los colegas de comunicación, recursos humanos y/o líderes de organizaciones que deseen construir el *employer brand*. Además, a través de este estudio se visibiliza la importancia de la comunicación interna en la gestión de personas para el logro de los objetivos corporativos.

Palabras clave: Marca empleador, comunicación interna, gestión humana, cultura organizacional

ABSTRACT

This research focuses on the process of building the employer brand in a Peruvian pharmaceutical retail company and the role that communication played during this process, between 2012 and 2016, when the company implemented and structured the Culture and Communications area.

This study pursues to describe and analyze the practices and strategies that were carried out in the company, from the management of people and internal communication actions in order to enter the Great Place to Work ranking.

It is concluded that the construction of the employer brand is, to a great extent, driven by leaders of the organization who are the pillars for the generation of trusting relationships with their teams, sense of belonging and collaboration among the areas.

Finally, it is presented as a working base for communication colleagues, human resources and/or organization leaders who wish to build the employer brand. In addition, this study makes visible the importance of internal communication in people management for the achievement of corporate objectives.

Keywords: Employer brand, internal communication, human management, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

En América Latina, y en particular en Perú, el término *employer brand* (EB) o marca empleador es relativamente nuevo. Comenzó abordarse alrededor de 2017 (Blasco-López, Fernández-Lones y Rodríguez-Tarodo, 2014). En pocas palabras, el término se refiere a los mecanismos en las organizaciones para atraer, motivar y retener al capital humano. Si se tiene en cuenta los desafíos constantes del entorno laboral, asegurar un capital humano competente, y por el mayor tiempo posible, es indispensable para que una empresa avance y sea competitiva.

Este trabajo se centra en este concepto -el *employer brand*- que exploraremos desde la experiencia de cómo se desarrolló en la ahora cadena de líder de farmacias en Perú en el período 2012-2016 y cómo se fortaleció e impulsó gracias a la función de la comunicación interna. Al enfocarnos en el proceso, podremos evidenciar la importancia de este ámbito en la generación de una marca relativamente nueva y cuándo (la comunicación) es gestionada de manera estratégica en una empresa.

Por razones de confidencialidad de la información empresarial, hemos denominado a la corporación objeto de estudio “ABC FARMACIAS”.

En 2012, con un cambio de dirección en la corporación, los líderes de la corporación decidieron prepararse para participar en el estudio nacional “Great Place to Work®” (GPTW), que realiza la firma consultora del mismo nombre y que anualmente revisa el estado del clima laboral en las organizaciones. El estudio ubica a las empresas participantes en un ranking de organizaciones ideales para trabajar (denominado “Mejores empresas para trabajar”).

Con esta decisión en mente, en el año 2013, ABC FARMACIAS creó el área de Cultura y Comunicaciones, encargada de implementar y gestionar todos los procesos referidos a la comunicación empresa-empleados y con miras a participar en el citado estudio del año 2013. Esta investigación examina el trabajo que dicha área lideró en ese ámbito en el periodo indicado previamente y que tuvo como logro central institucionalizar buenas prácticas que sirvieron no solo a la función de comunicación interna sino a la gestión de personas y la gestión del negocio mismo.

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACION

1.1 Acerca de la empresa ABC FARMACIAS

ABC FARMACIAS es una empresa de *retail* (comercio minorista) constituida por inversionistas chilenos, en 1997, que vieron una oportunidad de negocio en el sector farmacéutico en Perú. Después de 14 años de operación fue comprada por uno de los grupos económicos peruanos más grandes y así se convirtió en una empresa privada de capital 100% peruano. Se dedica a la comercialización de productos farmacéuticos, de perfumería y tocador en el sector *retail* y registró ventas anuales que, al año 2015, superan los S/. 2,300 millones de soles. De este monto, más de S/. 800 millones de soles corresponden a las ventas de productos de marcas propias¹.

La empresa maneja una cartera de más de 2,900 productos, entre marcas regulares, exclusivas y propias. La fabricación de los productos de marcas propias es a través de la tercerización de laboratorios nacionales y otros mercados de proveedores. Este portafolio de productos que le permitió alcanzar más del 51% del mercado del retail farmacéutico en el año 2015².

Posee el Centro de Distribución más moderno, grande y mejor equipado del Perú que le ayuda en su estrategia de crecimiento en el país y, por ejemplo, le permite distribuir 350,000 productos diarios a sus más de 850 puntos de venta a nivel nacional. El negocio está liderado por un Comité Gerencial, constituido por un gerente general, 10 gerencias, 28 subgerencias y 135 jefes de mando intermedio. Cuenta con una fuerza laboral de algo más de 10,000 trabajadores divididos en 3 grupos: administrativos, operativos y fuerza de ventas, que representan el 6%, 4% y 90% de la planilla laboral respectivamente.

1.2 Problemas de la investigación

Luego de la adquisición de la empresa, el nuevo directorio identificó una variedad de oportunidades para incrementar la rentabilidad del negocio. Entre ellas, estuvo la mejora

¹ Anexo 1.

² Anexo 3.

de la gestión de personas, especialmente del grupo dedicado a la gestión comercial, desde el gerente hasta los vendedores de las farmacias.

La alta dirección decidió potenciar el área de recursos humanos, que hasta ese momento tenía como función central administrar la nómina y personal. El objetivo era impulsar la gestión de los recursos humanos para atraer y retener al talento. El gerente general de ABC FARMACIAS mencionó entonces que había que “dejar de administrar recursos para gestionar personas” (comunicación personal con el equipo de cultura y comunicaciones, marzo del 2013).

Las estrategias que comenzaron a implementarse desde entonces fueron progresivamente mostrando el objetivo final de convertir a la empresa en un gran lugar para trabajar. Como veremos más adelante, las buenas prácticas de comunicación interna ayudaron a las estrategias de crecimiento de la empresa.

1.2.1 Problema general

¿Cómo evolucionó el proceso de construcción del *employer brand* en una empresa de *retail* peruana en el período 2013-2016?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Examinar cómo fue el proceso de construcción del *employer brand* en una empresa de *retail* peruana en los años 2012 al 2016 y cuál fue el rol de la comunicación en dicho proceso.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir el proceso de construcción del *employer branding* en una empresa de *retail* peruana.
- Describir la planificación, ejecución y seguimiento de las acciones de comunicación interna en el proceso de construcción del *employer branding* en una empresa de *retail* peruana en los años 2012 al 2016
- Identificar si la participación en el estudio de GPTW del año 2012 al 2016 ayudó en el proceso de construcción del *employer branding* en una empresa de *retail* peruana.

1.4 Estudios sobre el *employer brand* en el Perú

En el Perú, en los últimos cinco años, se han realizado algunos estudios sobre el *employer brand* (EB), y se tomó como muestra a empresas de distintos rubros, que utilizaron variadas herramientas para la recolección de datos y posterior análisis.

Sheen (2018) realizó una investigación mixta sobre el nuevo quehacer en la gestión empresarial relacionado al desarrollo del EB para atraer al mejor talento a las organizaciones. El estudio busca identificar las opiniones de los empleados sobre el centro de labores ideal y los factores que los hacen elegirlos, investigar sobre las prácticas vinculadas al EB, y recoger y estructurar información relacionada a las buenas prácticas realizadas o en desarrollo en las empresas objeto de estudio. Para recopilar los datos se utilizaron grupos focales, cuestionarios y entrevistas a empleados de diversas jerarquías y empresas, además del análisis de contenido de la información de 8 empresas de distintos rubros, todas con sede en Perú: APM Terminals, Arca Continental – Lindley, Mambo, Pacífico Seguro, PECSA, Scotiabank Perú, STRACOM GyM, y UNICON.

El estudio concluye que EB se maneja en la gestión empresarial dentro de las medianas y grandes empresas. Las áreas de Recursos Humanos y Comunicación y *Marketing* interno son las que se encargan de su construcción, pero se necesita que los gerentes se relacionen con los empleados bajo su cargo, por todo el tiempo que esté en la compañía. Sin embargo, no hay una gran inversión en ese tema a pesar de que hay un alto interés de las empresas en trabajar su marca empleador, esto puede deberse a que no hay un indicador que permita medir las ganancias que generaría el EB.

Además, la investigación resalta que los trabajadores consideran que las razones fundamentales para cambiar de empleo son: el salario, los beneficios adicionales y el buen trato. Sin embargo, la percepción que tienen los empleadores sobre lo que desea el trabajador, difiere en que no considera como importante los beneficios y el trato hacia sus colaboradores.

Por otro lado, entre los medios que utilizan las empresas para capturar nuevo talento están las recomendaciones directas, avisos de periódicos y redes sociales como LinkedIn. Asimismo, destaca que las organizaciones reconocen que es importante

reforzar los instrumentos de comunicación interna y articularlos de tal forma que los empleados puedan estar informados sobre los acontecimientos en la empresa.

Villani (2017), en su tesis sobre el tema, realizó un estudio cualitativo sobre la utilización del *employer brand* para atraer y retener talento. Tuvo como principal objetivo el análisis de las estrategias empresariales para reclutar y conservar al personal joven a partir del uso de plataformas digitales. Empleó las entrevistas a profundidad y el análisis de contenido de medios sociales como instrumentos de recolección de datos. Las empresas analizadas fueron: Interbank, BCP, VisaNet, Promart e Inkafarma. Todas estas son reconocidas por sus prácticas en la gestión de talento, pues lograron ubicarse en el ranking del *Great Place to Work*.

La investigación concluye que, si bien la marca empleador es considerada por las cinco empresas como una buena manera para la gestión de talento, solo BCP y VisaNet reconocen que tienen desarrollado el EB a nivel superior. Así mismo, las cinco empresas coinciden en el desarrollo de la línea de carrera y la creación del clima laboral como propuesta de valor del empleado (EVP), además ésta debe pasar por un proceso de fortalecimiento para considerar las expectativas de sus colaboradores.

Por otro lado, el estudio resalta que los medios sociales son excelentes herramientas para difundir las oportunidades laborales de las empresas, sobre todo LinkedIn, que es la predilecta para desarrollar el EB, inclusive se considera que los contenidos más atractivos en los medios digitales para su difusión son los beneficios laborales y las remuneraciones, entre otros.

Castillo y Huamán (2017) hicieron una investigación cuantitativa sobre el uso de la responsabilidad social empresarial (RSE) como una de las estrategias clave para desarrollar el EB y atraer talento joven hacia el sector bancario. Para recolectar los datos realizaron entrevistas a expertos, encuestas y un experimento con alumnos de administración y negocios internacionales que cursan el último ciclo en la Universidad San Ignacio de Loyola y de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, interesados en trabajar en el sector bancario. El experimento consistió en la presentación de dos anuncios de empleo manipulados para que los estudiantes elijan en cual quisieran trabajar. Dichos anuncios describían acciones de RSE como parte de la propuesta, para posteriormente analizar los resultados.

El estudio concluye que los sujetos de investigación valoran más las características que componen la RSE al momento de buscar empleo. Además, los expertos y responsables entrevistados consideran que las acciones de RSE son fundamentales como parte estratégica del EB, por lo cual las empresas bancarias están comprometiéndose a modificar su propuesta de valor del empleado.

Todas estas investigaciones concuerdan que la mayoría de las medidas y grandes empresas consideran que el EB es importante para el desarrollo de la marca, pero que no se invierte lo suficiente. Asimismo, los motivos por los cuales los trabajadores cambiarían o buscarían un empleo en determinadas empresas sería, aparte del salario, el buen trato hacia ellos y los beneficios adicionales que los empleados y sus familias pueden obtener. Además, también coinciden en que las redes sociales son los medios en los que más se difunden información, entre estos, la plataforma LinkedIn.



CAPÍTULO II: LA OPORTUNIDAD PARA EL CAMBIO Y EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL *EMPLOYER BRAND*

2.1 La creación del Área de Cultura y Comunicaciones

Al decidirse por potenciar el área de recursos humanos, la empresa decidió incorporar a la organización profesionales con amplia experiencia que pudieran construir y liderar el trabajo de la nueva gerencia de Gestión Humana y las áreas que la integraban: Atracción y Selección, Compensaciones, Bienestar Social, Desarrollo Organizacional y Cultura y Comunicaciones.

Esta última área -Cultura y Comunicaciones- se creó en agosto 2012 con una sola persona, asumiendo el cargo de jefe de dicha área. Entre febrero y julio del 2013 se incorporaron un asistente y un practicante respectivamente. La creación de la jefatura de cultura y comunicaciones surgió de la necesidad de impulsar la identidad y cultura de la organización; del diseño de estrategias de comunicación que inspiren, generen compromiso y convicción para lograr los objetivos empresariales.

Esta nueva jefatura -Cultura y Comunicaciones-, en conjunto con el Comité de Dirección, definió la nueva cultura de la empresa a través de una misión, visión y valores³ distintos a los que se tenían previamente.

Asimismo, se estableció diversos canales de comunicación, que sirvieran para difundir y hacer vivir estos nuevos elementos culturales por parte de los más de 6,500 colaboradores que conformaban la organización en el 2012. En la tabla 2.1 se resumen la evolución del área:

³ Para ABC FARMACIAS la cultura se comprende como la misión, visión y valores de la empresa.

Tabla 2.1

Evolución del personal desde la creación de la jefatura de Cultura y Comunicaciones desde el 2012 hasta el 2016.

Área Cultura y Comunicaciones			
Año	Cantidad	Posición	Número de empleados atendidos
2012-2013	1 persona	Jefe	6,800
2013-2015	3 personas	Jefe, Asistente, Practicante	9,900
2015-2016	5 personas	Gerente, 2 Analistas, 2 Practicantes	11,000

Fuente: ABC FARMACIAS. Elaboración propia.

Si bien el área de Cultura y Comunicaciones contaba con una cantidad reducida de miembros para el número de empleados de la organización, disponía de un presupuesto anual para la contratación de servicios externos que facilitaban los diversos procesos que gestionaba el área. De esta manera, el equipo podía enfocarse en la generación de estrategias y cumplir su rol de asesor en cultura y comunicación interna con sus diferentes clientes internos.

2.2 La construcción del *employer brand* en ABC FARMACIAS.

A partir de la creación de la Gerencia de Gestión Humana, se generaron las primeras iniciativas para que la empresa sea reconocida no solo por los clientes sino también por su personal, lo que propició mejorar su posicionamiento como buen empleador. Las diferentes áreas que la componen diseñaron estrategias con la finalidad de construir un centro de trabajo atractivo y recomendable para los potenciales candidatos.

En este contexto, el área de Cultura y Comunicaciones fue determinante para impulsar las estrategias propuestas al interno de la organización y que éstas sean difundidas por los empleados hacia los públicos externos. De modo que la función de la comunicación interna resultó ser una aliada para el desarrollo de la marca empleador.

La participación de los directores, gerentes y jefes de nivel intermedio (jefes, supervisores y coordinadores) en las prácticas de comunicación fue decisivo para el logro de los objetivos propuestos. Principalmente, los mandos medios al cumplir el rol de “bisagras” en la organización: recibían, las directrices de la alta dirección y, procesaban la información para comunicarla luego a sus equipos.

A continuación, describiremos las principales prácticas de comunicación interna que se desarrollaron en la empresa con el objetivo de generar mayor compromiso en los empleados y que servirían para el proceso de construcción de la marca empleador.

2.2.1 Desarrollo de las buenas prácticas del *employer brand*

En la siguiente matriz (Tabla 2.2) exponemos un resumen de las principales prácticas de comunicación interna diseñadas para fortalecer el vínculo entre la empresa y los empleados, a partir del entendimiento de su aporte con los objetivos del negocio.



Tabla 2.2

Prácticas y/o acciones de comunicación en ABC FARMACIAS

¿Qué se hacía? (descripción de la buena práctica)	¿A quiénes se dirigía la acción?	Desde/Hasta cuándo ¿Con qué periodicidad?	Canales y herramientas usadas en/para la acción	Fortaleza generada a partir de la buena práctica	Debilidad surgida a raíz de la buena práctica
Acción N° 1: Documento estableciendo los detalles de decisiones y cambios organizacionales de impacto al negocio y cómo deberían ser comunicados por los gerentes y jefes a sus equipos.	Dirigido a gerentes y jefes de áreas funcionales.	Del 2014 al 2016 La frecuencia era determinada por los procesos o sucesos de impacto a la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. E-mail corporativo para difundir el documento a los gerentes y jefes. 2. Reuniones presenciales de los gerentes y jefes con sus equipos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alineamiento en la comunicación (de arriba hacia abajo) 2. Rapidez en el despliegue de los mensajes a los empleados 	Algunos gerentes o jefes imprimían el documento para leerlo a sus equipos, contraviniendo la indicación de transmitirlo en forma espontánea
Acción N° 2: Asamblea bianual de comunicación para alinear el trabajo de los colaboradores con la estrategia del negocio. Estaba dividida de acuerdo a los 3 públicos de la empresa: fuerza de ventas de lima y provincias; personal administrativo de Lima; y personal operativo de Lima. Se comunican 4 temas: <ol style="list-style-type: none"> 1. Resultados de negocio 2. Objetivos empresariales del año 3. Avances en la gestión de las personas 4. Fortalecimiento de la cultura organizacional 	Liderado por la Gerencia General y el Comité Directivo. Dirigido a todos los empleados a nivel nacional	Del 2013 al 2016. Frecuencia Bianual	Reuniones presenciales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcance al 90% de los colaboradores en Lima y provincias 2. Acercamiento de la Alta Dirección con la fuerza de ventas en Lima y provincias 3. Mayor conexión de los empleados con su trabajo y los objetivos de la empresa 	Algunas asambleas excedían en el tiempo previsto y eso alteraba la planificación y horario de trabajo de los empleados

¿Qué se hacía? (descripción de la buena práctica)	¿A quiénes se dirigía la acción?	Desde/Hasta cuándo ¿Con qué periodicidad?	Canales y herramientas usadas en/para la acción	Fortaleza generada a partir de la buena práctica	Debilidad surgida a raíz de la buena práctica
<p>Acción N° 3: Reunión de directores con sus equipos de trabajo donde se comunicaba:</p> <ol style="list-style-type: none"> Avances en los proyectos y procesos del área Reconocimiento a los mejores colaboradores Celebración de cumpleaños y logros personales de los colaboradores 	<p>Liderado por la Dirección. Dirigido a su equipo de trabajo. Se realizaba a los 3 públicos de la empresa: fuerza de ventas de lima y provincias; personal administrativo de Lima; y personal operativo de Lima.</p>	<p>Del 2013 al 2016. La frecuencia dependía del público:</p> <ol style="list-style-type: none"> Gerentes y jefes de fuerza de Ventas Lima y provincias: mensual Personal administrativo: mensual Personal operativo: Trimestral 	<p>Reuniones presenciales</p>	<ol style="list-style-type: none"> Acercamiento entre director y equipo de trabajo Alineamiento de los empleados con los objetivos de su área 	<p>Monitoreo a 2 directores, de un total de 9, para que realicen la reunión con su equipo</p>
<p>Acción N° 4: Desayuno entre la Gerencia General y 8 gerentes o jefes, con la finalidad de conocer un ámbito personal en un espacio de conversación informal que genere acercamiento entre los líderes y la Gerencia General.</p>	<p>Liderado por la Gerencia General. Dirigido a los gerentes y jefes del público administrativo. Los cuales fueron divididos en grupos de 8 personas por cada desayuno.</p>	<p>Se realizó en el 2016. La frecuencia era cada 3 semanas.</p>	<p>Reuniones presenciales. La Gerencia General contaba con una ficha de datos personales (logros académicos, familia, hobbies) de cada gerente o jefe participante.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Mayor acercamiento entre los jefes y gerentes con la Gerencia General. El 100% de gerentes y jefes participaron de los desayunos. 	<p>La recargada agenda de la Gerencia General generaba retrasos en la ejecución del desayuno o reprogramaciones</p>

Fuente: Elaboración propia.



2.2.2 Rol de los gerentes y jefes en el *employer brand*

El nuevo enfoque en la gestión de personas empoderó a los mandos intermedios para ejercer mejor su rol y para generar lazos de confianza entre la empresa y sus empleados. Los posicionó como facilitadores de la comunicación entre la alta dirección y los empleados, un desafío evidente en una empresa con la alta cantidad de empleados como ABC FARMACIAS.

Al ver que las distancias en la interacción entre “los de arriba” y “los de abajo” se acortaba, los gerentes se animaron a involucrarse más en las prácticas de comunicación interna de la empresa. El rol que cumplieron los directores, gerentes y jefes en dicho ámbito, se describen en la siguiente matriz estratégica (Tabla 2.3).



Tabla 2.3

Rol de directores, gerentes y jefes en la comunicación interna y construcción del *employer brand* de la empresa de retail farmacéutico

Acción de comunicación interna diseñada para directores, gerentes y jefes	¿A qué áreas involucraba?	¿Qué requería de ellos? (visitar lugares, conversar en las redes sociales, encabezar reuniones, etc.)	Gerente/jefe de área más colaborador ¿Cómo respondía?	Gerente/jefe de área menos colaborador ¿Cómo respondía?
Acción N° 1: Documento estableciendo los detalles de decisiones y cambios organizacionales de impacto al negocio y cómo deberían ser comunicados por los gerentes y jefes a sus equipos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Área de Cultura y Comunicaciones 2. Directores, Gerentes y jefes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leer y comprender los mensajes descritos en el documento. 2. Reunir a sus equipos, de manera presencial para dirigirles el mensaje de la organización. 	El Director de Operaciones siempre hacía uso del documento y realizaba con precisión las indicaciones.	Los jefes de la fuerza de ventas imprimían el documento y lo leían textualmente a sus equipos.
Acción N° 2: Asamblea bianual de comunicación para alinear el trabajo de los colaboradores con la estrategia del negocio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Área de Cultura y Comunicaciones 2. Gestión Humana 3. Gerencia General 4. Comité de Dirección 5. Dirección de Finanzas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Gerente General determinaba los contenidos de la asamblea. 2. Reuniones de coordinación entre el equipo de Cultura y Comunicaciones, Gerencia General y Comité de Dirección. 3. El Gerente General junto a su Comité de Dirección lideraban la asamblea para todos los empleados a nivel nacional. 	El Gerente General se mostraba muy interesado en conocer el protocolo y detalles sobre el desarrollo de la asamblea.	Ninguno
Acción N° 3: Reuniones de directores con sus equipos sobre avances y logros del área; de periodicidad mensual para las áreas administrativas y operaciones (fuerza de ventas); trimestral para personal operativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Todas las Direcciones de la organización 2. Gestión Humana 3. Área de Cultura y Comunicaciones 	Los directores debían encabezar las reuniones, de manera presencial, con sus equipos con el fin de generar alineamiento entre sus procesos de área y la estrategia del negocio.	La Directora de Finanzas planeaba con minuciosidad el contenido de cada reunión y siempre cumplía con el cronograma.	El Director de Sistemas no tenía muy desarrollada la habilidad de comunicación interpersonal, lo que no le permitía disfrutar de ese espacio.

Acción de comunicación interna diseñada para directores, gerentes y jefes	¿A qué áreas involucraba?	¿Qué requería de ellos? (visitar lugares, conversar en las redes sociales, encabezar reuniones, etc.)	Gerente/jefe de área más colaborador ¿Cómo respondía?	Gerente/jefe de área menos colaborador ¿Cómo respondía?
Acción N° 4: Desayuno entre la Gerencia General y 8 gerentes o jefes, con una periodicidad de cada 3 semanas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerencial General 2. Área de Cultura y Comunicaciones 3. Gestión Humana 4. Gerentes y jefes de áreas administrativas 	La Gerencia General encabezaba la reunión con el fin de generar acercamiento con los Gerentes y jefes, conociéndolos en el ámbito personal.	El Gerente General brindaba, dentro de su copada agenda, un espacio de 2 horas para el desayuno.	Ninguno
Acción N° 5: Visita a los puntos de venta de Lima Metropolitana en diciembre para entregar la tarjeta de navidad y brindar un mensaje de agradecimiento por el trabajo realizado durante el año.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Área de Cultura y Comunicaciones 2. Gestión Humana Directores, gerentes y jefes	En diciembre, visitar los puntos de venta de Lima Metropolitana para brindar a los empleados un mensaje de agradecimiento por su labor en el marco de Navidad.	La Directora de Comercial solicitaba incluir en las visitas a más puntos de venta de los designados	Ninguno
Acción N° 6: Reuniones semanales de jefes y sus equipos de área para comunicar novedades de la organización y su gerencia, coordinar procesos, revisar avances y motivar a la acción.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe de área 2. Equipo de trabajo 	El jefe de cada área debía encabezar y programar una vez por semana una reunión con todos sus reportes directos dentro del horario de trabajo.	Todos los jefes tenían disposición para reunirse con sus equipos. El 70% de ellos, incluso organizaban, voluntariamente, un compartir de alimentos y bebidas para hacer la reunión más distendida.	Ninguno

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III: LA PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO GREAT PLACE TO WORK – PERÚ (GPTW)

La implementación de las iniciativas anteriormente descritas permitió gestionar una comunicación descendente y ascendente⁴ que acercó a los líderes con los empleados, ayudó a irrigar la nueva cultura corporativa en todos los colaboradores de ABC FARMACIAS, y condujo el trabajo de los equipos bajo un único propósito organizacional. Gracias a las acertadas intervenciones del equipo de comunicación interna, la empresa sentó las bases para la confianza entre los empleados, líderes y la empresa, un aspecto fundamental en la construcción del *employer brand*.

Esta mejora en el ambiente laboral se reflejó en los 72 puntos de índice de favorabilidad general obtenidos en el ranking de clima laboral *Great Place to Work* 2013, lo cual representó un crecimiento de 14 puntos con respecto a su participación en GPTW 2012. Con estos resultados alentadores, la empresa consideró que las iniciativas implementadas eran el camino para fortalecer su imagen como buen lugar para trabajar, para retener al talento por el mayor tiempo posible y convertirse en un referente laboral para los candidatos potenciales.

En los años siguientes (2014 al 2016), la organización se enfocó en el perfeccionamiento de las prácticas implementadas con base al conocimiento que se recogían de sus clientes internos (colaboradores), al continuo desarrollo de habilidades blandas en la alta dirección y al empoderamiento de sus jefes intermedios.

Los avances que se obtenían en el camino para “enganchar” a lo empleado con su trabajo y con la empresa, y el reflejo de este enganche en los resultados comerciales, a la empresa a seguir participando del estudio *Great Place to Work* (GPTW) en los años siguientes.

⁴ La comunicación descendente es cuando los directivos de una organización se comunican con los empleados de niveles medios o base. Mientras que la comunicación ascendente es a la inversa, de los empleados a los directivos.

3.1 El GPTW Perú y su aplicación en ABC FARMACIAS

Great Place to Work® Institute es una empresa norteamericana de investigación en clima y cultura laboral que asesora a compañías en diferentes países del mundo para convertirlos en buenos lugares para trabajar. Se ha hecho conocida en el mundo por ser la pionera en realizar y publicar el ranking de “Los Mejores Lugares para Trabajar™”, que se publica a nivel de países y a nivel regional. Fundada en 1991 en San Francisco, California, EE. UU., está presente en más de 50 países, entre ellos Perú donde empezó funciones en julio del 2002. Ese año realizó por primera vez el estudio de clima laboral en nuestro país que concluyó con la publicación del ranking de “Los Mejores Lugares para Trabajar™”. Desde entonces realiza y publica los rankings anualmente (Great Place to Work, 2020a).

La firma consultora cuenta con un modelo de estudio de clima laboral que establece 5 dimensiones (variables) con las que evalúa y mide a una organización como un gran lugar para trabajar. Las dimensiones del modelo son: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería.

Por el impacto que ha tenido en los países este ranking global de “Los Mejores Lugares para Trabajar™”, podemos afirmar que este estudio ayuda tanto a mejorar el clima laboral en las organizaciones como a desarrollar el *employer brand*, en vista de que las cinco dimensiones citadas orientan el despliegue de estrategias que impulsan esta marca y hacen que se escuche al interior y al exterior de las empresas.

ABC FARMACIAS decidió participar por primera vez en el estudio GPTW el 2012 con la finalidad de conocer la satisfacción de sus empleados en el centro de trabajo. El puntaje obtenido en el estudio fue de 58 puntos, 12 puntos por debajo del índice mínimo recomendado por GPTW para considerar que una organización está en proceso de convertirse en un gran lugar de trabajo para todos (Great Place to Work, 2020b).

Con estos resultados la empresa identificó las oportunidades de mejora en el campo de la gestión humana y todos los procesos que la integran, entre ellos el de comunicación interna. Diseñó y puso en marcha buenas prácticas para mejorar la relación entre jefes y empleados, la colaboración entre las áreas, el trabajo individual y un sentido de pertenencia. Una vez desplegadas estas prácticas, el mayor logro de ABC FARMACIAS fue la relación entre jefes (mandos intermedios) y empleados.

Los avances y mejoras en el nivel de satisfacción saludable se muestran en el incremento del puntaje obtenido por la empresa tras su participación en GPTW Perú desde el 2012 al 2016, como se muestra en la Tabla 3.4.

Tabla 3.4

Evolución de ABC FARMACIAS en GPTW Perú del 2012 al 2016

GPTW Perú	2012	2013	2014	2015	2016
Población total	6,890	8,503	9,900	11,300	10,728
Porcentaje de participación	78%	75%	75%	74%	85%
Índice General de Satisfacción*	58%	72%	77%	83%	87%

Nota: *Expresado en % de trabajadores satisfechos. Fuente: ABC FARMACIAS. Elaboración propia.

3.2 El cuestionario “Trust Index”

Un elemento central del estudio de clima laboral del GPTW es el cuestionario el *Trust Index*® (índice de confianza), que se aplica a todas las organizaciones que intervienen en ese estudio. El cuestionario mide la calidad de las experiencias de los empleados en una organización y, a partir del análisis de datos mixtos, presenta las opiniones de ellos sobre el ambiente laboral y su conexión con algunas manifestaciones de la cultura. Las dimensiones del *Trust Index*® y subdimensiones de cada una se muestran en la tabla 3.5.

Tabla 3.5

Dimensiones y subdimensiones del GPTW

Credibilidad	Respeto	Orgullo	Imparcialidad	Camaradería
Habilidad de liderazgo	Apoyo profesional	Organización	Equidad en Recompensas	Familiaridad
Comunicación	Colaboración	Trabajo Equipo	Ausencia de favoritismo	Hospitalidad
Integridad	Interés como persona	Trabajo Individual	Trato justo	Sentido de equipo

Fuente: Elaboración propia

La variable “comunicación”, dentro de la dimensión “credibilidad”, evalúa en qué medida los líderes son percibidos por sus equipos como transparentes y espontáneos en la comunicación con los colaboradores. También revisa si ellos se muestran accesibles a los empleados y si están abiertos al diálogo con sus equipos. Este criterio, consideramos,

es fundamental para el *employer branding*, pues da cuenta del nivel de confianza que tienen los empleados en sus jefes, algo que es vital para que las promesas del *employer brand* no queden en palabras, sino que sean vividas por los empleados en el trabajo. Sobre esta subdimensión (“comunicación”), veamos los resultados obtenidos por ABC FARMACIAS en los rankings GPTW del 2012 al 2016 (Tabla 3.6).

Tabla 3.6

Resultados de la subdimensión “comunicación” en los rankings GPTW 2012-2016

<i>Trust Index</i> ©	años	2012	2013	2014	2015	2016
Número de respuestas		5,374	6,360	7,415	8,403	9,147
Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.		53	71	74	82	86
Los jefes comunican claramente qué esperan de nuestro trabajo.		67	77	81	85	88
Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.		57	70	75	82	86
Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.		55	68	73	81	85

Fuente: Información de ABC FARMACIAS. Cuadro de elaboración propia.

Adelantándonos brevemente al capítulo V, podemos señalar que las prácticas de comunicación que desplegó la empresa a partir del 2012 fueron un factor que mejoró la subdimensión de comunicación en los aspectos específicos que observamos en la tabla 3.6. Es posible afirmar que cada año los empleados sentían más cerca a sus jefes y esto impactó en el clima laboral, en su percepción de la organización como centro de trabajo y en el “*engagement*” entre el empleado y la empresa. Estos aspectos fueron el soporte para mejorar la atención al cliente, un pilar en los negocios de retail.

De la misma manera, estas prácticas aportaron al objetivo de la gerencia de Gestión Humana de hacer que los empleados se sientan como parte de una familia y que los planes de desarrollo que les ofrecía la empresa respondieran a sus expectativas.

Las prácticas de comunicación implementadas sirvieron para construir el *employer brand* de ABC FARMACIAS, algo que inicialmente no se propuso la empresa, pues el término *employer brand* recién estaba entrando en las agendas empresariales del país. El desarrollo de esta marca fue cayendo por su propio peso gracias a las prácticas de comunicación interna y a que los gerentes y jefes comprendieran que era indispensable

que ellos intervinieran en este proceso. Los logros obtenidos sirvieron también para apoyar las estrategias de desarrollo del capital humano.



CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO

El mundo laboral evoluciona junto con las tecnologías, lo que implica una transformación continua en los modelos de negocios a nivel mundial. Esta transformación se da en un contexto social interconectado, que permite un constante intercambio de información, que involucra también, cambios continuos en el modo de comunicación interpersonal y masiva, como la naturaleza colectiva de las telecomunicaciones, con internet a la cabeza. Esta es una de las principales características de la llamada Revolución 4.0, que tiene como eje central la aplicación de las TICs a los procesos de fábricas de manera inteligente y eficiente (Becerra, Cotino, León, Sánchez-Acevedo, Torres y Velandia, 2018).

Dicha revolución genera cambios que replantean el contexto laboral a nivel mundial, al ser los cambios demográficos y la tecnología digital los dos componentes que tienen una mayor injerencia en la gestión de personas. (Sheen, 2018). Dicha gestión es la pieza clave de todas las estrategias corporativas, pues son las capacidades individuales de cada trabajador lo que permite que las empresas consigan sus objetivos (Prieto, Villasmil y Urdaneta, 2011).

Esto lleva a que las empresas se enfrenten a la problemática de la atracción y retención del mejor capital humano, lo que las impulsa a trazar estrategias, desde sus diferentes áreas, para presentarse como un empleador diferente y atractivo en un contexto de captación de talentos altamente competitivo (Blasco-López, Fernández-Lones y Rodríguez-Tarodo, 2014).

Además de este desafiante escenario, el Perú tiene una rotación de personal del 18%, tasa considerada alta en comparación a otros países de la región, donde su tasa varía entre el 5% al 10% (Narváez, 2014), esto trae como consecuencia la consideración de construir una cultura organizacional sólida que impulse la estrategia del negocio y guíe el relacionamiento entre la empresa y sus stakeholders (Sheen, 2016). Este es el punto de inicio para el desarrollo de la marca empleador o el *employer brand* (EB), cuyo propósito es la atracción y fidelización del mejor talento humano al interior de las organizaciones (Jimeno, 2019), que engloba diferentes esferas de la gestión de personas. Es así, que los campos principales para el proceso de construcción del EB son: convocatoria, selección

y reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo, bienestar, clima laboral, comunicación y desvinculación laboral (Sheen, 2018).

De aquí, la importancia de fortalecer la marca corporativa en estos ámbitos, pero también el agregar o mejorar beneficios para los empleados; si se trabaja estos aspectos, las empresas podrán pertenecer a los principales rankings de los mejores lugares para trabajar, como Merco Talento o *Great Place to Work* (GPTW), que son referentes tomados en cuenta al momento de realizar una búsqueda laboral (Castillo y Huamán, 2017).

Asimismo, las empresas certificadas como mejores lugares para trabajar tienen 23% más de capacidad para retener talento versus las empresas que no son parte del ranking (Great Place To Work, 2018). Esta es una ventaja competitiva de las compañías que cuentan con este reconocimiento, en vista del alto índice de rotación a nivel país donde las empresas del sector *retail*, en parte por la propia dinámica del negocio, son continuamente afectadas por la fuga de talentos (Perú Retail, 2017).

Es así, que en la búsqueda de posicionarse como atractivos empleadores, durante los últimos 5 años del total de organizaciones que participan del ranking *Great Place to Work*, el 8% pertenecen al sector *retail*, quienes desarrollan prácticas positivas para sus trabajadores en ámbitos como el reconocimiento laboral, bienestar, comunicación, crecimiento profesional, entre otros (Great place to work, 2018).

4.1 La gestión de personas en el siglo XXI.

Comprender el rol que cumple la gestión de personas dentro de las organizaciones parte de conocer su significado. La Asociación para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM) la define como el desarrollo de estrategias para incrementar el rendimiento de los trabajadores de una organización a través de prácticas que los hagan sentirse atraídos por la marca, les permita crecer profesional y personalmente, generándoles un alto sentido de pertenencia y así retener al talento idóneo para el logro de los objetivos de la empresa (Diccionario de la Society for Human Resource Management, 2016 citado por Horstmann y Martín, 2017).

Es por ello, que la gestión de personas cobra cada vez mayor relevancia dentro de las organizaciones, asumiéndola como elemento nuclear en su estrategia de negocio. Su ascendente importancia se debe a la evolución constante de su enfoque en las personas, el cual acompaña los cambios de los mercados y estructuras organizacionales del último siglo.

Su denominación original fue departamento de recursos humanos y cumplía una función estricta de administración y control de los trabajadores, limitado principalmente al pago de haberes. Este rol fue transformándose a medida que los mercados empresariales se volvieron más competitivos, lo que llevó a las organizaciones a repensar la labor de sus trabajadores como decisiva para su desarrollo. Por consiguiente, la función de los departamentos de recursos humanos viró a una gestión estratégica del talento, que los llevó a participar en la toma de decisiones operacionales y monetarias de la empresa (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007).

Esta evolución, de administrar recursos a gestionar personas, propició que los departamentos de recursos humanos sean reemplazados por las áreas de gestión del talento humano. Fue en el contexto de la era del conocimiento, en 1990, donde se desarrolló este cambio, ya que las organizaciones demandaban mayor dinamismo e innovación para el logro de los objetivos financieros. Ello los llevó a considerar al personal como sus colaboradores, cuyas acciones y decisiones conducirían al éxito de la empresa (Chiavenato, 2009).

Las organizaciones de hoy son cada vez más conscientes de que para su continuidad necesitan potenciar el desarrollo de sus trabajadores, ya que su nivel de desempeño impactará directamente en los resultados de la empresa. Por lo que su estrategia debe enfocarse en las personas y su alineamiento con la misión de la empresa, a través de una cultura sólida que impulse el logro de objetivos tanto de negocio como personales.

4.1.1 La cultura como marco de la gestión de personas

La particularidad y esencia de una organización es definida por su cultura, esta representa la forma en que conciben su entorno y cómo interactúan con este. Podemos referirnos a ella como el hilo conductor que da sentido y conecta a cada uno de los colaboradores de

una empresa y que guía su accionar en base a un conjunto de creencias, hábitos y valoraciones compartidos muy difíciles de modificar y/o copiar (Sheen, 2018).

Es por ello que la cultura corporativa representa un factor fundamental en el futuro de la empresa, ya que puede conducirla hacia su desarrollo o impedirlo (Deshpandé y Farley, 1999, como se citó en Rodríguez, 2012). La cultura se conforma por tres niveles, en el primero se encuentra todo aquello que es tangible y visible en una organización. En el segundo nivel; están presentes los modelos y formas de conducta de los trabajadores; el tercero, el nivel invisible, figuran los valores y supuestos más profundos compartidos desde los inicios de la empresa por lo que resulta el más difícil de modificar (Schein, 1992, como se citó en Fischman, 2012).

Si se considera la cultura corporativa como aquel estilo particular con el cual la empresa realiza sus negocios, se involucra con sus grupos de interés, brinda un servicio a sus clientes y determina el nivel de identidad de sus trabajadores, resulta lógico entenderla como la radiografía de la empresa que evidencia la forma en que se conduce. Por lo tanto, condiciona la gestión del talento humano (Chiavenato, 2009).

La cultura organizacional ejerce un rol determinante en la manera que los equipos de gestión del talento humano configuran los lazos que desarrollan los trabajadores con la empresa, de ello depende que se construyan relaciones de confianza que propicien el compromiso y colaboración eficaz de los empleados para el logro de las metas organizacionales.

Esta dependencia entre los trabajadores y la empresa genera la necesidad imperante de gestionar una cultura organizacional sólida que involucre a todos los empleados hacia el objetivo común, para mejorar sus niveles de desempeño y servicio. Al ser ellos los agentes transmisores de la cultura y la clave del éxito de la empresa, es fundamental también gestionar estrategias que además de desarrollarlos, los atraigan y retengan para hacerle frente al cada vez más competitivo y cambiante entorno organizacional.

4.2 *Employer brand y employee value proposition*

En la actualidad, se puede afirmar que la gran guerra empresarial del presente siglo es la de hacerse con el mejor talento humano, que sean capaces de crear, innovar, emprender

y marcar la diferencia con el resto. Es por ello que, cada vez más, las organizaciones califican a sus profesionales como uno de sus mayores activos para generar ventaja competitiva. En este contexto se concibe el término anglosajón *employer brand* (Aguado y Jiménez, 2017).

Este término fue acuñado por Ambler y Barrow (1996), que lo definen como los beneficios funcionales, económicos y políticos, provistos por la organización, concedidos a su talento humano y que estén alineados con la compañía. Según Horstmann y Martín (2017) este término es el producto de la correlación entre las funciones del Marketing interno y de Recursos Humanos. Por otro lado, Backhaus y Tikoo (2004) infieren que el término *employer branding* es el procedimiento por el cual se construye la identidad organizacional, que debe ser única e identificable, lo cual hace que se diferencie del resto de sus competidores.

Existe una diferencia entre el *brand* (marca) y el *branding* (gestión de marca). El *employer brand* está vinculado con la marca empleadora y el producto de las actividades relacionadas con la gestión misma de la marca, mientras que el *employer branding* podría explicarse como el proceso en sí para obtener dicho producto (Horstmann y Martín, 2017).

Para Rodríguez (2012) las organizaciones deben pensar en integrar algunas de sus funciones para lograr que las estrategias empresariales se desempeñen de manera óptima. El área de *marketing* debería ser transversal con las distintas áreas de la empresa, sobre todo con la de recursos humanos. Esto es porque ambos asumen la elaboración de relaciones, además son funciones directivas. Al igual que un cliente insatisfecho buscará otra marca que lo satisfaga, el empleado insatisfecho buscará otra empresa para trabajar. El *marketing* interno busca que los miembros de una organización se sientan complacidos con su lugar de trabajo, a su vez, estos serán capaces de brindar un servicio adecuado al consumidor.

Sin embargo, para realizar el *employer brand*, es necesario tener en cuenta la cultura organizacional de la empresa, pues esta sirve como marco referencial para alinear la ejecución de las estrategias de reclutamiento y fidelización de la compañía (Sheen, 2018).

Los líderes en la organización son de vital importancia para el desarrollo de una buena cultura corporativa, pues son ellos los que determinan la dirección en la que se deben mover los miembros de la organización, a partir de las buenas prácticas que estos tengan con sus equipos de trabajo (Sheen, 2016). Es por ello que al momento de reclutar nuevos empleados es fundamental tener en cuenta el encaje cultural o *culture fit* del candidato que desee trabajar con la organización.

Para que la empresa tenga éxito, es necesario trabajar en la marca empleador, construir una buena reputación para captar y conservar al mejor talento y así lograr una ventaja frente a los competidores. Esto traerá consigo un gran provecho para la organización, tanto estratégica como operacionalmente. Gestionar la marca implica que el talento adquiera un sentimiento de pertenencia, donde puedan contribuir desde su propio valor.

Blasco-López, Fernández-Lones y Rodríguez-Tarodo (2014), consideran que el *employer brand* tiene beneficios evidentes, entre ellos destacan que puede considerarse como un buen recurso para una estrategia de empleo a largo plazo y que haya una circulación constante de aspirantes.

Los beneficios exclusivos que ofrecen las organizaciones a sus empleados se les denomina *employee value proposition* (EVP) o propuesta de valor para el empleado. Aguado y Avilés (2012) definen el EVP como la agrupación de cualidades que los trabajadores distinguen en las organizaciones y qué tipo de valor les proporciona dichas empresas.

Sin embargo, para poder hablar sobre una propuesta de valor para el empleado, es necesario definirla. Según Sheen (2018) y Kotler y Armstrong (2013), la propuesta de valor viene del *marketing* y se basa en la relación entre consumidores y proveedores, donde se establecen intercambios comerciales para satisfacer las necesidades de los primeros, lograr esto marca la diferencia entre un vendedor y otro.

Para realizar una EVP adecuada es necesario que participen, con un diálogo constante, las áreas de Recursos Humanos y Comunicación interna, pues se necesita que los mensajes y coordinaciones entre ambas se integren, de manera tal que la comunicación se establezca de manera óptima y se cumplan los objetivos con éxito (Aguado y Avilés, 2012).

Entre los problemas más grandes con los que se enfrentan las organizaciones en relación a la gestión del talento es el clima organizacional, la falta de liderazgo, el nivel de rotación, la comunicación, la inequidad interna, entre otros (Encuesta de Liderazgo Mercer Perú, 2015, como se citó en Quinteros, 2015).

Quinteros (2015), refiere que el EVP está asociado con las estrategias y valor corporativo, por lo que las organizaciones que la trabajan de manera adecuada, logran atraer al mejor talento, pues los postulantes buscan pertenecer a la organización; retener al personal, ya que si están contentos con lo que la empresa ofrece no desearán irse; e incentivar el esfuerzo, pues los colaboradores trabajarán para cumplir con los objetivos propuestos.

Es así que el EVP impacta en la gestión del talento, pues si hay un mayor compromiso y satisfacción, habrá un mejor desempeño laboral, lo que trae como consecuencia que haya una buena atención al cliente y calidad de servicio, lo que finalmente logrará mejor rentabilidad para la organización.

4.2.1 Employee Experience (Experiencia del empleado)

Cuando se habla de experiencia, es necesario resaltar que está ligada de una u otra forma, a las emociones, que a su vez, son reacciones y estados afectivos subjetivos que afectan orgánicamente a un individuo a través de la experiencia, que se vuelve una de las causas para que las emociones se activen, y esto es fundamental a la hora de tomar decisiones (Alfaro, 2014).

Entonces se puede decir que la experiencia del empleado (EX) es la conjunción de emociones que los trabajadores experimentan cuando se vinculan con la empresa, y su líder máximo, que engloba los ámbitos físicos y culturales. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la EX se relaciona directamente con sus dos actantes: el empleado y el empleador. El primero está vinculado a cómo percibe su trabajo y su relación con este, mientras que el segundo se relaciona con lo que la compañía realiza para los empleados. La EX es el encuentro entre las expectativas, necesidades y deseos del empleado y el diseño organizacional que realiza la empresa para cubrirlas (Avanzini, 2019, Morgan, 2017).

Peña y Rodríguez (2019), consideran que cada vez más organizaciones reconocen la experiencia del empleado como ventaja competitiva frente a otras empresas. Los autores consideran tres aspectos que deben cubrirse para que exista una buena EX:

- La segmentación no debe ser solo demográfica, sino que se debe profundizar en la escucha social o utilizar técnicas de *analytics*, pues la fuerza laboral es muy compleja en relación a los perfiles profesionales, tiempo de trabajo, generacional, cultural, entre otros.
- Los propios trabajadores saben qué clase de experiencia son las que promoverán un mayor compromiso y productividad.
- Destinar recursos en tecnología que fomente la realización de las experiencias anheladas, pues de esa forma los procesos que se realicen serán más óptimos y simplificados.

4.3 El rol de la comunicación interna en el *employer brand*

Uno de los factores más importantes que tiene el EB es su valor emocional, que se compara con el que genera el Marketing, y para lograrlo es necesario que se constituya un acuerdo entre la organización y sus colaboradores.

El EB utiliza los conceptos del *marketing* interno (o comunicación interna) para resaltar la posición que la organización tiene como empleador; es el encargado de asegurarse que sus trabajadores tengan una experiencia positiva. Es decir, los trabajadores son considerados como clientes internos, por lo tanto, se deben realizar acciones para producir resultados que beneficien a la empresa y a ellos mismos (Blasco-Lopez, Rodriguez-Tarodo, Fernández-Lorez, 2014; Fuentes, 2008).

Grönroos (1990a), citados por Fuentes (2008), menciona que el *marketing* interno es una filosofía gerencial, se debe desarrollar de manera constante para fortalecer la apreciación por el papel de los trabajadores de la organización. Asimismo, Berry y Parasuraman (1991) consideran que la comunicación interna tiene como propósito principal captar, hacer crecer, estimular y conservar al mejor talento para la organización. La propuesta que los autores presentan, resalta la importancia de realizar el *marketing* interno antes que el externo, sobre todo en empresas dedicada a los servicios.

El marketing interno ayuda a crear una fuerza de trabajo difícil de imitar por otras empresas. Al exponer sistemáticamente a los trabajadores a la propuesta de valor de la marca del empleado, la cultura del lugar de trabajo se moldea en torno a los objetivos corporativos, lo que permite a la empresa lograr una cultura única centrada en hacer negocios a la manera de la empresa (Backhaus y Tikoo, 2004, p. 503).

Charry (2018) logró demostrar la correlación entre la comunicación interna y el clima organizacional. Considera que la comunicación interna es un instrumento fundamental en el campo empresarial y social, pues permite transmitir de manera precisa los objetivos y valores claves de la organización a los empleados, lo que trae como consecuencia la creación de una cultura empresarial más sólida.

En resumen, la comunicación interna es de vital importancia dentro de una empresa pues hace que las promesas hechas hacia los trabajadores se hagan factibles y se incorpore dentro de la cultura organizacional, lo que traerá como consecuencia que los objetivos propuestos se cumplan.

4.3.1 Liderazgo de gerentes y mandos intermedios.

La cultura organizacional de las empresas está representada por sus líderes. Éstos tienen que creer en la cultura de la empresa y corresponder a los valores de la misma, pues esto logrará que los empleados confíen en la propuesta de valor que la organización presente (Sheen, 2018). Si bien la cultura empresarial está dada por las experiencias compartidas de los miembros de la organización, son los líderes quienes proponen el inicio del proceso en base a sus propios valores culturales (Schein, 2004).

Lazzati (2016) considera que los jefes, gerentes, directivos y hasta dueños de empresas de una organización deben ser responsables de la forma en cómo se desempeñan los empleados, encargarse tanto de áreas enteras como de pequeños grupos o proyectos importantes. Por otro lado, el autor menciona que el liderazgo es el uso de distintas habilidades de un individuo para influenciar a otras personas y que éstas avancen en equipo hacia objetivos y metas individuales y colectivas. Si bien el liderazgo no está limitado a los gerentes, es necesario que éstos lo practiquen con sus colaboradores. Esta relación entre gerencia y liderazgo se denomina liderazgo gerencial, que es el punto de

convergencia entre los sectores de la gerencia que demandan liderazgo, y la necesidad que el liderazgo sea desempeñado por los gerentes.

Robbins (2004) considera que se necesita de liderazgo y gerencia sólida para que las organizaciones sean eficientes. Para que los empleados sean capaces de hacer tangibles las metas y objetivos empresariales, es necesario que los líderes los motiven. Un líder que se orienta a los empleados suele lograr que se mejore la productividad grupal y la satisfacción laboral. Díaz (2007), destaca al líder como una pieza fundamental en su papel de moderador, comunicador y emprendedor. Para Mejía (2015) “los líderes de recursos humanos en las compañías deben estar involucrados en la generación de estrategias que hagan que la experiencia del empleado sea satisfactoria” (p.13).

A pesar de que existen buenos gerentes, son pocos los que logran trasladar los valores de la organización a los empleados para crear marca (Díaz, 2007). La falla en la calidad de la comunicación interna con los empleados, son, por lo general, errores que se dan en la línea de media y alta gerencia, pues estos suelen tener una visión más estratégica que funcional del negocio. Acercarse al EB permite que éstos puedan apreciar que la comunicación interna es tan importante como la comunicación con los clientes externos, pues los empleados no confían en una gestión que transmite mensajes con poca claridad y excesiva información (Gómez, Ruibal, Salom y Stanta, 2016).

Suárez (2020) considera que hay 2 arquetipos de gerentes: los que desean llegar a la gerencia general y los que tienen que desempeñarse dentro de labores muy delimitadas. Pero para conducir una empresa moderna se necesita un gerente que sea diestro tanto en el manejo global de la organización, como en funciones específicas, lo que llama un gerente integral, que debe saber manipular los recursos económicos, tecnológicos, físicos, humanos y temporales; debe tener en cuenta a todos los actantes de la organización. Para Díaz (2007) se necesita “equipos directivos funcionales y emocionalmente comprometidos, que sepan hacer aflorar las capacidades de sus colaboradores más exigentes” (p.54).

4.4 Impacto de los rankings de clima laboral en el desarrollo del EB

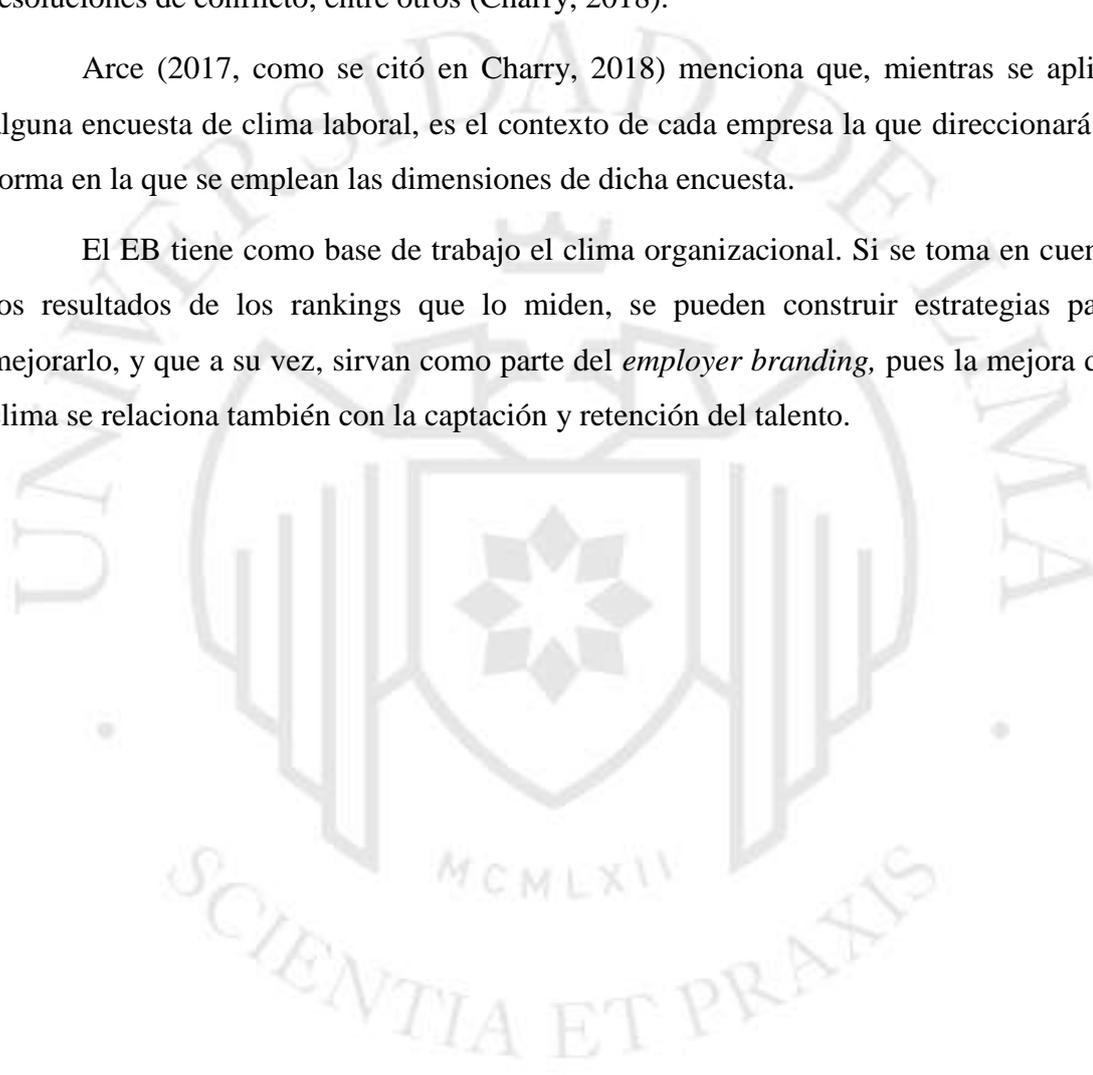
Según Barranco (2016) las empresas que participan en los rankings de clima organizacional utilizan las encuestas realizadas para reforzar las estrategias de *employer*

branding. Dentro de la gran cantidad de rankings, la encuesta *Trust Index* del GPTW tiene una buena imagen y fama internacional, por lo que es uno de los favoritos de las empresas para medir su clima.

El clima laboral consiste en cómo los empleados perciben la empresa en la que trabajan, esto está relacionado con la satisfacción y motivación, el sentido de pertenencia en la organización, su desempeño laboral y social, trabajo en equipo, liderazgo y resoluciones de conflicto, entre otros (Charry, 2018).

Arce (2017, como se citó en Charry, 2018) menciona que, mientras se aplica alguna encuesta de clima laboral, es el contexto de cada empresa la que direccionará la forma en la que se emplean las dimensiones de dicha encuesta.

El EB tiene como base de trabajo el clima organizacional. Si se toma en cuenta los resultados de los rankings que lo miden, se pueden construir estrategias para mejorarlo, y que a su vez, sirvan como parte del *employer branding*, pues la mejora del clima se relaciona también con la captación y retención del talento.



CAPÍTULO V: RESULTADOS

Para analizar las buenas prácticas descritas en las tablas 2.2 y 2.3, hemos desarrollado una tabla de doble entrada (tabla 5.7) que correlaciona las acciones de ABC FARMACIAS con las preguntas de la subdimensión de comunicación de la encuesta *Trust Index*® descritas en la tabla 3.6 esto con el fin de tener una visualización rápida de la concordancia de las teorías y evidenciar la transversalidad de las prácticas. Esto para una visualización rápida de la concordancia entre ambas categorías y evidenciar la transversalidad de las prácticas.

Tabla 5.7

Correlación entre las prácticas de comunicación y liderazgo con las preguntas de la subdimensión de comunicación de la encuesta *Trust Index*®

	Preguntas de la subdimensión de comunicación – <i>Trust Index</i>			
	1. Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.	2. Los jefes comunican claramente qué esperan de nuestro trabajo.	3. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	4. Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.
Acciones descritas en la Tabla 2.2				
1. Documento estableciendo los detalles de decisiones y cambios organizacionales de impacto al negocio	X	X		
2. Asamblea bianual de comunicación	X	X	X	X
3. Reunión de directores con sus equipos de trabajo	X	X	X	X
4. Desayuno entre la gerencia general y los gerentes/jefes			X	X

Preguntas de la subdimensión de comunicación – <i>Trust Index</i>				
	1. Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.	2. Los jefes comunican claramente qué esperan de nuestro trabajo.	3. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.	4. Los jefes son accesibles, es fácil hablar con ellos.
Acciones descritas en la tabla 2.3				
1. Documento estableciendo los detalles de decisiones y cambios organizacionales	X	X		
2. Asamblea bianual de comunicación	X	X	X	X
3. Reunión de directores con sus equipos de trabajo	X	X	X	X
4. Desayuno entre la gerencia general y los gerentes/jefes			X	X
5. Visita a los puntos de venta de Lima Metropolitana en diciembre				X
6. Reuniones semanales de los jefes y sus equipos de área	X	X	X	X

Elaboración propia.

Con relación a la actividad 1 de la tabla 2.2 y 2.3, “documento estableciendo los detalles de decisiones y cambios organizacionales de impacto al negocio”, que responde a las preguntas N° 1 y N° 2 de la subdimensión de comunicación del *Trust Index*®, el equipo de comunicación y clima identificó que algunos gerentes y mandos intermedios no transmitían la información a sus equipos de trabajo. Quienes sí lo hacían, la difundían bajo su propia interpretación. Esto ocasionaba que los colaboradores manejen diferentes versiones sobre las novedades de la empresa.

Por ello se formuló el referido documento el año 2014 para asegurar que todos los gerentes y mandos medios transmitieran el mismo mensaje a sus equipos de trabajo sobre los detalles y cambios organizacionales de impacto al negocio. El hecho de asegurar que fluyera un mensaje homogéneo ayudó a reducir el riesgo de mala interpretación o de comunicación informal (rumores) que podrían haber perturbado el clima laboral

La actividad 2 de la tabla 2.2 y 2.3, “Asamblea bianual de comunicación”, responde a todas las preguntas de la subdimensión “comunicación”. Con relación a la pregunta N° 1 y N° 2 de esta subdimensión, se observó en los empleados un desconocimiento total de los objetivos, progresos y resultados del negocio. Este desconocimiento se debió al hermetismo con que la gestión anterior (previa al 2013) manejó la información referida al negocio. La nueva gerencia general consideró relevante que todos los colaboradores, desde el rango más bajo hasta el más alto, conocieran cómo su trabajo se conectaba con los objetivos y las metas del negocio.

En relación a las preguntas N° 3 y N° 4 de la subdimensión, la actividad “Asamblea bianual de comunicación” ayudó a generar el acercamiento entre la gerencia general y su comité de directores con todos los empleados, de Lima y de las provincias del país. En este espacio se abrían las puertas a las preguntas por parte de los colaboradores, las cuales eran resueltas por los gerentes. Esto fomentó momentos de camaradería en los asistentes, algo que es difícil lograr en un negocio de retail por la naturaleza y la presión del trabajo.

La actividad 3 de la tabla 2.2 y 2.3, “reunión de directores con sus equipos de trabajo”, responde a todas las preguntas de la subdimensión “comunicación”. Esta reunión era una práctica inexistente en la gestión anterior. El área de cultura y comunicaciones crearon estos encuentros mensuales que estuvieron liderados por los directores de cada área y dirigidos a sus equipos. En dichas reuniones, la misión de los directores fue informar a sus equipos sobre los avances en cuanto a las metas del negocio, reconocer el trabajo de los “colaboradores destacados del mes” y propiciar espacios donde se sienta y transmita un espíritu de equipo y de familia.

De este modo, la misión del director era mantener informado a su equipo sobre los avances con respecto a las metas organizacionales, gestionar su motivación, reconocer su aporte con los objetivos trazados y fomentar la familiaridad entre ellos a través de celebraciones y saludos especiales.

La actividad 4 de la tabla 2.2 y 2.3, “desayuno entre la Gerencia General y 8 gerentes o jefes”, responde a las preguntas N° 3 y N° 4 de la subdimensión “comunicación”. Tuvo como propósito acercar la gerencia general a los mandos intermedios que cumplían la labor de conectar a todos los niveles de la organización y

cuyo rol no había sido valorado en la anterior gestión. Antes de la nueva gestión, la gerencia general nunca se reunió con los jefes de área. Así, esta actividad fue una práctica distintiva en la nueva gestión de personas en ABC FARMACIAS.

El área de Cultura y Comunicaciones planteó un espacio de reunión en grupos pequeños, de ocho personas, para que la comunicación sea cercana y en ambiente de familia. En este espacio, se le entregaba a la gerencia general un resumen profesional y personal de cada participante de la reunión como una herramienta para propiciar temas de conversación con el grupo.

La actividad 5 de la tabla 2.3, “visita a los puntos de venta de Lima Metropolitana en diciembre”, responde a la pregunta N° 4 de la subdimensión “comunicación”. Esta visita se convirtió en un espacio adicional de agradecimiento a los empleados por el trabajo realizado. Este hecho aparentemente simple sirvió para elevar el sentido de identidad y así acercar a los empleados a su empresa. El equipo de comunicación y cultura normalizó esta práctica en toda la empresa y la ejecutó todos los meses de diciembre de cada año.

La actividad 6 de la tabla 2.3 “reuniones semanales de jefes y sus equipos de área”, responde a todas las preguntas de la subdimensión “comunicación”. A raíz de que se implementaron las acciones N° 2 y N° 3, se uniformizó las reuniones semanales de los mandos intermedios con sus equipos, con la finalidad de alinear los procesos propios del área, hacer seguimiento a los avances y conducir a la acción de estos. Esto sirvió para que los jefes interactúen con mayor frecuencia con sus equipos y así se sigan rompiendo las barreras que se producen por las jerarquías de los puestos y que obstaculizan la confianza entre los equipos.

Por lo aquí descrito, podemos afirmar que estas buenas prácticas ayudaron a que ABC FARMACIAS mejore su puntaje significativamente en la subdimensión de “comunicación” pasando de 58 puntos en 2012 a 86,25 puntos en 2016, como se muestra en la tabla 5.8. Esto impactó favorablemente en el índice general de satisfacción laboral en la empresa, que pasó de 58 puntos en 2012 a 87 puntos en 2016 (tabla 4). El puntaje promedio de las empresas que figuran en el ranking de *GPTW* fue de 87 en esos años.

Tabla 5.8

Media del puntaje del año 2012 y 2016 en la subdimensión de comunicación

Estadísticas de muestras emparejadas				
	Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
2012 -	58,00	4	6,218	3,109
2016	86,25	4	1,258	,629

Fuente: Elaboración propia con base a los ranking de GPTW del 2012-2016.

A partir de estos datos se puede realizar una prueba *t de student de muestras relacionadas*⁵ de muestras relacionadas para medir el nivel de significancia en el aumento de puntos de esta subdimensión. Como se observa en la tabla 5.9, el p-valor es menor a 0.05, lo que evidencia que si existe un aumento significativo en los puntajes del 2012 al 2016.

Tabla 5.9

Nivel de significancia en los puntajes de la subdimensión de comunicación del año 2012 y 2016

Prueba de muestras relacionadas									
	Diferencias emparejadas				95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación estándar	Media de error estándar	Inferior	Superior				
2012 - 2016	-28,250	5,123	2,562	-36,403	-20,097	-11,028	3	,002	

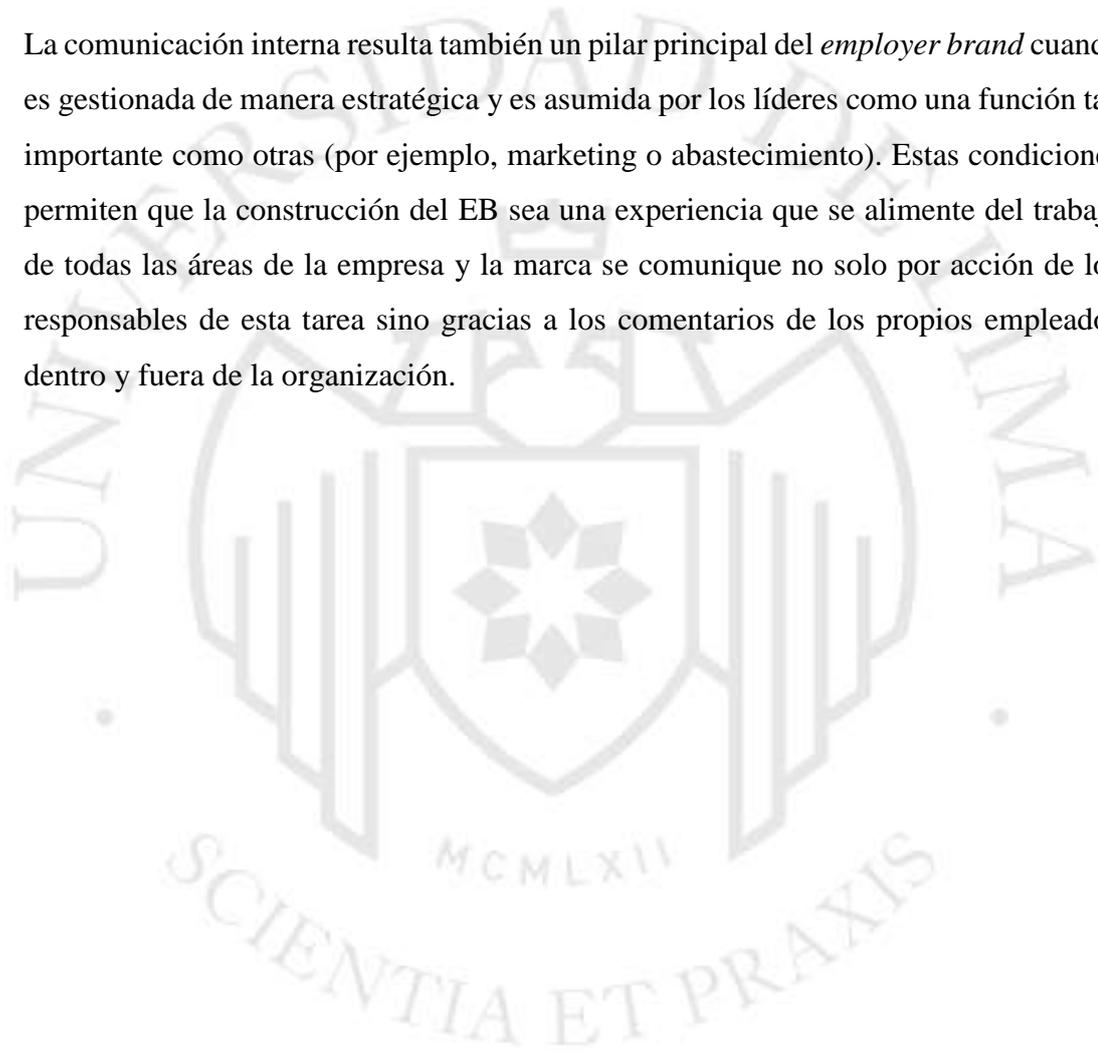
Fuente: Elaboración propia.

⁵ Los datos deben medirse con un estadígrafo para afirmar que existe un aumento significativo. En este caso se utilizó la prueba *t de student* de muestras relacionadas, que es una distribución de probabilidad estadística que permite comparar las medias (de muestras pequeñas) sobre una misma unidad en distintos periodos de tiempo.

CONCLUSIONES

- La acertada gestión estratégica de la comunicación interna en ABC FARMACIAS facilitó las sinergias entre todas las áreas de la empresa y alineó a todos los colaboradores en la misma dirección. En tal sentido, fue además un factor que ayudó a desarrollar un espíritu de equipo y a irrigar la cultura corporativa.
- Dado el enfoque estratégico que se le imprimió, estuvo conectada con los objetivos del negocio desde un inicio y así ayudó a la consecución de éstos. Como se muestra en el anexo 1, las ventas de la empresa incrementaron 13% en promedio año tras año, desde el 2013.
- Cuando la comunicación interna se pone al servicio de la gestión humana, y mira más allá de las acciones operativas de corto plazo, los índices de satisfacción laboral mejoran. El 2016, el índice de satisfacción laboral obtenido en el estudio GPTW Perú aumentó 29 puntos en comparación con el 2012, como se muestra en la tabla 2.4.
- El compromiso de la alta dirección de ABC FARMACIAS fue determinante para que las estrategias de comunicación interna sean entendidas y asumidas por toda la organización, no solo como asunto del área de Cultura y Comunicaciones. Los miembros que conformaban el comité de gerencia tuvieron un rol protagónico en el desarrollo de las prácticas de comunicación interna y en la motivación a sus equipos de trabajo para que las adopten. Si la alta dirección no asume esta responsabilidad, no es posible que la comunicación interna avance.
- Es importante que los gerentes y mandos medios de cualquier organización cuenten y/o desarrollen habilidades blandas (tales como la comunicación interpersonal y la escucha efectiva) que son fundamentales para que puedan conectarse con sus colaboradores y los enganchen con su trabajo y su empresa
- Los jefes de rangos intermedios en ABC FARMACIAS cumplieron el rol de “puente” entre los empleados y la alta dirección, siendo el primer canal de comunicación interna interpersonal en la organización.

- Participar en mediciones de clima laboral (como en los estudios de GPTW) resultará útil a una empresa solo si las prácticas que anteceden a tales estudios se basan en un interés genuino por mejorar la experiencia del empleado en el centro de trabajo. Tal interés debe reflejarse en la puesta en práctica de iniciativas que se sostengan en el tiempo y que se vinculen con los objetivos mayores de la gestión de personas. De no ser así, el costo de los estudios de clima laboral se vuelven un gasto y no una inversión para la empresa y solo sirven para publicitar la marca corporativa en el corto plazo.
- La comunicación interna resulta también un pilar principal del *employer brand* cuando es gestionada de manera estratégica y es asumida por los líderes como una función tan importante como otras (por ejemplo, marketing o abastecimiento). Estas condiciones permiten que la construcción del EB sea una experiencia que se alimente del trabajo de todas las áreas de la empresa y la marca se comunique no solo por acción de los responsables de esta tarea sino gracias a los comentarios de los propios empleados dentro y fuera de la organización.



RECOMENDACIONES

A continuación, planteamos algunas recomendaciones para futuras investigaciones en el tema:

- Ampliar el análisis de las otras dimensiones del “Trust Index” (imparcialidad, orgullo, camaradería, credibilidad, respeto) para determinar en qué grado éstas ayudan al factor ‘comunicación’ en el desarrollo de la marca empleador por parte de las otras áreas de la gerencia de gestión humana.
- Explorar en qué otros sectores de la actividad económica (además de las empresas del sector *retail*) se desarrollan buenas prácticas para mejorar la experiencia del empleado y la marca empleador para conocer cuál es el impacto que tienen en el negocio.
- Examinar qué otros factores, además de la comunicación interna, contribuyen a construir el *employer brand* de las empresas y de qué nivel es el aporte en el nuevo entorno en que viven las empresas (la “nueva normalidad”) a raíz de la pandemia.
- Explorar el rol de la alta dirección y de los mandos intermedios en la construcción del *employer brand* de las empresas del rubro *retail* en la “nueva normalidad”.
- Analizar las prácticas de otra empresa del sector *retail* que forme parte del ranking de las 45 mejores empresas para trabajar en la categoría “más de mil colaboradores” y comparar sus iniciativas en comunicación interna con las de ABC FARMACIAS con miras a obtener lecciones aprendidas que sirvan a organizaciones de otros sectores.

REFERENCIAS

- Aguado, M. y Avilés, Y. (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. *MK Marketing + ventas*. (277), 42-49. <http://pdfs.wke.es/5/2/6/3/pd0000075263.pdf>
- Aguado, M. y Jiménez, A. (coord.). (2017). Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada. España: Almuzara.
- Alfaro, E. (2014). Customer Experience ¿Moda o religión?. *Bspreviews. A business, software & processes magazine*, (8), 20 – 22. https://elenaalfaro.com/wp-content/uploads/2015/05/customer-experience_r.pdf
- Ambler T. y Barrow S. (1996). The employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLERandBarrow.eb_.pdf
- Avanzini, P. (2019). Experiencia de cliente y experiencia de empleado: un caso en el sector textil. [Trabajo de investigación]. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27577/TFG%20-%20Avanzini%20AntAn%2c%20Paloma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Backhaus, K., y Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barranco, A. (2016). Clima organizacional de un gran lugar para trabajar. ¿Depende del departamento de recursos humanos? [Trabajo de fin de master]. ICADE Business School – Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/7426>
- Becerra, J., Cotino, L., León, I. P., Sánchez-Acevedo, M. E., Torres, J., y Velandia, J. (2018). *Derecho y big data*. Bogotá: Editorial Universidad Católica de Colombia
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1991). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, 1 (1), 24-34.
- Blasco-López, F., Fernández-Lores, S., y Rodríguez-Tarodo, A. (2014). Employer Branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleador. *Universia Business Review*, 4(44), 34-53. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf>
- Castillo, S. y Huamán, C. (2017). RSE como estrategia de employer branding en estudiantes de administración y negocios internacionales de USIL y UNMSM pertenecientes a la generación Z con interés en laborar en el sector bancario

- peruano. [Tesis de licenciatura]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima, Perú. <http://hdl.handle.net/10757/623813>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9 (1), 25-34.
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3era. Edición). Madrid: McGRAW-HILL.
- Cruzado, D. (2018, febrero 17). Millennials gerencian 12 % de las principales empresas de retail. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/millennials-gerencian-12-principales-empresas-retail-227500-noticia/>
- Díaz, J. (2007). Employer Branding y Liderazgo. *Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección*, (223), 52-55.
https://www.peoplesmatters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/APD23_0709.pdf
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ra edición). Madrid: McGRAW-HILL.
- Fischman, D. (2012). *Cuando el liderazgo no es suficiente. Desarrolle su inteligencia cultural en la empresa*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Fuentes, P. (2008). Marketing interno: convergencias y divergencias de líneas de pensamiento. *Perspectivas*, 22, 181-208.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942158007.pdf>
- Gómez, S., Ruibal, C., Salom, A. y Stanta, P. (2016). Employer Branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas. [Trabajo de investigación de licenciatura]. Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina.
<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5256>
- Great Place To Work (2018). Los mejores lugares para trabajar. *Aptitus-Great Place To Work*, 1-60. <https://www.greatplacetowork.com.pe/images/lists/las-mejores-2018/GPTW-Los-Mejores-Lugares-Para-Trabajar-2018.pdf>
- Great Place To Work Perú. (2020a, 11 de octubre). *Nuestra historia*.
<https://www.greatplacetowork.com.pe/quienes-somos>
- Great Place To Work Perú. (2020b, 08 de noviembre). *¿Cómo obtengo la Certificación?*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/certificacion/como-certificar>
- Horstmann, L., y Martín, M. (2017). Análisis del fenómeno del «Employer Branding» como herramienta de gestión de la atracción y retención del talento en las empresas. *Revista Icade. Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 0(100).
<https://doi.org/10.14422/icade.i100.y2017.008>

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ava. edición). México: Pearson educación.
- Marulanda, K., Matamoros, R. y Vigo, I. (2019). Desarrollo de una política de employer brandig para Intertek Perú. [Trabajo de fin de master]. EAE Bussines School. Madrid, España.
<https://18.203.28.48/xmlui/bitstream/handle/123456789/1808/181025801%20-%20Grupo%207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mejía, P. (2015). Marca Empleador/Employer Branding en el sector de Bienes y Servicios Petroleros Colombiano. [Tesis de maestría]. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá, Colombia.
<https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/846>
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Narváez, L. (2014, 9 de setiembre). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Ipsos. <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-colaboradores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>
- Lazzati, S. (2016). *El gerente estratega y líder del cambio. Más allá de la gestión operativa*. Buenos Aires: Granica.
- León, M., y Ortiz, J. (2019). Uso de las plataformas digitales como herramienta de comunicación empresarial. [Trabajo de investigación de licenciatura]. Repositorio de la Universidad de Guayaquil.
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/44720>
- Peña, R. y Rodríguez, M. (2019). Experiencia de empleado más que una expresión de moda. *Observatorio de recursos humanos y relaciones laborales*, (144), 6-9.
<https://observatoriorh.cl/experiencia-de-empleado-mas-que-una-expresion-de-moda/>
- Perú Retail. (2017, 9 de marzo). *La rotación de personal no deseada es la que sin duda acarrea costos*. <https://www.peru-retail.com/rotacion-de-personal-no-deseada-acarrea-costos/>
- Prieto, R., Villasmil, M. y Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 8 (2), 1-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5028117>
- Quinteros, P. (2015). *Retos y estrategias en Recursos Humanos* [Diapositiva de PowerPoint]. Repositorio material Facultad de Administración. Universidad San Martín de Porres. <http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/2015/07/Propuesta-de-Valor-al-Empleado.pdf>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

- Rodríguez, A. (2012). Employer Branding: Un estudio sobre la construcción de la marca empleador. [Tesis de doctorado]. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. <https://eprints.ucm.es/17531/1/T34093.pdf>
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sheen, R. (2016). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Perú, Lima: Universidad de Lima.
- Sheen, R. (2018). *El 'employer brand' en el Perú. Buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Perú, Lima: Universidad de Lima.
- Suárez, J. L. (2020). El Employer Branding en el proceso gerencial de los docentes universitarios. *Aulavirtual*, 1(02), 8-22.
<http://www.aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/22>
- Villani, P. (2017). La marca empleador como estrategia de atracción y retención de talento. [Trabajo de investigación para licenciatura]. Universidad de Lima, Lima, Perú.
[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6050/Villani_Leyva_Paulo_Sebasti%
c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6050/Villani_Leyva_Paulo_Sebasti%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

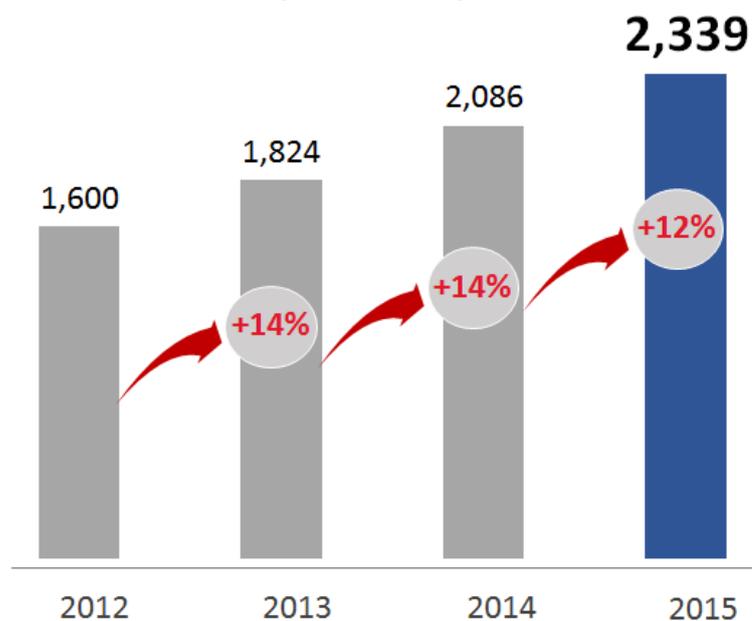


Anexo 1: Ventas de ABC farmacias

Ventas de ABC farmacias del año 2012 al 2015

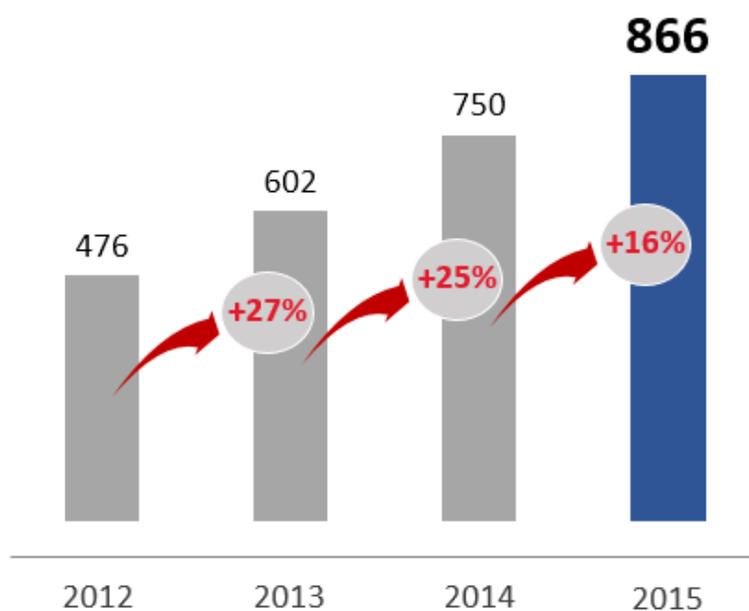
Crecimiento de Ventas

(S/. millones)



Crecimiento Ventas Marcas Propias

(S/. millones)

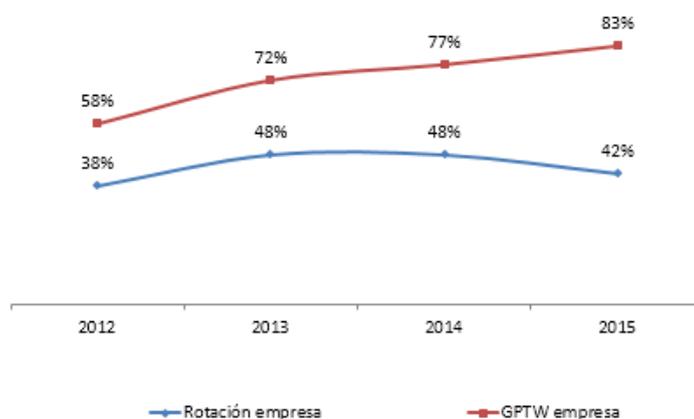


Fuente: ABC FARMACIAS. Cuadro de elaboración propia

Anexo 2: Rotación vs clima laboral

En el siguiente cuadro se aprecia que, a mayor nivel de satisfacción laboral, la rotación de los empleados de ABC FARMACIAS se mantuvo y disminuyó en el último año, a pesar de ser una empresa del sector *retail*.

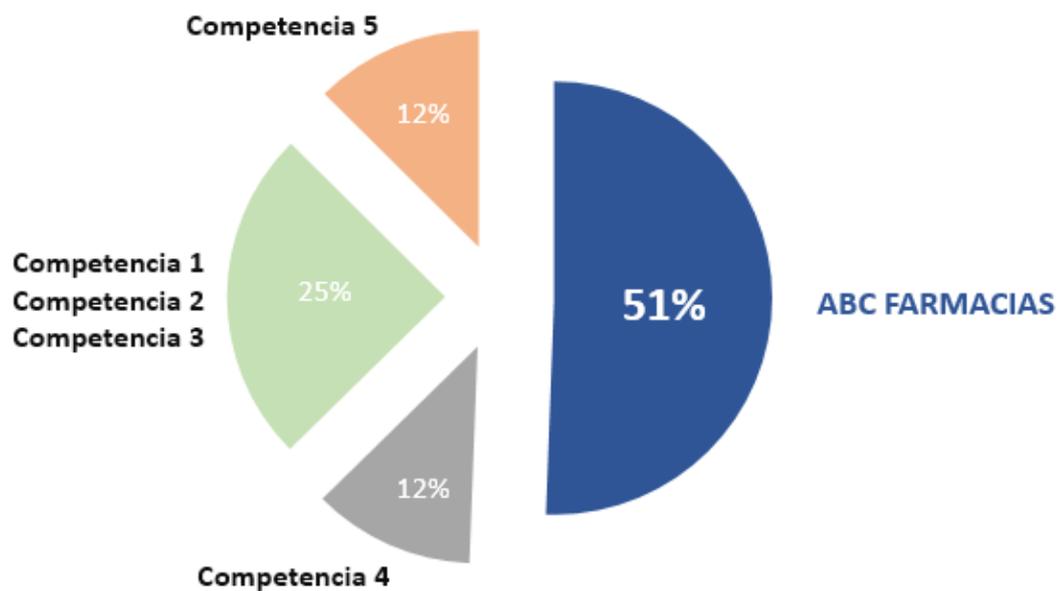
	2012	2013	2014	2015
Rotación ABC FARMACIAS	38%	48%	48%	42%
Nivel de satisfacción de ABC FARMACIAS en los ranking GPTW	58%	72%	77%	83%



Fuente: ABC FARMACIAS. Cuadro de elaboración propia

KornFerry Hay Group señala que el índice de rotación en el sector de retail en el Perú llega a un 92 % en promedio, porque hay muchos cambios en la fuerza de ventas, donde se concentra el mayor número de empleados (Cruzado, 2018). Por lo que es importante resaltar el bajo nivel de rotación que tuvo la empresa cuando se aplicó las prácticas de comunicación interna.

Anexo 3: Participación del mercado de ABC FARMACIAS



Fuente: ABC FARMACIAS. Cuadro de elaboración propia



Anexo 4: Formato acción 1

Formato de la acción 1: Documento estableciendo los detalles de decisiones y cambios organizacionales de impacto al negocio

Tu rol como Líder es transmitir este mensaje **verbalmente** a tu equipo

Mensaje:

Motivación Equipo de farmacia

comunicate
comparte con tu gente

1 QUÉ DEBO SABER DEL TEMA

El mercado está atravesando muchas dificultades y nuestro sector de cadenas de farmacias, particularmente se está viendo afectado por ello y por la agresiva competencia comercial que estamos viviendo.

La empresa viene desarrollando una serie de iniciativas para ayudar a nuestros colaboradores en las farmacias para que tengan mejores herramientas de cara al cliente. Es importante ahora que sepan cuáles son esas herramientas con las ya cuentan y cuáles se vienen en los próximos meses.

2 QUÉ SE ESPERA DE TI COMO LÍDER

Desempeñar tu rol de Líder Inspirador, generando un espacio dentro de tu reunión mensual con los DTs este mes de agosto para motivar a tu equipo. El objetivo es levantar los ánimos de los líderes de tus grupos para que luego ellos lo transmitan a sus equipos en las boticas.

Debes:

- Invitarlos a demostrar nuestra calidez y optimismo en estos tiempos complicados.
- Mostrarles el video de 'nombre director de ventas' hablándoles de las iniciativas que tiene la empresa para ayudarlos en su gestión comercial.
- Comprometerlos más que nunca con nuestra misión de 'misión de la empresa'.

3 MENSAJES QUE DEBES TRANSMITIR A TU EQUIPO

- Motivación.** "Gracias por su esfuerzo estos meses para buscar alcanzar nuestras metas. Estamos en tiempos complicados donde el mercado está difícil y nuestro sector de boticas muy competitivo. Sin embargo, los líderes de la empresa están al tanto y buscando acompañarnos, desarrollando acciones comerciales que nos ayuden y faciliten nuestra labor de 'misión de la empresa'.
- Video Gerente de Ventas.** "Nuestro Gerente de Ventas, 'nombre de gerente de ventas', se hace presente a todo el gran equipo de farmacias a nivel nacional, y nos comparte un mensaje a través de un video para transmitirnos una palabras de aliento y las acciones que está realizando la empresa para llegar a nuestros objetivos." (pasar el video)
- Compromiso.** "La empresa nos brinda herramientas para mejorar nuestra reacción ante las complejidades actuales. En nuestras manos está utilizarlas y sacarles el jugo para mantenernos como los líderes que somos. Porque nadie nos quitará el título que nos hemos ganado con nuestro tiempo y esfuerzo. ¡Recordemos siempre que los peruanos cuentan con nosotros para cuidarlos!". (realizar arenga de compromiso. Ej. '¡Sí se puede!')

¿Más información? Contáctate con tu socio en Gestión Humana:

VENTAS LIMA – 'datos de socios'
VENTAS PROVINCIA – 'datos de socios'

Este documento NO debe ser impreso.
De uso exclusivo para líderes

Anexo 5: Formato acción 4

Formato de la acción 4: Desayuno entre la gerencia general y los gerentes/jefes

FICHA DE PRESENTACIÓN		2016	FOTO DE EMPLEADO
NOMBRE: EDAD: LUGAR DE NACIMIENTO: ESTADO CIVIL: HIJOS:	COLEGIO: FORMACION: UNIVERSIDAD: POSTGRADO:		
DATOS LABORALES	FECHA INGRESO: 02/05/2013 CARGO ACTUAL: GERENTE DE CONTROL DE INVENTARIOS GERENTE DE PLANIFICACIÓN Y ABASTECIMIENTO CARGOS ANTERIORES: SUB GERENTE DE CONTROL DE INVENTARIOS EQUIPO A CARGO: CONTROL DE INVENTARIOS (29 COLAB) PLANIFICACIÓN Y ABASTECIMIENTO (13 COLAB) DIRECCIÓN: LOGÍSTICA Y OPERACIONES LIDER DIRECTO:	FUNCIÓN	<p>Control de Inventarios: Asegurar que los inventarios físicos coincidan con los teóricos a través de los procesos de conteo cíclico y general, así como controlar la merma desconocida del CD. Proyecto: Implementación de un sistema de administración de mercadería en las farmacias.</p> <p>Planificación y Abastecimiento: Asegurar que la mercadería este en el momento y cantidad correcta en las farmacias y CD con niveles de inventario óptimos. Proyecto: Planificar de manera efectiva las campañas comerciales de ventas en las farmacias (visibilidad de 2 meses de anticipación)</p>
		RECONOCIMIENTOS	<p>Casco de Oro - Reconocimiento Dirección Logística y Operaciones (2015) Implementación de CD2 (2015)</p>

Anexo 6: Formato acción 5

Formato de la acción 5: Visita a los puntos de venta de Lima Metropolitana en diciembre

Tu rol es llevar un mensaje cálido a todos los colaboradores de las farmacias que visites

Mensaje:

Visita una Farmacia

comunicate
comparte con tu gente

1 QUÉ DEBO SABER

Visita una Farmacia nace para invitar a todas las áreas de la empresa a vivir juntos nuestra cultura. Como colaborador administrativo eres una pieza importante para el soporte a nuestro equipo de Ventas, por ello es vital acercarnos y conocernos.

Una vez en la farmacia debes:

1. Presentarte con el Químico Farmacéutico de la farmacia.
2. Identificarte con tu fotocheck
3. Pedirle al Químico Farmacéutico que te presente con los demás compañeros de la farmacia.

2 QUÉ SE ESPERA DE TI

En esta visita esperamos que realices tres cosas:

- a) Entregar las tarjetas de navidad a cada uno de nuestros compañeros de la farmacia, en caso no estén todos presentes deberás dejárselas al encargado, ya sea el Químico Farmacéutico u otro colaborador.
- b) Explicar la importancia del compañerismo, el apoyo recíproco y el trabajo en equipo para el logro de grandes resultados, los cuales serán de beneficio para nosotros y la empresa.
- c) Tómate una foto grupal junto a los compañeros de cada farmacia que visites y envíala a 'nombre de empleado de Cultura y Comunicaciones' al correo 'correo de empleado de Cultura y Comunicaciones'

3 MENSAJES QUE DEBES TRANSMITIR A TUS COMPAÑEROS

- a) **Agradecimiento.** "Gracias a la noble labor que realizan los 365 días del año es que llevamos salud a más comunidades en el Perú. Nosotros como sus compañeros de las áreas administrativas estamos para apoyarlos, ya que somos el soporte de los diferentes procesos que ustedes realizan diariamente en la farmacia."
- b) **Feliz Navidad.** "Deseo que en esta navidad reine el amor y unión en sus familias pero sobre todo en sus corazones, ya que es nuestro Amor por las personas el valor que caracteriza a los que pertenecemos a esta gran familia. Aprovecho en entregarles la tarjeta navidad de la empresa para que puedan compartirla con sus familiares."

¿Más información? Contáctate con:

Datos de empleados de Cultura y Comunicaciones

Datos de empleados de Cultura y Comunicaciones