



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



## **Tesis**

**Propuesta de mejora que refuerce la construcción de la marca empleadora  
(*Employer Branding*) de una empresa de la agroindustria en San Felipe,  
Guanajuato.**

Que presenta

**L.A. David Lomelí Monsiváis**

Para obtener el grado de:

**Maestro en Dirección Empresarial**

Directora de tesis:

**Dra. Virginia Azuara Pugliese**



Propuesta de mejora que refuerce la construcción de la marca empleadora (*Employer Branding*) de una empresa de la agroindustria en San Felipe, Guanajuato. by David Lomelí Monsiváis is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

San Luis Potosí, S.L.P.  
Noviembre de 2020



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



## **Tesis**

**Propuesta de mejora que refuerce la construcción de la marca empleadora  
(*Employer Branding*) de una empresa de la agroindustria en San Felipe,  
Guanajuato.**

Que presenta

**L.A. David Lomelí Monsiváis**

Para obtener el grado de:

**Maestro en Dirección Empresarial**

**Dra. Virginia Azuara Pugliese**  
**Directora**

---

**Dr. Armando Sánchez Macías**  
**Co-director**

---

**Dr. Miguel Ángel Vega Campos**  
**Asesor**

---

San Luis Potosí, S.L.P.  
Noviembre de 2020



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Sistema de Bibliotecas**  
**Dirección de Biblioteca Virtual**  
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,  
San Luis Potosí, S.L.P. México



El que suscribe David Lomelí Monsiváis, en el carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre: **“Propuesta de mejora que refuerce la construcción de la marca empleadora (*Employer Branding*) de una empresa de la agroindustria en San Felipe, Guanajuato”** en lo sucesivo **“La Obra”**, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 27 de Noviembre de 2020

Atentamente

---

**David Lomelí Monsiváis**



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



### **Aclaración**

El presente trabajo que lleva por título **“Propuesta de mejora que refuerce la construcción de la marca empleadora (*Employer Branding*) de una empresa de la agroindustria en San Felipe, Guanajuato”** se realizó entre Noviembre de 2019 y Octubre de 2020, bajo la dirección de la Dra. Virginia Azuara Pugliese.

### **Originalidad**

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la U.A.S.L.P. de las opiniones vertidas en este documento y asumen la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la U.A.S.L.P. para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente

---

**David Lomelí Monsiváis**

## Dedicatoria

*“Dedico esta tesis primeramente a mi madre, quien me formó con su ejemplo bajo su espíritu incansable, como alguien persistente en el cumplimiento de los objetivos y sueños propios, y quien, a través de su vida, me ha inspirado a ser siempre una persona de bien, trabajadora, con valores y ética profesional.*

*Esta dedicatoria también es a mi padre, a sus consejos y tutela, de quien aprendí a hacer cualquier trabajo bien, a dedicarle tiempo a los detalles y a jamás desistir ante los obstáculos por más grandes que estos sean.*

*A mi hermano por su confianza depositada en mí y a Cynthia, mi soporte incondicional y moral, mi pilar y motivación para seguir adelante y siempre de su mano.*

*Y, sobre todo, dedico a Dios este trabajo, por ayudarme a culminarlo, por entregarme serenidad y paciencia en los momentos precisos e inspirarme en el proceso”.*

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi enorme gratitud a mi directora de tesis, la Doctora Virginia Azuara Pugliese, de quien no sólo he recibido un cúmulo de enseñanzas y aprendizaje decisivo en mi formación, sino también su paciencia, retroalimentación constante y su firme apoyo a pesar de las barreras que se presentaron durante estos años de la maestría y en especial en el año 2020. Mi agradecimiento al Doctor Armando Medina Jiménez, por su amable asesoría y esclarecedoras disertaciones en temas de la metodología de la investigación, las cuales he asimilado, comprendido y disfrutado profundamente, así mismo agradecer su empuje para ayudarme a tomar valor y empoderarme para presentar mi tema frente a expertos y externos, sin tener miedo a la crítica. Agradezco a mis dos asesores, al Dr. Armando Sánchez Macías y al Dr. Miguel Ángel Campos Vega por su ayuda con el último esfuerzo de este laborioso proceso, y por último agradezco en lo particular al Ingeniero José María Beltrán del Río, Director de Operaciones de la empresa en donde se realizó el estudio, por su amable disposición y apoyo incondicional en el desarrollo de esta investigación, y por creer en el profesionalismo de mi persona, para poder ofrecer una propuesta de mejora, a la organización objeto de estudio de esta obra.

## **Resumen**

Actualmente, el Estado de San Luis Potosí y el Estado de Guanajuato, presentan alertas en sus economías y en su mercado laboral; una de estas alertas es ocasionada por la pandemia de COVID-19, la cual desestructuró y desestabilizó a las organizaciones, ocasionándoles crisis, rotación y separación de sus empleados. Antes de esta pandemia, en estos dos Estados, ya se tenían registros de los crecientes problemas de rotación y ausentismo laboral, los cuales incrementaban constantemente y no por una crisis, si no por lo contrario, es decir, por la llegada de nuevas empresas y nuevos trabajos, en especial por el clúster automotriz, entre estas las armadoras y su conjunto de proveedores, lo cual generaba un crecimiento y desarrollo sostenido en ambos Estados, en materia económica y por ende de la oferta laboral.

Dentro de esta problemática de rotación y ausentismo, existen empresas que sufrieron por la falta de personal o talento, ya que la gente buscaba la mejor opción al existir mucha oferta; empresas que sufren ahora por que tienen que recortar gastos de operación para hacer frente a la crisis económica y sanitaria y que además de ello tienen que dejar ir a su talento; y empresas que sufrirán de nuevo en un futuro, por no posicionar su imagen en el mercado laboral, cuando todo se reactive y el desarrollo vuelva al mismo ritmo de crecimiento, ya que el talento estará de nuevo en búsqueda de una oportunidad pero ahora en el mejor lugar para trabajar. Este problema en 2018 y 2019, se volvió un mal generalizado entre las organizaciones, debido entonces al incremento de la oferta laboral, sin embargo, hay un caso en particular, una empresa de la agroindustria ubicada en los límites de San Luis Potosí y Guanajuato, que no era parte de esta problemática, puesto que la gente de las comunidades de ambos Estados, la buscaba y

tocaba sus puertas para integrarse a su fuerza laboral de 1500 trabajadores, sin embargo, no todo es para siempre, y al no ser una empresa reconocida externamente por su imagen ni por su giro, y que distancia mucho de ser un competidor de talento a nivel operativo, la hace un caso digno de estudiarse y de investigar, y la vuelve un lienzo en donde se puede plasmar y proponer mejoras que refuercen su marca empleadora.

Para ello, esta investigación muestra primero un diagnóstico integral de la empresa, aplicando además la NOM-035-STPS-2018; segundo, ayuda a entender los elementos de la marca empleadora o *employer branding*, mezcla entre mercadotecnia y recursos humanos, y los beneficios de usarla; tercero, muestra una investigación descriptiva, no experimental, transversal y que mediante el método cuantitativo y un instrumento, evalúa la percepción de la marca como empleador desde la perspectiva de sus propios colaboradores de producción invernaderos tanto de pimiento como de tomate, y cuarto plantea en base a lo anterior una propuesta de mejora que puede ayudar a reforzar su marca, para atraer y retener el mejor talento, y que seguramente será de utilidad y sumará a la planeación estratégica de esta empresa de la agroindustria, ubicada en San Felipe, Guanajuato.

Los resultados finales de este trabajo de investigación, pueden ser el inicio para entender el funcionamiento de la marca empleadora o *employer branding* de una empresa u organización que tiene un potencial alto para atraer y retener personal pero no una identidad, y también pueden ser utilizados para la base de la construcción de una marca empleadora en la misma empresa objeto de estudio o como ejemplo para otra organización que busque encontrar la estabilidad necesaria en la gestión del talento humano en los Estados de San Luis Potosí o Guanajuato.

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Capítulo 1. Introducción .....  | 18 |
| 1.1 Antecedentes .....  | 18 |
| 1.2 Problemática .....  | 29 |
| 1.3 Preguntas de Investigación .....                                  | 32 |
| 1.4 Objetivo de Investigación .....                                   | 33 |
| 1.4.1 Objetivos Específicos .....                                     | 33 |
| 1.5 Supuesto de Investigación .....                                   | 33 |
| 1.6 Justificación .....   | 33 |
| 1.7 Delimitación del caso de estudio .....                            | 36 |
| Capítulo 2. Marco teórico .....                                       | 37 |
| 2.1 Marca Empleadora ( <i>Employer Branding</i> ).....                | 37 |
| 2.1.1 Elementos de la marca.....                                      | 41 |
| 2.2 Importancia de la marca en la empleabilidad .....                 | 44 |
| 2.2.1 Variables del entorno a considerar por parte del empleador..... | 46 |
| 2.2.2 Ventaja Competitiva.....  | 50 |
| 2.2.3 Retención de personal y rotación. ....                          | 54 |
| 2.2.4 Costo de oportunidad. ....                                      | 61 |
| 2.3 Relación de la Marca Empleadora con el Marketing.....             | 62 |
| 2.3.1 Marketing interno.....  | 62 |

|   |     |
|---|-----|
| 2.3.2 Comunicación Integral.....  | 64  |
| 2.3.3 Marketing relacional y experiencial.....                                | 65  |
| 2.3.4 Marketing y <i>branding</i> .....                                       | 67  |
| 2.4. Planeación Estratégica.....  | 70  |
| 2.4.1 Filosofía y cultura organizacional.....                                 | 70  |
| 2.4.2. Encuesta de clima NOM-035 (Evaluación del entorno organizacional)..... | 74  |
| 2.4.3. Rezago Educativo, ventaja o desventaja estratégica.....                | 85  |
| Capítulo 3. Metodología.....  | 92  |
| 3.1 Tipo de Investigación.....  | 93  |
| 3.2 Objeto de Estudio.....  | 97  |
| 3.2.1 Población.....  | 97  |
| 3.2.2 Muestra.....  | 98  |
| 3.3 Técnicas de recopilación de la información.....                           | 102 |
| 3.3.1 Diseño del Instrumento.....   | 107 |
| 3.3.2 Técnicas de análisis de la información.....                             | 114 |
| Capítulo 4. Análisis y discusión de resultados.....                           | 116 |
| 4.1 Resultados y análisis de la información.....                              | 116 |
| Capítulo 5. Propuesta de mejora para reforzar la marca empleadora.....        | 194 |
| Capítulo 6. Conclusiones.....   | 211 |
| Referencias.....  | 214 |

## Lista de Tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Superficie total, agrícola, de riego y temporal de los productos de interés de la encuesta ..... | 19  |
| Tabla 2. Estratificación de empresas según número de empleado .....                                       | 24  |
| Tabla 3. Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal, cifras desestacionalizadas.              | 25  |
| Tabla 4. Indicadores de desocupación 2019.....  | 46  |
| Tabla 5. Costos primarios y secundarios de la rotación mensual por colaborador de la empresa .....        | 58  |
| Tabla 6. Tipos de Escalas para diseño de Instrumentos .....   | 106 |
| Tabla 7. Resultados sobresalientes Baby boomers.....  | 191 |
| Tabla 8. Resultados sobresalientes Generación X.....  | 192 |
| Tabla 9. Resultados sobresalientes Millenials o Generación Y .....  | 192 |
| Tabla 10. Resultados sobresalientes Centennials o Generación Z .....                                      | 192 |

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Incremento en el riego por goteo: Porcentaje de unidades de producción según tipos de irrigación utilizados ..... | 20 |
| Figura 2. Producto Interno Bruto: Actividades Primarias .....   | 21 |
| Figura 3. Productos hortícolas que constituyen la mayor categoría de importación agrícola a E.U.A.....                      | 22 |
| Figura 4. Producto Interno Bruto: Actividades Secundarias .....   | 26 |
| Figura 5. Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal .....  | 27 |
| Figura 6. Employer branding framework .....   | 43 |
| Figura 7. Los 25 mejores lugares para trabajar en México 2020 .....   | 52 |
| Figura 8. Gráfico de comportamiento de la rotación de personal cierre 2019 .....  | 58 |
| Figura 9. Las 5 claves para generar experiencias de marca memorables .....  | 67 |
| Figura 10. Clasificación en categorías y dominios, evaluación de entorno NOM-035-STPS-2018 .....                            | 75 |
| Figura 11. Gráfico del nivel de riesgo psicosocial general en la empresa.....   | 76 |
| Figura 12. Diagnóstico por categorías en la empresa - NOM-035-STPS-2018 .....   | 77 |
| Figura 13. Diagnóstico por dominios en la empresa - NOM-035-STPS-2018 .....   | 78 |
| Figura 14. Principales áreas contribuidoras a la categoría: Factores propios de la actividad ...                            | 78 |
| Figura 15. Principales áreas contribuidoras al dominio: Carga de Trabajo.....   | 79 |
| Figura 16. Principales áreas contribuidoras al dominio: Falta de control sobre el trabajo .....                             | 80 |
| Figura 17. Principales áreas contribuidoras al dominio: Jornada de trabajo .....  | 81 |
| Figura 18. Principales áreas contribuidoras al dominio: Liderazgo .....   | 82 |
| Figura 19. Principales áreas contribuidoras al dominio: Relaciones en el Trabajo.....                                       | 83 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 20. Principales áreas contribuidoras al dominio: Violencia.....   | 84  |
| Figura 21. Porcentaje de población con carencia por rezago educativo según entidad<br>federativa, 1990-2010..... | 86  |
| Figura 22. Descripción y Perfil de Puesto: Operador de Producción.....   | 87  |
| Figura 23. Nivel educativo en Invernaderos (Producción).....   | 88  |
| Figura 24. Distribución en Invernaderos (Producción) de la gente que no sabe leer ni escribir<br>.....           | 89  |
| Figura 25. Distribución en Invernaderos (Producción) de la gente que terminó el bachillerato<br>.....            | 89  |
| Figura 26. Nivel educativo en invernaderos (producción pimiento).....  | 90  |
| Figura 27. Nivel educativo en invernaderos (producción tomate).....  | 90  |
| Figura 28. Tipos de investigación combinando criterios de clasificación.....                                     | 94  |
| Figura 29. Esquema de ordenamiento de etapas en los tipos de investigación.....                                  | 95  |
| Figura 30. Tamaño de la muestra. ¿Cómo calcular el tamaño de la muestra?.....                                    | 101 |
| Figura 31. Tipos de Variables de acuerdo con su nivel de medición.....   | 105 |
| Figura 32. Instrumento de Medición (Marca Empleadora) Encabezado.....  | 112 |
| Figura 33. Instrumento de Medición (Marca Empleadora) Instrucciones.....   | 112 |
| Figura 34. Instrumento de Medición (Marca Empleadora) Ordenamiento de preguntas.....                             | 113 |
| Figura 35. Matriz de doble entrada para análisis de la información.....  | 116 |
| Figura 36. Sexo de los encuestados.....  | 117 |
| Figura 37. Porcentaje de Generaciones encuestadas.....   | 118 |
| Figura 38. Pregunta 1: Nombre de prestigio.....  | 119 |
| Figura 39. Pregunta 2: Empresa innovadora.....   | 119 |
| Figura 40. Pregunta 3: Producto reconocido en varios países.....   | 120 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 41. Pregunta 4: Cuidado del producto entre todos. ....                    | 121 |
| Figura 42. Pregunta 5: Producto de calidad en la empresa. ....                   | 121 |
| Figura 43. Pregunta 6: Reconocimiento del logo de la empresa internamente. ....  | 122 |
| Figura 44. Pregunta 7: Conocimiento de la edad de la empresa. ....               | 123 |
| Figura 45. Pregunta 8: Difusión de la historia empresarial. ....                 | 124 |
| Figura 46. Pregunta 9: La empresa como gran fuente de empleo. ....               | 124 |
| Figura 47. Pregunta 10: Invitación a conocidos para trabajar en la empresa. .... | 125 |
| Figura 48. Pregunta 11: Invitación a conocidos para trabajar en la empresa. .... | 126 |
| Figura 49. Pregunta 12: Valorar al colaborador. ....                             | 127 |
| Figura 50. Pregunta 13: Prestaciones atractivas. ....                            | 127 |
| Figura 51. Pregunta 14: Cuidado de la salud y seguridad personal. ....           | 128 |
| Figura 52. Pregunta 15: Desarrollo profesional. ....                             | 129 |
| Figura 53. Pregunta 16: Dificultad del trabajo. ....                             | 129 |
| Figura 54. Pregunta 17: La empresa como un buen lugar para trabajar. ....        | 130 |
| Figura 55. Pregunta 18: Oportunidades para crecer en la empresa. ....            | 131 |
| Figura 56. Pregunta 19: Trabajo emocionante y retador. ....                      | 132 |
| Figura 57. Pregunta 20: Trabajo entretenido. ....                                | 133 |
| Figura 58. Pregunta 21: Satisfacción con el trabajo realizado. ....              | 134 |
| Figura 59. Pregunta 22: Estabilidad en el trabajo. ....                          | 135 |
| Figura 60. Pregunta 23: Empresa segura. ....                                     | 135 |
| Figura 61. Pregunta 24: Balance vida personal y laboral. ....                    | 136 |
| Figura 62. Pregunta 25: Orgullo por la empresa. ....                             | 137 |
| Figura 63. Pregunta 26: La empresa ofrece algo más. ....                         | 137 |
| Figura 64. Pregunta 27: YO SOY CIMARRÓN. ....                                    | 138 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 65. Pregunta 28: Importancia del ambiente laboral. ....                  | 139 |
| Figura 66. Pregunta 29: Preferencia ambiente laboral vs sueldo. ....            | 139 |
| Figura 67. Pregunta 30: Preferencia del sueldo vs ambiente laboral.....         | 140 |
| Figura 68. Pregunta 31: Buen ambiente laboral. ....                             | 140 |
| Figura 69. Pregunta 32: Rotación por otro trabajo. ....                         | 141 |
| Figura 70. Pregunta 33: Procesos estables internos.....                         | 142 |
| Figura 71. Pregunta 34: Otorgamiento de herramientas para el trabajo. ....      | 142 |
| Figura 72. Pregunta 35: Trabajo seguro y libre de accidentes.....               | 143 |
| Figura 73. Pregunta 36: Autonomía en el trabajo.....                            | 144 |
| Figura 74. Pregunta 38: Variación en las actividades del trabajo. ....          | 145 |
| Figura 75. Pregunta 39: Relación puesto con experiencia.....                    | 145 |
| Figura 76. Pregunta 40: Buena relación con compañeros de trabajo. ....          | 146 |
| Figura 77. Pregunta 41: Apoyo de los compañeros desde el inicio.....            | 147 |
| Figura 78. Pregunta 42: Unión en el área. ....                                  | 148 |
| Figura 79. Pregunta 43: Trabajo en equipo. ....                                 | 148 |
| Figura 80. Pregunta 44: Ayuda a quien se atrasa. ....                           | 149 |
| Figura 81. Pregunta 45: Compañeros considerados como amigos. ....               | 149 |
| Figura 82. Pregunta 46: Relaciones de respeto y confianza en el trabajo. ....   | 150 |
| Figura 83. Pregunta 47: Recepción oportuna de información para el trabajo. .... | 151 |
| Figura 84. Pregunta 48: Conocimiento de las responsabilidades del puesto.....   | 151 |
| Figura 85. Pregunta 49: Conocimientos necesarios para el puesto. ....           | 152 |
| Figura 86. Pregunta 37: El jefe escucha y toma en cuenta ideas.....             | 153 |
| Figura 87. Pregunta 50: Adecuada experiencia del jefe. ....                     | 154 |
| Figura 88. Pregunta 51: Exigencia del jefe.....                                 | 154 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 89. Pregunta 52: Administración del jefe.....                          | 155 |
| Figura 90. Pregunta 53: Amabilidad y respeto por parte del jefe.....          | 156 |
| Figura 91. Pregunta 54: Avisos anticipados por parte del jefe.....            | 156 |
| Figura 92. Pregunta 55: Jefe justo.....                                       | 157 |
| Figura 93. Pregunta 56: Trabajo en equipo con el jefe.....                    | 158 |
| Figura 94. Pregunta 57: Reconocimiento del jefe.....                          | 159 |
| Figura 95. Pregunta 58: Capacitación necesaria para el puesto individual..... | 160 |
| Figura 96. Pregunta 59: Compañeros capacitados.....                           | 161 |
| Figura 97. Pregunta 60: Empresa exitosa.....                                  | 162 |
| Figura 98. Pregunta 79: En dónde radica el éxito de la empresa.....           | 163 |
| Figura 99. Pregunta 61: Conocimiento de la visión - sueño.....                | 164 |
| Figura 100. Pregunta 62: Visualización de la visión - sueño.....              | 164 |
| Figura 101. Pregunta 63: Responsabilidad social.....                          | 165 |
| Figura 102. Pregunta 76: Actividades de Responsabilidad social.....           | 166 |
| Figura 103. Pregunta 64: Entendimiento de la causa - misión.....              | 167 |
| Figura 104. Pregunta 65: Visualización de la misión – causa.....              | 167 |
| Figura 105. Pregunta 66: El trabajo aporta a la causa - misión.....           | 168 |
| Figura 106. Pregunta 67: Conocimiento de los valores de la empresa.....       | 169 |
| Figura 107. Pregunta 68: Visualización de los valores de la empresa.....      | 170 |
| Figura 108. Pregunta 69: Identificación con la cultura de la empresa.....     | 171 |
| Figura 109. Pregunta 70: Difusión de la marca.....                            | 172 |
| Figura 110. Pregunta 74: Receptores de la difusión de marca.....              | 173 |
| Figura 111. Pregunta 72: Medios para la difusión de marca.....                | 174 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 112. Pregunta 71: Conocimiento de los medios de comunicación internos de la empresa.....           | 175 |
| Figura 113. Pregunta 73: Medios internos de la empresa más usados para comunicar. ....                    | 176 |
| Figura 114. Pregunta 75: Medio de comunicación del trabajador más usado para comunicar. ....              | 177 |
| Figura 115. Pregunta 77: ¿Qué ofrece la empresa? .....  | 178 |
| Figura 116. Pregunta 78: ¿Por qué se va la gente?.....  | 179 |
| Figura 117. Pregunta 78: ¿Por qué no se va la gente?.....   | 180 |
| Figura 118. Grado de satisfacción con la identidad por generación.....                                    | 189 |
| Figura 119. Grado de satisfacción con el clima y entorno laboral por generación .....                     | 190 |
| Figura 120. Grado de satisfacción con el liderazgo por generación.....                                    | 190 |
| Figura 121. Premios de asistencia perfecta y colaborador del mes .....                                    | 200 |
| Figura 122. Porcentaje de mano de obra empleada en las actividades agropecuarias según remuneración. .... | 200 |
| Figura 123. Día del Padre 2020 .....  | 203 |
| Figura 124. Hands are dangerous videoclip – Rivulis Irrigation.....                                       | 205 |
| Figura 125. Perfil de LinkedIn apoyado por la empresa .....   | 209 |
| Figura 126. Comunicado en LinkedIn historia de éxito en la empresa .....                                  | 209 |
| Figura 127. Infografía de Marca Empleadora o Employer Branding.....                                       | 210 |
| Figura 128. Instrumento de Medición (Marca Empleadora) respuesta pregunta 72 selección múltiple.....      | 240 |

## Capítulo 1. Introducción

### 1.1 Antecedentes

La empresa objeto de este estudio, perteneciente a la agroindustria, fue fundada el 12 de abril de 2007 en los límites de Villa de Reyes, San Luis Potosí y San Felipe Torres mochas, Guanajuato, dedicándose desde sus inicios a la producción y comercialización de hortalizas hidropónicas para el sector alimenticio primario. Se planea para comenzar la producción en el ciclo agrícola 2007-2008, bajo invernaderos hidropónicos de alta tecnología.

En marzo de 2007 la empresa inicia la construcción de 2 invernaderos, de cinco hectáreas cada uno, para la producción de pimiento (*bell-pepper*); para julio de ese mismo año se plantó el primer ciclo, y en agosto de ese año se tuvo la primera cosecha de toda la historia de la empresa; en octubre de 2007 se inaugura el almacén general del producto con características específicas y con mira hacia el futuro, iniciando operaciones de empaque en marzo de 2008, enfocado 100% al producto de marca *premium*; siete meses después de ver la factibilidad del proyecto, se construyen 2 invernaderos más y para febrero del 2011 otros 2, todos estos del producto de pimiento; para 2014 se completó un área total de producción de 50 hectáreas. En agosto de 2017 se arranca con el proyecto de tomate con la construcción de 2 invernaderos extra, y es entonces que la viabilidad de ambos proyectos, tanto de pimiento como de tomate, toman una gran fuerza hasta llegar a la actualidad, a un total de 80 hectáreas de cultivo en invernaderos, repartidas en 12 invernaderos de pimiento y 4 de tomate, adicional a ello dos áreas de empaque equipadas con la más alta tecnología en el ramo y un total de 1514 colaboradores.

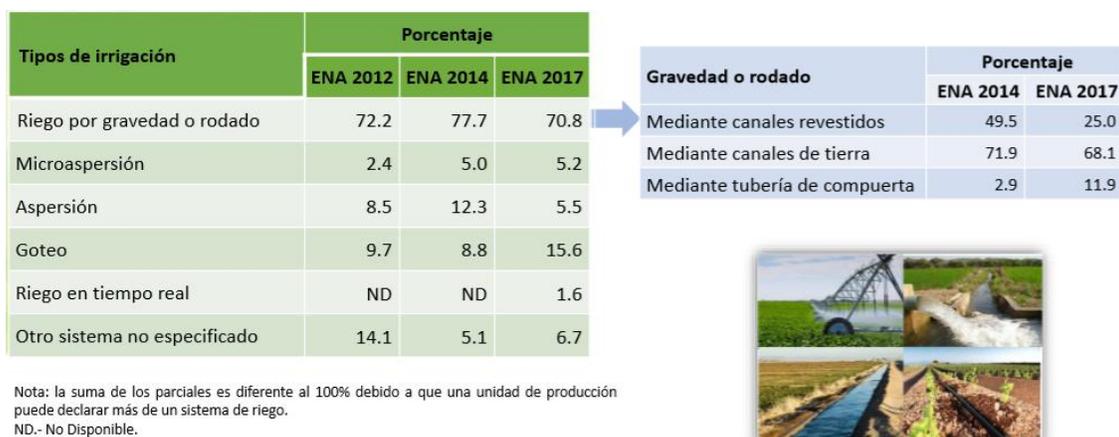
Actualmente esta empresa de la agroindustria pertenece al grupo Corporativo San Luis, un grupo de empresas potosinas entre las cuales destacan sectores restauranteros, deportivos, cementeros y acereros, todos del mismo dueño potosino.

La empresa a estudiar, ocupa tecnología de nivel internacional, para producir, empaquetar y comercializar 2 variedades de pimientos, *bell pepper* y *sweet pepper*, en 4 colores, verde, amarillo, naranja y rojo, y 3 variedades de tomate, T.O.V (en racimo o bola), *grape* y *angel sweet* o *cherry*, mediante cultivos de alto rendimiento por goteo y sobre bases de sustrato de fibra de coco, no a cielo abierto, cosechando casi todo el año con calidad premium de exportación. La creación de esta empresa se concibió bajo la estrategia de diversificación del negocio, un pilar en el grupo Corporativo San Luis, debido a la gran oportunidad de negocio en el sector agroindustrial de riego por goteo para exportación hacia Estados Unidos de América y Canadá, crecimiento observado del 2014 al 2017 como se expresa en la tabla 1 y figura 1 de los resultados de la Encuesta Nacional Agropecuaria 2017 (INEGI, 2017).

**Tabla 1.** Superficie total, agrícola, de riego y temporal de los productos de interés de la encuesta

| Estratos de superficie                                     | Superficie (Hectáreas) |             |                    |             |
|--|------------------------|-------------|--------------------|-------------|
|  | ENA 2014               | %           | ENA 2017           | %           |
| <b>Superficie total</b>                                    | <b>109 254 749</b>     | <b>100</b>  | <b>110 258 153</b> | <b>100</b>  |
| <b>Superficie agrícola de las UP</b>                       | <b>27 496 118</b>      | <b>25.2</b> | <b>32 406 237</b>  | <b>29.4</b> |
| <b>Superficie de riego</b>                                 | <b>5 576 992</b>       | <b>20.3</b> | <b>6 810 762</b>   | <b>21.0</b> |
| <b>Superficie de temporal</b>                              | <b>21 919 126</b>      | <b>79.7</b> | <b>25 595 475</b>  | <b>79.0</b> |
| <b>Superficie de agostadero, enmontada y de otro tipo.</b> | <b>81 758 631</b>      | <b>74.8</b> | <b>77 851 916</b>  | <b>70.6</b> |

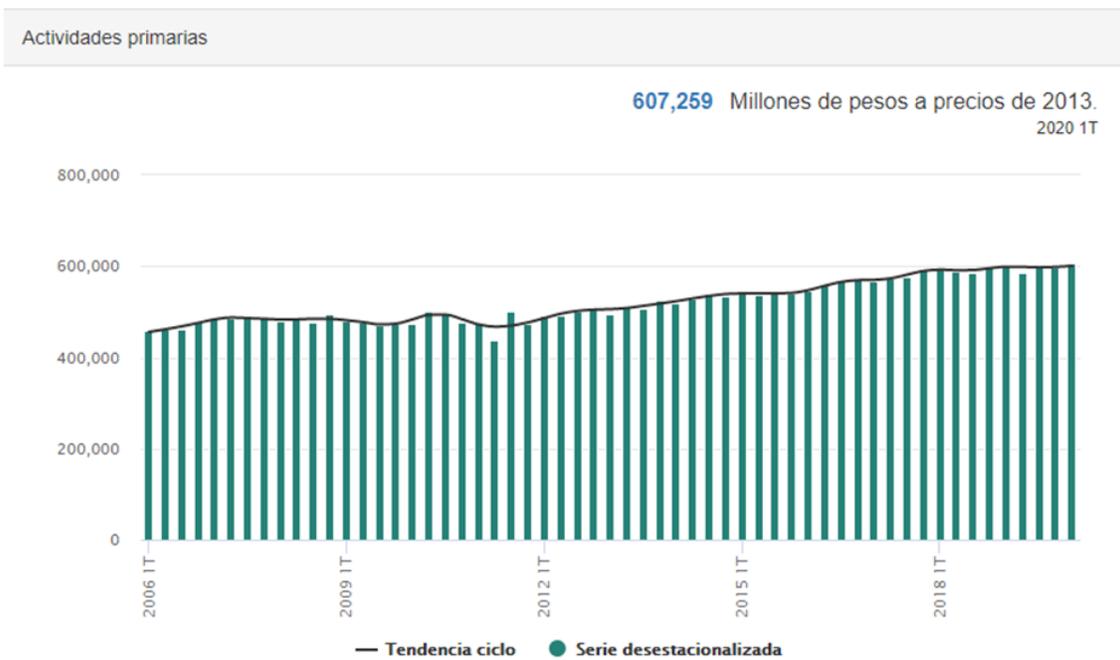
**Fuente:** INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (2017), Conferencia de prensa, Encuesta Nacional Agropecuaria ENA 2017, Conociendo el campo de México – resultados, recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/ena2017\\_pres.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/ena2017_pres.pdf).



**Figura 1.** Incremento en el riego por goteo: Porcentaje de unidades de producción según tipos de irrigación utilizados

**Fuente:** INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (2017), Conferencia de prensa, Encuesta Nacional Agropecuaria ENA 2017, Conociendo el campo de México – resultados, recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/ena2017pres.pdf>

En los últimos cinco años en México, el sector primario o de la agroindustria, ha tenido un crecimiento continuo y sostenido, según la Secretaría de Agricultura, sus datos arrojan que entre enero de 2013 y los primeros 3 meses de 2017, el Producto Interno Bruto del sector primario fue el más alto, 12.4% en términos reales, comparado el registro con el mismo periodo, pero del sexenio anterior, como se puede observar en el gráfico de la figura 2. Además, entre enero de 2013 y diciembre de 2016, las exportaciones agroalimentarias subieron a 105,604 millones de dólares, 60% más que en el mismo periodo del sexenio anterior (Martínez, 2017).



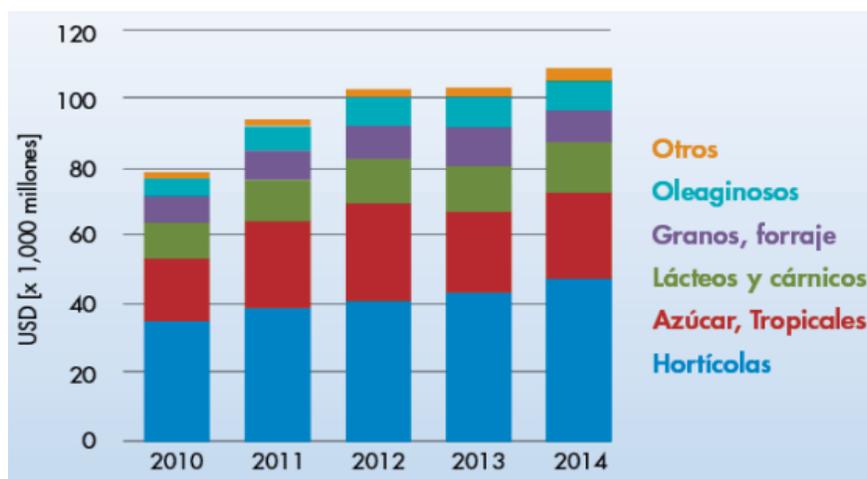
**Figura 2.** Producto Interno Bruto: Actividades Primarias

**Fuente:** INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (2020) Producto Interno Bruto por Actividad Económica, recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>

Cabe mencionar que la empresa exporta cerca del 95% de su producción y sólo el 5% se queda en la región del bajío mexicano, bajo el concepto de venta de producto nacional de segunda calidad; es una empresa que exporta en pocas palabras un producto *premium* mínimamente procesado o de confección al detalle. Este complejo agroindustrial es un proyecto ecológico que respeta el medio ambiente, que lo cuida y que además promueve la dosificación y uso consciente del agua para riego; consume menos agua que los proyectos agrícolas a campo abierto, aproximadamente un 65% menos. Este proyecto de capital potosino privado es de los más importantes en la agricultura del centro de México y es uno de los detonadores de la venta, distribución, producción y generación de empleos que marca una nueva ruta del progreso agrícola del país.

La exportación de hortalizas hacia Estados Unidos de América y Canadá se basa en dos tendencias importantes hoy en día, las cuales marcarán la oferta y demanda para años venideros,

una de ellas es la fomentada por los nutriólogos para reducir enfermedades tanto cardíacas o cancerígenas e inclusive la obesidad, pasando por el incremento de las defensas del sistema inmunológico a través de la ingesta de productos más naturales como medio de combate ante posibles enfermedades que pudieran convertirse en epidemias o pandemias, ésta tendencia es el deseo de mejorar la dieta del consumidor final con productos frescos y saludables; y la otra tendencia es fomentada por un tema climático ambiental, ésta es la capacidad agrícola mermada del estado de California para satisfacer su demanda nacional, Estado que es el mayor productor de hortalizas en Estados Unidos de América; esto es provocado por una gran ola de sequía en la región (Ximénez de Sandoval, 2017). Los productos que constituyen la mayor categoría de importación agrícola hacia Estados Unidos de América son las hortalizas, las cuales se pueden observar en la figura 3, demostrando además la diferencia con otros productos como los son frutas, carnes, etc.



**Figura 3.** Productos hortícolas que constituyen la mayor categoría de importación agrícola a E.U.A.

**Fuente:** USDA, United States Department of Agriculture (19 de febrero de 2015) Economic Research Service and Foreign Agriculture Service, Electronic Outlook Report AES-85, tomado de: [https://www.ers.usda.gov/webdocs/outlooks/35790/51906\\_aes85.pdf?v=9737.6](https://www.ers.usda.gov/webdocs/outlooks/35790/51906_aes85.pdf?v=9737.6)

El cliente directo de la empresa es el grupo Mastronardi en Estados Unidos, fundado por Umberto Mastronardi y pioneros en la industria de invernaderos de América del Norte desde

hace 70 años, quienes a su vez venden y comercializan el producto bajo la marca “*Sunset*” a tiendas como Costco y Walmart, entre otras. El grupo Mastronardi tiene una visión muy definida, la cual consiste en proporcionar a los consumidores verduras frescas cultivadas en invernaderos durante todo el año (Sunsetgrown, 2020).

La empresa a estudiar en el transcurso de esta investigación, cumple con todos los requisitos para la exportación de alimentos desde su inicio, tiene el certificado de exportación regulado por la FDA (*Food and Drug Administration: Administración de Medicamentos y Alimentos*) de Estados Unidos de América y la norma FSMA (*Food Safety Modernization Act: Individuo Certificado en Controles Preventivos y las Reglas de Producción Seguras*), así mismo cumple con PRIMUS GFS y HACCP (*Hazard Analysis & Critical Control Points: Análisis de peligros y puntos críticos de control*) para producir, empacar y comercializar alimentos, estos aplicados y regulados por el cliente Mastronardi, y además cumple con las buenas prácticas de manufactura agrícola del SRRC (Sistema de Reducción de Riesgos de Contaminación) el cual es un permiso para exportar alimentos inocuos, además avala el uso y manejo correcto de agroquímicos. Ha logrado el distintivo EFI (*Equitable Food Initiative*) de Costco en marzo del 2020, el cual asegura la producción equitativa de alimentos de alta calidad a través del cuidado de los colaboradores y de la cadena de suministro, generando el retorno de un beneficio (prima a pagar) a los colaboradores, siempre y cuando se cumpla con el manual de requisitos, los cuales soportan el bienestar de la gente, la calidad del producto final, el cuidado del medio ambiente y el control y manejo integrado de plagas.

La empresa cuenta con galardones y reconocimientos por parte de sus proveedores mundiales, como SYNGENTA, en categorías como excelencia en el cumplimiento social 2018, mejor calidad en pimientos 2016 y excelencia en la producción de pimientos 2015, esto en la cumbre de cultivadores de América Latina. Además de ello cuenta con el reconocimiento por

parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como empresa libre de trabajo infantil y empresa con responsabilidad sociolaboral, además, por parte de una casa certificadora EQA, es reconocida como una empresa certificada en ISO 22000 o conocida en el ramo de la alimentación como la FSSC 22000.

La empresa en la actualidad dispone de 80 hectáreas extras, las cuales pretende expandir a partir del año 2020 de manera estratégica y teniendo en cuenta la visión de la organización.

Actualmente la empresa es considerada según INEGI (2009), como una gran empresa, más que por el tamaño físico, por la cantidad de personas que labora en ella, como se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Estratificación de empresas según número de empleado

| Tamaño          | Sector                                     |                    |                    |
|-----------------|--|--------------------|--------------------|
|                 | Clasificación según el número de empleados |                    |                    |
|                 | Industria                                  | Comercio           | Servicios          |
| Microempresa    | De 0 a 10                                  | De 0 a 10          | De 0 a 10          |
| Pequeña empresa | De 11 a 50                                 | De 11 a 30         | De 11 a 50         |
| Mediana empresa | De 51 a 250                                | De 31 a 100        | De 51 a 100        |
| Gran empresa    | De 251 en adelante                         | De 101 en adelante | De 101 en adelante |

**Fuente:** INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (2009)  
*Micro Pequeña Mediana y Gran Empresa*, recuperado de:  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m\\_pymes.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf)

Con la alta tecnología dentro de la empresa, se logra abarcar una pequeña parte de la demanda del consumidor de Estados Unidos de América y Canadá, y debido a la visión de negocio en un futuro cercano, se pretende expandir al doble la compañía, 160 hectáreas cultivadas de hortalizas, comenzando con 2 invernaderos extras de tomate para cosechar a

finales de 2020, los invernaderos 17 y 18, y la creación de un nuevo empaque para 2021, lo que llevaría a la empresa a expandir su plantilla laboral y obligarse a atraer y retener el mejor talento aprovechando sus fortalezas e iniciará una competencia por el personal operativo contra grandes corporativos y contra el clúster automotriz incluyendo el nuevo parque industrial de Zaragoza.

A la par de esta estrategia de expansión, la actividad económica en San Luis Potosí ha indicado un crecimiento, por ejemplo, se puede hablar del período de enero a marzo de 2018, el cual indicó en el año una escalada del 7.3 por ciento –con cifras originales-, posicionándose como 2° lugar entre todas las entidades federativas con el mayor avance en el periodo, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (INEGI, 2018), y para Guanajuato el segundo trimestre de ese mismo año, como se puede observar en la tabla 3, esto antes de la pandemia.

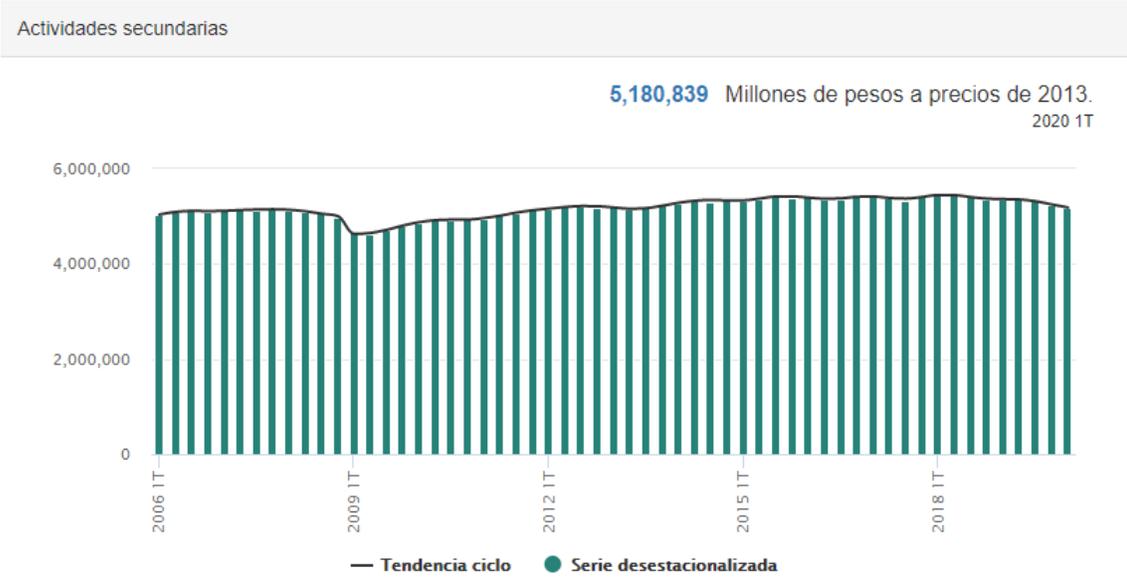
**Tabla 3.** Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal, cifras desestacionalizadas

| Entidades       | 2018  |       |       |       | 2019  |       |       |       |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                 | 1T    | 2T    | 3T    | 4T    | 1T    | 2T    | 3T    | 4T    |
| San Luis Potosí | 122.7 | 121.7 | 121.1 | 120.7 | 121.8 | 121.2 | 120.5 | 117.3 |
| Guanajuato      | 123.4 | 123.6 | 121.6 | 122.5 | 122.9 | 123.5 | 122.1 | 121.5 |

**Fuente:** INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (2020)  
*Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal*, recuperado de:  
<https://www.inegi.org.mx/temas/itaee/>

El Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal (ITAEE) que trabaja el organismo, proyecta que dicho incremento en el indicador estuvo basado en el crecimiento de la actividad secundaria, la cual reportó un récord en el estado de San Luis Potosí, de 15.3 por ciento anual en el primer trimestre del año (INEGI, 2018), lo que implica que para las actividades secundarias hubo un inesperado incremento en la oferta laboral y aunque a pesar de ser la actividad con mayor impacto en reducción del PIB 2020 ante la pandemia, como se puede

observar en la figura 4, es el sector que mueve más al Estado de San Luis Potosí y uno de los más importantes sectores también de Guanajuato, y que muy seguramente regresará más rápido a su estado normal, esto de manera urgente después de la pandemia para recuperar economías de grandes escalas.

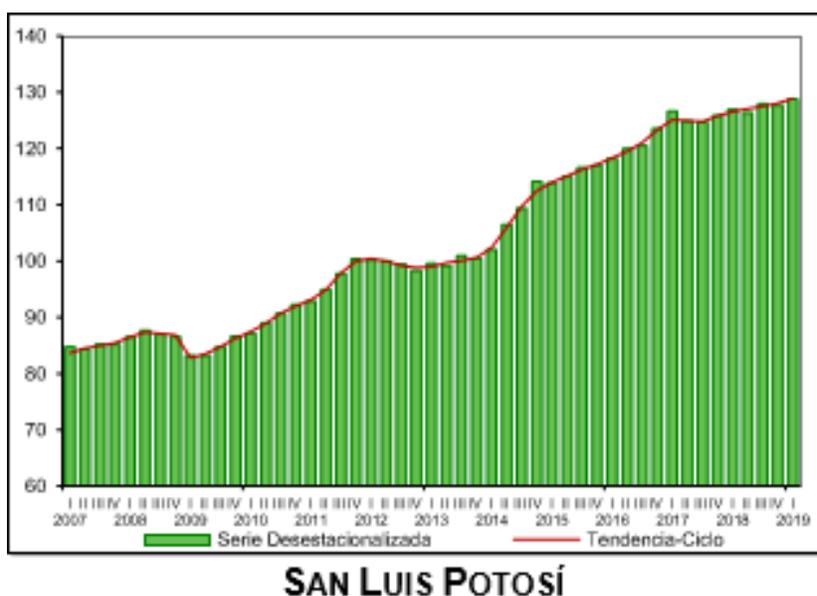


**Figura 4.** Producto Interno Bruto: Actividades Secundarias

**Fuente:** INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (2020) Producto Interno Bruto por Actividad Económica, recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>

El crecimiento de la actividad económica en los primeros 3 meses de 2018, en San Luis Potosí, ha sido el mayor, en términos generales, desde el 2015, cuando reportó un incremento de 7.8% (INEGI, 2018). A la última actualización del ITAEE de INEGI, los Estados que reportaron aún de manera positiva al último trimestre de 2019 o inclusive algún crecimiento, con series desestacionalizadas, en su actividad económica con relación a la del trimestre anterior fueron: Ciudad de México, Colima, Jalisco, México, Michoacán, Nayarit, Quintana Roo, Sinaloa, Tabasco y Tamaulipas, quedando fuera tanto Guanajuato como San Luis Potosí debido a la pandemia (INEGI, 2020).

El sector industrial privado del Estado de San Luis Potosí actualmente ocupa un lugar significativo dentro del desarrollo de la economía local con un sector de actividades primarias de un 4.2%, un sector terciario o de servicio de un 56.1% y un sector secundario o de transformación de un 39.7% y en crecimiento según el INEGI en números desde el 2016 hacia adelante (INEGI, 2018); aunque para 2019 y 2020 el incremento no fue tan considerable debido a factores externos de la economía y ante una pandemia a inicios del año 2020, el Estado de San Luis Potosí tenía una tendencia favorable y podría seguir creciendo económicamente como se puede apreciar la tendencia en la siguiente figura 5 de este proyecto de investigación.



**Figura 5.** Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal

**Fuente:** INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (30 de Julio de 2019), Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal durante el primer trimestre de 2019, comunicado de prensa No. 353/19, recuperado de:  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/itaee/itaee2019\\_07.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/itaee/itaee2019_07.pdf)

En consecuencia el Estado de San Luis Potosí se ha visto envuelto en una creciente oferta de empleos en la industria, una por el clúster automotriz y otra por la ubicación estratégica de la entidad, sin embargo en estos tiempos de expansión y ritmos acelerados del desarrollo no hay entorno laboral estable y además existe una competencia desmedida por los recursos y tiempos

de entrega, los cuales desfavorecen a los empleadores en la búsqueda de talento necesario para sus organizaciones y lo hace más complicado, así mismo la retención del personal se vuelve una labor interminable y al final todos estos factores se traducen en un crecimiento económico no equitativo y no rentable entre empresas.

En un ambiente como este, Tomasini & Austria (2018) mencionan que la rotación de personal, el tener salidas de personal por el motivo que sea, y el estar contratando constantemente, genera pérdidas millonarias para las organizaciones, pero esto tiene solución si existe un buen proceso de atracción, cuidado o retención y desarrollo de talento; además ellos mismos aseguran que para 2016 lo que más le preocupaba a las empresas era tener rotación de personal, pues la tasa promedio en México en aquel entonces fue de 16.75%, así mismo Pérez (2017) comenta que según un estudio “el costo de reemplazar una posición puede representar desde un 50% a un 60% del salario anual de dicho puesto, mientras el costo final de la rotación va del 150% al 200%, y el tiempo promedio para reemplazar al trabajador que se fue es de 52 días” complicando las actividades mismas del puesto, estudio realizado por *Catalyst*, organización que impulsa la inclusión de la mujer en el trabajo.

En el desenvolvimiento normal de este entorno, tanto practicantes como estudiantes y jóvenes, están constantemente buscando la organización que mejor se ajuste a ellos (Al Badawy, Fahmy & Magdy, 2017), y, además, las marcas de las organizaciones y personas, se posicionan cada vez más como el mayor activo de valor que tienen, por ello la gestión de marca debe ser uno de las principales ocupaciones dentro de las compañías. Aunque normalmente, éstas enfocan sus estrategias y esfuerzos de construcción de marca, desde este punto *branding*, en el desarrollo de la compañía y del producto, en pocas palabras desarrollo de la mercadotecnia, el *branding* también puede utilizarse en el área de marketing interno, enfocado a los colaboradores de la organización. “De aquí ha surgido el concepto *employer branding* que se define como una

estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados -actuales y potenciales- acerca de una empresa en particular” (Sullivan, 2004, como se citó en Blasco- López, Rodríguez- Tarodo, & Fernández- Lores, 2014). De esta forma, la marca de un empleador es una nueva estrategia que permite a la organización diferenciarse de otros y conseguir una ventaja competitiva en el peleado mercado del talento, como lo es el Estado de San Luis Potosí y el Estado de Guanajuato y sus zonas industriales.

## **1.2 Problemática**

La empresa objeto de estudio, nace en las inmediaciones entre el Estado de San Luis Potosí y el Estado de Guanajuato, área geográfica de donde actualmente se abastecen de mano de obra el sector industrial de ambos Estados y en donde existen bastantes necesidades básicas como lo es la educación y una fuente de trabajo dignas, seguras y con un ingreso suficiente que aporte realmente a los hogares y ofrezca estabilidad, no sólo económica, sino también de salud y de balance entre la vida personal y laboral. Cabe mencionar que mucha de la mano de obra de esta región no es calificada y por ende tiende a rotar entre las empresas de la zona industrial buscando la mejor opción o salario; en esta búsqueda y con la ayuda de las nuevas tecnologías, medios y redes sociales, las cuales facilitan la comunicación, las personas pueden observar la gran oferta laboral que surge constantemente creando un sentimiento en la población de poder crecer y mejorar sus condiciones de vida y las de su familia; para las organizaciones que ofertan estos empleos, este sentimiento se genera dentro de una batalla campal entre ellas mismas por el talento, el cual debe ser atrapado y enganchado con algo desde un inicio de la búsqueda, ese algo es la ventaja competitiva, que diferenciará a una organización de todas las demás y que hará el trabajo más fácil para sus reclutadores, a esta ventaja se le denomina marca empleadora o *employer branding*, en esta primera parte se mencionan únicamente algunos de los problemas

del exterior o del contexto en donde nace la empresa, sin embargo, esta se enfrenta además a una complicada situación interna de la cual se hablará más adelante. Adicional a ello, en estos tiempos económicos difíciles muchas empresas pequeñas y medianas están por cerrar, lo que implica un incremento en la demanda de trabajo, pero no de oferta, aquí es cuando las organizaciones grandes deben pensar en la reactivación económica de un futuro próximo y definir, ¿a quiénes de los que buscan trabajo, se les dará la oportunidad?, pero antes de esto tienen que competir y ver cómo pueden atraer a los mejores.

Dentro de la organización existen ciertos rasgos sencillos que se consideran como elementos de una marca empleadora, lo cual es un gran potencial para explotar en términos de la imagen corporativa, hacia el exterior como al interior con sus propios colaboradores; elementos como lo es la estabilidad de la industria, el giro de carácter esencial ante una pandemia, el mismo planteamiento comercial, sus productos de clase mundial, la posición geográfica estratégica, los beneficios sociales, el liderazgo de los que toman decisiones adentro, sus instalaciones, el espíritu emprendedor de sus propietarios de primer nivel, inclusive los márgenes y el potencial de rentabilidad, sin embargo, ante todo esto la empresa no tiene considerado el concepto de marca empleadora, ni los beneficios a futuro de esta, creando un costo de oportunidad al no aplicarlo. El no tener en cuenta las cosas positivas que los mismos colaboradores encuentran en su organización es perder una de las fortalezas más prosperas que tiene la compañía, la cual se traduce en atracción masiva y en una efectiva retención de la gente, las cuales estabilizan los procesos de la operación y colaboran indirectamente con la estrategia a futuro de expandirse al doble, es decir, cubrir las 160 hectáreas cultivadas sin ningún problema.

Así mismo, a través de un diagnóstico interno, se han identificado algunos otros problemas que no dejan construir una verdadera marca empleadora como tal, como lo son los siguientes: carece de una Filosofía propia (un sistema de creencias consciente) y, por tanto, sirve

a los fines y se mueve de acuerdo con lo que le establecen las ambiciones de sus propietarios, a anteponer la producción sobre cualquier otro tema, a las circunstancias del momento, las diferentes idiosincrasias de sus integrantes, los propios retos que enfrenta y otras influencias del inconsciente colectivo, es decir no tiene una identidad definida y no conoce aún su propio núcleo central, sólo se tiene conceptos básicos que no se conocen ni se siguen y que no aportan al camino hacia el sueño, como ejemplo está la misión: “Producir y comercializar hortalizas en invernadero de alta tecnología cumpliendo las expectativas de nuestros clientes con los más altos estándares de calidad y productividad” (Hortícola Cimarrón, 2020), la cual sólo ve el factor producción, o la visión: “Ser la empresa líder en México en la producción y comercialización de hortalizas de invernadero basándose en su capital humano y alta tecnología” (Hortícola Cimarrón, 2020); la cual no concuerda ya que habla de México, sin embargo, todo lo que produce es a nivel internacional y se maneja en mercados de ese nivel, o por último sus valores: “honestidad, lealtad, trabajo en equipo, liderazgo, orden y calidad” (Hortícola Cimarrón, 2020), los cuales son totalmente desconocidos y no se adoptan en el comportamiento normal de los trabajadores ni en su día a día.

Claramente, hoy la empresa es sólo “uno de los negocios de Corporativo San Luis”, que no ha encontrado un sentido de vida profundo que le dé dirección y alma a lo que hacen, y no se maneja a través de algún código de valores o principio ético determinado. Tiene una superlativa orientación hacia el crecimiento y la productividad, dejando de lado los factores que, precisamente, hacen a una empresa altamente productiva y feraz para el desarrollo. Aunque tiene 13 años de vida, se puede decir que todavía no nace formalmente como empresa. Sigue siendo un negocio en donde todas las decisiones se toman a partir de un solo enfoque y una perspectiva unilateral; no hay equipos de colaboración integrados; no hay propósito superior, ni procesos de servicio que sean formales y estandarizados. Se ubica a cualquier persona en

cualquier puesto, y no se le mide su desempeño, ni se da seguimiento a planes de carrera ni de desarrollo, pero sí se les puede separar de su puesto en cualquier momento generando incertidumbre, además se piensa que nadie es indispensable pero no se toma en cuenta el costo de esta forma de pensar; no hay una visión de los colaboradores de su propio futuro, inclusive no existía hasta agosto de 2019, un área definida para la capacitación y el desarrollo de los colaboradores en la estructura de la organización; varios puestos de gran responsabilidad no son autónomos, si no que sus responsabilidades y toma de decisiones para el negocio recaen en un solo puesto superior. Estos problemas recaen en la falta de un proceso, o fase de etapas que incluyen los conceptos de diagnóstico interno, misión, visión, valores, objetivos, estrategias, presupuesto, evaluación de resultados y retroalimentación, denominada por Torres-Hernández (2014) como planeación estratégica.

Todo lo mencionado anteriormente lleva a la pregunta general de investigación de este trabajo en un ambiente como este ¿Cómo diseñar o concebir una propuesta de mejora que refuerce la construcción de una Marca Empleadora (*Employer branding*) en una empresa de la agroindustria en las demarcaciones de San Luis Potosí y Guanajuato?

### **1.3 Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es la situación de la empresa que hace necesario trabajar en una propuesta de marca empleadora?
- ¿Cuáles son los beneficios para la empresa con la implementación de un modelo de marca empleadora?
- ¿Cuál es la percepción de los empleados respecto de la empresa como marca empleadora?
- ¿Cuál sería la mejor propuesta para la organización del reforzamiento de su marca empleadora que proporcione beneficios a corto plazo a la empresa?

## **1.4 Objetivo de Investigación**

El objetivo de este trabajo es diseñar una propuesta de mejora que refuerce la construcción de la marca empleadora (*Employer Branding*) de una empresa de la agroindustria en San Felipe, Guanajuato.

### **1.4.1 Objetivos Específicos.**

- Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación de la empresa para realizar la propuesta de mejora que refuerce la marca empleadora.
- Identificar los beneficios de la construcción de la marca empleadora para la empresa.
- Evaluar la importancia de la marca como empleador desde la opinión de sus propios empleados.
- Definir los elementos que integran la propuesta de marca empleadora para la empresa.

## **1.5 Supuesto de Investigación**

El análisis de los elementos de una marca empleadora permitirá diseñar una propuesta que refuerce la marca internamente para generar mayores beneficios a corto y largo plazo.

## **1.6 Justificación**

Los empleadores de hoy en día en el Estado de San Luis Potosí presentan un gran reto en la estabilidad de sus procesos, ya que al ser ranqueado en 4° lugar según *Doing Business* 2014, el Banco Mundial (BM) y la Corporación Financiera Internacional (CFI), como una de las economías y ciudades más fáciles de hacer negocio del país (Banco Mundial BIRF – AIF, 2019), lo posicionan como gran atractivo, sin embargo existe un tema allegado a esta gran oferta laboral, la desestabilización de estructuras laborales por mejores oportunidades de trabajo a nivel masivo en la ciudad y a la reciente reactivación económica después del COVID-19.

Muchas personas piensan que una marca (*brand*) es un producto, pero no es así solamente, *branding* no significa conciencia de algo físico, tangible o concreto, es más bien un concepto constituido de fenómenos complejos, como una historia, un significado o una identidad; un complejo conjunto de cualidades y atributos, de comportamiento, temperamento, emocionales y mentales, que caracterizan a alguien y lo hacen único y distinto de los demás (Salenbacher & BIS, 2017). La palabra *brand*, deriva del antiguo vocablo nórdico *brandr* (quemar), la usaban para marcar las pieles que comerciaban; *brand* era entonces, el medio a través del cual los productores asociaban sus bienes con signos de identidad que los diferenciaban del resto (Casanoves-Boix, 2017). La conciencia de esta marca o *brand*, se logra hasta el punto en que el mercado meta, pudiendo ser posibles candidatos a una vacante, la reconozca y recuerde, es decir, que está presente en el subconsciente (Gonzalez, 2012), en palabras coloquiales, la persona piensa, yo quiero trabajar aquí, por eso no me voy de mi compañía por otra oferta, o cuando está en búsqueda de trabajo piensa, yo quiero trabajar ahí ese es el mejor lugar, inclusive sin saber por qué pero su inconsciente se lo dice.

A diferencia del *branding* tradicional que es “construir una marca y fijarla en la mente del consumidor, para influir en él, en sus emociones y establecer el vínculo y logren activar el deseo de consumir” como lo enuncia Casanoves-Boix (2017), una marca empleadora su objetivo final es que la empresa sea recordada como buen empleador, que mantenga a sus colaboradores y atraiga a nuevos talentos.

Al ser la marca un factor de diferenciación en un mercado laboral inestable, los empleadores deben hacer énfasis en este tema a la par que la producción trabaja diariamente en los objetivos de cumplimiento a cliente y en mantener un buen clima laboral, con ello podrán solucionar la escasez de talento y contribuir a la satisfacción, bienestar y felicidad de los colaboradores generando consigo compromiso, eficiencia y productividad.

La intención del *employer branding* o marca empleadora es igual y exactamente la misma que la de una marca comercial: “atraer nuevos clientes manteniendo los actuales”, la diferencia está en que el concepto de cliente, utilizado en la frase, se convierte ahora en el empleado, pudiendo ser el actual empleado y/o el potencial. Y por supuesto, como en cualquier marca comercial, “la marca del empleador destaca los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados” (Barrow & Mosley, 2005, como se cita en Blasco-López et al., 2014).

Por lo que el reforzamiento de la marca empleadora dentro de una empresa de la agroindustria en la frontera entre San Luis Potosí y Guanajuato trae consigo varios beneficios a la organización, o puede generar un costo de oportunidad a futuro para su área de recursos humanos. Además, podrá observarse que los beneficios difundidos a través de la comunicación interna, de buenas prácticas que tiene la organización en temas de retención de personal y mejora del clima laboral, consolida una marca empleadora de manera interna entre los empleados.

Con este trabajo de investigación se puede constatar que una empresa que carece de su marca empleadora y cultura genera empleados que no sienten orgullo, ni difunden al interior ni al exterior de la organización su marca y además crea una reputación corporativa ya sea positiva o negativa.

La construcción o diseño de una marca empleadora en una empresa debe de surgir desde la parte interna de la organización iniciando con la cultura organizacional y acompañada de un cambio organizacional estratégico.

Por todo lo anterior, se contempla diseñar una propuesta de mejora que refuerce la construcción de la marca empleadora de esta empresa de la agroindustria, debido a que los empleadores deben buscar generar planes y estrategias a largo plazo más que soluciones a corto plazo para satisfacer la necesidad de personal, y no involucrarse en el ciclo vicioso del reclutar

por reclutar, esto a través de hacer referencia y énfasis exhaustivo en la marca empleadora, como herramienta primordial en un entorno cambiante y dentro de una competencia desmedida por el talento.

### **1.7 Delimitación del caso de estudio**

La propuesta que se pretende diseñar, se encuadra en el área de producción invernaderos tanto de pimiento como de tomate, en una compañía considerada como gran empresa, del sector agroindustrial, ubicada en San Felipe, Guanajuato, y que cuenta con más de 1,500 trabajadores, ubicada específicamente en la demarcación del estado de San Luis Potosí y Guanajuato, dedicada a la producción, empaque y comercialización de hortalizas de calidad *premium* para exportación que atiende a mercados internacionales, por lo que tiene una fuerte oportunidad y un gran compromiso con su marca.

## Capítulo 2. Marco teórico

### 2.1 Marca Empleadora (*Employer Branding*)

Se define *employer branding* a la marca de una empresa como fuente de trabajo o empleador, es decir, la imagen que la empresa tiene en la mente de la gente tanto al exterior como al interior, hacia sus propios empleados, sobre todo, “la imagen que perciben sus posibles candidatos” (Almeda, 2017) coincidiendo, al mismo tiempo, con Al Badawy et al. (2017) bajo el concepto del mejor lugar para trabajar. Por su lado Backhaus & Tikoo (2004) mencionan que el *employer branding* es una “herramienta crítica para la atracción de talento, desarrollo y retención, además asocia al empleado con su experiencia laboral en cierta compañía desde que aplica al puesto hasta que se va”. Al Badawy et al. (2017) mencionan que el *employer branding* es el marketing interno de una organización para hacerla ver atractiva y como la primera opción tanto para los empleados futuros como para los actuales. Sullivan (2004) en (Al Badawy et al., 2017) lo define como “una larga y medible estrategia que administra y enfoca la conciencia y percepciones de los empleados actuales y potenciales”. Ambler & Barrow (1996) como se estipula en (Backhaus & Tikoo, 2004) definen el concepto en términos de beneficios llamándolos “el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos provistos por el empleador y que están identificados con la compañía”. Para Edwards (2010), la marca empleadora “son todas las actividades donde los principios de marketing, específicamente el *branding*, son usados para iniciativas de recursos humanos dirigidas a empleados actuales y potenciales”. O como último concepto descrito por el *Chartered Institute of Personal and Development* mencionado por Carsi (2020) “El *employer branding* es la forma en la que las organizaciones se diferencian a sí mismas en el mercado laboral; lo que les permite reclutar y establecer vínculos con las personas adecuadas”.

En Estados Unidos nace el concepto de marca empleadora, esto en los 60's, gracias a una investigación realizada en un hospital, el cual demostró que, el prestigio o imagen como buen lugar o centro de trabajo “tenía una relación directa con la retención del mejor personal sanitario” (Almeda, 2017).

Hasta 1980 empezó a cobrar importancia este tema, debido a la gran explosión económica que nació de la mano de la inflexión del crecimiento de la población en edad activa por el efecto postguerra. Es decir, había más demanda de personal que oferta de profesionales competentes y es cuando las empresas iniciaron entonces una carrera por atraer a los mejores (Almeda, 2017).

De acuerdo con Almeda (2017) existen conceptos importantes que se deben tener en cuenta para crear una estrategia de marca empleadora con buenas bases.

a. “Ser transparente y real”. La marca empleadora no trata de hacer ver lo que no tiene a las personas interesadas, ni mentirles solo por atraer mayor cantidad de candidatos. Una estrategia de este tipo debe tener una base firme, con información verídica y hechos. Se deben difundir los valores verdaderos de la compañía, la forma en que trabajan y lo que los caracteriza como empresa y además se debe mostrar cómo es el trato hacia el colaborador.

b. “El talento siempre primero”. El talento de las personas es el tesoro más preciado para las compañías. Para construir una estrategia de *employer branding*, se debe saber qué es lo que buscan ellos en un puesto de trabajo, para crear una proposición virtuosa que atraiga con descripciones de puesto detalladas y actualizadas. Que el puesto ideal haga match con el candidato ideal. En otras palabras, el *Employee Value Proposition* debe cubrir las necesidades del mejor candidato.

c. Los empleados son la voz de la empresa. Los mejores embajadores y apóstoles de la empresa son los propios trabajadores. Cada uno de ellos sabe perfectamente cómo es cada

organización en específico y su forma de trabajar. Ellos son los que deben explicar los beneficios que se ofrece, cómo se vive la cultura organizacional y el ambiente que se respira todos los días.

d. “El internet y las redes sociales son el mayor aliado”. Son el medio perfecto para difundir y comunicar la filosofía y valores internos de la empresa, se muestra la realidad y se debe ser transparente, mostrarse en el día a día de la compañía, eventos e incluso jornadas extraordinarias. Se utiliza además para presentar a los nuevos empleados y, sobre todo, escuchar y participar en la conversación.

Actualmente vivimos en un mundo intercomunicado a través de redes sociales gracias a la *world wide web* (www), por lo que una empresa se puede volver mucho más competitiva y atractiva para el mejor talento, si ésta pone atención especial en cuidar su presencia en redes sociales y observa detenidamente su marca empleadora (Almeda, 2017).

e. “Involucra a toda la empresa”. Para garantizar que la estrategia de marca empleadora tenga éxito, es necesario que toda la empresa se involucre, no es un tema exclusivo de Recursos Humanos, “sino que se debe enamorar a los empleados con políticas de fidelización y ellos ayudarán a vez a atraer a más profesionales con talento, esto deberá convertirse en un objetivo de todos los miembros de la empresa y compartirse” (Almeda, 2017).

La marca empleadora “es una tendencia empresarial cada vez más en alza”, se define como un conjunto de estrategias y planes de acción que tienen como objetivo impulsar la imagen o percepción que los empleados actuales y futuros tienen de ella (Carsí, 2020). Un buen *employer branding* no sólo capta y motiva al mejor talento, sino que también beneficia la imagen y reputación global de la empresa, esto es de gran ayuda para todas las organizaciones que incursionan en mercados globales, esta marca se construye con una buena propuesta de valor para el empleado, haciendo que la empresa sea un lugar atractivo donde trabajar, es decir, se ofrecen a los colaboradores beneficios tangibles e intangibles, pero con la característica de ser

atrayentes y motivantes. Hoy en día, los interesados en las vacantes tienen a su alcance toda la información y se especializan en la crítica, es decir, “buscan en internet y redes sociales información de la empresa y experiencias de la gente que ya ha trabajado ahí, consultan opiniones de otros trabajadores y se forman una opinión previa antes de inscribirse a las ofertas de la empresa” (Almeda, 2017). El *employer branding* se construye comunicando eficazmente sus valores empresariales, ya que estamos en un mundo en el que tan importante es hacer las cosas bien, como saberlas comunicar. Para ello la comunicación digital de la marca empleadora es fundamental a la hora de transmitir eso que se está haciendo (Carsí, 2020).

El rol de la marca empleadora es asegurar que todos los empleados entienden, respetan y actúan en concordancia con los valores y objetivos de la compañía (Backhaus & Tikoo, 2004).

Administrar el *employer branding* tiene un impacto positivo en la motivación y retención de los empleados actuales y en la atracción de los adecuados aspirantes según Al Badawy et al. (2017), coincidiendo con Hurtado (2018), sólo diferenciando el incremento en el compromiso de los empleados y su papel de embajadores que mejoran la reputación.

Un *employer branding* debe establecerse con un enfoque estratégico desde la cúspide de la organización, tratando de conectar la cultura organizacional con los valores, la estrategia del negocio, las políticas y con la gestión de Recursos Humanos, y al final alinear todo esto con la marca general de la empresa (Carsí, 2020).

En un entorno global empresarial que cada vez es más digital, es entendible que las organizaciones presten cada vez más atención a los medios virtuales. Construir una buena marca empleadora requiere cuidar la presencia y el espacio digital de la empresa, así como la información que comparte ella misma y sus empleados en Internet y en especial en redes sociales que puede funcionar como arma de doble filo. Según Carsí (2020), se ha constatado por parte de expertos lo siguiente:

- La página web corporativa es el principal medio utilizado por las empresas para explicar y transmitir su filosofía o ADN, es decir, comunicar la misión o causa, visión o sueño, valores y la cultura corporativa.

- Las redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter, Youtube, etc) son el canal preferido para dar a conocer la vida o el día a día en la empresa, cómo se desarrolla el trabajo en ella, y se expone ante los candidatos futuros, empleados, clientes, etc.

- LinkedIn en especial ofrece un “extra”, ya que no sólo informa y da a conocer la vida en la empresa, sino que a través de ella también se puede dialogar e interactuar con sus profesionales y candidatos de manera individual o grupal, inclusive a través del mundo entero.

Por ello en LinkedIn, Carsi (2020) propone primero, tener sí o sí la página oficial de la empresa tanto en la web como en las redes sociales, segundo procurar mantenerse activo publicando contenidos y comunicar historias reales y que humanicen a la empresa, tercero ayudar a que los colaboradores de la organización tengan un buen perfil y capacitarlos para que interactúen, y cuarto que la empresa interactúe con otras personas y en grupos.

**2.1.1 Elementos de la marca.** Los 3 componentes del *employer branding* incluyen: patrimonio de la marca empleador, lealtad a la marca con empleados comprometidos, y la atracción y retención de talento. Las compañías con el mayor involucramiento en marca empleadora son generalmente bien manejadas y tienen empleados motivados, en continuo aprendizaje y creciendo (Biswas & Damodar, 2016). Una marca empleadora, comprende 3 elementos clave que son relevantes para un empleado:

- a) “Atributos funcionales”: el trabajo a realizar y como crecer internamente.
- b) “Valor económico”: remuneraciones y recompensas por el trabajo.

c) “Beneficios psicológicos”: pertenencia a una organización y como su desempeño y esmero en el trabajo de forma individual contribuyen a una misión y visión más importantes.

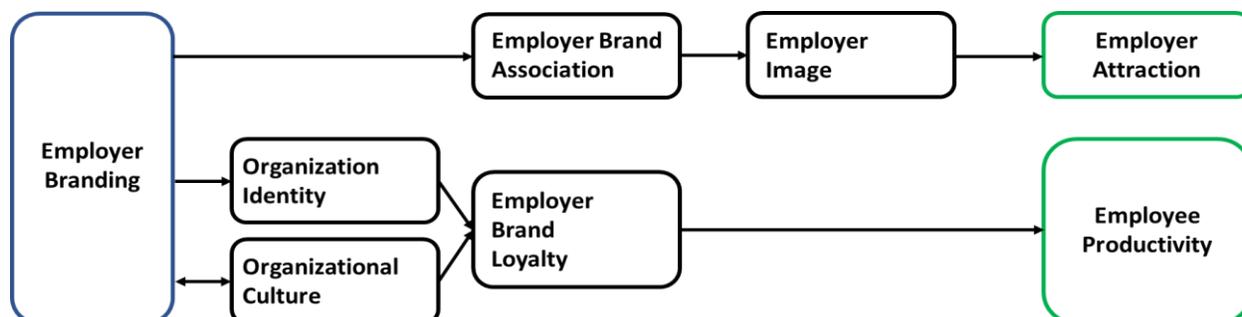
Para construir un gran valor en una marca empleadora se necesita de un compromiso con los valores, cultura y misión interna, desde la dirección de la organización hasta sus diferentes colaboradores (Hurtado, 2018).

Sullivan (2004) como lo mencionan Al Badawy et al. (2017), identificó 5 factores que influyen en la percepción de una marca empleadora, incluyendo la cultura organizacional, estilos de liderazgo, calidad de los actuales empleados, imagen de los actuales empleados y sus impresiones del producto.

El *employer branding* ha sido discutido como un proceso de 3 pasos: Primero crear una propuesta de valor que refleje los valores y actitudes que hacen de una organización atractiva como empleador. Segundo comunicar esta propuesta de valor a través del contrato y reclutamiento de candidatos y tercero es integrar la misma propuesta de valor en la cultura de la organización y en el proceso diario (Tuzuner & Yuksel, 2009, mencionado en Al Badawy et al., 2017).

Para el éxito de la marca empleadora Sullivan (2004) en (Al Badawy et al., 2017) menciona 8 elementos esenciales: la cultura de compartir y de mejora continua, balance entre la correcta administración y la alta productividad, obtención del reconocimiento público “*great place to work*”, empleados que cuentan historias proactivamente, convertirse en una marca de *benchmark*, incrementar en la conciencia de empleado las mejores prácticas y métricas de evaluación de marca. Van Hoye et al. (2013) en (Al Badawy et al., 2017) comentan que la cultura es un importante factor ya que determina lo atractivo del empleador.

De acuerdo con la Figura 6, para poder generar atracción, retención de talento y la productividad necesitamos los siguientes elementos que conforman el *employer branding*:



**Figura 6.** Employer branding framework

**Fuente:** Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching *employer branding*. Career Development International, (9)5, p501-517. Assessing the relative importance of *employer branding* dimensions on retention of employees: A case of private schools of Karachi. IBA Business Review, Jan-Jun 2017, Vol.12 Issue 1, p71-88, 18p, 4 Diagrams, 7 Charts Diagram; found on p75 ISSN: 19906587

Para Carsi (2020), los pasos para poder formar una marca empleadora son los siguientes:

- Construir la propuesta de valor del empleado. Es decir, escuchar a los colaboradores, preguntarles, averiguar las expectativas de los candidatos potenciales, analizar las tendencias en el mercado, estudiar la competencia, y averiguar si hay propuestas de valor de empleados por segmentos, ejemplo por edades.
- Establecer otros elementos de la marca empleadora. Alinear la propuesta de valor con la cultura, la marca, las políticas de R.H. y objetivos de la empresa.
- Comunicar y dar visibilidad a la propuesta de valor y a la marca empleadora, tanto interna como externamente, utilizando las redes sociales y lograr que los empleados sean embajadores y apóstoles de la marca.
- Medir y monitorear los beneficios de la marca empleadora. Pudiendo ser mediante la reducción de costos de contratación, mejora del clima laboral, o reducción de tasa de rotación.

- Revisar periódicamente la estrategia de marca empleadora para anticiparse a los cambios en el nuevo mercado y eliminar las falsas expectativas puntualmente.

## **2.2 Importancia de la marca en la empleabilidad**

Las ventajas de una marca sobre la empleabilidad son numerosas. Primero, es una vía para atraer y retener el mejor talento alineado con los valores de la compañía. Segundo, una buena marca empleadora repercute favorablemente en el clima o ambiente laboral, el cual ayuda a conseguir que los mismos empleados sean los mejores apóstoles o embajadores de la marca. Tercero, fideliza el talento y genera compromiso en ellos, confianza, lealtad y entusiasmo generando una tasa de rotación baja y subir el *engagement*. Cuarto, incrementa los beneficios económicos de la organización, un empleado satisfecho y feliz se traduce en mayor productividad y esto a su vez en cumplimiento al cliente. Y, por último, influye en la imagen y prestigio global de la organización, en la percepción que de ella tienen no sólo sus colaboradores (de hoy y mañana), sino también los otros grupos de interés de la empresa: clientes, socios, proveedores, instituciones gubernamentales y la sociedad en general (Carsí, 2020).

“La empleabilidad es uno de los principales objetivos que tiene un graduado universitario al finalizar sus estudios; esto es, encontrar un trabajo que le satisfaga y en el menor tiempo posible” (Caballero-Fernández, López-Miguens & Lampón, 2014), y este objetivo no es exclusivo sólo de universitarios, si observamos este texto anterior, también aplica para miles de personas que están en el día a día, en búsqueda del trabajo ideal, o que buscan incursionar en el sector privado y formal con una oportunidad, después de la desfavorable pandemia y cierre de negocios y pequeñas o medianas empresas.

“Hoy sabemos que la empleabilidad puede ser dividida en dos dimensiones” (Bargsted, 2008, citado en Serrano-Rosa, Baena & Molins-Correa, 2018): (dimensión 1) la empleabilidad

objetiva o conjunto de aspectos objetivos, es decir, las condiciones del contexto reales, tales como jerarquía, condiciones laborales estipuladas en el contrato, la volatilidad del mercado laboral; y (dimensión 2) la empleabilidad subjetiva, como proponen Vanhercke et al. (2014) en (Serrano-Rosa, Baena & Molins-Correa, 2018), la creencia que tienen las personas sobre la facilidad para encontrar un nuevo trabajo en el mercado que, a su vez, supone un factor crucial para la consecución del mismo, así como del éxito laboral (De Cuyper et al., 2011a, b, 2014; Kirves et al., 2014 en Serrano-Rosa, Baena & Molins-Correa, 2018), es decir, la primera dimensión es la realidad del trabajo lo tangible que se ofrece, y la otra realidad es la percepción subjetiva que se tiene acerca de encontrar un trabajo en cierto tiempo y adecuado para cada uno, que haga el match entre las expectativas y la oferta.

Adicional a estas percepciones tanto objetivas como subjetivas de la empleabilidad, se suma el reto de los Estados de generar empleos y combatir las tasas de desocupación. Como podemos observar a continuación en la tabla 4, la tasa de desocupación por Entidades Federativas de marzo 2019, indica que San Luis Potosí pasó de 2.9 a 2.2, dejando en claro que esta entidad, seguía abriendo espacios laborales, anterior a la pandemia que vivimos, es decir había oferta, pero en el Estado de Guanajuato era lo contrario, ya que pasó de 3.4 a 3.8, lo que indica que había demanda, y si a esto se le adicionara el tema de la pandemia que quitó aún más la oferta laboral en los Estados y la inseguridad que se vive actualmente en el Estado de Guanajuato, se convierte en problemas para unos, pero en oportunidades para otros.

**Tabla 4.** Indicadores de desocupación 2019

**TASA DE DESOCUPACIÓN POR ENTIDAD FEDERATIVA\***  
(Porcentaje de la PEA)

| Entidad Federativa   | Marzo |      | Entidad Federativa              | Marzo |      |
|----------------------|-------|------|---------------------------------|-------|------|
|                      | 2018  | 2019 |                                 | 2018  | 2019 |
| Aguascalientes       | 3.8   | 3.3  | Morelos                         | 1.9   | 1.9  |
| Baja California      | 2.1   | 2.5  | Nayarit                         | 3.4   | 3.5  |
| Baja California Sur  | 3.9   | 3.4  | Nuevo León                      | 3.7   | 3.3  |
| Campeche             | 2.6   | 3.4  | Oaxaca                          | 1.3   | 1.8  |
| Coahuila de Zaragoza | 4.0   | 4.2  | Puebla                          | 2.1   | 2.4  |
| Colima               | 3.4   | 4.0  | Querétaro                       | 3.2   | 2.6  |
| Chiapas              | 2.0   | 3.1  | Quintana Roo                    | 2.6   | 2.9  |
| Chihuahua            | 4.0   | 3.2  | San Luis Potosí                 | 2.9   | 2.2  |
| Ciudad de México     | 3.6   | 4.8  | Sinaloa                         | 2.5   | 3.5  |
| Durango              | 4.4   | 4.6  | Sonora                          | 3.6   | 4.2  |
| Guanajuato           | 3.4   | 3.8  | Tabasco                         | 7.6   | 7.4  |
| Guerrero             | 1.2   | 1.9  | Tamaulipas                      | 4.0   | 3.6  |
| Hidalgo              | 2.9   | 2.5  | Tlaxcala                        | 3.6   | 3.8  |
| Jalisco              | 2.1   | 2.7  | Veracruz de Ignacio de la Llave | 2.7   | 2.8  |
| Estado de México     | 4.5   | 4.3  | Yucatán                         | 1.9   | 1.9  |
| Michoacán de Ocampo  | 2.1   | 2.3  | Zacatecas                       | 3.7   | 3.2  |

\*/ Promedio móvil de tres con extremo superior.  
Fuente: INEGI.

**Fuente:** INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (23 de abril de 2019), Comunicado de prensa Número 189/19 - Indicadores de Ocupación y empleo. Cifras oportunas durante marzo de 2019, cifras desestacionalizadas, recuperado de:  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/iooe/iooe2019\\_04.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/iooe/iooe2019_04.pdf).

**2.2.1 Variables del entorno a considerar por parte del empleador.** Las organizaciones modernas operan en un ambiente de turbulencia en donde existen varios desafíos externos, sobre los cuales el departamento de recursos humanos no tiene control, pero estos influyen en todo momento. Así pues, los profesionistas de recursos humanos y empleadores, tienen la tarea de tomar acciones a estos cambios y ayudar a la organización a lograr sus metas (Werther & Davis, 2008), punto importante para esta propuesta de reforzamiento en la construcción de la marca empleadora de la empresa objeto de estudio.

En la actualidad la única constante en las organizaciones es el cambio, a esto se suman variables externas como la globalización o conexión global, la comunicación instantánea mediante redes virtuales en donde surgen comentarios favorables o desfavorables todo el tiempo, un flujo de información veloz y con ello la ansiedad de tener todo a la mano, la nueva

oferta laboral que se ha extendido a niveles globalizados, es decir, que ahora se puede trabajar para una empresa de un país radicando en otro y la difícil convivencia laboral interna en una organización entre 4 tipos de generaciones distintas entre sí: “*Baby boomers*” nacidos entre 1943 y 1960, con el deseo de escalar y autorrealizarse, su existencia en base al trabajo, que es lo más importante para ellos descuidando inclusive la vida personal; casi todos ellos obtuvieron títulos universitarios e ingresaron al mercado laboral como mano de obra superior y calificada; son quienes siempre valoran el estatus, los desafíos, la productividad, valoran además las relaciones *face to face* y no utilizan ni se comunican exclusivamente con medios electrónicos; no toleran el ocio lo que los pone en contra de los más jóvenes; miden el éxito en función de la fortuna alcanzada; no piensan en retirarse y aspiran al escalamiento vertical, es decir, buscan una carrera profesional y su desarrollo dentro de la misma empresa (Universidad de Montevideo, 2011) o cómo se menciona de manera breve por Alfaro (2018) “No son viejitos, son gente adulta que demuestra que tiene energía y sabe lo que quiere”. La “*Generación X*” nacidos entre 1961 y 1981, quienes han vivido muchos cambios: desde las pantallas en blanco y negro, hasta las de mucho color y con HD-4k, han jugado al trompo, al atari y también al XBOX; Su mentalidad se determina por grandes cambios; viven en sociedades de información y utilizan medios de comunicación menos burocráticos que sus antecesores; Mitigan el concepto de lealtad, el cual era primordial antes de ellos; aplauden a los líderes y jefes con la capacidad de transmitir lo que saben y de dar coaching; respetan su tiempo libre y la calidad de vida. Tienen una gran vocación; son escépticos, realistas e informales. No creen en los grandes proyectos a largo plazo ni viven de ellos; tienen terror al estancamiento; buscan retos y oportunidades para aprender y autorrealizarse. Trabajan en equipo; no son de creer en las instituciones, creen en lo que ven y se caracterizan por decir: “digo lo que pienso y lo que quiero”, son pragmáticos; le dan gran importancia al celular, al internet, a las computadoras y a

la educación; se enfocan en los resultados y no encuentran la relación de estos con el tiempo que pasan en el trabajo, trabajar no es estar en la empresa sino más bien es lograr objetivos, y piensan que la retroalimentación en lo que hacen, los ayuda a desarrollarse y aprender, buscan el *feedback* inmediato. La “Generación Y” o *millennials* (1982-1992) quienes algunos empleadores los consideran con muy altas expectativas del lugar de trabajo que quieren, e inclusive predicen que ellos cambiarán de trabajo frecuentemente, teniendo mucho más trabajos que otras generaciones por estas mismas expectativas (Brown, 2017), coincidiendo con que son muy optimistas y positivos, se exhiben en *Facebook* y pueden andar sin ropa antes que sin celular; realizan sus tareas con un sentido o propósito mayor, preguntándose el porqué de estas; son flexibles, quieren todo rápido y les estresan y aburren las juntas (“mándame un mail”); no dejan de lado nada por el trabajo y estar en Google es su sueño; aprenden observando y ejecutando; reemplazarán en unos años más a la *Generación X*; el respetar y ser respetado, así como la justicia, son sus valores principales; muy autónomos y pragmáticos; parecen con baja lealtad y falta de compromiso, pero en realidad buscan un mentor o guía en la organización; son extremadamente consumistas; no se alborotan por el liderazgo o jefaturas de sus lugares de trabajo. La tecnología pasa a ser un fin, no interpretan la realidad sin ella; valoran el trabajo en equipo, prefieren ambientes cooperativos; realizan varias cosas al mismo tiempo, son *multitask*; conciben un ambiente laboral con alta conectividad; tienen bastante creatividad y “valoran lo intangible como real”; sus círculos sociales toman mucho valor en ellos: familia y amigos; tienden a desprenderse de su trabajo muy fácilmente, éste sirve o es funcional a ellos; necesitan del *feedback* constantemente; el tiempo libre y la vida personal es su top; aunque no les gustan las juntas de trabajo, son proclives a las reuniones y a la charla; buscan márgenes de utilidad, autonomía, confort y placer en el trabajo; tienen una gran adaptabilidad al cambio, y si se les agrega reto y riesgo, el jefe directo establece vínculos estrechos y de confianza, necesitan que

él les dé el derecho a presentar su opinión y a participar (Universidad de Montevideo, 2011) y por último la “Generación Z” nacidos después de 1993, quienes nacieron y adoptaron en primera instancia las nuevas tecnologías creando dependencia a ellas, son digitales, desconfiados pero creen en la colaboración y en el trabajo en equipo; son grandes consumidores y pesimistas, son impulsivos y mantienen su desconfianza en el Gobierno; no ven a la educación como medio o herramienta para sobrevivir; pueden hacer más que las generaciones anteriores utilizando medios electrónicos y digitales; creen solo en ellos y son individualistas; tienen pocas habilidades interpersonales y le otorgan poca importancia a los valores de la familia y a las normas de conducta sociales o tradicionales; consideran que todo está en Youtube, inclusive el mejor conocimiento; suelen reflejar colaboración, creatividad y buena comunicación, ellos crean y generan contenidos; pueden realizar varias funciones y con inmediatez; ellos existen en internet donde se abre su mente y sus opiniones se escuchan; todo es redes sociales, aplicaciones y no creen en un trabajo por siempre (Universidad de Montevideo, 2011) más parecidos a la Generación X por cuidar su dinero pero con influencias tecnológicas (Ruiz, 2018). De acuerdo con varios estudios, cuando la fuerza laboral es balanceada y homogénea, el proceso de identificación con la organización es más sencillo y natural, pero cuando ésta se vuelve heterogénea, es decir, que hay de todo en el grupo, “se corre el riesgo de que un sector importante del personal no se identifique psicológicamente con la empresa, por encontrarse -sólo de paso- en ella” (Werther & Davis, 2008).

Debido a estas fuertes variables del entorno es urgente que las compañías y empleadores generen una diferenciación o ventaja competitiva, es decir que se coloquen en la mejor posición contra sus competidores para atraer a los clientes (posibles empleados) y con ello poder defenderse (retener) contra las fuerzas rivales y desarrollar un plan para tratar de desarmar a las organizaciones que buscan lo mismo y obtener así una ventaja real (Garza-Ojeda, 2007). El

concepto de marca empleadora se está convirtiendo importante por 4 aspectos: primero contribuye directamente a la ventaja competitiva de la compañía como recursos humanos adquiridos diferentes, valiosos, insustituibles y difíciles de copiar (Suikkaken, 2010, mencionado en Al Badawy et al., 2017); segundo provee una sólida identidad corporativa que atrae al mejor talento permitiendo a las personas tener la mejor experiencia en la compañía (Elving et al., 2013 citado por Al Badawy et al., 2017); tercero señala a la gente que no compagina con la compañía y asegura únicamente a los aspirantes correctos que logren la productividad; y cuarto logra la eficiencia y efectividad en decisiones de atracción de talento (Tuzuner & Yuksel, 2009, en Al Badawy et al., 2017).

**2.2.2 Ventaja Competitiva.** Ventaja es una palabra que, según la RAE (2019), expresa superioridad o mejoría con respecto a algo o a alguien, así mismo denota excelencia o condición favorable que algo o alguien tiene o simplemente es una ganancia anticipada. Competitiva por su parte proviene de competitividad que es la “capacidad de competir o rivalidad para la consecución de un fin” (RAE, 2019). Es así, que al unir estas dos palabras ventaja competitiva, se puede inferir que una ventaja competitiva es algo que otorga superioridad, excelencia, condición favorable o mejoría y que con ello se tiene la capacidad para competir y hacer frente a algo o alguien.

La ventaja competitiva surge de un conglomerado de actividades que permiten hacer diferente a un producto o servicio, o inclusive a una oferta laboral, que se ofrece en el mercado, y esta ventaja debe ayudar a cuidar el talento y a atraer a los mejores para lograr sus objetivos estratégicos planteados, convirtiéndose en la marca del empleador o *employer branding*.

“Para crear y mantener una ventaja competitiva se requiere un modelo sistemático llamado cadena de valor, el cual permite conocer qué actividades son relevantes, las fuentes de suministro y los potenciales que permiten diferenciarse del resto” (Porter, 2002).

Lo importante del *employer branding* es posicionarse en la mente de las personas, y crear una preferencia por la marca de la compañía (ventaja competitiva), comunicando los únicos y especiales beneficios a los candidatos y empleados como una propuesta de valor. Las organizaciones que tienen la habilidad de diferenciarse con características intangibles de la marca se hacen difíciles de copiar para cualquier competidor (Al Badawy et al., 2017), como lo es el caso especial del nombre de Google a nivel mundial, o UST Global y Honeywell en México.

Iniciando el año 2020, se marcará el comienzo de la década del *culture-first*, en donde la cultura organizacional es cada vez más relevante. Como ejemplo para este tema de quienes tienen una ventaja competitiva real y quienes no, se cita lo que dice Sutherland-Wong (2019), presidente, Director de Operaciones y próximamente CEO de la consultoría Glassdoor, “los ganadores de las mejores compañías para trabajar son quienes ponen cultura, misión y personas en el centro de todo lo que hacen, y es por eso que sus empleados los reconocen como las Mejores Compañías para Trabajar en 2020”.

Por ejemplo, en México, la consultoría Glassdoor otorga el reconocimiento a las 25 mejores compañías para trabajar. En donde los ganadores se clasifican por su calificación alcanzada durante un año anterior, en cada mes de octubre, teniendo en cuenta que la calificación mayor es de 5 muy satisfecho y la menor de 1 muy insatisfecho. En la figura 7 podemos observar la lista de las mejores compañías para trabajar en México en 2020:

1. UST Global (4.5)
2. Honeywell (4.5)
3. Costco Wholesale (4.5)
4. Epicor Software (4.4)
5. Ford Motor Company (4.4)
6. HP Inc. (4.4)
7. Globant (4.4)
8. Nestlé (4.4)
9. Cisco Systems (4.4)
10. IBM (4.4)
11. Intel Corporation (4.3)
12. Uber (4.3)
13. Grupo Bimbo (4.3)
14. FEMSA (4.3)
15. SAP (4.3)
16. Hewlett Packard Enterprise | HPE (4.3)
17. Continental (4.3)
18. Aeroméxico (4.3)
19. Accenture (4.3)
20. CFE (4.3)
21. Starbucks (4.3)
22. GE (4.3)
23. Banco Compartamos (4.3)
24. Mondelez International (4.3)
25. Jabil (4.3)

**Figura 7.** Los 25 mejores lugares para trabajar en México 2020

**Fuente:** Sutherland-Wong, C. (11 de diciembre de 2019). “Los 25 mejores lugares para trabajar en México 2020”. Revista digital Entrepreneur en español. Recuperado de:  
<https://www.entrepreneur.com/article/343700>

Todo aquello que se debe comunicar interna y externamente es lo que se conoce como la propuesta de valor del empleado, que no es más que la ventaja competitiva que se tiene frente a otros, o como lo menciona Carsi (2020), el conjunto de beneficios, factores tangibles e intangibles, que un empleado recibe a cambio de sus habilidades, competencias, experiencia, y trabajo que aporta. Una propuesta de valor del empleado (ventaja competitiva) que sea coherente con la empresa, fuerte y además atractiva, se traduce en la decisión de las personas en comprometerse y darlo todo en una organización.

Para ejemplificar una vez más la ventaja competitiva en este tema o la delantera que llevan unas empresas, Carsi (2020) analizó a detalle y a través de LinkedIn la marca empleadora de 10 empresas modelo y lo que hacen bien en cada una:

- PwC. Tiene más de 1.600.000 seguidores en LinkedIn. Su página incorpora información de la compañía, una sección dedica a “Vida en la empresa” o en otras palabras a demostrar cómo desarrollar una carrera profesional en PwC, sus valores y magnitudes de una forma muy visual.

- Deloitte. Quien, en su cuenta de LinkedIn, tiene por arriba de 2.600.000 seguidores, cuenta con una sección dedicada a “Vida en la empresa”, pero con un apartado dedicado especialmente a los estudiantes, lo cual supone una buena estrategia, ya que los recién graduados constituyen un talento muy codiciado en este giro, en donde la innovación juega un papel destacado.

- Accenture. Su página en LinkedIn tiene más de 3.300.000 seguidores. Su sección “Vida en la empresa” apuesta también por el talento joven, así como por el apoyo a la diversidad y la inclusión.

- Danone. Con más de 900.000 seguidores en LinkedIn. Se incide en los valores de la compañía, los cuales están en sintonía con las aspiraciones profesionales de un talento que busca en el trabajo alcanzar sus metas tanto profesionales como personales, y contribuir a un mundo más saludable en un ambiente colaborativo.

- Nestlé. Más de 3.100.000 seguidores en su página, cuya sección “Vida en la empresa” dedica una especial atención a mostrar los diferentes países en donde tiene presencia.

- L’Oréal. Su página tiene más de 1.300.000 seguidores, y presenta testimonios de empleados. Así como contenidos que ilustran el día a día de la compañía.

- Inditex. Si bien su página en LinkedIn tiene alrededor de 560.000 seguidores, su sección “Vida en la empresa” está a la altura, mostrando una marca empleadora dinámica y atractiva.
- BBVA. La principal página en LinkedIn de esta entidad financiera cuenta con más de 245.000 seguidores, e incluye una sección “Vida en la empresa” muy creativa y atrayente, con numerosos vídeos.

**2.2.3 Retención de personal y rotación.** En este apartado se habla sobre la desvinculación entre el empleado y la empresa en términos laborales, y aunque existen separaciones involuntarias con razones como las de un mal comportamiento e ir contra políticas y reglamentos, una baja productividad, las quejas constantes del trabajo, incitar negativamente a otros compañeros, y las claras quejas de los clientes y/o proveedores (Occmundial, 2019), las razones más comunes para que un empleado se separe de la organización son falta de planes de carrera, nuevas y atractivas ofertas de trabajo, mejores paquetes de compensación, falta de aprecio de los superiores lo cual los desmotiva, discrepancia entre la expectativa de trabajo y la realidad, estrés, balance vida – trabajo, falta de confianza y soporte de compañeros, jefes y gerentes (Al Badawy et al., 2017).

El porcentaje de rotación de personal en la entidad se incrementó 2.1% a comparación de la cifra que se manejaba a inicios de 2017, informó el presidente anterior de la Asociación de Ejecutivos de la Gestión de Talento Humano (ADERIAC) de San Luis Potosí, Sergio Muñoz Martínez.

A inicios de 2017 el porcentaje de rotación de personal que se tenía registrado en la entidad era de un 3.0%, cifra que incrementó a 5.1% al 31 de agosto del 2017. El presidente anterior de ADERIAC señaló que la rotación de personal no depende de una sola persona pues

obedece a una situación de mercado por lo que las empresas tienen que implementar medidas sistémicas y ofrecer salarios competitivos para los trabajadores para atraer más rápido a los posibles aspirantes a las diferentes vacantes. Aseguró que se busca combatir esta problemática entre las empresas potosinas, principalmente aquellas que tienen que ver con el sector manufacturero, pero que impactan a los otros sectores.

De acuerdo con un comparativo realizado entre varias entidades del país, San Luis Potosí ocupa el quinto lugar en rotación de personal, así lo señaló Héctor Soto Adunas, director del Clúster Automotriz en la entidad, quien dijo que se realizó una encuesta para combatir esta problemática entre las empresas potosinas, principalmente aquellas que tienen que ver con el sector manufacturero (Monreal, 2017).

Comparando a San Luis Potosí con los estados de Coahuila, Guanajuato, Nuevo León y Querétaro, éste se ubica en la quinta posición, lo que no implica que esté exento de presentar estas mismas condiciones, “ya que Guanajuato y San Luis Potosí son los estados que más van a crecer en los próximos años y súbitamente pasar del quinto al primero, por ello dijo que se está trabajando muy activamente en esta problemática” (Monreal, 2017). Además, debemos recordar que todo puede ser copiado excepto el capital humano con talento único de la compañía (Biswas & Damodar, 2016).

Monreal (2017) afirma que la falta de obreros calificados es generalizada en todo México y en diferentes zonas, y agregó que se estableció ayuda de la Secretaría de Economía y se realizó una investigación de brechas la cual se compartió con los Comités Académico y Desarrollo Humano, con el fin de conocer las necesidades para desarrollar a las personas donde se requiera.

El salario emocional, aquello extra a los beneficios comunes de una empresa, forma parte de la marca empleadora, y es algo que actualmente se está explorando en el Estado para retener

al personal, se presentan algunas situaciones como horarios flexibles, vacaciones adelantadas, home office entre otros beneficios con tal de mantener el balance vida y trabajo (Aranda, 2019).

El actual presidente de ADERAC, Juan Carlos Cadena Solís, puntualizó que en 5 años las empresas han tenido que cambiar su forma de ver las cosas y pensar en crear fidelidad, remarcó que el sueldo no lo es todo, que inclusive hay estrategias que van más allá de eso y que no tenemos aún una forma de medir a las empresas en este tema (Aranda, 2019).

Una de las causas que puede generar que la gente se vaya de una organización es el desánimo y la insatisfacción en el trabajo, sobre todo si en el mercado laboral en donde reside es considerada un recurso escaso y demandado, originando una feroz contienda y una oferta y demanda, en donde el trabajador es quién tendrá la última palabra y la decisión final (Dessler & Varela, 2011).

Tocando el tema de la lealtad a la organización, se puede comparar el mundo occidental con el oriental (Werther & Davis, 2008) en donde se confirma que se ha desarrollado una cultura empresarial en occidente, distinguida por la poca difusión de la lealtad a la empresa y a ponerse la camiseta comparado con el mundo oriental; sin ser claras las razones, se menciona que ya sea por cuestión de oferta y demanda o por las circunstancias de cada organización, ha fallado la estrategia de retención y el porcentaje de rotación ha aumentado, aparentemente esta situación, en el pasado no se le atribuía importancia puesto que había mucha gente y poca oferta; sin embargo hoy en día las organizaciones de occidente muestran más interés, por lo que se están generando cada vez más investigaciones.

“El cambio de un sólo trabajador duplica los gastos en un 213% o más (si se trata un puesto máster). El primer paso para evitar pérdidas es calcular el índice de rotación de personal: resta al número de empleados nuevos las bajas anuales, divide entre los trabajadores contratados y multiplicar por cien.

Por ejemplo, para una empresa de 150 trabajadores con 15 bajas y 20 ingresos, el índice sería el siguiente:

$(\text{ingresos} - \text{salidas} / \text{contratados}) * 100 = \text{índice de rotación de personal}$

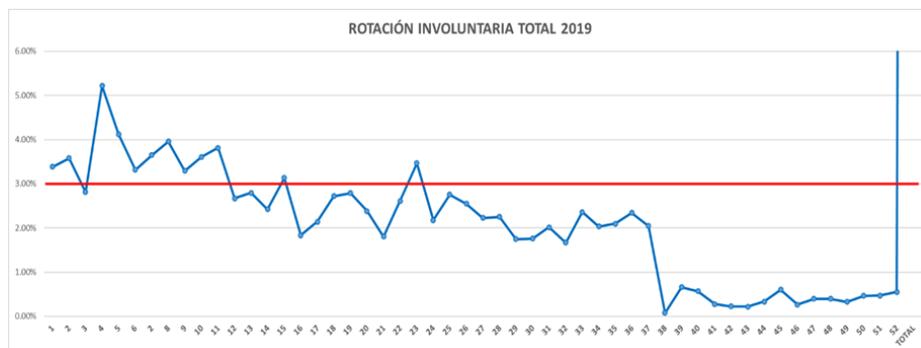
$(20 - 15 / 150) * 100 = 3.33\%$

La mayoría de los costos directos son en términos de productividad. Algunos de estos son:

- Gastos por nuevo ingreso (capacitación y entrevista)
- Costos de publicidad de la vacante (anuncios en páginas de búsqueda)
- Servicios de outsourcing (entre 30 y 25% de un año de salario)
- Reducción de compromiso o sensación de “¡El barco se hunde!”
- Baja productividad de nuevos ingresos (tardan dos años en alcanzar el nivel óptimo)
- Gossip Machine (impacto corporativo por las referencias de los exempleados)” (Occmundial, 2017).

La separación del personal de su organización, está inmiscuida en costos primarios y secundarios. Los primarios tienen que ver con cualquier inversión que hace la empresa para atraer y contratar al personal para cubrir sus puestos, y los secundarios o a veces llamados indirectos son los que se destinan por parte de la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. En general, los costos de sustituir talento son: “costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral” (Chiavenato, 1999).

Con base a lo comentado por Occmundial (2017) y Chiavenato (1999), la empresa que se estudia presenta un índice de rotación del 2% mensual en promedio en 2019, el cual se puede leer en la figura 8 junto con la tendencia anual en el mercado de la agroindustria.



**Figura 8.** Gráfico de comportamiento de la rotación de personal cierre 2019

**Fuente:** Elaboración propia

Además de ello se pueden observar en la Tabla 5 los indicadores de costos primarios y secundarios por atracción de talento de una sola persona de la empresa objeto de estudio.

**Tabla 5.** Costos primarios y secundarios de la rotación mensual por colaborador de la empresa

| INVERSIÓN                 | OBSERVACIONES  | PAGO MENSUAL                | INVERSIÓN Mensual x Colaborador |
|---------------------------|--|-----------------------------|---------------------------------|
| <b>COSTOS PRIMARIOS</b>   |  |                             |                                 |
| TRANSPORTE                | \$709,000 Costo Semanal  | \$ 2,836,000.00             | \$ 1,890.67                     |
| RECLUTAMIENTO             | Costo Mensual Reclutamiento Campo (Perifoneo, Volanteo, etc.)                    | \$ 57,300.00                | \$ 204.64                       |
| CELULAR                   | Renta mensual fija   | \$ 389.00                   | \$ 389.00                       |
| SALARIO                   | \$146.89, Salario Promedio Plantilla   | \$ 4,406.70                 | \$ 4,406.70                     |
| CARGAS SOCIALES           | Carga Social Promedio  | \$ 833.02                   | \$ 833.02                       |
| PRIMA RIESGO              | Prima de Riesgo por persona  | \$ 0.84                     | \$ 0.84                         |
| UNIFORME                  | Entrega al ingreso   | \$ 380.00                   | \$ 380.00                       |
| MANDIL ENTRENAMIENTO      | Entrega al ingreso   | \$ 89.00                    | \$ 89.00                        |
| CALZADO                   | Entrega al ingreso   | \$ 450.00                   | \$ 450.00                       |
| <b>COSTOS SECUNDARIOS</b> |  |                             |                                 |
| FORMACIÓN                 | Horas hombre instructores de inducción y atracción de talento (sólo 1 inducción) | \$ 4,807.90 (5 inducciones) | \$ 961.58                       |
| TOTAL                     | \$   | 2,904,656.46                | \$ 9,605.45                     |

**Fuente:** Elaboración propia

La mayoría de los colaboradores no satisfechos están en la etapa juvenil, son solteros y no tienen obligaciones familiares y económicas, es decir, sin preocupación ellos tienen más libertad de dejar sus trabajos, a diferencia de los de mayor edad que tienen deudas e hipotecas (Schultz, 1994).

Según Reyes-Heroles (2007), la rotación del personal genera costos a las organizaciones en la atracción y capacitación o entrenamiento, como se pudo observar en la tabla 5. Además, los trabajadores ya no consideran que un cambio de puesto repentino les puede aminorar un posible crecimiento y asegurar el desarrollo profesional.

En el Estado de San Luis Potosí, ante el gran crecimiento y boom industrial que se vive, aún sigue persistiendo el grave conflicto de escasez de fuerza laboral y de rotación, principalmente en el Estado y en general en la zona del Bajío, argumentó el secretario de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), Emilio de Jesús Ramírez Guerrero, además sostuvo que esto representa claramente “la falta de mano de obra calificada, y eso provoca un fuerte impacto en lo relacionado con la calidad y entrega de los productos que se fabrican; fenómeno que se está presentando en entidades como Guanajuato, Zacatecas y Aguascalientes” (PULSO. 2018), Ramírez-Guerrero señala que:

Las empresas están emprendiendo batallas muy fuertes por retener la mano de obra, cuando salen a ofertar nuevos puestos de trabajo obviamente generan cierta intranquilidad en las demás compañías, porque esa rotación termina impactando en todas las categorías de los trabajadores, desde el operario general, calificado, especializado y hasta en los puestos ejecutivos de recursos humanos, finanzas, administración y gerencial.

Aseguró que algunas empresas han estado mejorando las condiciones laborales de sus empleados ofreciendo mejores ingresos económicos, más prestaciones laborales

y una serie de dádivas como vales de productividad, buenos ambientes de trabajo, servicios de comedor, transporte y servicio médico preventivo. Comentó que se está haciendo hasta lo imposible para retener a sus trabajadores, “cuando hay competencia muy fuerte se da una mayor oferta de demanda y eso es lo que está sucediendo con la llegada de nuevas inversiones (PULSO, 2018).

Existen varios problemas ocasionados por la rotación de personal, los cuales generan costos a las empresas o los costos de oportunidades a los trabajadores. Alguien desmotivado que busca otra oportunidad de trabajo mientras está laborando puede no ser tan productivo como se espera que sea, lo que genera pérdidas económicas a la organización.

“El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%)”, según datos de Reyes-Heroles (2007).

La solución a este tema se encuentra en las políticas de Recursos Humanos, según los profesionales de esta área, inclusive la solución a la insatisfacción y falta de motivación que causa la rotación. Pudiendo ser a través de planes con flexibilidad o bonos que mejoren el salario o el bienestar a través de los programas de cuidado de la gente, que permiten a las organizaciones ahorrar costos generados por capacitación de nuevos empleados al rotar (Reyes-Heroles, 2007).

Las compañías que trabajan en estas políticas, no sólo disminuyen el indicador de rotación, sino que incrementan la motivación, la gente se convierte más productiva y la empresa baja sus gastos operativos por concepto de entrenamiento y atracción de talento (Cuadras, 2005, mencionado en Reyes-Heroles, 2007).

De acuerdo con lo mencionado por Velásquez (2005) en (Reyes-Heroles, 2007), las causas principales por las que un colaborador piensa en dejar su empresa por otra, antes de cumplir el año para la que están trabajando son:

a) Que el trabajador haya dicho que sí a la propuesta, mientras encontraba algo mejor, es decir, sólo dijo que sí por necesidad urgente de un ingreso “buscar trabajo con trabajo es más fácil”.

b) Que no se identifica ni con el liderazgo de los mandos ni con la cultura.

c) Que tuvo desde un inicio una falsa promesa y por ende se siente defraudado.

“Hay que proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral” (Reyes-Heróles, 2007).

*Employer branding* ha sido introducido como un método para reforzar la retención haciendo una promesa de trabajo distinta y superior a los competidores, con la que el empleado no consideraría cambiarse (Al Badawy et al., 2017).

**2.2.4 Costo de oportunidad.** Este concepto se refiere a aquello que tuvimos que renunciar cuando tomamos una decisión. Casi siempre, optamos por la decisión más rentable, es decir, tomamos más en cuenta el costo del bien o servicio, o en su caso la inversión que se ocupa; se trata de obtener la mayor rentabilidad, optimizando recursos y maximizando el logro de beneficios (Garza-Ojeda, 2007), como la decisión de contratar a alguien cuando pudo existir una mejor opción.

En el actual mercado laboral, los obstáculos y retos a los que se enfrentan las empresas son muchos cuando ofertan vacantes, y existen muchas decisiones que tomar en base al logro de los objetivos de la compañía; sin embargo, los recursos con los que se cuenta, por lo general siempre son limitados y cada vez se pide reducirlos aún más. Ello conlleva que, ante varias opciones o decisiones que tenga la empresa, deberá siempre seleccionar aquella que considere mejor, o la opción con la que obtendrá mayor ganancia o será más beneficiada. Cada una de las opciones por las que se va a decidir, representan una serie de gastos y costos para la organización, a pesar de ello, siempre deberá elegir una opción, que no siempre será la de menor

costo. Y al seleccionar una y tomar la decisión de irse por ese camino se renuncia a la otra opción, aquí es cuando entra en juego el costo de oportunidad, que hubiera pasado si se hubiera escogido la otra opción (Nuño, 2017).

Como lo menciona Nuño (2017), es obligatorio conocer muy bien y de cerca los costos de oportunidad de todas las opciones de inversión, ya que nos ayudarán a tomar la decisión correcta en cada momento. Se debe estar consciente de lo que se ganará y de lo que se dejará de ganar en cada opción de inversión que realice la compañía y una gran decisión será usar la marca empleadora a su favor o no usarla.

### **2.3 Relación de la Marca Empleadora con el Marketing**

El *employer branding* utiliza conceptos básicos de marketing como: *branding*, identificación, la imagen, reputación, junto con algunos conceptos únicos de recursos humanos como la identidad organizacional y la satisfacción del empleado (Katoen & Macioschek, 2007, como se menciona en Al Badawy et al., 2017).

El employer branding o marca empleadora se compone de varias estrategias de marketing que pueden ayudar en el proceso de atraer, el uso de varias ideas innovadoras con puntería que ayudan a desarrollar la imagen de una organización y crear una atractiva identidad no solo a un grupo cualquiera de personas, si no que asegure también la relación de las habilidades requeridas con las vacantes (Al Badawy et al., 2017).

**2.3.1 Marketing interno.** Marketing interno se refiere a comunicar la marca eficientemente a los empleados; tratando de convencerlos de la importancia o relevancia y de las fortalezas de esta misma. Se asume que la distinción y originalidad de la marca permite a la organización adquirir capital humano único del mercado laboral meta (Berthon et al., 2005, mencionado en Al Badawy et al., 2017).

Ayuda a desarrollar una fuerza de trabajo que es difícil para otros imitar. Esto se logra exponiendo a los trabajadores a la propuesta de valor de la marca empleadora de una manera sistemática, la cultura de trabajo es moldeada alrededor de las metas corporativas, habilitando a la firma a lograr una única cultura enfocada a hacer negocios (Backhaus & Tikoo, 2004).

Como se había mencionado, Al Badawy et al. (2017) comentan que el *employer branding* es el marketing interno de una organización para hacerla ver atractiva y como la primera opción tanto para los empleados futuros como para los actuales.

Existen dos aspectos clave en el marketing interno. “El primero, es la noción del cliente interno, es decir, que toda persona que trabaja en una organización sepa que es al mismo tiempo proveedor y cliente” (Gordillo-Benavente, 2014). En este aspecto, la mentalidad básica de todos los trabajadores y departamentos deberá ser comprender que todos, absolutamente todos, tienen clientes y proveedores internos, y deberán ocuparse de elevar la satisfacción y calidad de los servicios o productos que les ofrecen. “El segundo aspecto, se refiere a asegurar que todo el personal trabaje unido y coordinado, orientando todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de la misión, las estrategias y al logro de las metas de la organización” (Gordillo-Benavente, 2014). La finalidad del marketing interno es tener siempre a los clientes internos de la organización satisfechos, lo que se traducirá en fidelización de éstos y la cobertura de sus necesidades, a través de su cuidado y retención.

Como lo menciona Gordillo-Benavente (2014), el marketing interno es una “herramienta eficaz que crea campañas destinadas a producir comportamientos deseados entre los empleados y la organización” que busca la satisfacción del empleado para asegurar la del cliente. Algunos beneficios de implementar el marketing interno son la disminución de la resistencia al cambio, ayudar a transmitir los nuevos desarrollos e involucrar a todos en ellos, dar visibilidad a los canales de comunicación, mejorar el sentido de pertenencia y aumentar la comunicación

efectiva. En pocas palabras, el marketing interno aprovecha al máximo el valor de los colaboradores de una organización y fortalece la relación de todos los clientes con sus proveedores. En definitiva, consigue alinear a los colaboradores con los principales objetivos y metas de la empresa, en especial con los que derivan de la satisfacción del cliente final.

Quintanilla (1994), mencionada por Gordillo-Benavente (2014), reconoce dos aspectos fundamentales en la mercadotecnia interna, la gestión de actitudes: actitud positiva y motivación orientada a clientes como proceso continuo; y la gestión de la comunicación: actividades de información en intervalos de tiempo apropiados para que se puedan realizar las funciones.

**2.3.2 Comunicación Integral.** Existen varios tipos de comunicación y varias clasificaciones, como este estudio habla sobre una organización en particular, tomaremos como base este concepto. La comunicación organizacional se puede apreciar como: "Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre miembros de la organización o entre la organización y su medio, capaces de influir en opiniones, aptitudes y conductas, con el fin de cumplir los objetivos". (Fernández-Collado & Andrade, 2002, mencionados en Gámez-Gastélum, 2007).

La comunicación organizacional se observa en cinco perspectivas según Velázquez-Valadez (2012):

- Comunicación interna: Esta se lleva a cabo dentro de una organización, con el fin de tener todo el tiempo buenas relaciones entre los colaboradores, por medio de la difusión y bombardeo de mensajes, enviados a través de los diversos medios, teniendo por objetivo proporcionar comunicación, reforzar la identidad y colaboración e impulsar la motivación, para el cumplimiento de los objetivos finales y la satisfacción del cliente último.

- Comunicación externa: Esta es dirigida hacia el público del exterior, con la finalidad de preservar e incrementar las relaciones públicas y proyectar e impulsar la imagen corporativa de la compañía por el buen camino.
- Relaciones públicas: Son el conjunto de actividades de comunicación que se realizan para mantener de cerca buenas relaciones con los diferentes grupos de interés asociados a la compañía.
- Publicidad: Se define como los mensajes transmitidos por los medios de comunicación masiva, radio, redes, televisión, etc, que persiguen el aumento de la comercialización de productos o servicios de la empresa.
- Publicidad institucional: Herramienta utilizada por la empresa para proyectarse y posicionarse en la mente del público, con una imagen que juegue a su favor. Tratando de no levantar falsas expectativas, ya que puede ser contraproducente.

Estos elementos mencionados anteriormente, deben de ser tomados en cuenta por las compañías, con el objetivo de canalizar sus esfuerzos para elevar su competitividad frente a otros y mejorar sus canales de comunicación que les permita lograr un ahorro e incrementar su margen de utilidad (Velázquez-Valadez, 2012).

**2.3.3 Marketing relacional y experiencial.** “Toda actividad comercial se basa en las relaciones, para ello, se utilizan todas las técnicas y tecnologías de comunicación y producción para convertir cualquier acercamiento, con un cliente real (empleado) o potencial (candidatos), en una relación duradera y satisfactoria” (Reinares & Ponzoa, 2002).

Este tipo de marketing, relacional, es un proceso que identifica, establece, desarrolla, mantiene y, termina las relaciones entre la compañía, sus clientes y otros socios a través del

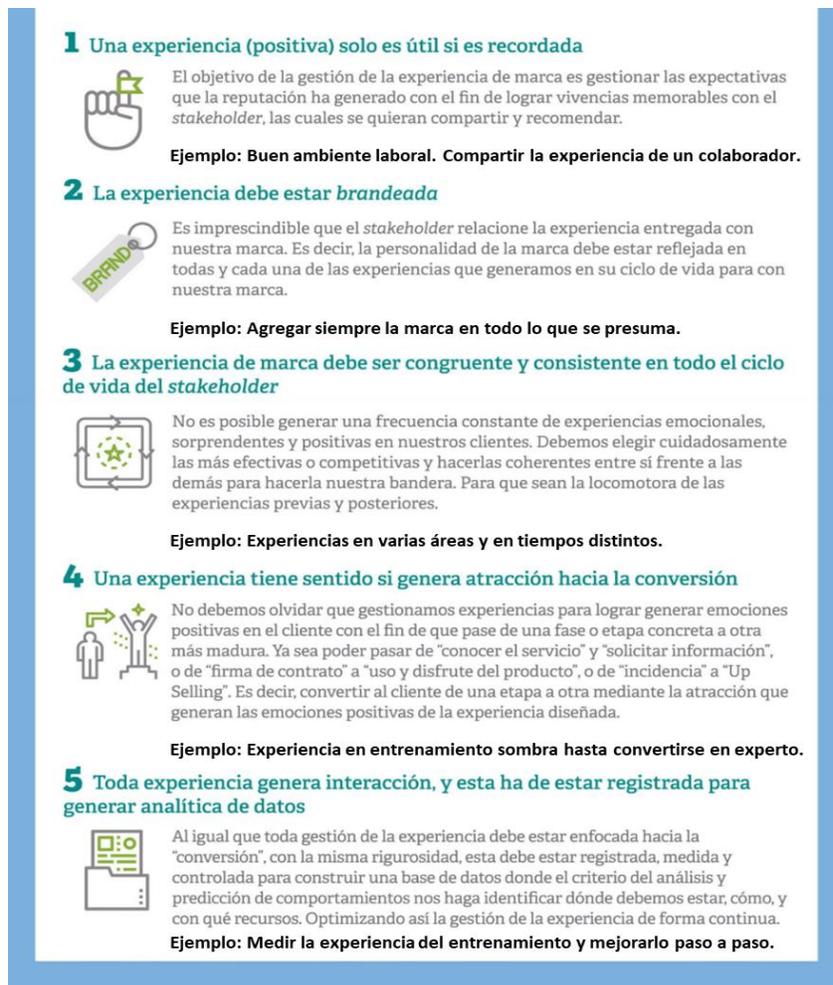
tiempo, con el objetivo de obtener beneficios mutuos y crear valores mediante la interacción (Sarmiento-Guede, 2016).

Marketing relacional, “Es un proceso social y directivo, de establecer y cultivar relaciones con los clientes creando vínculos con beneficios para cada una de las partes”, el trato con el cliente (empleado) y el servicio (oferta de trabajo) se están convirtiendo en los elementos diferenciadores entre marcas (González-de-la-Hoz, 2018). Se debe hacer énfasis en conocer y entender al cliente –empleado- para poder conectar, y con ello lograr que se vincule emocionalmente con la empresa, generando una relación a largo plazo, lo que incide en la retención de personal.

En cambio, el marketing experiencial se enfoca en observar la disparidad de nuestros clientes para maximizar la relación. Se concentra en estudiar estas interacciones para identificar emociones, que se busca tengan los clientes –empleados- al interactuar con la marca. Hoy en día las empresas buscan diferenciarse de los rivales con una simple pero efectiva ventaja competitiva como ya se había mencionado anteriormente, se busca el grial o el mayor de los tesoros, buscando relacionar la misión de la marca con la ventaja competitiva y después de ello se trata de darla a conocer internamente, a la sociedad y a los diferentes grupos de interés.

Toda ventaja competitiva deberá estar basada en cómo la marca de la empresa hace sentir al cliente (empleado), mediante la asociación holística de los atributos y el beneficio o emoción que le aporta la experiencia consumida o en el caso para este estudio el trabajo en sí (González-de-la-Hoz, 2018).

González-de-la-Hoz (2018) en la figura 9, menciona las 5 claves para generar experiencias de marca memorables, las cuales si se transportan al tema de marca empleadora o recursos humanos pueden ser de utilidad para este estudio.



**Figura 9.** Las 5 claves para generar experiencias de marca memorables

**Fuente:** González-de-la-Hoz, M. (diciembre 2018), Cómo convertir la experiencia de marca en una ventaja competitiva. De la reputación a la recomendación, Madrid, España, Portal Ideas LLYC recuperado de: <https://ideas.llorenteycuena.com/2018/12/como-convertir-la-experiencia-de-marca-en-una-ventaja-competitiva-de-la-reputacion-a-la-recomendacion/>.

**2.3.4 Marketing y branding.** La mercadotecnia o marketing debe observarse primeramente y entenderse como la relación de intercambio de los productos (empleos) de un sistema productivo u organización con el mercado (Santesmases-Mestre, Valderrey-Villar & Sánchez-Guzmán, 2014). “El concepto actual de la mercadotecnia parte de las necesidades del consumidor o usuario (demanda), y son éstas las que orientan la producción (oferta)”. Este intercambio no es una concepción nueva, inclusive los economistas clásicos decían que la actividad económica tiene que estar centrada en el consumo. Adam Smith uno de los grandes

pensadores, afirmó en su obra, la Riqueza de las Naciones, que el consumo es el único fin y propósito de toda producción (Santesmases-Mestre et al., 2014). La actividad de intercambio de bienes y servicios ha evolucionado y se ha modificado en el tiempo desde su raíz, hasta encontrarse con el concepto actual de marketing o mercadotecnia, en el que se contemplan particularidades en las necesidades de los individuos y de la sociedad en general. Del incremento en el nivel de competencia en el mercado surgió la evolución anterior, por lo que puede afirmarse lo siguiente según Santesmases-Mestre et al. (2014): “cuanto mayor es el grado de competencia existente, mayor es la posibilidad de aplicación de la mercadotecnia”.

Existe un tipo de mercadotecnia, *Direct Marketing*, que va al consumidor, vía cartas, llamadas telefónicas, correo electrónico o cualquier otro medio en el que se contacte de manera directa al consumidor para informarle de los beneficios y bondades de los productos que deseamos promover (Mesa editorial merca2.0, 2009) este concepto se puede utilizar de manera interna en la organización.

El concepto de marca (*Brand*) tuvo su origen en la protección del consumidor al reducir la incertidumbre dándole un nombre a la calidad y la consistencia (diferenciación). Lo que se busca ahora es posicionar y definir una marca en la mente del consumidor de tal forma que resulte única en comparación con la competencia, a través de servicio, experiencia o conocimiento, para confirmar autenticidad, credibilidad y relevancia en el *checkpoint Charlie* (Salenbacher & BIS, 2017). Casi todo lo que elegimos tiene marca y aún más cierto en la era de la conectividad, cuando las redes sociales proporcionan no sólo a las empresas sino también a individuos la oportunidad barata y eficiente de exhibir fuerza, habilidades y experiencia de planear y construir nuestras relaciones humanas particulares y profesionales. El *branding* es una estrategia eficiente para potenciar una idea en mercados altamente competitivos, y no es ningún secreto que el *branding* hace tiempo es el método más eficaz para encontrar nuevas

oportunidades profesionales en un entorno laboral inestable, en el que una competencia que va por todas presiona al individuo (Salenbacher & BIS, 2017). El *brand* se constituye de diferentes identificadores como lo son el nombre, signos, símbolos o un mix de estos (Keller 1993; Kotler & Keller 2016, mencionados en Theurer, Tumasjan, Welpé & Lievens, 2018) y coinciden con la American Marketing Association según Schneider (2003) mencionados en (Backhaus & Tikoo, 2004) en que una marca (*brand*) es un nombre un término, un concepto o signo, un símbolo, un diseño o combinación de ellos intentando identificar los bienes y servicios de un proveedor y los diferencia de otros rivales.

Según Escamilla (2020), y en concordancia con esta investigación, existen 2 tipos de *branding* que van de la mano con la marca empleadora o *employer branding*. Uno es el *branding* corporativo: el cual es una filosofía desarrollada por la empresa para nacer como tal y exponerse y presentarse ante el mundo y ante sus propios empleados. Las mejores marcas, de los grandes corporativos, usualmente buscan mostrar su razón de ser o misión, su personalidad y sus valores centrales en cada punto de contacto que tienen con los interesados –candidatos- a convertirse en clientes –empleados-, los clientes –empleados- actuales y los clientes –empleados- del pasado.

El otro es el *branding* online o por internet: este trata de ayudar y acompañar a las organizaciones a posicionarse en el *online marketplace*<sup>1</sup>. Este tipo de *branding* contempla el desarrollo de la página o sitio web de la compañía, el uso de plataformas y redes sociales como Facebook, Instagram, Pinterest, Twitter, LinkedIn, etc, o blogs y otros contenidos en línea. Actualmente casi todas las compañías usan alguno de los aspectos que integran el concepto de *branding*, y se puede considerar un debe o un *must*, debido al número de personas o tráfico de

---

<sup>1</sup> Nota del autor: online marketplace: plataformas o puntos de venta en línea, canales para estrategias de comunicación y posicionamiento a través de internet. (González, 2020)

personas que a diario utilizan internet para el desarrollo de búsquedas, opiniones, consumo en general y de contenido, entre otras actividades.

## **2.4. Planeación Estratégica**

Es importante para poder hacer una propuesta de mejora que refuerce la marca empleadora, el conocer a la organización en su totalidad y de forma integral desde su concepción hacia su visión. El concepto de planeación estratégica se refiere al diagnóstico del entorno externo e interno de la organización, entre estos diagnósticos están los de la cultura, los del establecimiento de la visión y de sus objetivos globales, el de seguimiento de estrategias generales y el de asignación de recursos para alcanzar las metas, en pocas palabras conocer a la organización su contexto, su aportación al mercado, el establecimiento de las metas y el plan para alcanzarlas (Hellriegel, D; Jackson, S. & Slocum Jr, J., 2004).

Para definir y/o entender el rumbo y el paso que lleva la empresa objeto de estudio se deben considerar las estrategias que se tienen en mente para ella, pudiendo ser desde la estrategia de crecimiento, de integración hacia adelante, de integración inversa, de integración horizontal, de diversificación concéntrica o relacionada, de diversificación por conglomerado, de liderazgo en costos, de incremento de calidad, de diferenciación, etc. Así mismo para entender el camino de la organización se deben considerar sus fases de planeación, es decir: el desarrollo de su razón de ser (misión y objetivos); el F.O.D.A. (diagnóstico de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades); el desarrollo de estrategias de producto o mercado; la misma preparación del plan estratégico por los directivos; la preparación de sus planes de ejecución o tácticos; el control y diagnóstico de resultados y la planeación continua (Hellriegel et al., 2004).

**2.4.1 Filosofía y cultura organizacional.** Según Minsal-Pérez & Pérez-Rodríguez (2007), “la cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas,

hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación”. La que define como se comportan y motivan sus integrantes y la que decide como la organización procesa la información. Para Davis & Newstrom, (2003), mencionados en (SUAYED, 2017) “Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización”, para Spender (1983) es “Un sistema de creencias compartido por los miembros de una organización”, Ouchi (1981) lo expresa como “Un conjunto de símbolos, ceremonias, y mitos que comunican a los empleados los valores y creencias subyacentes de esa organización” y Peters & Waterman (1982) como “Un conjunto dominante y coherente de valores compartidos, transmitidos por medios simbólicos como historias, mitos, leyendas, lemas, anécdotas, y cuentos de hadas”. También, la cultura organizacional en base a lo expresado por Griffin & Moorhead (2010), “es un conjunto de creencias, conocimientos y distintas formas de pensamientos que sirven de guía a los miembros de una organización de forma compartida”. Además, ésta representa el sentir de la empresa que no está escrito, en donde todos los miembros de la organización participan en ella, pero ésta pasa desapercibida o está en el inconsciente (Chiavenato, 2004) y, por último, para Hellriegel et al. (2004) la filosofía y cultura organizacional son el “esquema único de suposiciones, valores y normas compartidas en la organización que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las prácticas de un grupo de personas”.

Existen dos niveles de la cultura organizacional según Albizu & Olazarán (2004), el primero es considerado como los “artefactos visibles y comportamientos observables”: que prendas usan y cómo actúan los miembros de una organización, símbolos compartidos, anécdotas y ceremonias en común. Como ejemplo dentro de la organización que se está estudiando, se puede mencionar el uso de gorras o cachuchas que tienen que ver con el sector agrícola, ya sea de proveedores de la empresa o clientes, el uso continuo de vasos personales

para beber agua, pasar a persignarse a un lado de la virgen de Guadalupe, el sentarse a comer juntos, escuchar música mientras se labora, llevar desayuno los que llegan temprano y lonche todos los demás, y escuchar música nortea o grupera en la mayoría y hip hop entre los más jóvenes. “El segundo son elementos profundos de la mente: como supuestos, creencias y procesos de pensamiento, que constituyen la cultura real de los integrantes de la organización”, de lo cual se podrá observar algo en la evaluación del entorno en la aplicación de la NOM-035. Algunos ejemplos de este segundo nivel que se observa en la empresa son: ganarse el pan con el sudor de la frente, el hombre es el que tiene que trabajar y en E.U.A. se gana más dinero, pero es difícil llegar hasta allá.

La cultura organizacional cumple dos papeles centrales según Griffin & Moorhead (2010), el primero es la integración de los colaboradores: el conocimiento de que juntos se puede trabajar de una manera más efectiva y el desarrollo de la identidad colectiva; y el segundo es la adaptación interna, la forma en como la compañía logra alcanzar sus metas y objetivos y establece relaciones con personas del exterior.

“La cultura organizacional ayuda a guiar las actividades diarias para que los trabajadores cumplan ciertos objetivos que se han establecido y a responder rápidamente a las necesidades de los clientes” (Albizu & Olazarán, 2004), es decir, guía lo que los individuos hacen e influye en el cómo lo hacen, sin necesidad de ser supervisados ni dirigidos constantemente.

Cabe mencionar algunos elementos que ayudan a entender y contextualizar la cultura organizacional:

- Valores: “Creencias duraderas acerca de que ciertas conductas o consecuencias específicas sean preferibles sobre otras, ya sea personal o socialmente” (Chiavenato, 2004).

- Historias: “Narraciones basadas en hechos reales que se repiten con frecuencia y que comparte todo el personal” (Hellriegel & Slocum, 2009, citados en SUAyED, 2017).
- Anécdotas: “Narraciones basadas en hechos reales que frecuentemente se comparten entre los empleados de la organización y se cuentan a las personas de nuevo ingreso para informarlas sobre aquellas” (Chiavenato, 2004).
- Leyendas: “Hechos históricos que pueden estar embellecidos con detalles ficticios, o mitos que son consistentes con los valores y creencias de la organización, pero no están apoyados por los hechos” (Robbins & Judge, 2009).
- Ceremonias: “Actividades planeadas que constituyen un acontecimiento especial y se realizan en favor de un público” (Robbins & Judge, 2009).
- Símbolo: “Algo que representa otra cosa. En cierto sentido, las ceremonias, historias, refranes y ritos son símbolos, puesto que reflejan los valores más profundos de una organización” (Dávila, 2000, citado en SUAyED, 2017).

Las funciones de la cultura dentro de la organización según Robbins & Judge (2009) son: Definir fronteras o crear diferenciación entre una empresa y otra. Transmitir una identidad interna y única a los colaboradores de una organización. Generar un alto compromiso con algo más grande que el interés individual, el tener un por qué. Mejorar la unión en la organización en base a estándares apropiados y por último “ser un mecanismo que da sentido y control para guiar actitudes y comportamientos de los empleados”.

Actualmente la empresa objeto de estudio, cuenta con una misión y está publicada dentro de una página en internet como ya se había mencionado, “Producir y comercializar hortalizas en invernadero de alta tecnología cumpliendo las expectativas de nuestros clientes con los más altos estándares de calidad y productividad” (Hortícola Cimarrón, 2020), sin embargo, ésta no

refleja lo que realmente hace todos los días la organización, ya que la forma de pensar que se tiene por parte del socio mayoritario es, entre mayor bienestar de la gente exista, el producto será el mejor. Así mismo, se encuentra la visión de la empresa: “Ser la empresa líder en México en la producción y comercialización de hortalizas de invernadero basándose en su capital humano y alta tecnología” (Hortícola Cimarrón, 2020), la cual no es coherente ya que habla de ser líder en México cuando el mercado en el que se desenvuelve es a nivel internacional, y por último los valores: “Honestidad, Lealtad, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Orden y Calidad” (Hortícola Cimarrón, 2020), los cuales no se conocen, no surgen de la misma gente y no se reflejan en el actuar, ni en el día a día dentro de la organización (Hortícola Cimarrón, 2020). Y según lo comentado por Hellriegel et al. (2004), observando a la empresa, esta tiene una modalidad de cultura organizacional a manera de clan, es decir, con pocas reglas, en donde los elementos que le dan forma a las conductas de los trabajadores son la tradición, la lealtad, el compromiso, la amplia socialización y el manejo de personal; en donde los empleados de más tiempo fungen como los mentores y ejemplos de los nuevos. En esta cultura los colaboradores se identifican con el trabajo en conjunto y el sentimiento de orgullo y de pertenecer a la empresa.

**2.4.2. Encuesta de clima NOM-035 (Evaluación del entorno organizacional).** La Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo - Identificación, análisis y prevención, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 23 de noviembre de 2018 y con aplicación a partir de 2019, tiene como objetivo final “Establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo” (SEGOB, 2018). Esta herramienta podrá ayudar a la organización a identificar parte de lo que percibe el colaborador sobre la empresa en sí, y el ambiente que lo rodea, gracias a la aplicación del cuestionario marcado en la Guía de Referencia III, de la NOM-035-STPS-2018, “Factores de

Riesgo Psicosocial en el Trabajo – Evaluación del entorno laboral”, que se refieren en el numeral 8.1 inciso b) de la misma y que se adjunta como Apéndice A de esta investigación. Gracias a la implementación de esta herramienta o cuestionario en la empresa objeto de estudio, se obtuvo un panorama general de la percepción que tienen los colaboradores de manera interna, la cual se muestra en seguida.

Los resultados que surgen de la aplicación del cuestionario a la muestra representativa marcada en el inciso III.1 de la NOM-035-STPS-2018 en la empresa objeto de estudio, es decir, 304 encuestas totales, tienen cinco categorías en su división y 10 dominios en total para su análisis, los cuales se pueden observar en la figura 10; y como parte del marco teórico para esta investigación, se analizarán los resultados de cada uno de los 10 dominios y se obtendrá un primer panorama de la percepción de los empleados con respecto de su entorno laboral.

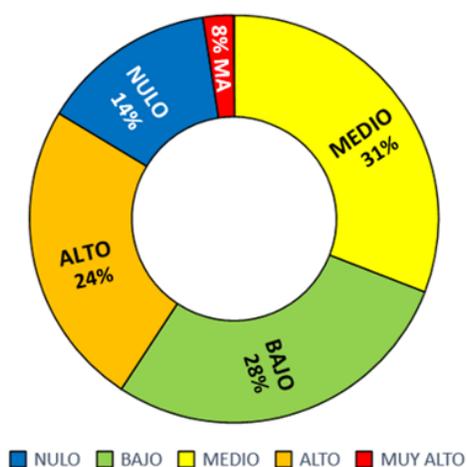


**Figura 10.** Clasificación en categorías y dominios, evaluación de entorno NOM-035-STPS-2018

**Fuente:** Elaboración propia

Con la aplicación de esta encuesta que evalúa el entorno, se puede apreciar en la figura 11, que la empresa se encuentra en un nivel general medio, de factores de riesgo psicosocial en el trabajo, con un 31% del total de la muestra. Pero si se observa detalladamente la suma del porcentaje nulo o cero riesgos 14%, más el porcentaje de bajo riesgo 28% dan como resultado un 42%, esto es casi la mitad del personal en la organización, la cual percibe internamente que no hay riesgos graves, lo cual es una gran ventaja sobre otras empresas el tener una tendencia a la baja con un entorno laboral favorable para los colaboradores.

### Nivel de Riesgo General:



**Figura 11.** Gráfico del nivel de riesgo psicosocial general en la empresa

**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 12 se observa que la empresa objeto de estudio, tiene un nivel bajo en todas las categorías, es decir que no existe un problema, excepto por la categoría de factores propios de la actividad, lo cual representa un área de oportunidad con un nivel medio para la organización.

## Diagnóstico por Categorías:



**Figura 12.** Diagnóstico por categorías en la empresa - NOM-035-STPS-2018

**Fuente:** Elaboración propia

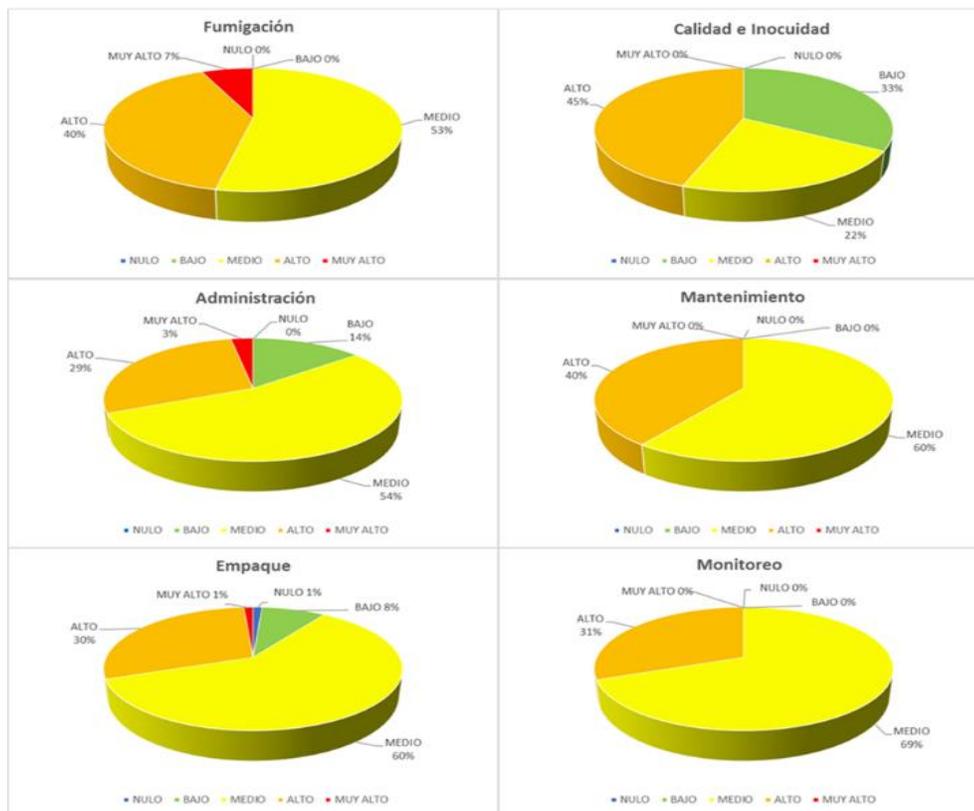
En la figura 13 podemos ver ahora con mayor profundidad las áreas de oportunidad y las fortalezas que caracterizan a la empresa. En dicha figura se visualizan tres dominios con un área de oportunidad: la carga de trabajo, la falta de control sobre el trabajo y la jornada de trabajo. Estas tres oportunidades se traducen por la NOM-035, en otras palabras de los colaboradores y su percepción: cargas cuantitativas, ritmos acelerados de trabajo, carga mental, cargas psicológicas emocionales, cargas de alta responsabilidad, cargas contradictorias e inconsistentes en el trabajo, falta de control y autonomía sobre el trabajo, limitada o nula posibilidad de desarrollo, insuficiente participación y manejo del cambio, limitada o inexistente capacitación y jornadas de trabajo extensas. Y así mismo se visualizan tres dominios de fortaleza en la empresa: el liderazgo, las relaciones en el trabajo y la NO violencia; lo cual se traduce por los colaboradores en: claridad en las funciones de los liderazgos, buenas relaciones sociales, en especial con los supervisores y la NO violencia laboral. Las oportunidades que surgen en la aplicación de este cuestionario, se están resolviendo, pero las fortalezas que tiene y percibe la gente de la compañía no se han aprovechado al 100%, ni difundido ni expuesto.



**Figura 13.** Diagnóstico por dominios en la empresa - NOM-035-STPS-2018

**Fuente:** Elaboración propia

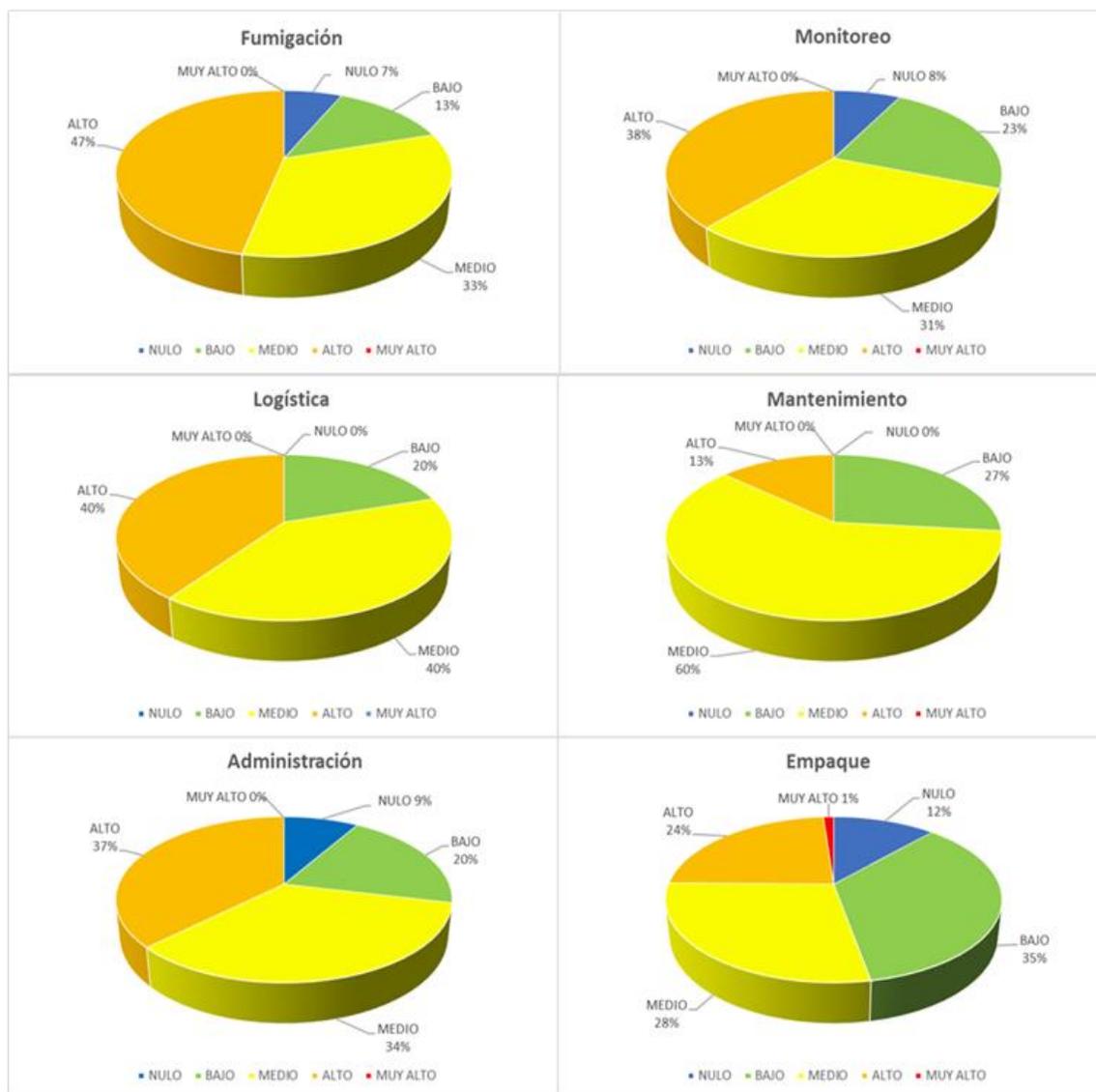
En la figura 14 se pueden visualizar las áreas de la empresa que más aportan con la problemática y con el área de oportunidad en la categoría de factores propios de la actividad como riesgo psicosocial en la empresa, fumigación, administración, empaque y calidad.



**Figura 14.** Principales áreas contribuidoras a la categoría: Factores propios de la actividad

**Fuente:** Elaboración propia

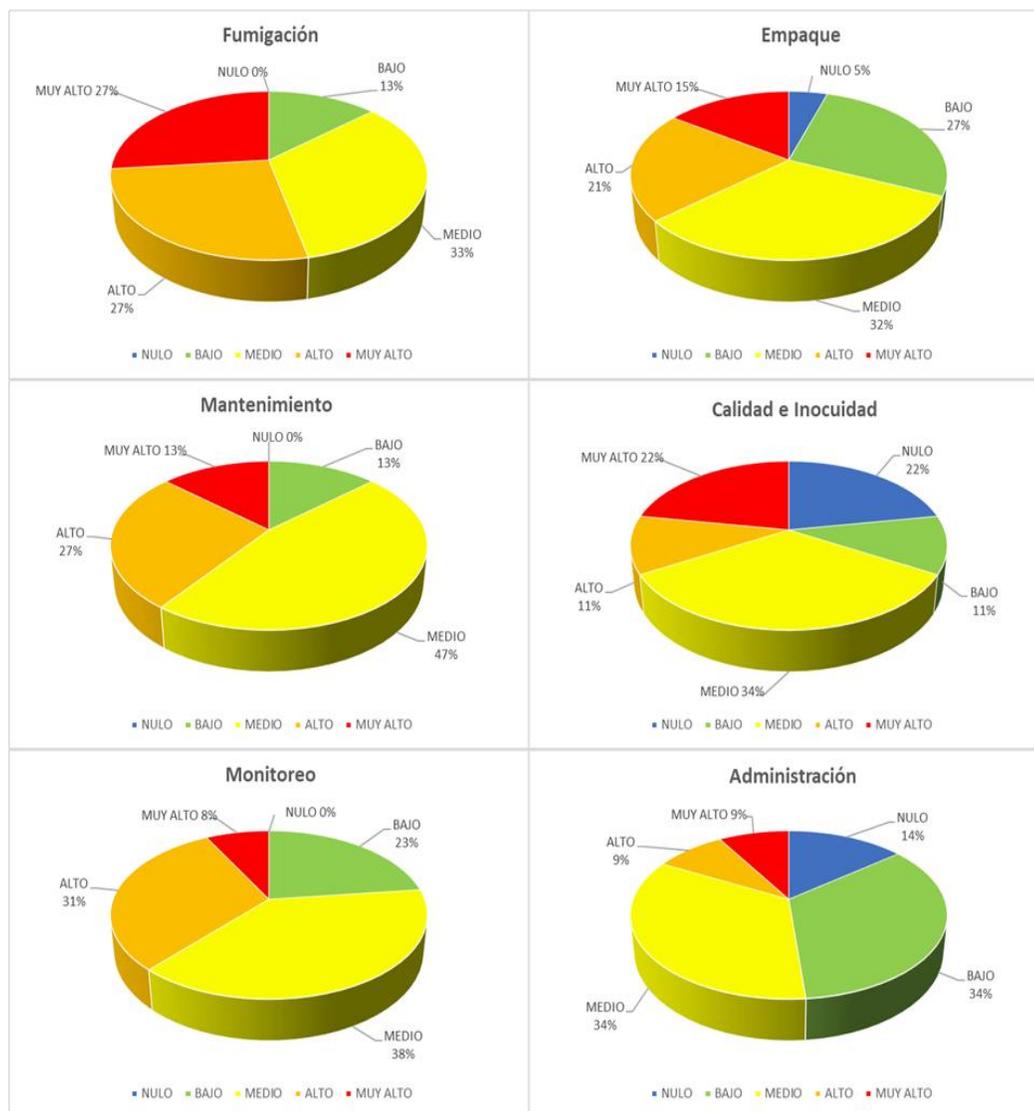
En la figura 15, se observan las áreas con mayor incidencia en el dominio de carga de trabajo, la percepción de los encuestados sugiere que las áreas con más carga de trabajo en la empresa son fumigación, logística, administración, monitoreo, mantenimiento y empaque en ese orden. También se puede observar de forma interesante que no están en crítico las áreas de producción invernaderos.



**Figura 15.** Principales áreas contribuidoras al dominio: Carga de Trabajo

**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 16, se muestran las áreas que más aportan al dominio de falta de control sobre el trabajo, estas son: fumigación, mantenimiento, monitoreo, empaque, calidad e inocuidad y administración, tampoco aparecen las áreas de producción invernaderos dentro del top.

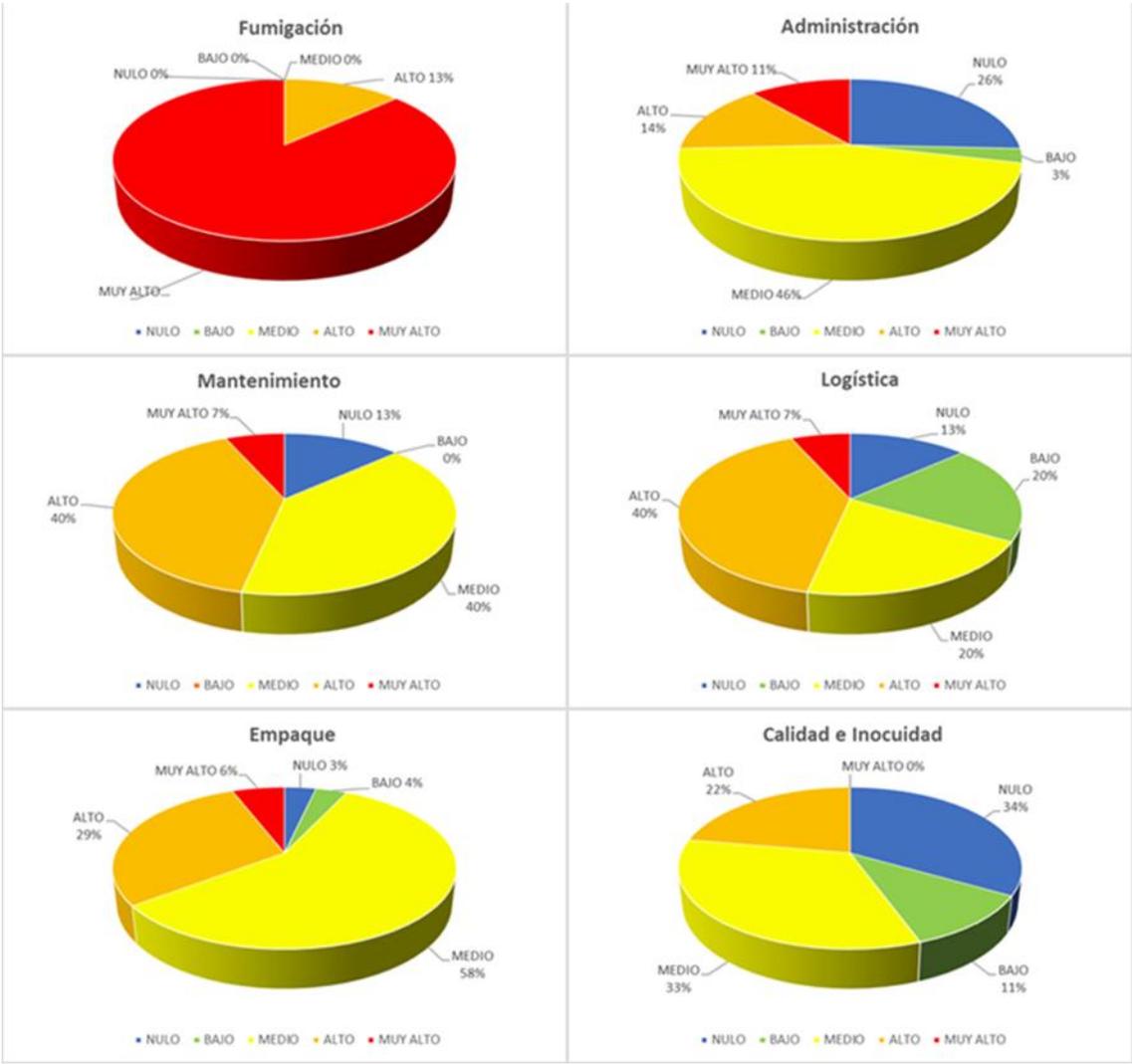


**Figura 16.** Principales áreas contribuidoras al dominio: Falta de control sobre el trabajo

**Fuente:** Elaboración propia

Por último, la tercera área de oportunidad, marcada en la figura 17, con el dominio jornada de trabajo, las áreas con mayor contribución son fumigación, mantenimiento, empaque,

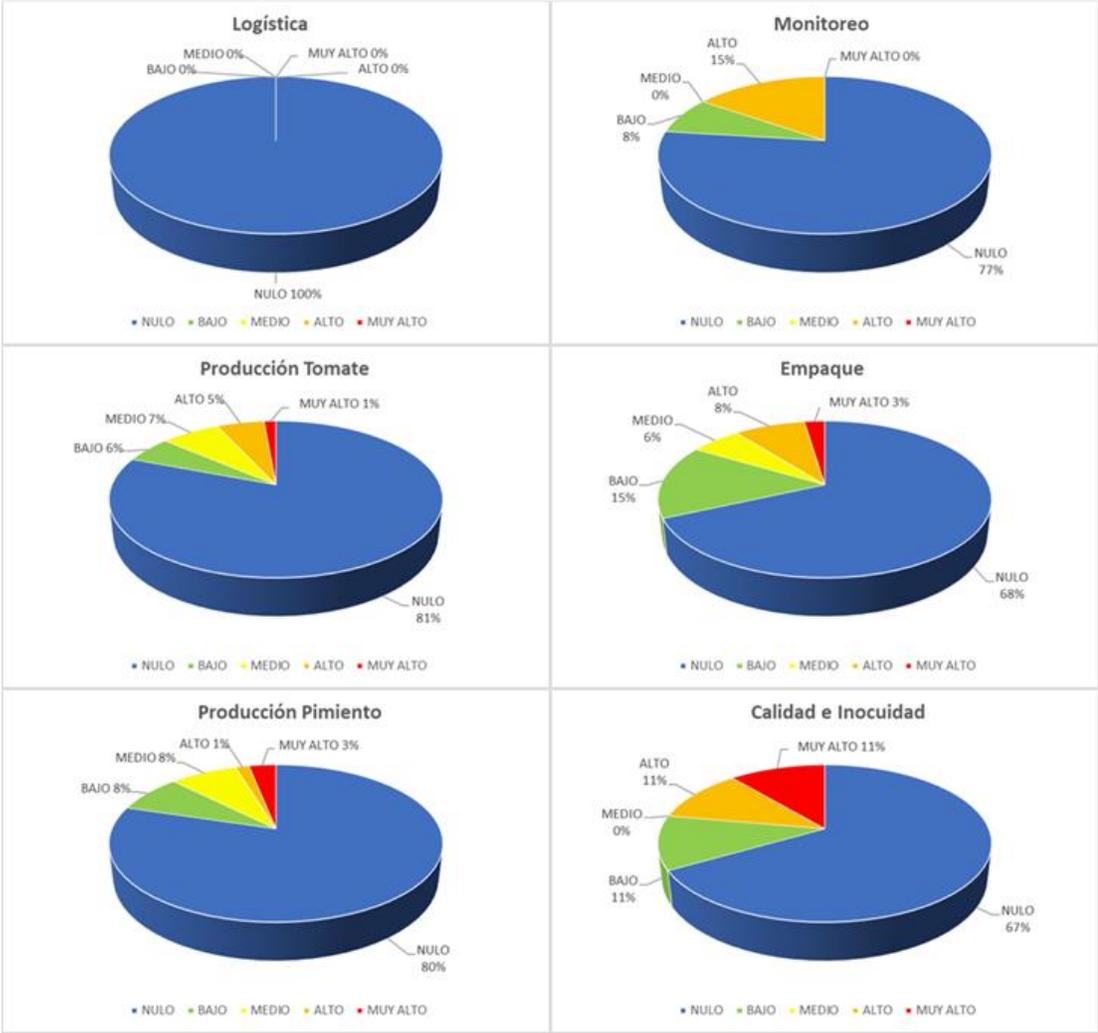
administración, logística y calidad e inocuidad, las áreas de producción invernaderos siguen sin estar en el top, y lo que llama la atención es el área de fumigación ya que la mayoría contestó como crítica la situación en esta área y que deben tomarse manos a la obra lo antes posible.



**Figura 17.** Principales áreas contribuidoras al dominio: Jornada de trabajo  
**Fuente:** Elaboración propia

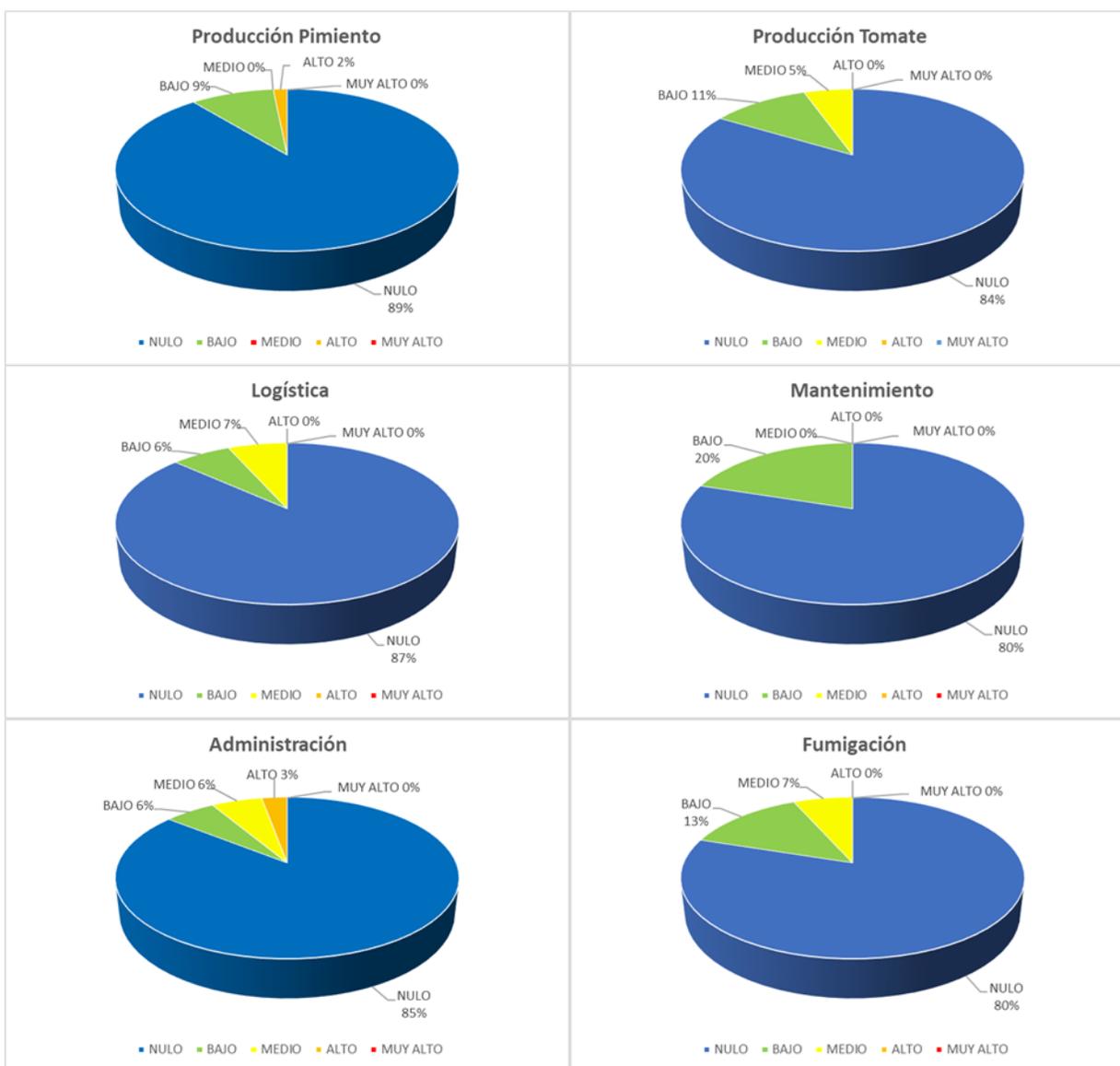
Por el otro lado, la parte positiva se marca en azul, y según la percepción de los encuestados, la empresa cuenta con una categoría: liderazgo y relaciones en el trabajo, junto con sus 3 dominios respectivos, marcados en azul, como la gran fortaleza de la empresa en materia de factores psicosociales y de su entorno laboral. En la figura 18, se muestran las áreas que más

aportan a la buena percepción del dominio liderazgo, en donde se pueden observar las áreas con mejor liderazgo como: Logística de cosecha y las áreas de producción invernaderos tanto tomate como pimiento, dejando en claro que la parte de producción al tener el mayor número de personas, tiene que ser el estandarte e imagen de la empresa en cuanto al liderazgo, y si este no se toma en cuenta para la marca empleadora, se convertirá en un costo de oportunidad al pasarlo por alto.



**Figura 18.** Principales áreas contribuidoras al dominio: Liderazgo  
**Fuente:** Elaboración propia

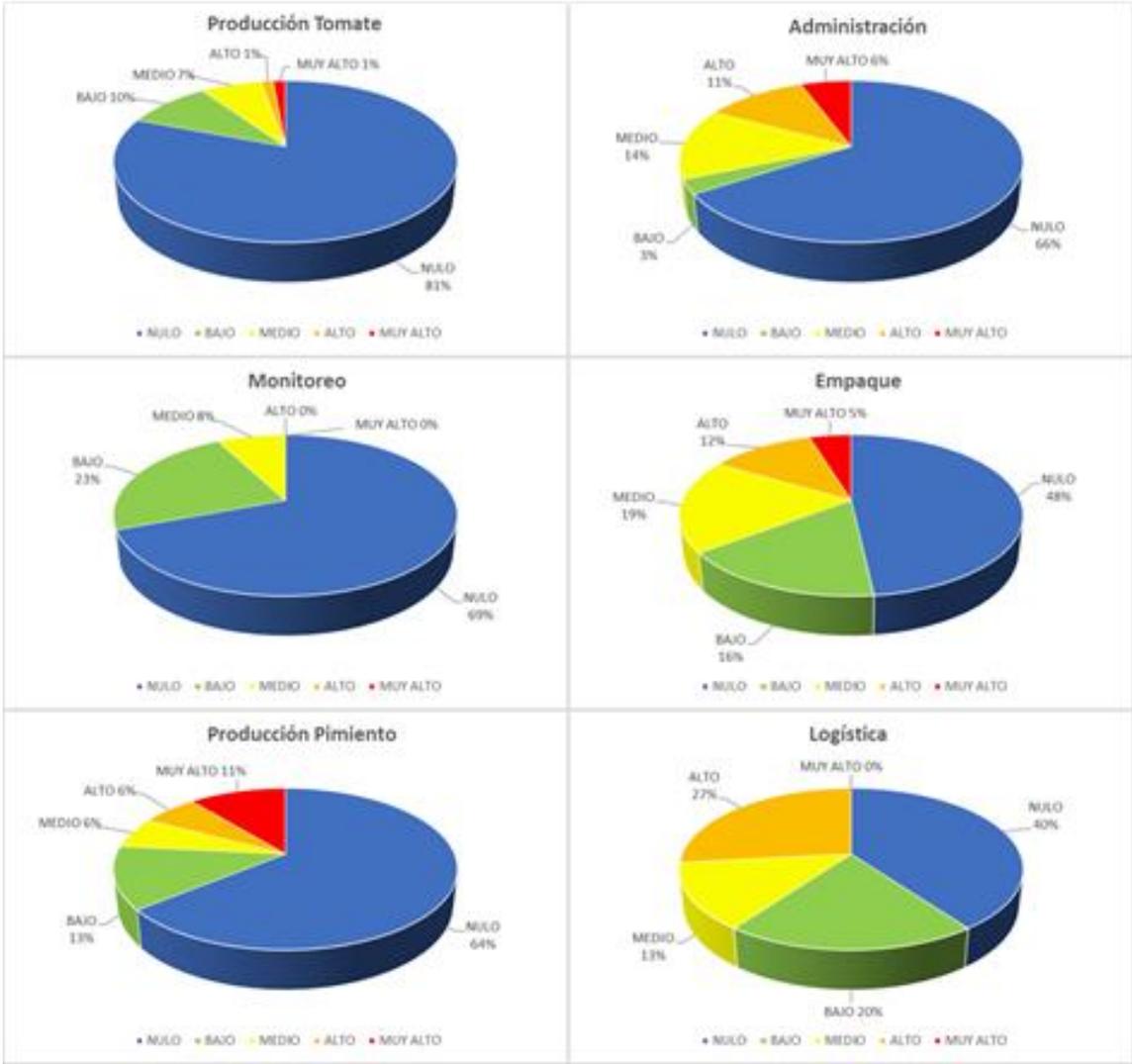
En la figura 19 se visualiza que siguen siendo las áreas de producción invernaderos pimiento y tomate las que llevan la batuta en la imagen y aspecto positivo de las relaciones de trabajo, otra fortaleza más en la empresa objeto de estudio y que ayuda en el ambiente laboral en estas áreas.



**Figura 19.** Principales áreas contribuidoras al dominio: Relaciones en el Trabajo  
**Fuente:** Elaboración propia

Por último, en la figura 20 se percibe por parte de los empleados encuestados, que las áreas en donde no se ve un problema de violencia u hostigamiento interno siguen siendo las

áreas de producción invernaderos pimiento y tomate, incluyendo y destacando el área de monitoreo que son puras mujeres o el área de logística que son puros hombres, lo cual llama la atención puesto que vivimos en una cultura machista. En general, se puede inferir que las áreas con mayores fortalezas son producción invernaderos u operativas, y éstas pueden convertirse en parte importante para la imagen de la empresa y su marca, siempre que se explote con ayuda de una propuesta que refuerce la marca empleadora de la organización.



**Figura 20.** Principales áreas contribuidoras al dominio: Violencia  
**Fuente:** Elaboración propia

**2.4.3. Rezago Educativo, ventaja o desventaja estratégica.** El rezago educativo en México es todo un tema, en el país de 89.7 millones de personas por encima de los 15 años, es decir el 34.4%, se encuentra en situación de rezago educativo, en otras palabras, son 30 millones de mexicanos, esto de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares en 2016, siendo Oaxaca y Chiapas los que más tienen este problema (Forbes Staff, 2017).

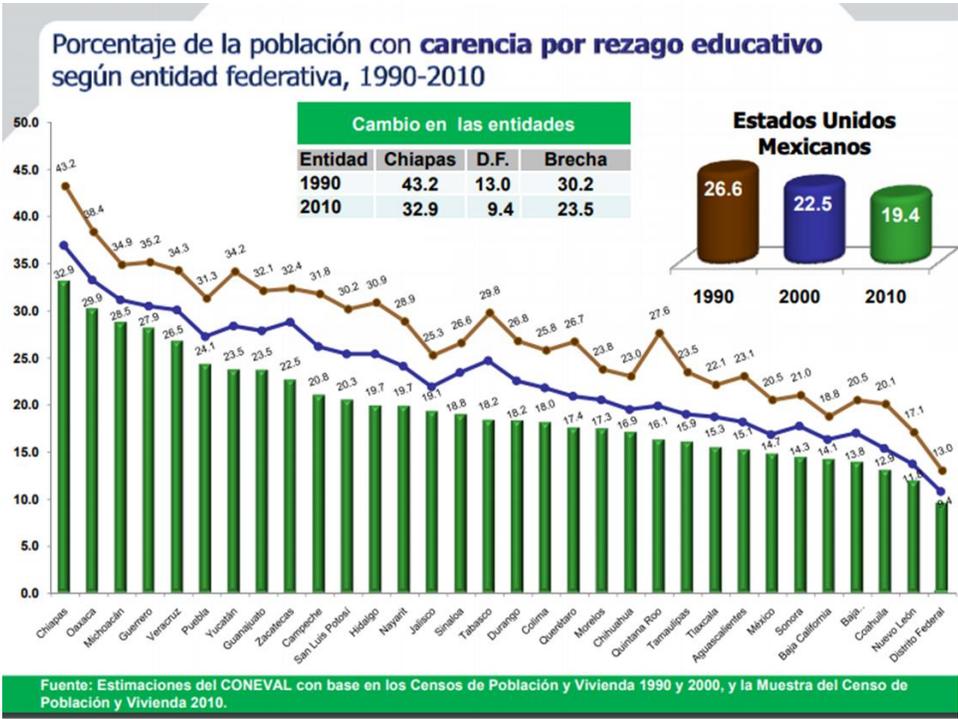
La Norma de Escolaridad Obligatoria del Estado Mexicano (NEOEM), como se menciona en CONEVAL (2010), menciona que quienes tienen y sufren una carencia por rezago educativo son los que cumplen con lo siguiente:

- a) Tener de 3 a 15 años, no contar con la educación básica obligatoria y no asistir a la escuela o a un centro de educación formal.
- b) Haber nacido antes de 1982 y no contar con el nivel de educación obligatoria vigente en el momento en que debía haberla cursado (primaria completa).
- c) Haber nacido a partir de 1982 y no contar con el nivel de educación obligatoria (secundaria completa).

Tomando en cuenta estos aspectos que nos ayudan a identificar que es el rezago educativo, la empresa del sector agroindustrial objeto de estudio, debe considerar factores externos como este y situarlos como parte de su agenda estratégica, ya que al estar en medio de dos Estados, Guanajuato y San Luis Potosí, uno con el índice de rezago mayor que el otro, le impacta directamente en la productividad del negocio y en la atracción y retención de la gente, y de no tener contemplado este escenario y sumarle todavía el no tener los filtros suficientes en la selección de personal, le costará mucho cumplir con los objetivos que se quieren alcanzar y no podrá ver qué tipo de talento atrae y cómo debe retenerlo. En la figura 21 se puede observar a los Estados de Guanajuato y San Luis Potosí y su ranking con respecto al avance en el tema de rezago educativo y su carencia. Basado en el censo de 2010 de INEGI, los indicadores que

se observan son porcentajes en la lucha contra el rezago educativo por entidad federativa según el CONEVAL (2010).

Como se visualiza en la gráfica de la figura 21, tanto Guanajuato como San Luis Potosí están más pegados a los Estados con mayor carencia por rezago educativo, lo cual implica que cualquier organización que quiera desarrollar a su talento en esta zona del país, debe contemplar desde un inicio el término de la educación básica para sus colaboradores para que ellos puedan aspirar a una mejora calidad de vida.

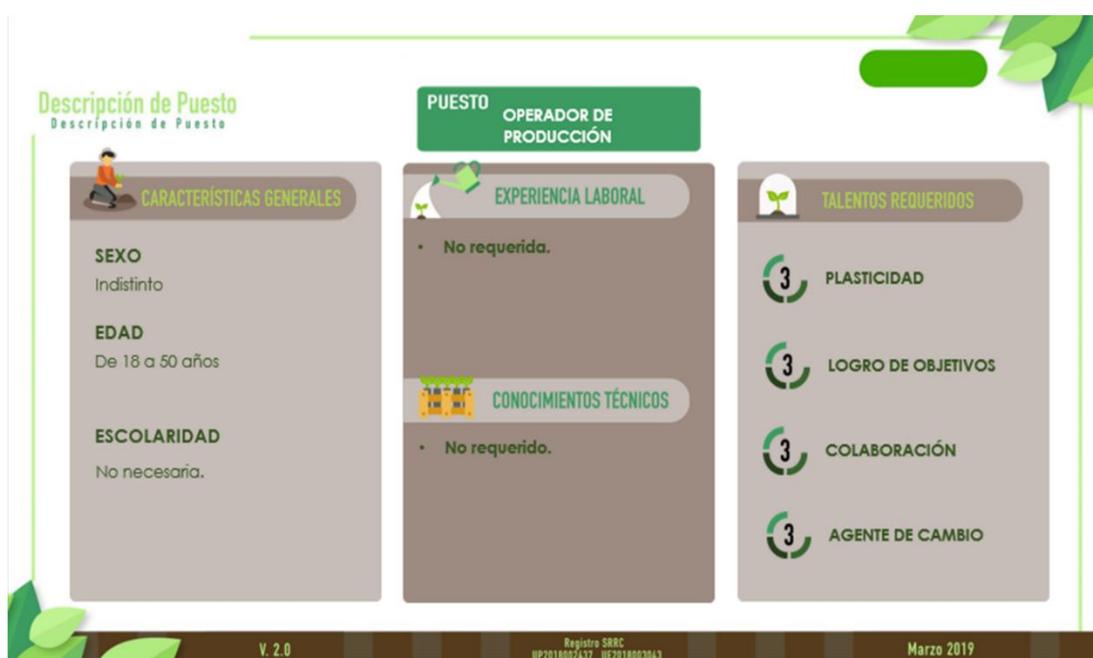


**Figura 21.** Porcentaje de población con carencia por rezago educativo según entidad federativa, 1990-2010

**Fuente:** CONEVAL, Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2010), “Medición de la Pobreza”, tomado de: [https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/med\\_pobreza/Rezago\\_educativo\\_Censo\\_2010/rezago\\_educativo\\_2010.pdf](https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/med_pobreza/Rezago_educativo_Censo_2010/rezago_educativo_2010.pdf)

La empresa que se está estudiando, cuenta con un perfil de puesto definido para el área de producción u operativa, el cual se puede observar en la figura 22, sin embargo, si se analiza a profundidad, en realidad es un perfil muy abierto y general para el trabajo en invernaderos de

producción y no se pide nada en específico, lo que ha llevado a la parte de atracción de talento a no poner mayores filtros en la selección, generando un rezago educativo interno el cual se tiene que combatir si se piensa en desarrollo, en implementar nuevos proyectos, en el manejo de la alta tecnología que pretenda involucrar a las personas y en el crecimiento de la empresa.



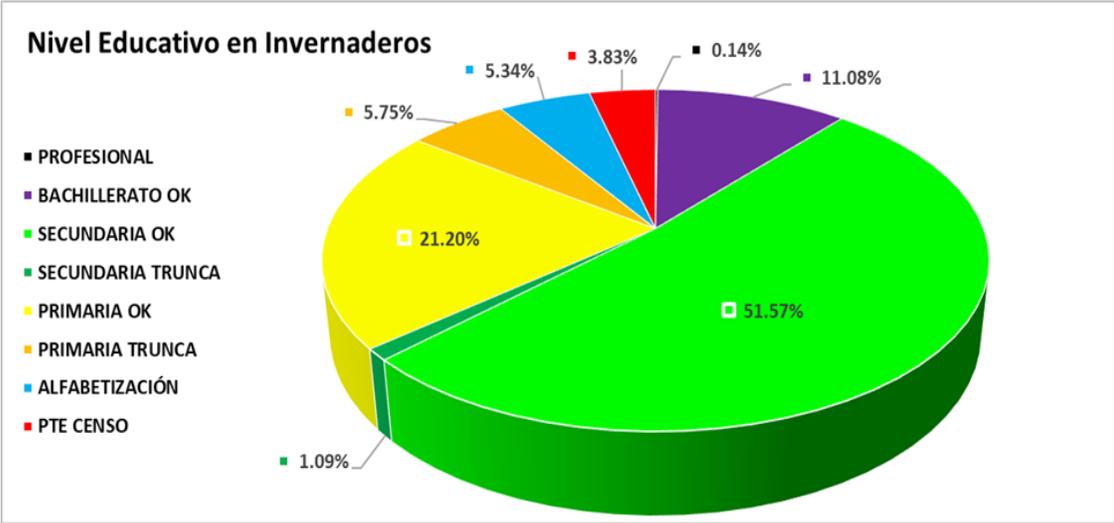
**Figura 22.** Descripción y Perfil de Puesto: Operador de Producción

**Fuente:** Elaboración propia basada en datos de la Gerencia de Recursos Humanos (2019)

Ahora la pregunta para la propia organización es ¿cómo afrontar los retos que se avecinan con el mejor y suficiente talento humano, si ni siquiera se sabe por dónde empezar a desarrollar a la gente? Para ello la nueva área de capacitación y desarrollo o transformación, se dedicó a obtener un censo fiel y un panorama general de lo que enfrenta la empresa, lo primero entonces fue hacer un diagnóstico educativo y tener un censo real del área de producción, el cual se describe a continuación.

En la figura 23, obtenida del censo de rezago educativo realizado en 2020, se puede deducir que el 11.08% tienen bachillerato concluido, que el 51.57% del personal en

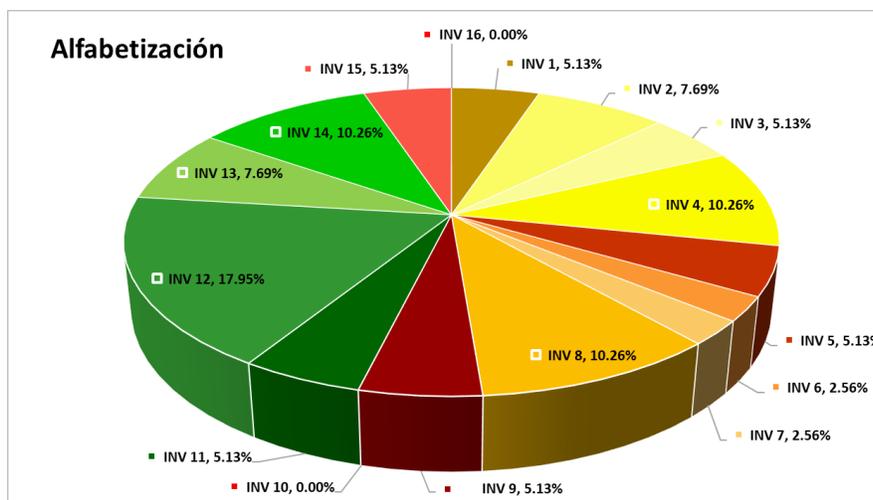
invernaderos tiene al menos la secundaria terminada y su educación básica completa, pero el verdadero reto de la empresa contra el rezago educativo en invernaderos es de un total de 33.38%, es decir, ellos son los trabajadores que no terminaron la educación básica.



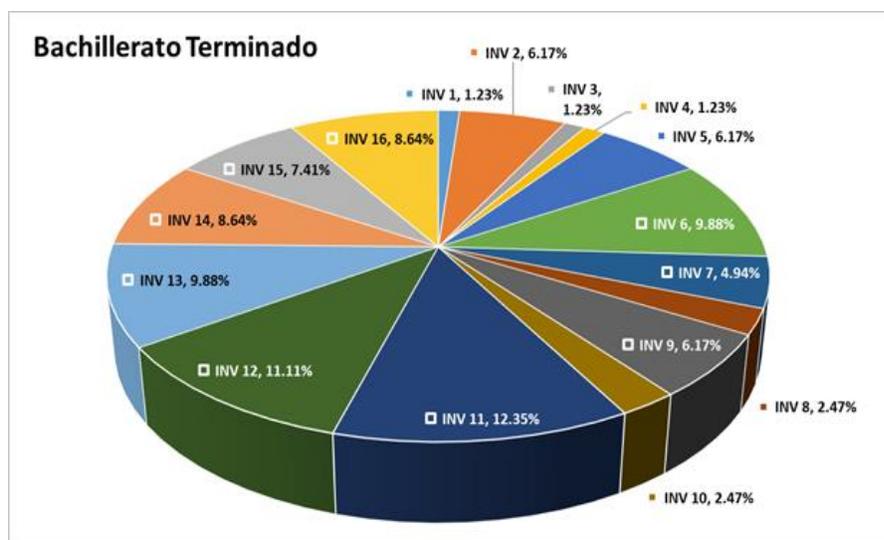
**Figura 23.** Nivel educativo en Invernaderos (Producción)  
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 24 se puede observar al personal menos preparado académicamente y su distribución en el área de invernaderos, es decir, la gente que le hace falta lo más básico que es saber leer y escribir. En dicha figura se observa que el 48.72% de este nivel académico, se concentran en 4 invernaderos, 2 de pimiento, que son el 4 y el 8, y en 2 de tomate el 12 y el 14.

Mientras que en la figura 25 se visualiza a la gente más preparada del área de producción, la cual se concentra en su mayoría en 4 invernaderos de tomate, es decir el 41.98% de los que terminaron el bachillerato se encuentra ahí.

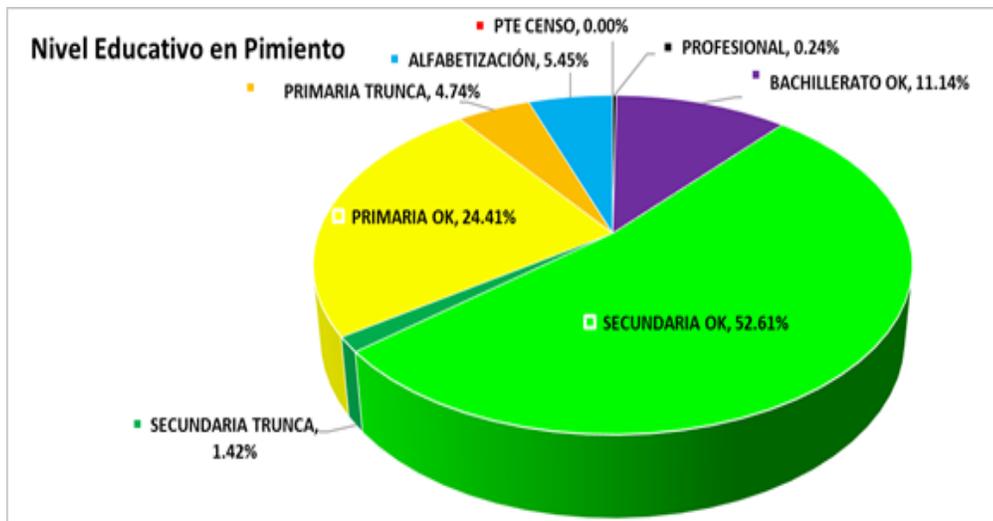


**Figura 24.** Distribución en Invernaderos (Producción) de la gente que no sabe leer ni escribir  
**Fuente:** Elaboración propia



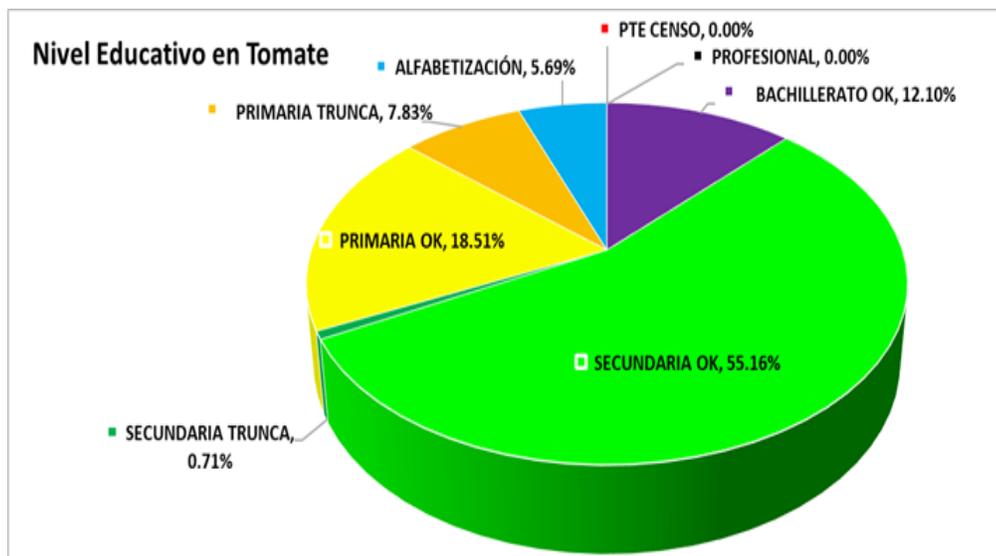
**Figura 25.** Distribución en Invernaderos (Producción) de la gente que terminó el bachillerato  
**Fuente:** Elaboración propia

Según el concepto de rezago educativo, y como se puede apreciar en la figura 26, producción pimiento tienen carencia del 36.02% vs un 32.74% de carencia por rezago educativo en producción tomate, marcado en la figura 27 de este trabajo de investigación.



**Figura 26.** Nivel educativo en invernaderos (producción pimiento)

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 27.** Nivel educativo en invernaderos (producción tomate)

**Fuente:** Elaboración propia

De manera general, en una empresa del sector agroindustrial se sabe que, en el área de producción, las actividades que se realizan son muy básicas, que no son complejas y que sólo se requiere de la cuestión del desarrollo de la habilidad. Sin embargo, esto no es suficiente para

una empresa de clase mundial, la empresa necesita gente preparada, ya que exporta, utiliza alta tecnología en invernaderos y empaques, maneja equipos y máquinas complejas, y además utiliza el software PRIVA para generar bases de datos confiables con la cual se toman de decisiones importantes por parte de la Dirección de Operaciones.

Al no haber contemplado lo anterior, se convierte entonces en un problema fuerte y actual, que debe resolver lo antes posible y que le debe poner atención especial. Ya que durante estos 13 años que se solicitó personal sin un filtro adecuado, la empresa adquirió un 33.38% de carencia por rezago educativo interno y debió desde un inicio contemplar un cambio en el perfil solicitado y en sus filtros, o contemplar el acompañamiento del combate al rezago educativo desde los inicios. En este tema se deben tomar medidas directas y estrategias focalizadas, si es que se tiene en mente en un futuro la expansión al doble, y adicional a ello crecer como una empresa líder en su ramo con la mayor tecnología y preocupada por el desarrollo de sus los colaboradores, los cuales participarán en el sistema y se harán responsables de su propio desempeño mediante PRIVA<sup>2</sup>.

Tener en mente la lucha contra el rezago educativo no sólo es cuestión de productividad o desarrollo, sino que también es un signo de buena imagen de la empresa y ayuda a la sociedad, y si no se aprovecha ni se ejercen acciones para combatir el rezago educativo y menos se difunden, se convierte en un costo de oportunidad a la larga también, al decidir no hacer nada al respecto.

---

<sup>2</sup>Nota del Autor: PRIVA es empresa o software inteligente de esta empresa para gestión de la horticultura, la automatización y la gestión de información y producción. (PRIVA, 2020)

### **Capítulo 3. Metodología**

La investigación que a continuación se describe es catalogada profesional, ya que como menciona Cazau (2006) propone estudiar e involucrarse la realidad de la empresa, utilizando los resultados de investigación pura y aplicada. Se llama profesional, ya que habitualmente la realiza alguien que funge bajo este término y es alguien propio de la profesión, o que tiene que ver con la práctica profesional y por que “puede ser utilizada como elemento de juicio para llegar a generalizaciones más vastas mediante inducciones baconianas posteriores”, en mi caso, la investigación es acerca de un tema que tiene que ver con dos ramas de la administración: la aplicación de la mercadotecnia y su relación con la gestión de los recursos humanos dentro de una organización, y además es profesional por que actualmente soy egresado de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, de la Licenciatura en Administración y pasante de la Maestría en Dirección Empresarial, por lo que sí aplica llamarla una investigación profesional.

En la búsqueda de respuestas y soluciones al problema que dio origen a esta investigación, se permite plantear el diseño metodológico, el cual ayudará a cumplir con el objetivo general, aportando conocimiento científico que surge de una investigación administrativa, y que ayude con los problemas que otras empresas han dejado pasar por alto como lo menciona Cazau (2006) y buscando que se aproxime a la teoría fundamentada ya que, de acuerdo con Esterberg (2002) citado por (Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, M., 2014), “en lugar de iniciar con una teoría particular y luego voltear al mundo empírico para confirmar si ésta es apoyada por los hechos”, la presente investigación se inicia por la valoración del ambiente o entorno social en donde se llevan a cabo los hechos como primer acercamiento, y después se consideran las variables que conforman la marca empleadora de la empresa, mismas que fueron descritas, tanto en el apartado de la problemática como en el marco teórico, posteriormente se desarrolla una propuesta de mejora coherente con la

información obtenida del instrumento de medición, el cual será de ayuda para reforzar la marca empleadora de la organización.

Para el desarrollo de la presente investigación, primero se consideró necesario realizar una revisión teórica acerca del *employer branding*, desde su concepto y la concepción misma de ello, pasando por los elementos que la componen y los fundamentos administrativos que la apoyan, hasta su implementación y ejemplos prácticos en organizaciones que ya lo han logrado y se posicionan en los primeros lugares asegurando la atracción y retención del talento humano de su organización. Esto permitió comprender la importancia del papel que tiene dicho elemento en las organizaciones y a su vez enmarca la necesidad de una intervención a través de una propuesta o diseño que ayude a mejorar este elemento en la organización objeto de estudio.

### **3.1 Tipo de Investigación**

Es una investigación aplicada al sector empresarial, de tipo descriptiva, aunque inició como exploratoria desde la concepción, es decir, la intención del trabajo de investigación era familiarizarse con un tema desconocido, poco estudiado o novedoso como lo marca Hernández-Sampieri et al. (2014:91), pero después con el avance en el proceso, en la aplicación de las técnicas que apoyan el método de investigación, y principalmente en el grado de conocimiento sobre el tema a investigar (Cazau, 2006) y el enfoque personal, se fue convirtiendo en descriptiva, ya que es una “mera descripción de fenómenos” (Hyman, 1995:100, mencionado en Cazau, 2006), que analiza cómo es y cómo se comporta un fenómeno y lo que lo compone (Hernández-Sampieri et al., 2014:92) y que puede aportar a una propuesta que refuerce la marca empleadora de la organización. Ejemplo: la percepción de los empleados actual con respecto a su empresa como marca empleadora, y con ello crear una propuesta de mejora que estime un estado a futuro de la empresa o predicción rudimentaria (Hyman, 1995, citado en Cazau, 2006);

es considerada además de empírica, por estudiar individuos en el lugar en donde trabajan (Cazau, 2006), documental por utilizar datos secundarios y material publicado y primaria por que los datos que se obtuvieron fueron de una fuente primaria.

Se puede observar entonces en la figura 28, treinta y dos tipos de investigación, combinando criterios de clasificación, y se puede ver marcado con líneas en color verde el detalle de cuál fue la que se eligió para esta investigación.

|                 |                    |                 |                      |           |
|-----------------|--------------------|-----------------|----------------------|-----------|
| Pura            | Exploratoria       | Empírica        | Primaria             | <b>1</b>  |
|                 |                    |                 | Bibliográfica        | <b>2</b>  |
|                 |                    | Teórica         | Primaria             | <b>3</b>  |
|                 |                    |                 | Bibliográfica        | <b>4</b>  |
|                 | Descriptiva        | Empírica        | Primaria             | <b>5</b>  |
|                 |                    |                 | Bibliográfica        | <b>6</b>  |
|                 |                    | Teórica         | Primaria             | <b>7</b>  |
|                 |                    |                 | Bibliográfica        | <b>8</b>  |
|                 | Correlacional      | Empírica        | Primaria             | <b>9</b>  |
|                 |                    |                 | Bibliográfica        | <b>10</b> |
|                 |                    | Teórica         | Primaria             | <b>11</b> |
|                 |                    |                 | Bibliográfica        | <b>12</b> |
| Explicativa     | Empírica           | Primaria        | <b>13</b>            |           |
|                 |                    | Bibliográfica   | <b>14</b>            |           |
|                 | Teórica            | Primaria        | <b>15</b>            |           |
|                 |                    | Bibliográfica   | <b>16</b>            |           |
| <u>Aplicada</u> | Exploratoria       | Empírica        | Primaria             | <b>17</b> |
|                 |                    |                 | Bibliográfica        | <b>18</b> |
|                 |                    | Teórica         | Primaria             | <b>19</b> |
|                 |                    |                 | Bibliográfica        | <b>20</b> |
|                 | <u>Descriptiva</u> | <u>Empírica</u> | <u>Primaria</u>      | <b>21</b> |
|                 |                    |                 | <u>Bibliográfica</u> | <b>22</b> |
|                 |                    | Teórica         | Primaria             | <b>23</b> |
|                 |                    |                 | Bibliográfica        | <b>24</b> |
|                 | Correlacional      | Empírica        | Primaria             | <b>25</b> |
|                 |                    |                 | Bibliográfica        | <b>26</b> |
|                 |                    | Teórica         | Primaria             | <b>27</b> |
|                 |                    |                 | Bibliográfica        | <b>28</b> |
| Explicativa     | Empírica           | Primaria        | <b>29</b>            |           |
|                 |                    | Bibliográfica   | <b>30</b>            |           |
|                 | Teórica            | Primaria        | <b>31</b>            |           |
|                 |                    | Bibliográfica   | <b>32</b>            |           |

**Figura 28.** Tipos de investigación combinando criterios de clasificación

**Fuente:** Cazau, P. (marzo de 2006) Introducción a la investigación en ciencias sociales. (3a Ed.). p. 35 Buenos Aires, Argentina.

No siempre los que utilizan el método científico siguen el mismo orden, secuencia de pasos o etapas, como lo menciona Cazau (2006), por ello, para comenzar su elaboración y ordenamiento, mi investigación está apoyada en un inicio en la utilización del Esquema de Tamayo que se puede observar en la figura 29.

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Esquema Tamayo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elección del tema (planteamiento inicial).</li> <li>b) Formulación de objetivos (generales, específicos)</li> <li>c) Delimitación del tema (alcances y límites, recursos).</li> <li>d) Planteamiento del problema (descripción, elementos, formulación).</li> <li>e) Marco teórico (antecedentes, definición de términos básicos, formulación de hipótesis, operacionalización de variables).</li> <li>f) Metodología (población y muestra, recolección de datos, procesamiento de datos, codificación y tabulación).</li> <li>g) Análisis de la información y conclusiones.</li> <li>h) Presentación del informe de investigación.</li> </ul> |
|-----------------------|--|

**Figura 29.** Esquema de ordenamiento de etapas en los tipos de investigación

**Fuente:** Cazau, P. (marzo de 2006) Introducción a la investigación en ciencias sociales. (3a Ed.). p.10. Buenos Aires, Argentina.

Esta investigación, de acuerdo con la estrategia metodológica tiene un enfoque puramente cuantitativo, ya que en su mayoría utiliza “la recolección de datos para probar supuestos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 4). “Los diseños de investigación cuantitativa maximizan la objetividad con el empleo de números, de estadísticas” (McMillan & Schumacher, 2005, p. 39). Además, se utilizarán los diseños para analizar la certeza del supuesto formulado en un contexto único para aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación (Hernández-Sampieri et al., 2014). Una vez que haya sido planteado el problema de investigación, se considerará lo que se ha investigado anteriormente, revisión de la literatura, y se construirá un marco teórico, la teoría que guía este estudio, del cual se deriva el supuesto de investigación; cuestiones que se examinaron si son ciertas o no y fueron sometidas a prueba mediante el empleo de diseños de investigación apropiados. Si los resultados después de haber sido analizados corroboran el supuesto o son congruentes con éste, se aporta evidencia a su favor. Si se rechazan, se descartan en busca de mejores explicaciones y un nuevo supuesto. Al apoyar el supuesto se genera confianza en la teoría que sustento. Si no es así, se rechazan el supuesto y, eventualmente, la teoría (Hernández-Sampieri et al., 2014). Se seleccionará el

método cuantitativo y se aprovechará lo mejor de este enfoque para llegar a la verdad usando la técnica correcta para después generar la propuesta de mejora (Cazau, 2006).

Se plantea su diseño a través de un estudio no experimental, dado que el estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables y sólo se observan los fenómenos y el contexto en su ambiente natural, para después de ser contemplados, analizarlos; en dicho estudio no experimental no se crea ni se genera ninguna situación, sino que se analizan las situaciones verídicas y los hechos, no son situaciones provocadas intencionalmente. (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 152). “Las modalidades no experimentales describen alguna circunstancia o examinan las relaciones entre aspectos sin ninguna manipulación directa de las condiciones” (McMillan & Schumacher, 2005, p. 42). En un estudio no experimental no se crean ni se construyen situaciones, sino que sólo se observan situaciones ya existentes, y en este estudio, existen diferentes criterios para su clasificación; se adoptó por la dimensión temporal, es decir “de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos” (Cortés & Iglesias, 2004). Concordando con Liu (2008) y Tucker (2004) mencionados en (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 154), por su dimensión temporal en el cual se recopilan los datos, es decir, para esta investigación un solo momento en el tiempo. Por su momento en la dimensión temporal, esta tesis se considera como una investigación transversal o transeccional, aun cuando los diseños no experimentales pueden ser clasificados en transversales y longitudinales, esta investigación se considera no experimental transversal, debido a que se recolectaron datos en un momento determinado, en un tiempo único en 2020. “Su propósito es describir las variables, y analizar su incidencia e interrelación en este momento preciso, es como tomar una fotografía” (Hernández-Sampieri et al., 2014), utilizando para ello, los instrumentos que se determinen durante el diseño metodológico final para la recopilación de información.

Además de esto, la investigación se tornó descriptiva, ya que “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, consistiendo en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, etc.”, y ofrecer la descripción (Hernández-Sampieri et al., 2014).

### **3.2 Objeto de Estudio**

Para este trabajo de investigación, el objeto de estudio es el tema principal de la investigación, aplicado al área de producción invernaderos tanto de pimiento como de tomate, de la empresa del sector agroindustrial ubicada en San Felipe, Guanajuato.

**3.2.1 Población.** Cuando ya se ha definido el objeto de estudio, como en el punto anterior, el siguiente paso es delimitar la población de estudio o unidad de análisis (Cazau, 2006). Población es “la totalidad de un fenómeno de estudio” (Gómez-Bastar, 2012), es el “conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Lepkowski, 2008b, mencionado en Hernández-Sampieri et al., 2014), o “el conjunto de todos los casos que cumplen con las características determinadas de antemano, estas características puntualizan la investigación de formas diferentes, como geográfica o temporalmente”. Se define también como población, a “la totalidad de elementos o individuos que poseen la característica que estamos estudiando, esta población inicial que se desea investigar es lo que se denomina población objetivo” (Cortés & Iglesias, 2004). Como lo estipula Padua (1979, p. 63), población es el “conjunto total de elementos que constituyen un área de interés analítica”. Población también es una “colección de elementos acerca de los cuales deseamos hacer alguna inferencia” (Cortés & Iglesias, 2004), para fines de esta investigación, la población a considerar son trabajadores del área de producción invernaderos tanto de pimiento como de tomate de la empresa dedicada

a la industria alimentaria ubicada en San Felipe, en el Estado de Guanajuato, representando la muestra estadística de la población.

**3.2.2 Muestra.** No siempre es posible estudiar la dimensión completa de la población, si no se dedica a ello tiempo completo, por eso es necesario determinar la muestra a estudiar (Cortés & Iglesias, 2004). Para Ander-Egg (2000) mencionado por Gómez-Bastar (2012), la muestra es “el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de la población considerada”. Para las investigaciones con enfoque cuantitativo una muestra es un subgrupo de la población o universo de interés, sobre la cual se recolectarán los datos que serán utilizados, y que se utiliza por economía de tiempo y recursos en la investigación, que implica definir la unidad de muestreo y de análisis, que requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros (Hernández-Sampieri et al, 2014) o se considera también de forma breve “un subconjunto del conjunto total que es el universo o población” (Padua, 1979, p. 63, congeniando con Hernández-Sampieri et al, 2014). También es una parte de la población que está disponible, o que se selecciona de parte del investigador para el estudio de la población (Cazau, 2006).

De dicha muestra “se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables de la investigación a realizarse”, es decir sobre esa parte de la población se realizará el estudio y con los resultados de ellos se podrá inferir lo del total de la población, una muestra al final es una colección de unidades seleccionadas de un marco (total) o de varios marcos (total) (Cortés & Iglesias, 2004).

Para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de muestreo o análisis, en este caso son individuos o colaboradores de la empresa del sector agroindustrial ubicada en San Felipe, Guanajuato. Después de ello se delimita la población

estudiada, sobre la cual se generalizarán los datos, para este caso serán los colaboradores del área de producción invernaderos de pimiento y tomate de la empresa, esto cuidando evitar tres errores, desestimar casos que deberían de formar parte de la muestra, incluir casos que no deberían de estar y seleccionar casos inelegibles (Mertens, 2010, mencionado en Hernández-Sampieri et al, 2014).

Existen dos tipos de muestras, las probabilísticas, en las cuales cada uno de los elementos de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido para ser parte de la muestra, mientras que las no probabilísticas o dirigidas son aquellas en las cuales se seleccionan los elementos de la muestra con base en las características de la investigación con un procedimiento informal (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Para la realización de esta investigación, según el modo de elección de los individuos (Cazau, 2006), y debido al tamaño de la población y a las características que estamos buscando en la muestra, ésta ha sido seleccionada de manera mixta, tomando en cuenta una parte no probabilística, dirigida como lo denomina Hernández Sampieri et al (2014:176), de juicio según Rodas et al. (2001) o no aleatoria como lo toma Vallejo Ruiloba et al (1999:70) ambos mencionados por Cazau (2006), al momento de dirigir el instrumento de medición únicamente al personal de producción invernaderos u operativos de la empresa, esto con el propósito de describir en el momento, a una parte de toda la población laboral, la cual tiene mayor probabilidad o índice de rotación y que además son las mayoría de las contrataciones en el año; y además de ello se realizará la estratificación por proporción ya que “aumenta la precisión de la muestra, es decir, presenta menor error muestral que el muestreo simple” (Vallejo Ruiloba et al., 1999, & Rodas et al., 2001, mencionados en Cazau, 2006) para observar el comportamiento y grado de satisfacción por generaciones o áreas, entre otras características de la muestra, ya que justo así se marca desde el problema de investigación.

Como criterio de inclusión se tomaron en cuenta los 16 invernaderos de producción de la empresa de la agroindustria ubicada en San Felipe, Guanajuato, quienes representan el 100% de la muestra. Para el reparto de la muestra manejado en porcentaje y de manera dirigida, se consideró lo siguiente: 4.4% para cada invernadero de producción pimiento *bell-pepper*, es decir 4.4% del total de la muestra para los invernaderos 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 15 y 16; el porcentaje de aplicación para el invernadero 5 es del 6.5% del total de la muestra y para el invernadero 6 es de un 7.9% del total, estos invernaderos cosechan pimiento mini; y por último para los invernaderos de producción tomate, 11 y 12, la aplicación será de un 11.9% a cada uno y para los invernaderos 13 y 14 será de un 8.9%, considerándose así debido a la distribución de los colaboradores en cada invernadero. Después de este criterio, se tomó en cuenta ahora la parte probabilística, esencial en diseños transeccionales de investigación, tanto descriptivos como correlacionales-causales, con la cual se pretende hacer proposiciones y estimaciones de variables en la población y con la cual se seleccionó finalmente a los colaboradores a entrevistar. Para ello se utilizó la tabla de números *random* (al azar) de la plantilla de colaboradores totales o *head count*, para asegurar que cada unidad de la población tenga igual probabilidad de ser incluida en la muestra y garantizar la representatividad (Tamayo, 1999:185, mencionado en Cazau, 2006).

El tamaño es la cantidad de datos que se extraerán de la población para formar parte de la muestra (Valdés F, 1998, mencionado en Cazau, 2006), o visto de otra forma la cantidad exacta de respuestas completas a la encuesta que se aplicó. Es importante el tamaño de la muestra porque con ello se podrán extender a toda la población las conclusiones que se hayan extraído de ella (Cazau, 2006). Para ello se conformó el tamaño, bajo los 3 términos clave: el tamaño de la población, cantidad total del grupo de personas, 655 colaboradores de producción invernaderos, el margen de error del 5%, porcentaje que nos dice en qué medida podemos

esperar que los resultados de la encuesta reflejen la opinión de la población en general, y el nivel de confianza del 95%, porcentaje que revela cuanta confianza se puede tener para que tu población seleccione una respuesta dentro de un rango determinado.

El tamaño de la muestra se calcula con base a la varianza de la población y la varianza de la muestra. Esta última expresada en términos de probabilidad de ocurrencia. La varianza de la población se calcula con el cuadrado del error estándar, el cual determinamos. Cuanto menor sea el error estándar, mayor será el tamaño de la muestra (Hernández Sampieri et al., 1996:233, mencionados en Cazau, 2006).

Aplicando la estadística se dio como resultado un tamaño de la muestra de 243 encuestas, para la población total de invernaderos de la empresa del sector agroindustrial, la cual se calcula de la siguiente manera bajo la fórmula mencionada en la figura 30.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N = tamaño de la población • e = margen de error (porcentaje expresado con decimales) • z = puntuación z

**Figura 30.** Tamaño de la muestra. ¿Cómo calcular el tamaño de la muestra?  
**Fuente:** SurveyMonkey (2020) “Calculadora de tamaño de la muestra” tomado de:  
<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

A las personas que forman parte de la muestra, como se mencionó anteriormente, se les aplicará un instrumento que se desarrollará con base en las variables de estudio mencionadas ampliamente en el capítulo 2 de este documento.

### **3.3 Técnicas de recopilación de la información**

De todos los pasos de esta investigación, este es el único por medio del cual se hizo contacto con los sujetos del estudio. Un diseño de investigación científica es básicamente un plan para recolectar datos (Cazau, 2006). Esta investigación está basada en tres versiones, la primera es la versión de León & Montero, quienes distinguen métodos descriptivos (observación y encuesta) y haciendo consciencia de que muchas veces se comienza a investigar desde la observación sistemática para delimitar el problema y elaborar una hipótesis (León & Montero, 1995:16, citados en Cazau, 2006), en este caso, observando la situación actual mediante un diagnóstico de la empresa a estudiar, para después comprender el problema, elaborar el supuesto de investigación y proponer algo que refuerce su marca empleadora; así mismo según el grado de control de variables, la segunda versión se basa en Kohan, esto como evaluación sistemática, la cual trata de que los sujetos de estudio expresen sus tendencias exponiéndolos a una evaluación sistematizada para todos los estímulos (Kohan, 1994, mencionado en Cazau, 2006); y por último la tercera versión es de Hernández-Sampieri, como un diseño no experimental o *expost-facto*, transversal y descriptivo, es decir que no se manipulan variables, y donde se observan los fenómenos tal y como se dan en la realidad y en el contexto natural normal, para después analizarlos y observar las variables como se dieron en la normalidad (Hernández-Sampieri, 1996:152), se consideró un diseño de investigación transversal, ya que describe mediante un instrumento a una población en un lugar y momento dado (Cazau, 2006).

“Un estudio o investigación puede iniciarse como exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. El tipo de estudio nos lleva a la formulación de cierta clase de hipótesis o supuesto, y estas a la selección de un determinado diseño de investigación” (Hernández-Sampieri, 2014:96).

Para poder recolectar información dentro de una investigación cuantitativa, se pueden utilizar instrumentos y técnicas como: elaboración de encuestas, planeación de entrevistas, observación sistemática directa o indirecta, la escala de actitudes, rúbricas, el análisis de contenido, aplicación de cuestionarios estandarizados o no estandarizados, focus groups y de discusión, pruebas de rendimiento, inventarios, listas de cotejo, experimentos, técnicas proyectivas y pruebas estadísticas. Pero no todos los instrumentos o técnicas que se mencionan se pueden aplicar a cualquier investigación, sin embargo, como lo expresa Bernal (2010:235), “se pueden utilizar varios instrumentos que se complementen”, es decir, mezclar o utilizar dos o más instrumentos en una sola investigación, lo cual otorga un tanto de flexibilidad para atender diferentes objetos de estudio fenómenos u otros.

La encuesta que se pretende definir y aplicar, además del cuestionario de la NOM-035-STPS-2018, es una de las técnicas de recopilación de información más utilizadas en los trabajos de investigación, “una de sus ventajas es que considera como un diseño que provee un plan para efectuar una descripción numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población, explorando solo una parte de la población” (Creswell, 2014). Una encuesta sirve para “recopilar datos, como conocimientos, ideas y opiniones de grupos; aspectos que analizan con el propósito de determinar rasgos de las personas, proponer o establecer relaciones entre las características de los sujetos, lugares y situaciones o hechos” (García, 2002, p.3).

De acuerdo con Cazau (2006), el método a seguir para la realización de una encuesta consiste en la observación a través de preguntas directas o indirectas, a poblaciones grandes, en situaciones comunes, normales o naturales con el objetivo de obtener respuestas que pueden analizarse cuantitativamente. “A diferencia del experimento, la encuesta surge y nace de las ciencias sociales en el siglo XIX” y contiene ciertas características específicas:

a) Poblaciones numerosas. De las cuales se extrae una muestra y que mientras más grande y representativa sea, más confiables serán las generalizaciones de la población total.

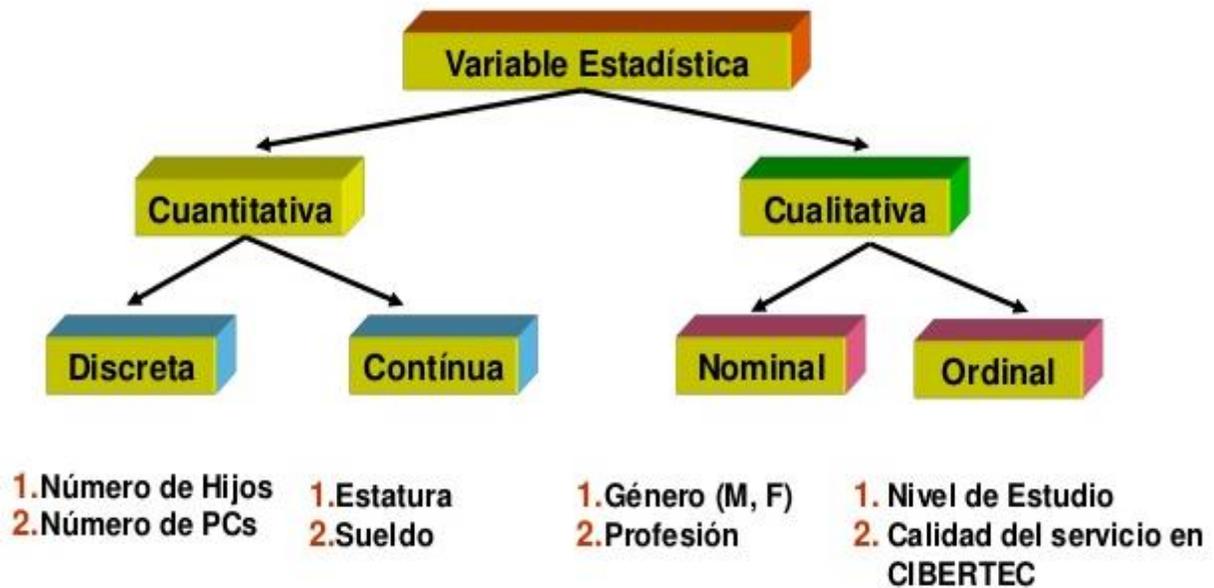
b) Datos primarios. Que sólo se obtienen de forma directa de la relación y contacto con los sujetos a estudiar e implicados, mediante entrevistas o cuestionarios.

c) Análisis cuantitativo. Los datos, resultados o información final se organizan y clasifican en categorías y se colocan en tablas para poder ser analizadas cuantitativamente y generar los fallos para aceptar o descartar los supuestos de investigación.

Cazau (2006) también clasifica los tipos de encuestas, comenta que existen encuestas descriptivas y explicativas. Las primeras buscan “determinar la distribución de un fenómeno en una población, y su resultado es la afirmación de un hecho” y las segundas, explicativas, “buscan las razones de tal distribución, con lo cual el resultado es una explicación del hecho observado”. El segundo tipo de encuestas, explicativas, suelen guiarse por el supuesto o hipótesis explícita, y el primer tipo, descriptivas, por lo general no. Mientras la encuesta explicativa puede usar muestras no representativas y homogéneas, la descriptiva debe utilizarlas. “En general, la mayoría de las encuestas combinan rasgos de la descriptiva y de la explicativa”.

El método más común y utilizado para investigaciones y para recopilar información es el cuestionario, como lo señala Bernal (2010), “el cuestionario es un conjunto de preguntas que se diseñan para obtener los datos necesarios y con ello alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación”. Se trata de un planteamiento formal para recoger información de la población objeto de estudio, convertida en el problema a investigar.

Existen cuatro niveles básicos de medición a la hora del diseño de instrumentos: nominal, ordinal, de intervalo y de razón dependiendo del tipo de variables, como se muestra en la figura 31.



**Figura 31.** Tipos de Variables de acuerdo con su nivel de medición

**Fuente:** Población y muestra. Definición de variables estadísticas y escalas de medición.

PORTAFOLIO USIL 2017-1. Recuperado de: <https://image.slidesharecdn.com/estadistica-140419145345-phpapp02/95/estadistica-poblacion-muestra-y-variables-9-638.jpg?cb=1397919258>

Los tipos de escala usadas en el diseño de cuestionarios, a su vez, se pueden clasificar en: Comparativas, que a su vez se clasifican en: por pares, de ordenación, de suma diez y de la Q entre otras, y No comparativas, mismas que se pueden dividir en: de calificación o valoración, de diferencial semántico, de Thurstone, de Guttman, de Stapel y de Likert entre otras, como se puede observar en la Tabla 6.

**Tabla 6.** Tipos de Escalas para diseño de Instrumentos

| Escalas Básicas | Escalas Comparativas      | Escalas No Comparativas   |
|-----------------|---------------------------|---------------------------|
| Nominal         | De comparaciones pareadas | De clasificación continua |
| Ordinal         | De clasificación          | Likert                    |
| De intervalo    | De suma constante         | Diferencial semántico     |
| De ratios       | De Guttman                | Stapel                    |
|                 | De clases o similitudes   | Thurstone                 |
|                 | De protocolos verbales    |                           |

**Fuente:** Alfonzo, V. E. (2014). Evaluación de la Motivación Laboral en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Bachilleres del Estado de Quintana Roo. Informe Técnico de Residencia Profesional. Ingeniería en Gestión Empresarial. Instituto Tecnológico de la Zona Maya. Quintana Roo.

Las escalas se establecen como un conjunto de herramientas que se elaboran para realizar mediciones que permitan cuantificar respuestas a determinadas preguntas, en especial aquellas que tratan sentimientos, actitudes, opiniones o creencias (Alfonzo, 2014).

Debido a que con el cuestionario se pretende medir la percepción de los colaboradores o ver desde sus ojos la percepción que tienen de la empresa internamente, se medirá en niveles de satisfacción, por lo que se decidió realizar el instrumento con base a la escala Likert. En la variedad de instrumentos de medición, Likert se considera útil para la investigación cuantitativa; “es un tipo de escala aditiva que corresponde a un nivel de medición ordinal, que se compone por una serie de ítems o perfiles a modo de afirmación, solicitando la opinión del sujeto” (Bedoya, 2017).

Los ítems representan la dimensión de las variables que le interesa medir al investigador. En ellas, se solicita establecer el grado de acuerdo o desacuerdo que el sujeto considere, en

función a una afirmación en particular. Por cada categoría de respuestas se le debe agregar un valor numérico que se computará como una puntuación total, misma que indicará la postura que el sujeto en estudio tiene en la escala, de acuerdo con el grado de acuerdo en la actitud o la variable que se mida.

**3.3.1 Diseño del Instrumento.** Para Greenwood (1973) mencionado por Cazau (2006), el individuo que realiza el estudio puede elegir el método de investigación empírica más adecuado para el fenómeno o la hipótesis que le interesa. La decisión que se tomó para este trabajo, fue hacerlo a través de una encuesta o “investigación destinada a conocer características de una población de sujetos a través de un conjunto de preguntas” (León & Montero, 1995:98, citado en Cazau, 2006). “La medición de las variables puede realizarse mediante un instrumento de medición ya existente, o bien, si no existe o no hay garantías de su validez y confiabilidad, mediante un instrumento construido ad hoc”, (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Existen ventajas en el hecho de seleccionar el método de la encuesta a través de cuestionarios sencillos como los marca Cazau (2006), y estos son: primero, “permite obtener generalizaciones confiables sobre uniformidades sociales porque las muestras son muy numerosas” y segundo, “evita algunos problemas del método experimental como la artificialidad”.

Aunque también hay desventajas y estas son: la falta de intensidad, contacto o intercambio de información con los sujetos es superficial y breve y la otra desventaja es que “sólo se hacen preguntas susceptibles de analizar cuantitativamente con respuestas previstas de antemano”, además “es difícil obtener datos sobre ordenamiento temporal de variables y exclusión de otras causas posibles”, y otro defecto es la autoselección, es decir que algunos encuestados pueden elegir inconscientemente sufrir o no la experiencia cuyos resultados se observan (Cazau, 2006).

Al no encontrar algún instrumento apto para medir las variables de esta investigación, se optó por construirlo personalmente, lo que implicó: primero seleccionar las preguntas, pruebas o ítems que incluiría; segundo revisar las definiciones conceptuales de cada ítem o variable y categorizarlos, es decir, establecer las respuestas posibles que podrá responder cada sujeto en cada pregunta; tercero construir el sistema de puntuación de las respuestas o nivel de medición, y con ello, al sumar todos los puntos de cada pregunta o ítem, obtener un índice por analizar e interpretar a profundidad, esto es codificar, cuarto, precisar la validez y confiabilidad del instrumento elaborado, quinto aplicar la prueba piloto, sexto construir la última versión, y por último aplicarlas a toda la muestra (Cazau, 2006).

Siguiendo los pasos genéricos de Hernández-Sampieri et al. (1996, p. 338) mencionado en Cazau (2006) se construyó el instrumento de medición de la siguiente forma:

- 1) Listar las variables a medir.
- 2) Revisar sus definiciones conceptuales y operacionales.
- 3) Elegir uno ya desarrollado o construir uno propio.
- 4) Indicar niveles de medición de las variables (nominal, ordinal, por intervalos y de razón).
- 5) Indicar como se habrán de codificar los datos.
- 6) Aplicar prueba piloto.
- 7) Construir la versión definitiva. La prueba piloto consiste en aplicar el instrumento a un número pequeño de casos para examinar si está bien construido (por ejemplo, en un cuestionario si las preguntas serán entendidas por los sujetos), para efectos de mostrar la versión final del instrumento, se ha adjuntado en esta investigación en el Apéndice C.

La medición es el fundamento para recabar los datos, se miden las variables o conceptos contenidos en el supuesto. La recolección se debe llevar a cabo a través de procedimientos

estandarizados y aceptados por una comunidad científica. Es decir, para que sea aceptado por otros profesionales de la investigación y aceptar su credibilidad “debe demostrarse que se siguieron tales procedimientos. Como en este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben poder observarse o referirse al mundo real” (Hernández et al., 2014).

El cuestionario es un instrumento de recolección de datos “formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación” (Tamayo, 1999:70, citado en Cazau, 2006)). Según varios criterios, los instrumentos como los cuestionarios pueden ser clasificados, de los cuales cabe mencionar dos: a) según el tipo de pregunta, y b) según quien escribe las respuestas. Con respecto al primer criterio, los cuestionarios pueden ser clasificados en: preguntas cerradas en su totalidad, semiestructurados o que incluyen preguntas abiertas y cerradas, éste es el tipo de instrumento que se ocupará en el estudio, y la última clasificación por tipo de pregunta es no estructurado, en donde todas las preguntas son de forma abierta. “En general, las preguntas que se hacen pueden ser sencillas y destinadas a averiguar variables demográficas como sexo, edad o nivel de instrucción, preguntas sobre intereses, actitudes, opiniones, y preguntas de control destinadas a detectar contradicciones en las respuestas” (González, 1990, citado en Cazau, 2006). De acuerdo con el criterio segundo, los cuestionarios pueden ser: autoadministrables, cuando el individuo registra por sí mismo sus respuestas, o pueden ser heteroadministrables, cuando es el que investiga quien las anota. Estos últimos, también suelen llamarse encuestas, siempre y cuando se entienda por encuesta “un instrumento de observación formado por una serie de preguntas formuladas y cuyas respuestas son anotadas por el empadronador” (Tamayo, 1999:94, mencionado en Cazau, 2006). Otros autores asignan al término otros significados, como por ejemplo Vander Zanden (1986:619) (mencionado en Cazau, 2006), que incluye dentro de las encuestas los cuestionarios escritos, pero también las entrevistas.

Los métodos para tomar encuestas pueden ser de cuatro tipos: vía telefónica, por correo, de forma personal (en el hogar, interceptación en centros comerciales, en el centro de trabajo), y por computadora (apps, red Internet, etc) (González, 1990 en Cazau, 2006). Para este caso, la investigación no se hizo a manera de encuesta, pero sí se realizó la aplicación del cuestionario de forma personal en el centro de trabajo. Construcción de cuestionarios.

“Una vez que se ha definido operacionalmente una variable en términos del indicador, se procede a continuación a tomarlo o administrarlo si ya existe y es lo suficientemente válido y confiable” (Cazau, 2006). Si no se dispone de éste, quien hace la investigación deberá crear un cuestionario ad hoc. El instrumento de medición del que se habla debe ser comprensible y sencillo de entender para el individuo que responde, de manera tal que pueda comprender rápidamente no sólo las preguntas sino también la estructura o forma de organizar la información de este cuestionario. Para Cazau (2006), los principales pasos a seguir para la construcción de un cuestionario son los 3 siguientes:

a) “Seleccionar las preguntas”. El conjunto de estas pruebas previamente seleccionadas deberá cubrir todas las dimensiones de la variable. Como ejemplo, si se va a explorar la clase social y hay sólo un tipo de pregunta como ¿qué marca de zapatos usa?, esta interrogante por sí sola no alcanza para deducir sobre cuál es el estrato social del encuestado, porque cabe la posibilidad que dos clases sociales usen la misma marca, y porque hay otras cosas más específicas que definen una clase social. Es entonces que las preguntas deben cambiar y direccionarse para explorar todas las facetas de la variable, es decir, sus diversas dimensiones y subdimensiones: rango de ingresos, nivel de educación, entre otras, eludiendo al mismo tiempo las preguntas no importantes ni relevantes que nada nos dicen sobre la clase social. Aquí en este primer paso también se definen las preguntas abiertas y cerradas, o si sólo habrá de una u otra. También es necesario incluir al inicio del formulario preguntas que ofrezcan información y datos

básicos como el nombre sólo si lo quiere expresar, rango de edad, sexo, o nivel educativo, o cualquier otro a elección del investigador que pueda aportar más adelante con una segmentación.

b) “Ordenar las preguntas”. Es importante tener cierta estructura u orden en el cuestionario para que se lleve una secuencia lógica y además para que las preguntas similares aparezcan con cierta distancia entre sí. A veces es conveniente que las preguntas de una misma dimensión estén juntas y a veces no conviene hacerlo.

c) “Clasificar las respuestas posibles”. Los ítems deben estar hechos de tal forma que se puedan clasificar sus propias respuestas según algún criterio. Cuando se trate de preguntas cerradas, debe existir en específico una lista de respuestas posibles, en donde el individuo elegirá alguna tachando con una cruz en la casilla correspondiente. Si la pregunta es ¿tiene certificado de primaria?, las respuestas podrán ser ‘sí’ o ‘no’. Si la pregunta es ¿qué grado de estudios tiene? las respuestas se podrán clasificar como ‘primaria’, ‘secundaria’ y ‘preparatoria’, y para obtener mayor precisión podrán ser: ‘primaria incompleta’, ‘secundaria incompleta’ y ‘preparatoria incompleta’. En estos instrumentos de medición, también se pueden agregar afirmaciones y colocarlas en lugar de las preguntas, con las cuales el individuo que conteste podrá colocar como posibles respuestas ‘totalmente en desacuerdo’, ‘neutral’ o ‘totalmente de acuerdo’.

Una vez siguiendo todos los pasos, tomando en cuenta el marco teórico que respalda esta investigación y las variables a medir en la muestra se determinó el siguiente cuestionario semiestructurado en base a la escala de Likert y de opciones abiertas, con el cual se podrá conocer la percepción de los colaboradores de la empresa del sector agroindustrial, analizar los resultados y llegar a una propuesta o conclusión. A partir de la figura 32 se detallan todas las preguntas de este cuestionario aplicado, así mismo se adjunta con más detalle en el Apéndice B de esta investigación. Éste se inicia por un encabezado en el instrumento de medición que se aplicará a la muestra de la organización; en este encabezado se explica qué es y para qué se

realiza, después se toman datos necesarios para análisis y para poder hacer alguna estratificación y separar las percepciones por rubros para posteriores deducciones; estos rubros son: área del encuestado, ya que se mencionó que en la empresa hay 16 invernaderos de los cuales 12 son de pimiento y 4 de tomate; sexo de la persona, para asegurar una mezcla homogénea en la aplicación y pudiéndose ocupar para diferir opiniones y percepciones por mujer u hombre; fecha, para asegurar y evidenciar que la aplicación del instrumento es actual, y edad, para realizar la estratificación por generaciones, las cuales como se mencionó en el capítulo 2, son variables a considerar por parte del empleador, ya que actúan y piensan de maneras muy distintas, y cada generación aprecia cosas diferentes.

El siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación de Maestría, el cual busca PONER EL OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.  
Por lo cual, agradezco responda con base a su experiencia la opción que considere adecuada.

Área:       Sexo:  M     F      Fecha:  /  / 2020

Edad: 

|            |            |            |              |                |
|------------|------------|------------|--------------|----------------|
| 18-25 años | 26-35 años | 36-45 años | 46 a 55 años | más de 56 años |
| Centenials | Millenials | Gen X      | Baby Boomers |                |

**Figura 32.** Instrumento de Medición (Marca Empleadora) Encabezado  
**Fuente:** Elaboración propia

Siguiendo con la descripción del instrumento, después de tomar los datos del encuestado que se utilizan para poder analizar a profundidad y estratificar los resultados de acuerdo con la edad o el área, sigue la parte de las instrucciones del llenado, visibles en la figura 33, en donde se especifica que se debe seleccionar la respuesta en base a su percepción y a la escala del 1 al 5, en donde 1 es la más baja “totalmente en desacuerdo” y 5 la más alta “totalmente de acuerdo.

Favor de seleccionar la respuesta que considere más apropiada de acuerdo a su experiencia siendo:  
1 Totalmente en desacuerdo; 2 En desacuerdo; 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo; 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

Figura 30.- Instrumento de Medición

|                          |               |                                 |            |                       |
|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                 |            | +                     |
| TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
| 1                        | 2             | 3                               | 4          | 5                     |

**Figura 33.** Instrumento de Medición (Marca Empleadora) Instrucciones  
**Fuente:** Elaboración propia

Para establecer un orden en todo el cuestionario, se decidió categorizar o clasificar en tres rubros todas las preguntas de investigación, como se visualiza en la figura 34, estos tres elementos que son esenciales en la marca empleadora de las organizaciones, las primeras preguntas, es decir de la 1 a la 27, tienen que ver directamente con la identidad organizacional, esto es si la empresa como tal es reconocida bajo la percepción de cada encuestado y responde a cómo está actualmente el *branding*, las siguientes preguntas, de la 28 a la 60 están dentro de la categoría de clima y entorno organizacional, como se mencionó en el marco teórico, un buen entorno y clima laboral aportan a la marca empleadora y apoyan a la retención de la gente, la tercer categoría de la pregunta 61 a la 71 corresponde a la cultura organizacional, la cual es imprescindible en un tema como la marca empleadora ya que lo que se tiene que reforzar como marca es lo bueno de la cultura organizacional, como se mencionó en el capítulo 2 de esta investigación, adicional a estas preguntas, en donde se utiliza la escala de Likert, existe una de opción múltiple esta es la pregunta 72, y de la pregunta 73 a la 80 son preguntas abiertas, que caben todas dentro de la misma categorización triple, pero que darán información extra de la propia voz de los colaboradores de la empresa.

|                                   |  | -                        |               |                                 |            | +                     |
|-----------------------------------|--|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| Employer Branding                 |  | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
| a) Identidad Organizacional       |  | 1                        | 2             | 3                               | 4          | 5                     |
| Employer Branding                 |  | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
| b) Clima y entorno Organizacional |  | 1                        | 2             | 3                               | 4          | 5                     |
| Employer Branding                 |  | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
| c) Cultura Organizacional         |  | 1                        | 2             | 3                               | 4          | 5                     |

**Figura 34.** Instrumento de Medición (Marca Empleadora) Ordenamiento de preguntas

**Fuente:** Elaboración propia

Para continuar con la descripción a detalle del cuestionario utilizado en esta investigación, se describen en el Apéndice B de este trabajo, cada una de las preguntas y el

porqué de ellas, en donde cabe mencionar que las primeras 72 están en forma de afirmación y a través de las cuales se buscará entender la percepción y satisfacción del colaborador en base a la escala de Likert, la pregunta 72 es de opción múltiple para que la respuesta sea dirigida hacia las únicas opciones que hay y las últimas 8 preguntas son abiertas para buscar una conjetura entre todas las respuestas de la muestra.

Se puede caer en dos tipos de errores al medir según Selltiz et al. (1980), los primeros son: a) “sistemáticos o de sesgo o constantes: un error constante es introducido en la medida por algún factor que sistemáticamente afecta a la característica a medir o al propio proceso de medida, y por ello suele pasar desapercibido”; y los segundos son: b) “variables o al azar: debidos a influencias pasajeras, sea que procedan de la misma persona y del procedimiento de medida” Un ejemplo de un error constante puede ser que una regla no tenga las marcas para medir de 1 cm, y el error variable es si la persona que mide se distrae al tomar la medida y coloca al final lo que cree es correcto (Selltiz et al., 1980, citados en Cazau, 2006).

Validez y confiabilidad son dos requisitos que debe reunir todo instrumento de medición para cumplir eficazmente su cometido, es decir, medir. La validez implica relevancia respecto de la variable a medir, mientras que la confiabilidad implica consistencia respecto de los resultados obtenidos (Cazau, 2006).

Este instrumento tiene validez de constructo o de estructura como lo menciona (Casullo, 1980 en Cazau, 2006), ya que refleja la definición teórica de la variable que se pretende medir.

**3.3.2 Técnicas de análisis de la información.** El organizar los datos y la información, supone realizar ciertas actividades, como la construcción de una matriz o base de datos, la tabulación, la representación en gráficas y la recopilación de medidas estadísticas de posición y de dispersión. A continuación se expondrán tres formas de organización de la información, antes de analizarla, las cuales son: la construcción de la matriz de datos, organizar y sintetizar toda la

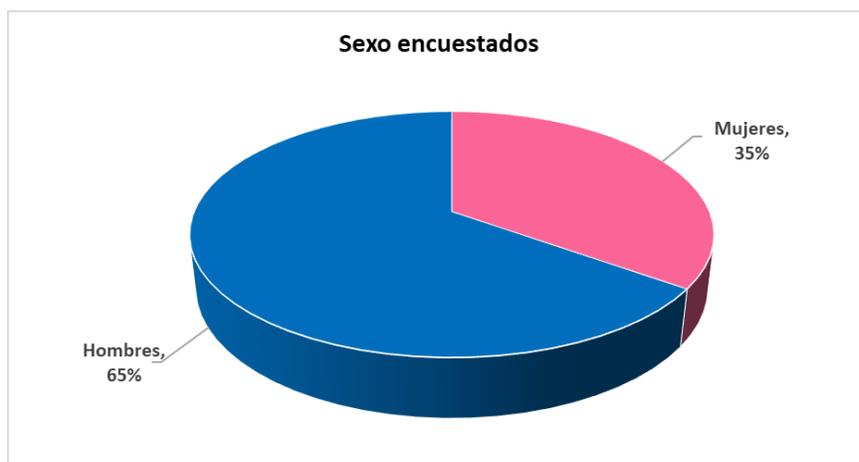
información obtenida en una matriz, así mismo el utilizar la tabulación, que es básicamente que la información de la matriz de datos, se organice en una tabla de doble entrada, que permitirá cruzar las variables en juego, y por último la representación con gráficos, que sirve para presentar la información de las tablas de una forma más intuitiva y rápidamente comprensible al lector (Cazau, 2006).

En este apartado se determina la forma en que van a ser procesados los datos que se recopilan durante la aplicación del instrumento en el trabajo de campo, y en el cual se generan los resultados, que necesitan ser analizados para cumplir con los objetivos y probar la hipótesis o supuesto que se planteó en la investigación. Para efectos de probar su confiabilidad, entendiendo por esto, “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (Hernández et al., 2014, p. 200), lo que significa que el instrumento genera mediciones que son congruentes, “la validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández et al., 2014, p. 200), es decir un instrumento es válido cuando mide aquello que deseamos medir.

Para determinar su confiabilidad se utilizará el alfa de Cronbach, reconocido como uno de los métodos para determinar la confiabilidad y validez de un instrumento, por medio de su coherencia o consistencia interna, para ello se hará uso del software estadístico SPSS, debido a que el enfoque es cuantitativo, como se expresó al inicio de este capítulo.



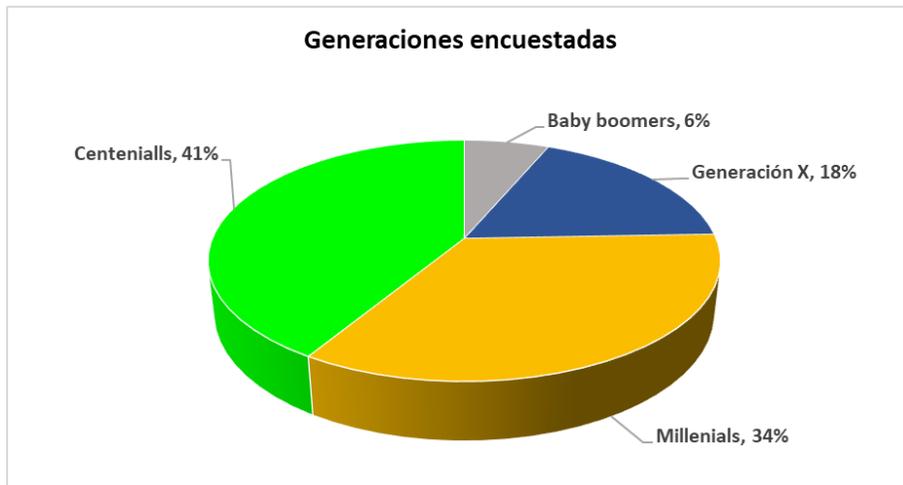
Del total de encuestados, la muestra arroja que el 65% de los encuestados fueron hombres y el 35% mujeres, una muestra al azar considerable tomando en cuenta que el total de la plantilla laboral se tiene una mezcla de un 70% hombres y 30% mujeres. Esto se muestra en la figura 36.



**Figura 36.** Sexo de los encuestados.

**Fuente:** Elaboración propia

Dentro del 100% de los encuestados, la mezcla de generaciones queda finalmente con la mayoría de generación *centenniall* con un 41%, seguido de los *millennials* con 34%, después la Generación X con un 18% y por último los Baby boomers con un 6%. Esto es entendible por el cambio de generación que se está viviendo actualmente y es concordante con la pirámide demográfica del país, como se mencionó en las variables externas a considerar por parte de los empleadores. Teniendo a la mayoría entre *centennials* y *millennials* podemos rescatar que 75% de la población que se tiene en la empresa, es menor de los 36 años de edad, lo que posiciona a la juventud y adultos jóvenes como la fuerza mayoritaria laboral y entendiendo que la organización es una empresa joven como se marca en la figura 37.

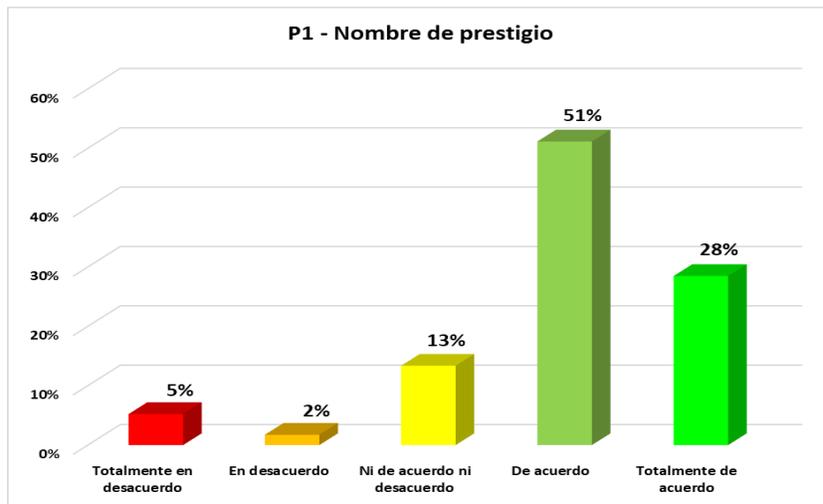


**Figura 37.** Porcentaje de Generaciones encuestadas.

**Fuente:** Elaboración propia

Como se había mencionado en el diseño del instrumento, la primera parte del cuestionario se refiere a la identidad organizacional. A partir de la figura 38 hasta la figura 64, se pueden observar qué preguntas se aplicaron con respecto a la identidad organizacional, así como cada uno de los resultados y respuestas y sus porcentajes.

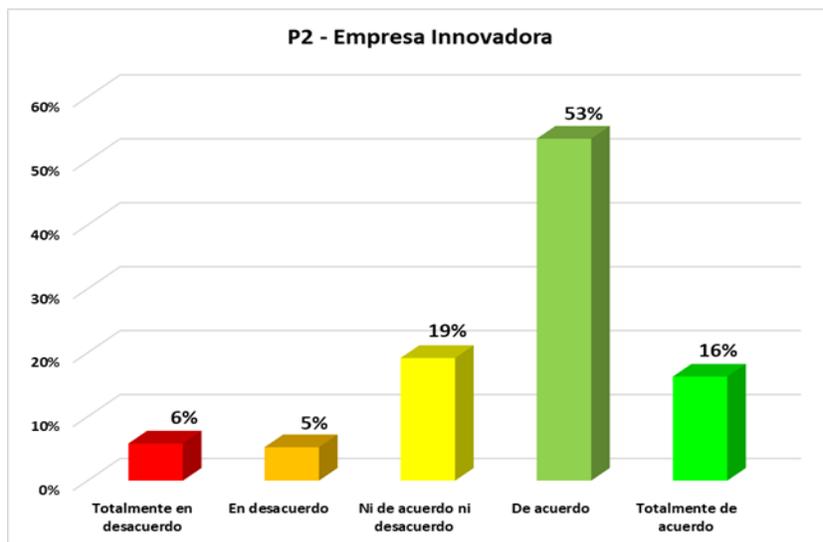
En la figura 38 se observa que, 51% de los encuestados están de acuerdo con que el nombre de la empresa es de prestigio, y si a esto se suma el 28% de la gente que contempló esta afirmación como totalmente de acuerdo, tendríamos una gran mayoría de un 79% a favor.



**Figura 38.** Pregunta 1: Nombre de prestigio.

**Fuente:** Elaboración propia

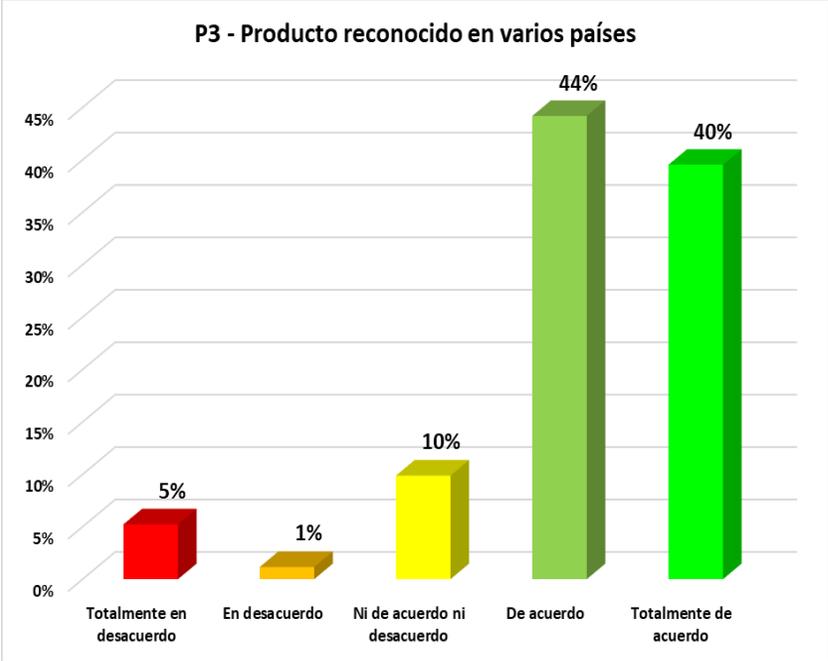
En la figura 39, 69% del total de encuestados están a favor de que la empresa es innovadora, tiene en sus procesos alta tecnología que puede ser observada por los colaboradores, la mayoría son los que están sólo de acuerdo, con un 53%.



**Figura 39.** Pregunta 2: Empresa innovadora.

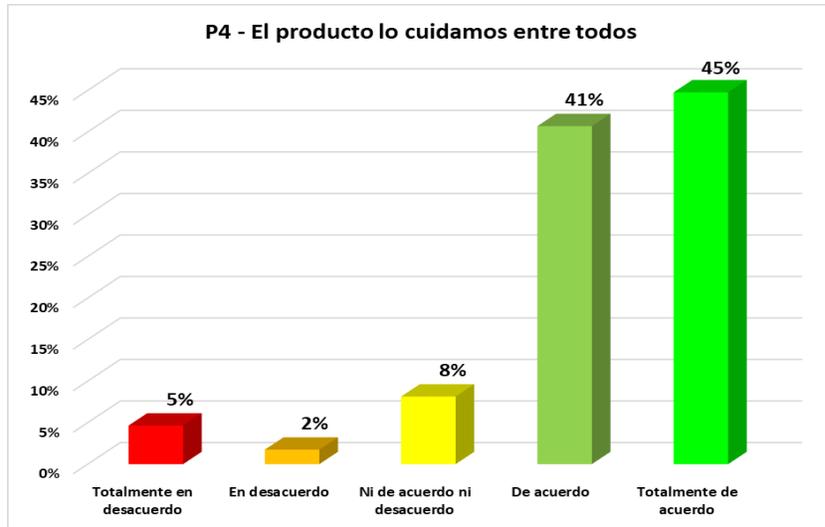
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 40 se observa que el 84% del total de la muestra están a favor de que la empresa tiene un producto que es reconocido en varios países, lo que quiere decir que los colaboradores si están conscientes de que la empresa exporta y el producto que cosechan, llega muy lejos.



**Figura 40.** Pregunta 3: Producto reconocido en varios países.  
**Fuente:** Elaboración propia

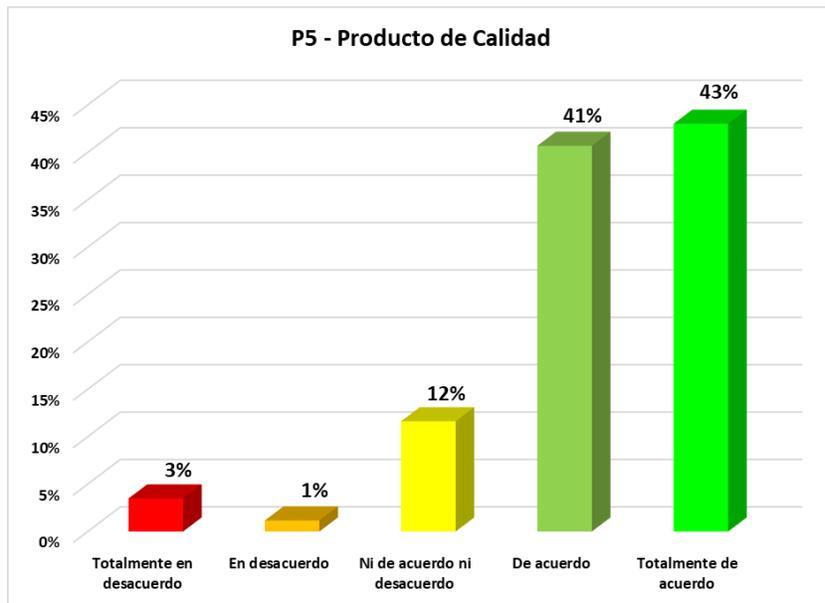
Se puede ver en la figura 41, un 86% del total de la muestra que están de acuerdo con que el producto lo cuidan entre todos, esto refleja un compromiso de cuidado y respeto por lo que se hace, y tomando en cuenta que están conscientes de que el producto se exporta, se puede inferir que esto es una aportación de parte de los colaboradores, en el cuidado, para que el producto pueda pasar la frontera y venderse en otro país.



**Figura 41.** Pregunta 4: Cuidado del producto entre todos.

**Fuente:** Elaboración propia

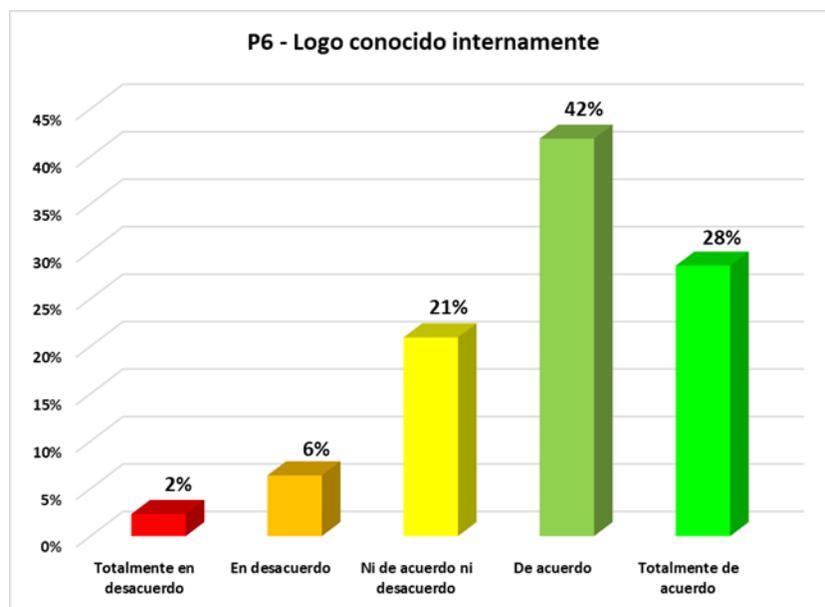
En la figura 42, producto de calidad, el 43% está totalmente de acuerdo con esta afirmación, y se visualiza que un 84% está a favor de que el producto que se cosecha es premium, lo cual es benéfico, ya que la estrategia del negocio es apostar por la alta calidad para vender a precio caro, en lugar de vender baja calidad y un volumen alto.



**Figura 42.** Pregunta 5: Producto de calidad en la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia

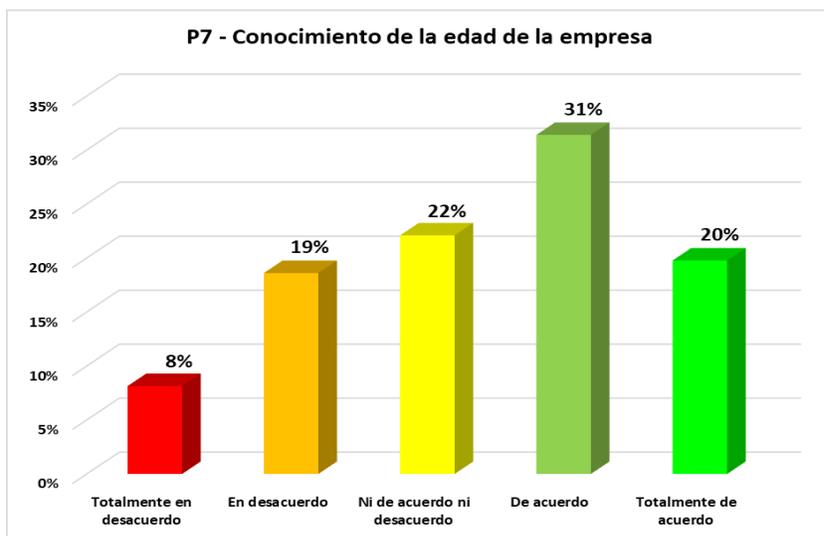
Aunque el logo de la empresa no es resultado de algún diseño profesional, o de algún mercadólogo, sino más bien es una creación de los pioneros de la empresa, éste se ha posicionado internamente con un 70%, lo que destapa a un 30% que de plano lo desconoce o a su percepción no es conocido lo suficientemente por él o por sus compañeros, dando por hecho que existe un área de oportunidad en la comunicación interna del logo y en el marketing interno, y que repercute también en el *branding* externo, ya que es necesario para posicionarse como una marca empleadora ejemplo de la agroindustria en San Felipe, Guanajuato, en el Bajío y el país. Este resultado se muestra en la figura 43 de este documento.



**Figura 43.** Pregunta 6: Reconocimiento del logo de la empresa internamente.  
**Fuente:** Elaboración propia

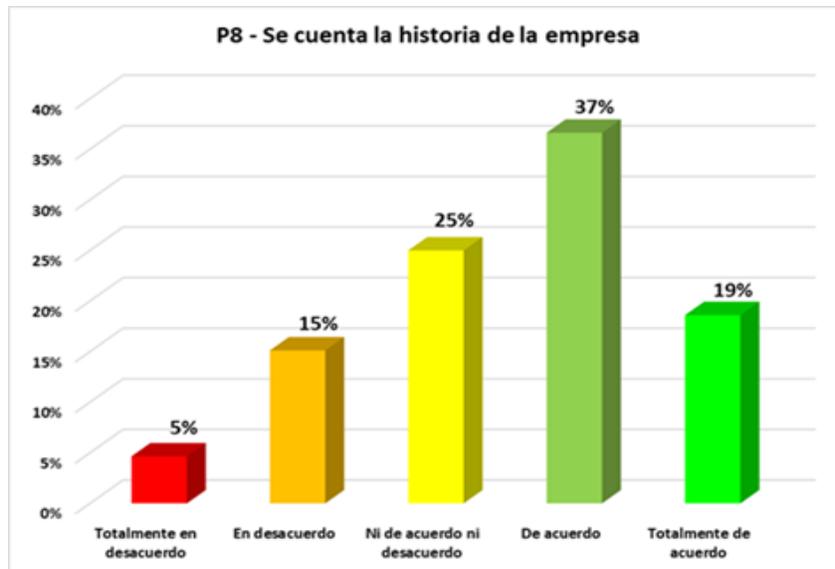
Toda empresa debe difundir su historia con sus colaboradores, para entender los inicios, conocer a los socios o dueños, a los pioneros quienes deben ser ejemplo a seguir por parte de sus compañeros, ya que viven la filosofía al pie de la letra, además deben conocer el porqué de la empresa, el camino que ha avanzado junto con el éxito que ha obtenido, hasta llegar al punto

de entender el camino pasado, el presente y conocer la visión a futuro de la organización. En la medida en que los colaboradores estén en este mismo canal, el barco navegará hacia un mismo rumbo, sin embargo, en la figura 44 se observa que tan sólo un 51% aprueba y afirma que conoce algo muy básico, la edad (historia) de la empresa, y en la figura 45 se observa que un 56% afirma que se difunde esta historia de la compañía, dejando también un área de oportunidad grande de casi del 50% en estos dos aspectos, que forman parte indiscutible de la comunicación interna y en donde existe un desaprovechamiento de la herramienta de marketing interno y sus beneficios.



**Figura 44.** Pregunta 7: Conocimiento de la edad de la empresa.

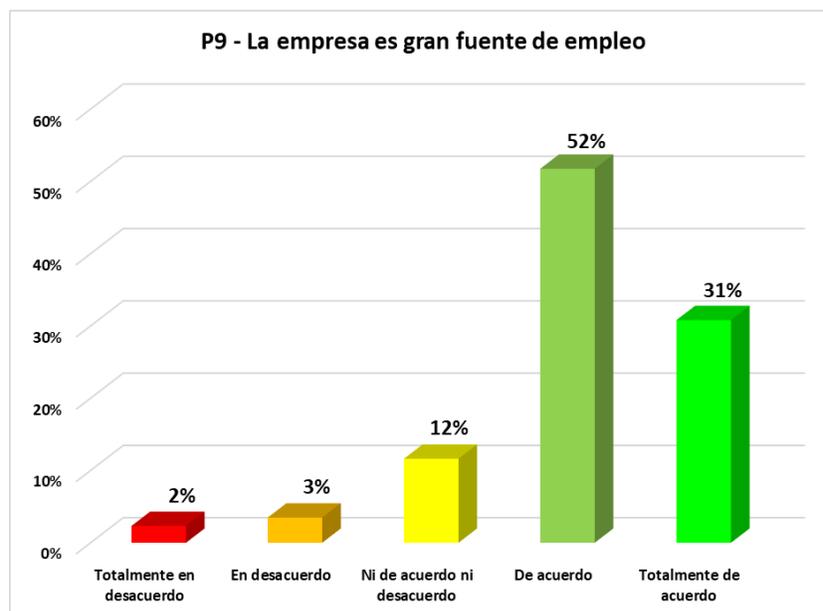
**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 45.** Pregunta 8: Difusión de la historia empresarial.

**Fuente:** Elaboración propia

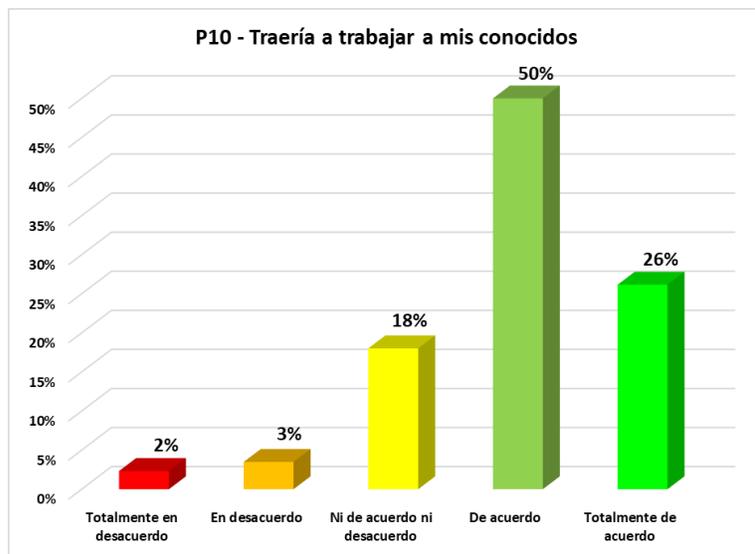
En la figura 46 se observa que un 83% del total de la muestra, opina que está de acuerdo en que la empresa objeto de estudio es una gran fuente de empleo en la región.



**Figura 46.** Pregunta 9: La empresa como gran fuente de empleo.

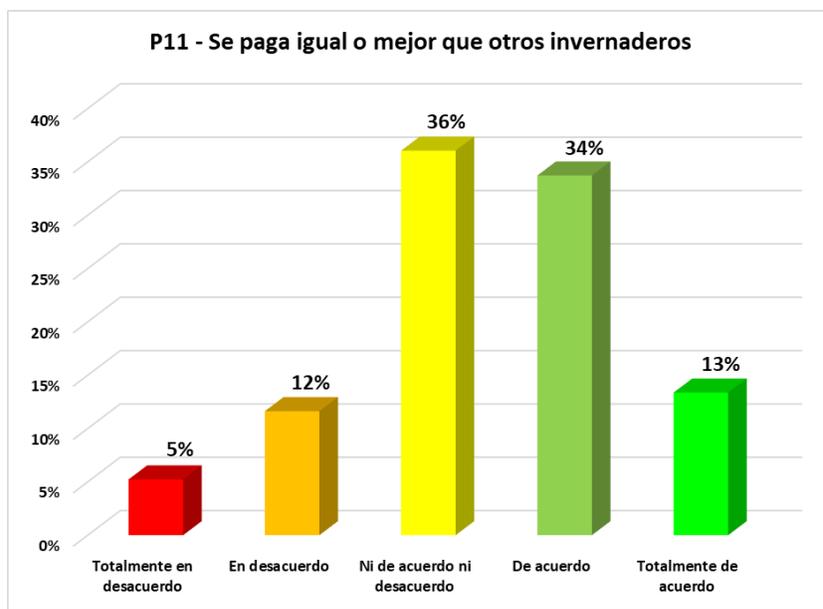
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 47 se visualiza un 76% a favor y afirmando que invitarían a trabajar a sus conocidos, a la empresa que se está investigando.



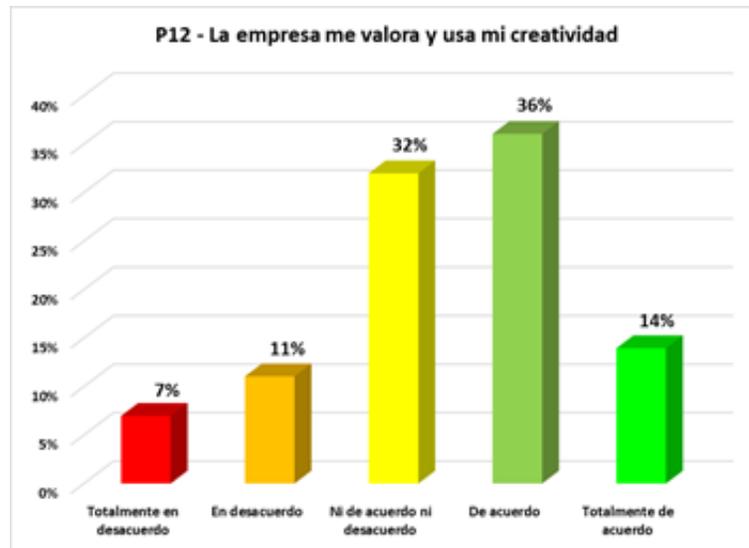
**Figura 47.** Pregunta 10: Invitación a conocidos para trabajar en la empresa.  
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 48 se puede ver la mayoría de los encuestados con un 36% que no está de acuerdo ni en desacuerdo con que en la empresa se paga igual o mejor que en otros invernaderos, es decir se mantiene neutral y desconoce si es buena o mala la paga, y si a eso se suma el 17% que no está de acuerdo sería un total de 53% que desconocen si la empresa es competitiva en materia de sueldos, salarios o compensaciones.



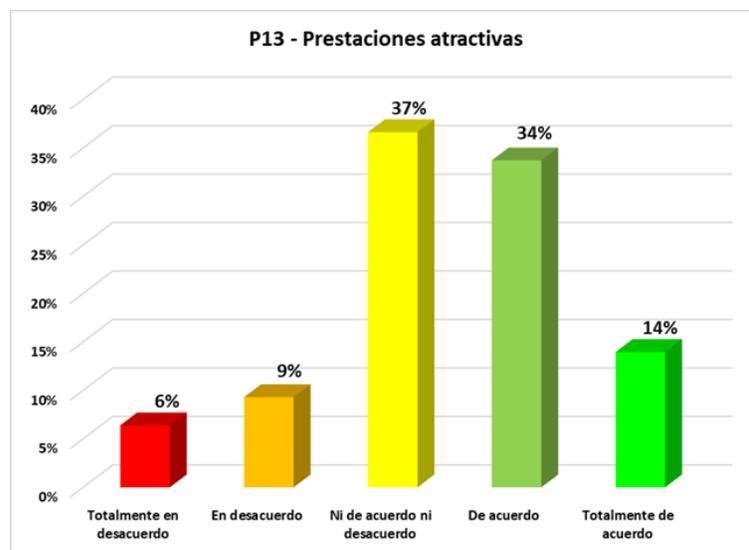
**Figura 48.** Pregunta 11: Invitación a conocidos para trabajar en la empresa.  
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 49, se concreta que un 50% está de acuerdo y a favor de que la empresa sí valora al colaborador por sus aportaciones, ideas o creatividad. Un 32% se mantiene neutral y un 18% está en desacuerdo con que se valore a la gente por las contribuciones que estas hacen. Siendo otro 50% que no sabe o está en desacuerdo, en este punto existe un área de oportunidad para la empresa, dejando la pregunta al aire ¿Cómo se reconoce a la gente que realiza mejoras o buenas y grandes contribuciones a los indicadores de la empresa? Dando respuesta a esta pregunta es cómo podemos llegar a la mejora de esta gráfica.



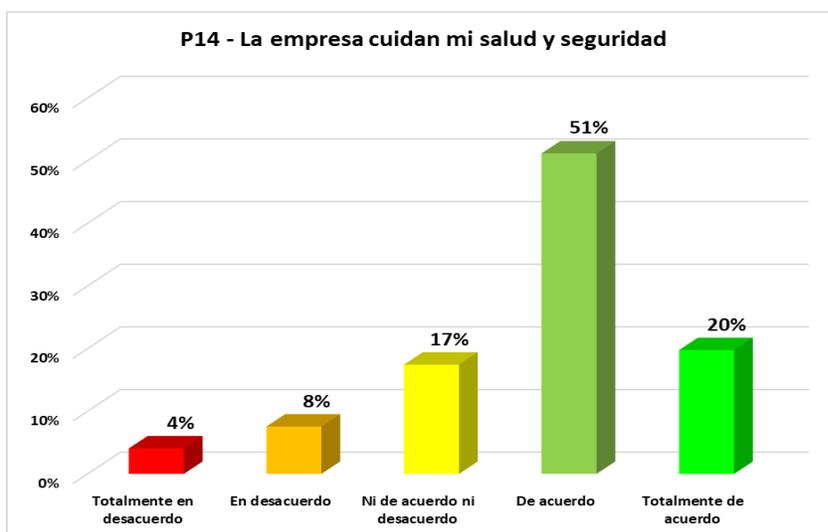
**Figura 49.** Pregunta 12: Valorar al colaborador.  
**Fuente:** Elaboración propia

Aun así, que en el año 2019 se implementaron los vales de despensa, un 48% del total de la muestra, marcados en la figura 50, está de acuerdo que en la empresa se otorgan prestaciones atractivas para las personas, un 37% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 15% en desacuerdo, las personas a favor no son más de la mitad, ni la mayoría, por lo que existe otra área de oportunidad en este rubro.



**Figura 50.** Pregunta 13: Prestaciones atractivas.  
**Fuente:** Elaboración propia

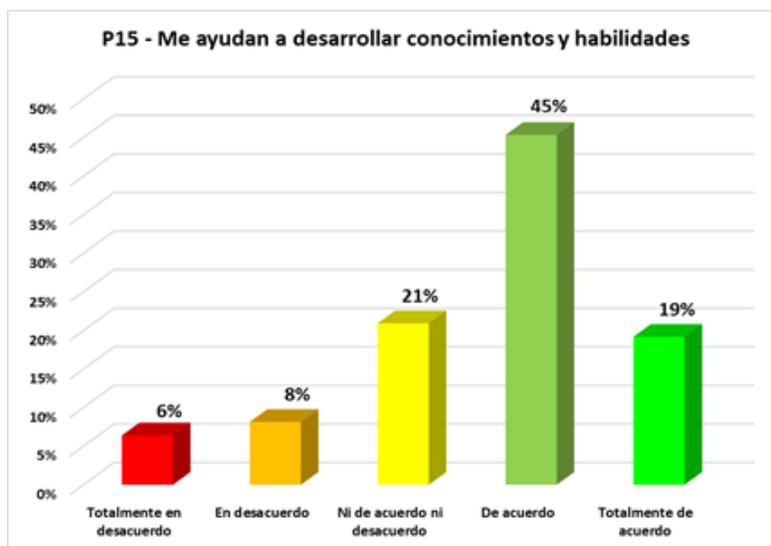
En la figura 51, se muestra un 71% de acuerdo con que la empresa se preocupa por la salud y por la seguridad de los colaboradores. Aun así, una empresa segura y libre de accidentes debería de tener una aprobación utópica del 100% o lo más cercano a ello, por lo que se puede trabajar un poco más en este tema de salud y seguridad laboral.



**Figura 51.** Pregunta 14: Cuidado de la salud y seguridad personal.

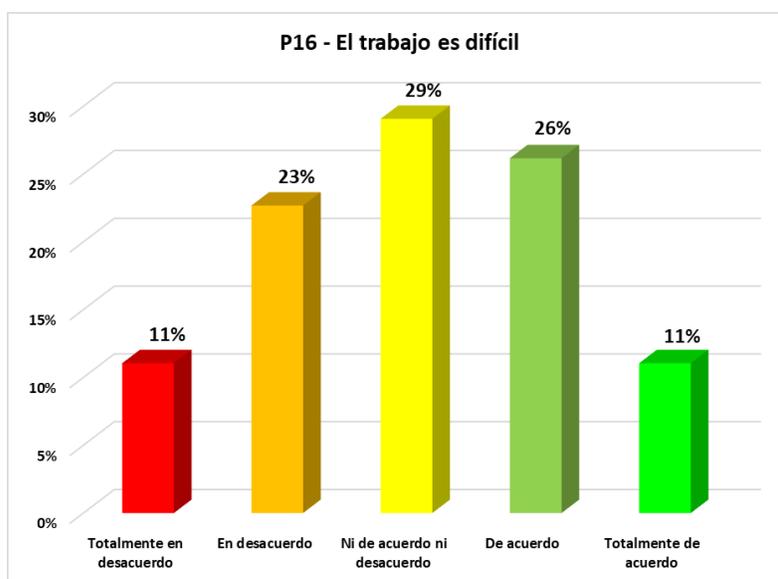
**Fuente:** Elaboración propia

La percepción de los encuestados en cuanto al desarrollo profesional se puede ver en la figura 52, 64% del total se encuentran a favor o de acuerdo con que en la empresa pueden obtener conocimientos y habilidades con las que pueden trabajar y crecer, un 21% no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 14% en desacuerdo, por lo que, si hay mayoría a favor, pero se puede mejorar aún más este rubro con ayuda del área de Desarrollo y Transformación y sus planes.



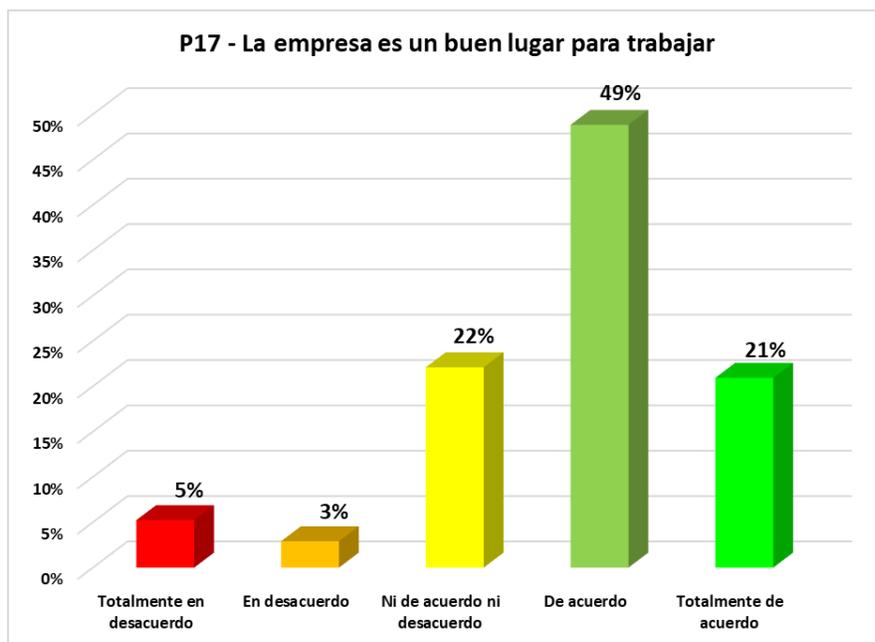
**Figura 52.** Pregunta 15: Desarrollo profesional.  
**Fuente:** Elaboración propia

La afirmación mostrada en la figura 53, muestra la percepción de los encuestados con respecto a la dificultad del trabajo que realizan. En esta figura se percibe un balance entre los que están de acuerdo y los que no, es decir, un 37% está de acuerdo que el trabajo que realizan es difícil y un 34% está en desacuerdo en que sea difícil, hay un 29% que no está ni a favor ni en contra de la afirmación por lo que habría que mover a la gente hacia algún lado.



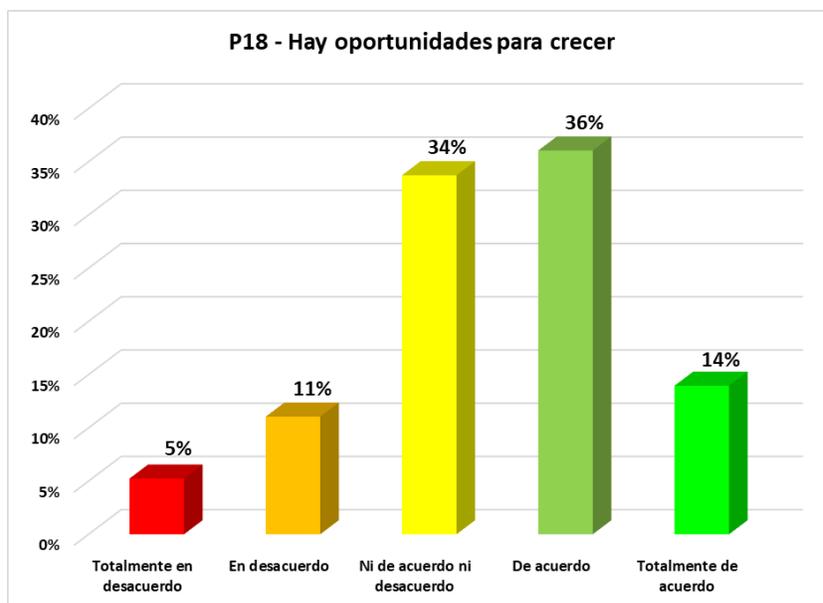
**Figura 53.** Pregunta 16: Dificultad del trabajo.  
**Fuente:** Elaboración propia

La respuesta de los encuestados a la afirmación de si la empresa es un buen lugar para trabajar, se visualiza en la figura 54, en donde un 70% contestó de manera afirmativa a esta cuestión, un 22% que se mantiene sin una opinión y sólo un 8% que dice y afirma que no es un buen lugar para trabajar. Con ello se puede inferir que la mayoría de los colaboradores piensan de manera positiva sobre su empresa y en la medida en que lleguen o se acerquen al 100%, se reafirmarán como una empresa ejemplar.



**Figura 54.** Pregunta 17: La empresa como un buen lugar para trabajar.  
**Fuente:** Elaboración propia

La percepción de si en la empresa hay oportunidades para crecer se observan en la figura 55, un 50% dice que sí hay opciones de crecer, un 34% no toma partida y un 16% dice que no hay oportunidades. Al ser únicamente el 50% a favor de esta afirmación, se muestra otra área de oportunidad para la empresa, hay un 34% que puede moverse a favor si se comunican todos los ejemplos, sin embargo, esto es tarea de Recursos Humanos.

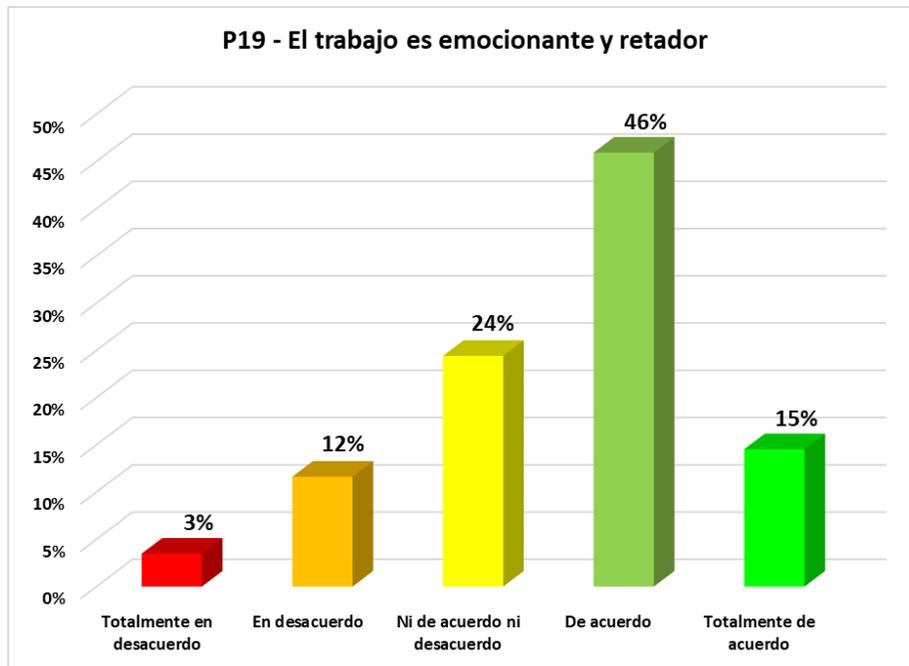


**Figura 55.** Pregunta 18: Oportunidades para crecer en la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia

En las figuras 56 y 57, se puede observar la opinión sobre el trabajo, netamente de producción invernaderos, la primera cuestión es si el trabajo es emocionante y retador, sin esto un trabajo no presenta motivación alguna para la persona y la segunda cuestión es si el trabajo es entretenido, sin ello el trabajo se vuelve aburrido, y cualquiera de estas dos cuestiones recae directamente en la rotación.

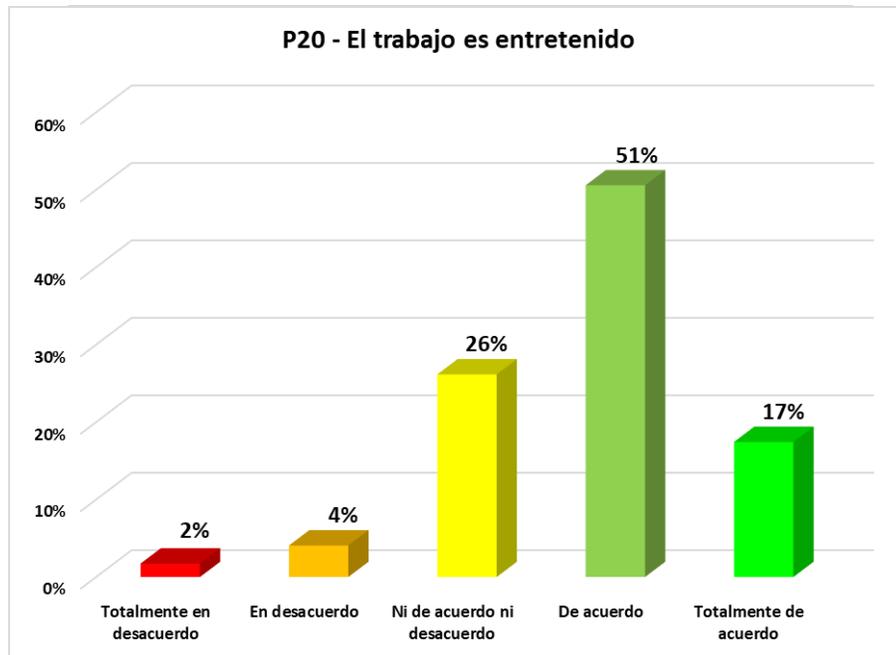
En cuanto a si el trabajo es emocionante y retador, mostrado en la figura 56, los encuestados opinaron en un 61% que esto de verdadero, un 24% no tiene una opinión y un 15% que no es verdadero.



**Figura 56.** Pregunta 19: Trabajo emocionante y retador.

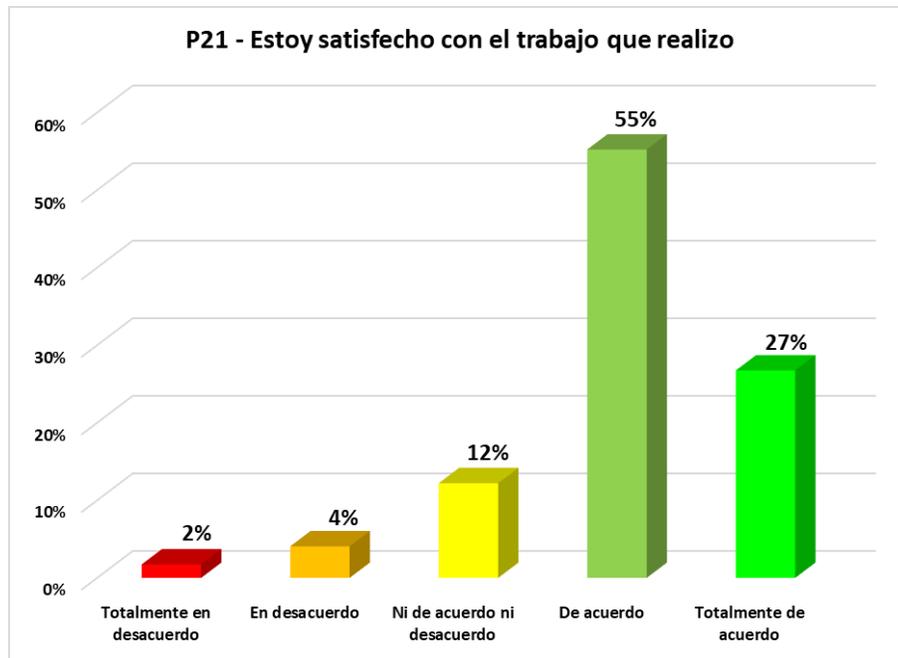
**Fuente:** Elaboración propia

Con respecto a si el trabajo es entretenido, marcado en la figura 57, la percepción de los encuestados es un 68% a favor, un 26% neutral y un 6% en contra, por lo que se infiere que mínimo un 60% de la población considera emocionante, retador y entretenido el trabajo en producción invernaderos.



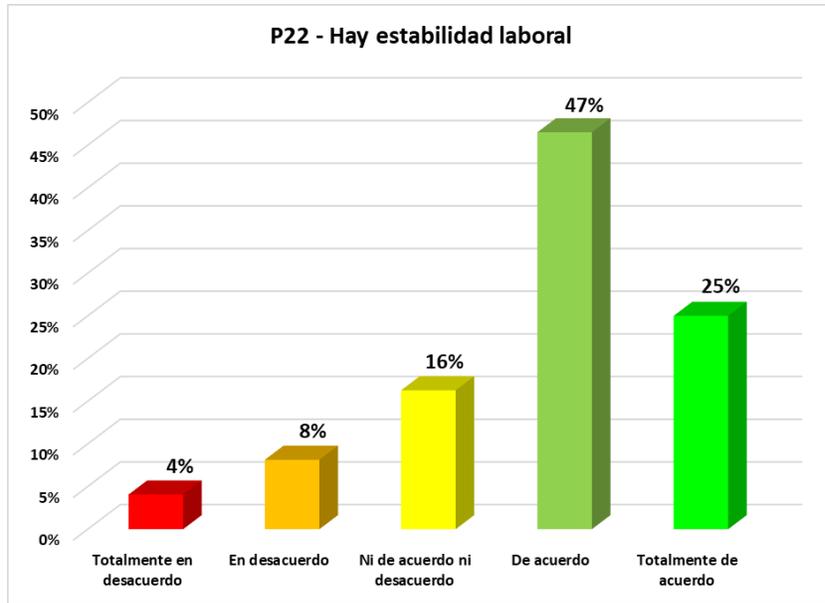
**Figura 57.** Pregunta 20: Trabajo entretenido.  
**Fuente:** Elaboración propia

Preguntar a la muestra si se encuentran satisfechos con lo que hacen es crucial para empatarlo con el éxito que ha tenido la compañía, la percepción de satisfacción con el trabajo realizado se puede ver en la figura 58, un 82% se siente satisfecho con su trabajo, un 12% ni uno ni otro y sólo un 6% insatisfecho, lo cual corrobora el dato de las dos figuras anteriores, al tener un trabajo emocionante, retador y entretenido la gente siente satisfacción con lo que hace.



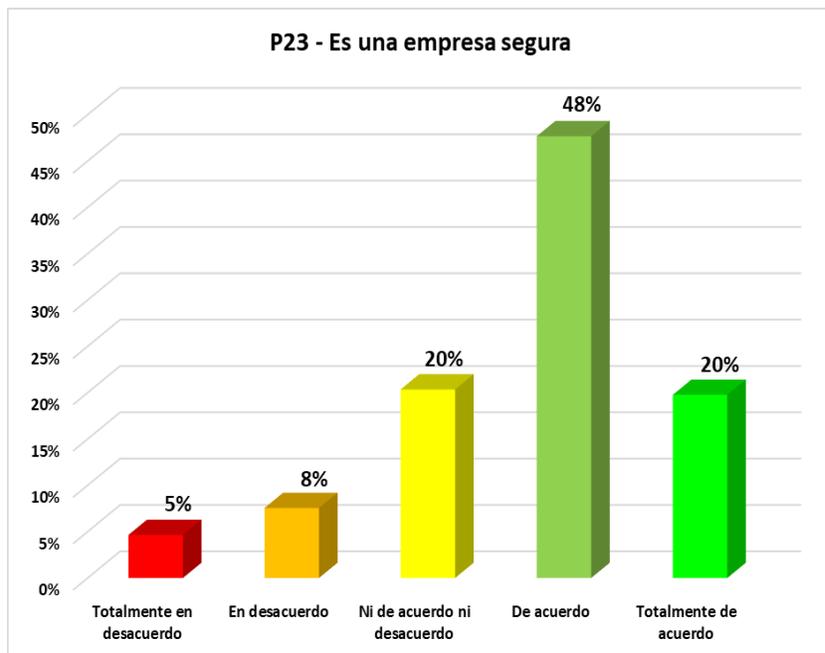
**Figura 58.** Pregunta 21: Satisfacción con el trabajo realizado.  
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 59, se visualiza un 12% que ve inestabilidad en el trabajo, un 16% que no opina y un 72% de los encuestados que están de acuerdo con que, en la empresa, sí existe una estabilidad laboral, lo cual da seguridad a los colaboradores y disposición a hacer una carrera dentro de la empresa.



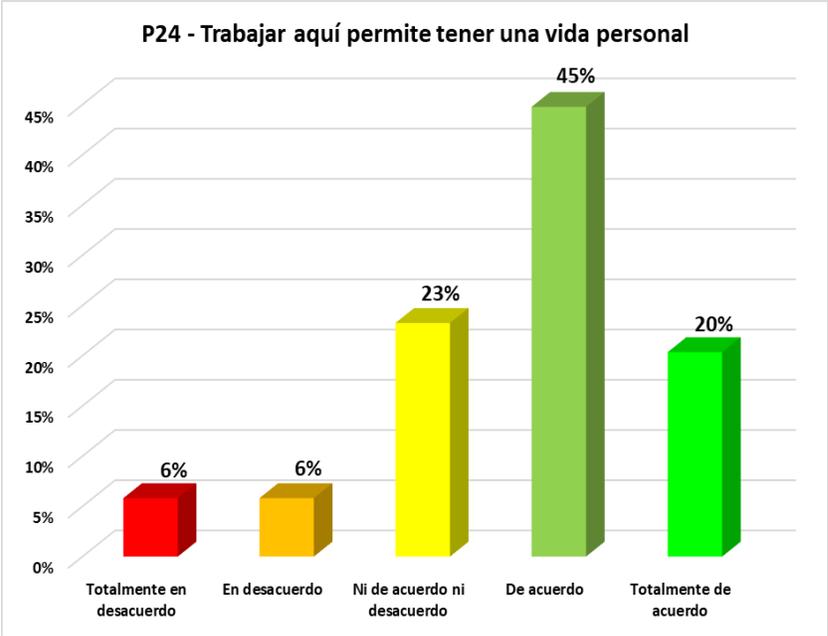
**Figura 59.** Pregunta 22: Estabilidad en el trabajo.  
**Fuente:** Elaboración propia

De los encuestados, 68% marcados en la figura 60, afirman que la empresa es segura, 20% no opina se mantiene neutral y 13% considera que no es segura.



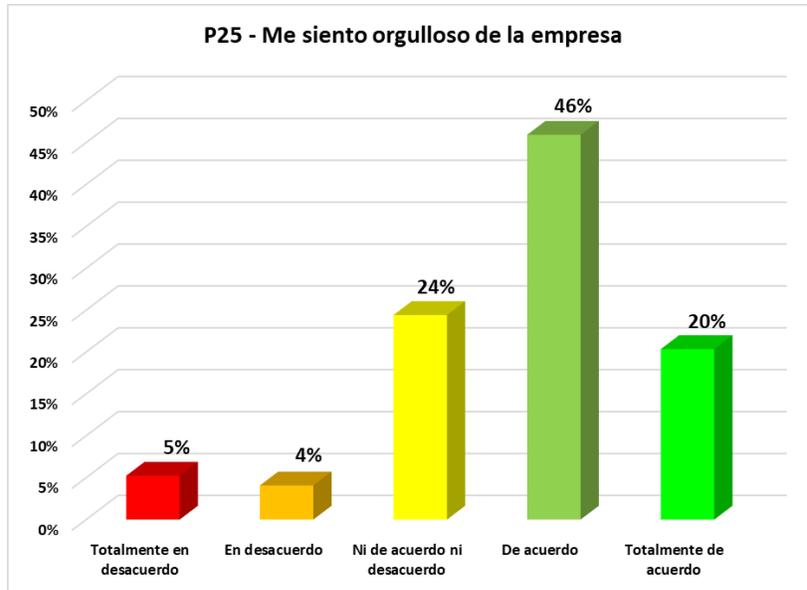
**Figura 60.** Pregunta 23: Empresa segura.  
**Fuente:** Elaboración propia

Del total de la muestra, 65% marcados en la figura 61, afirma y está de acuerdo con que el trabajar en la empresa objeto de estudio les da tiempo de poder convivir con su familia, con sus amigos y trabajar, no dejan de tener una por la otra, un 23% no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 12% siente que si existe un empalme entre la vida laboral y la personal.



**Figura 61.** Pregunta 24: Balance vida personal y laboral.  
**Fuente:** Elaboración propia

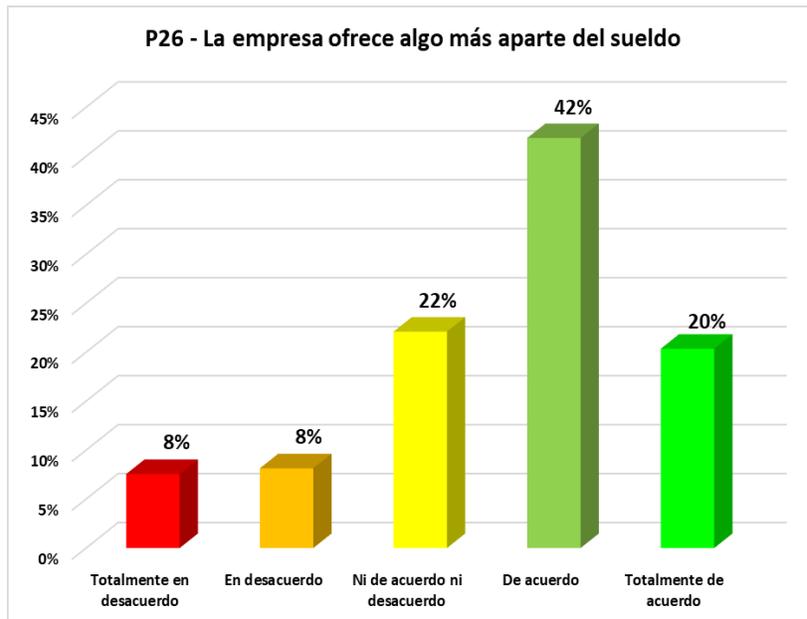
En la figura 62, se muestra que el 66% está de acuerdo con sentirse orgullosos por la empresa, 24% no están de acuerdo ni en desacuerdo y sólo 9% no sienten el orgullo por la compañía.



**Figura 62.** Pregunta 25: Orgullo por la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia

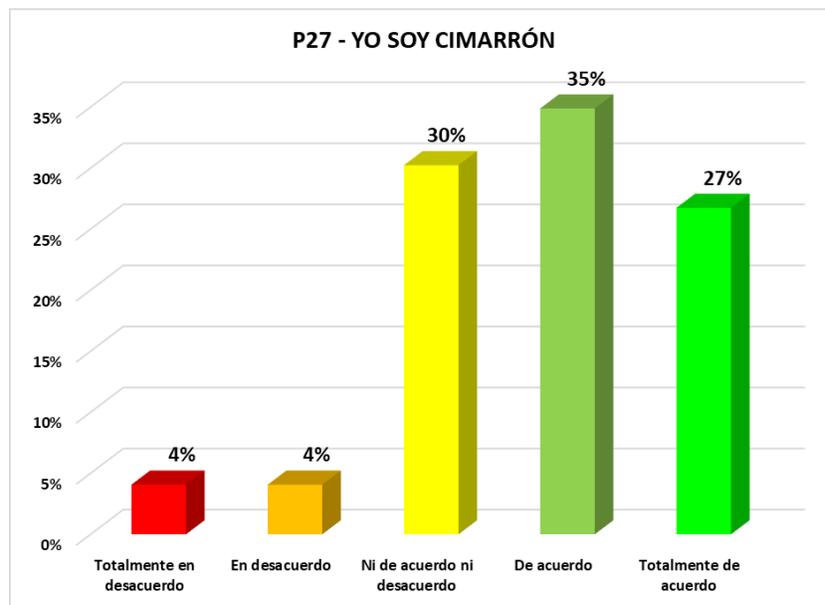
Se visualiza en la figura 63 un 62% de acuerdo con que la empresa ofrece algo más aparte del sueldo, un 22% están indecisos y el 16% considera que no se ofrece nada más que el sueldo.



**Figura 63.** Pregunta 26: La empresa ofrece algo más.

**Fuente:** Elaboración propia.

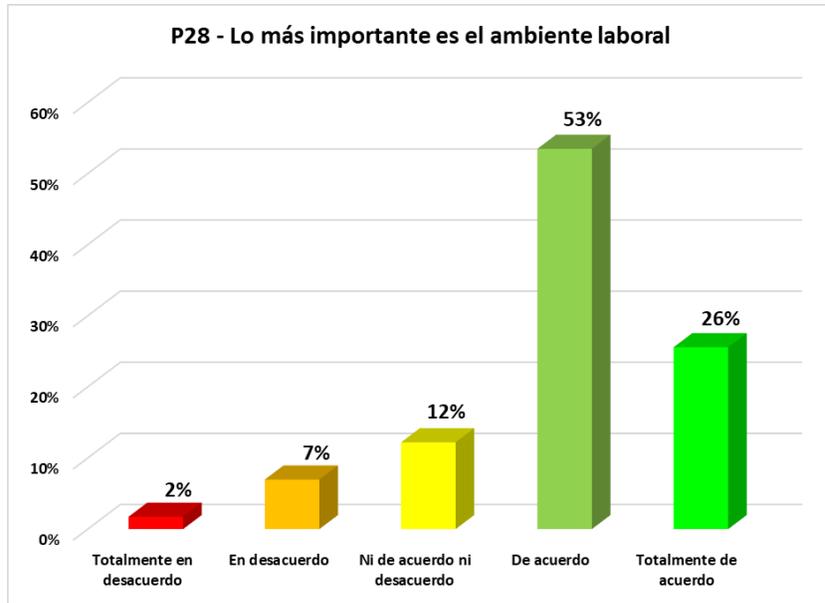
La afirmación YO SOY CIMARRÓN presentada en la figura 64, representa orgullo y sentido de pertenencia a la empresa, todos los seres humanos tenemos este sentido y lo buscamos, tanto así que es una de las necesidades de Maslow. En la figura 64 se observa que un 62% está de acuerdo con esta afirmación y tienen la camiseta bien puesta, un 30% está indeciso, pero puede ser tendencia a favor en cuanto se comuniquen los beneficios de estar y ser parte de la empresa y sólo 8% no se sienten parte de esta compañía.



**Figura 64.** Pregunta 27: YO SOY CIMARRÓN.  
**Fuente:** Elaboración propia

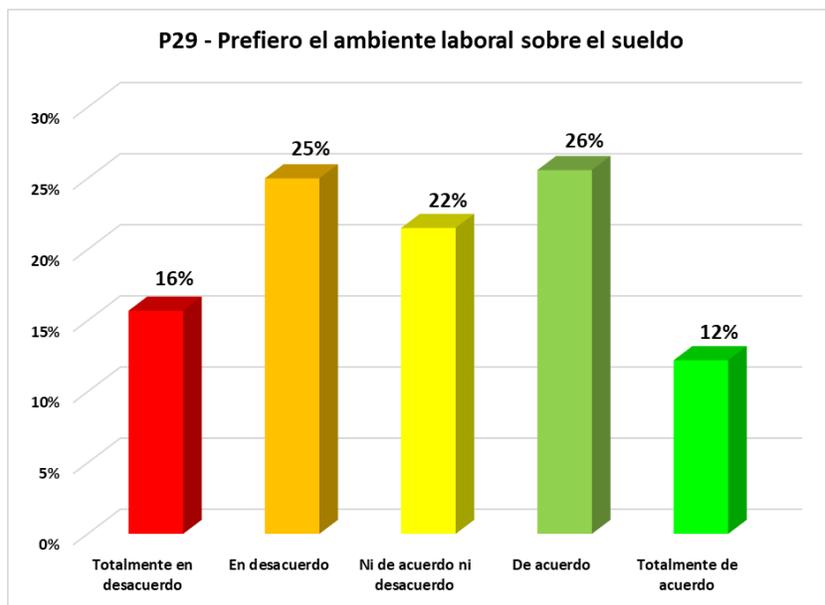
A partir de la figura 65 hasta la figura 98 se considera la segunda parte del cuestionario, la cual habla directamente de clima y entorno organizacional.

La primera figura, la 65, de esta parte del cuestionario, expresa la percepción de los encuestados sobre el ambiente laboral y su importancia, en esta figura se puede observar que 79% están de acuerdo con que es de lo más importante, un 12% neutral y sólo 9% no lo considera importante.

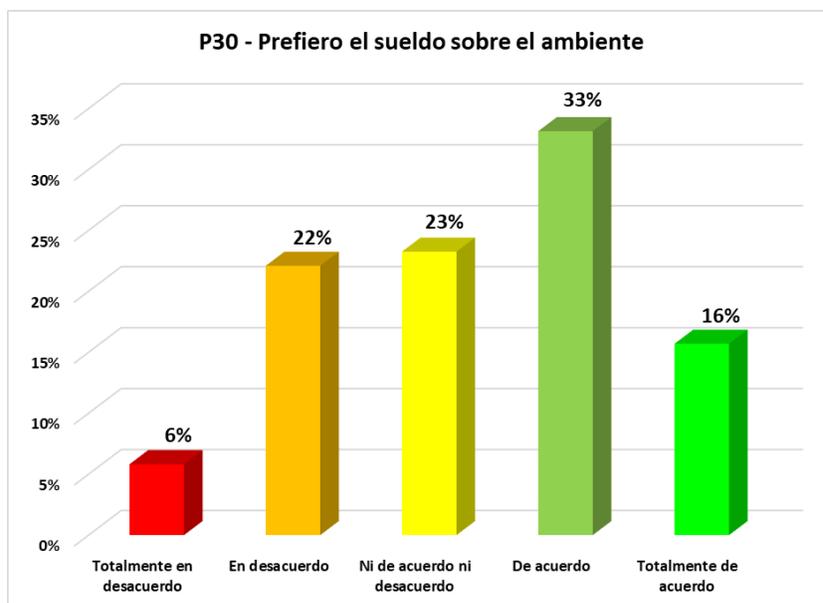


**Figura 65.** Pregunta 28: Importancia del ambiente laboral.  
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 66 y 67, se puede observar la inclinación por el sueldo más que por un buen ambiente laboral, un 38% a está a favor del ambiente laboral y un 49% a favor del sueldo.

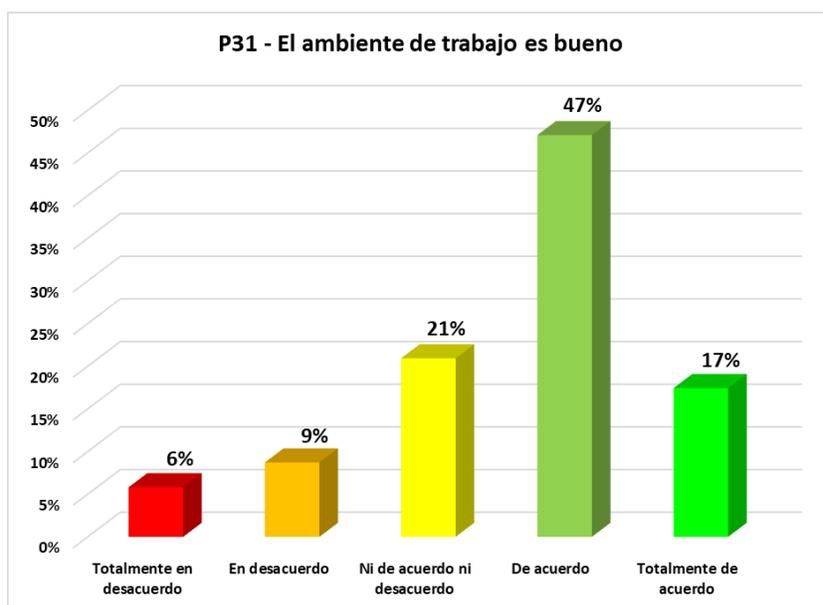


**Figura 66.** Pregunta 29: Preferencia ambiente laboral vs sueldo.  
**Fuente:** Elaboración propia



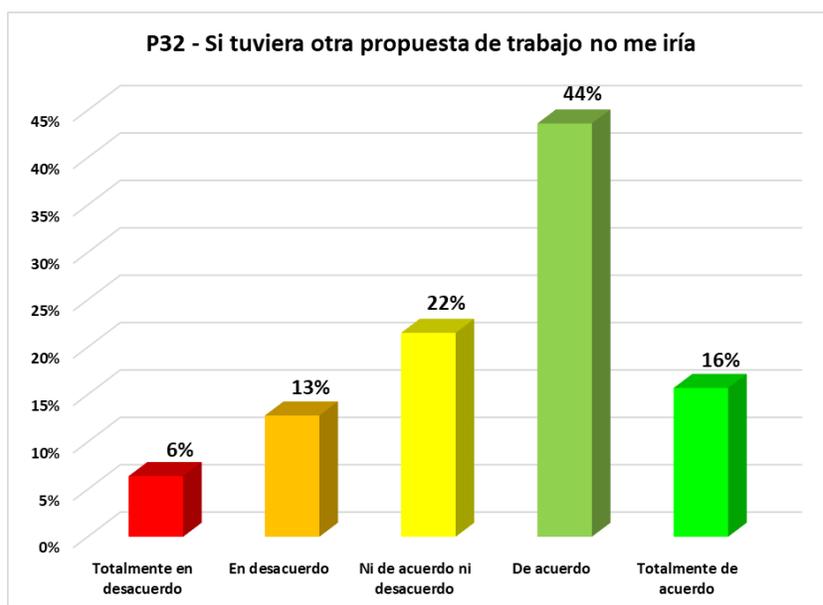
**Figura 67.** Pregunta 30: Preferencia del sueldo vs ambiente laboral.  
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 68, los encuestados comentan que el ambiente laboral en invernaderos de producción es bueno, con un 64% de acuerdo, un 21% indeciso y un 15% en desacuerdo.



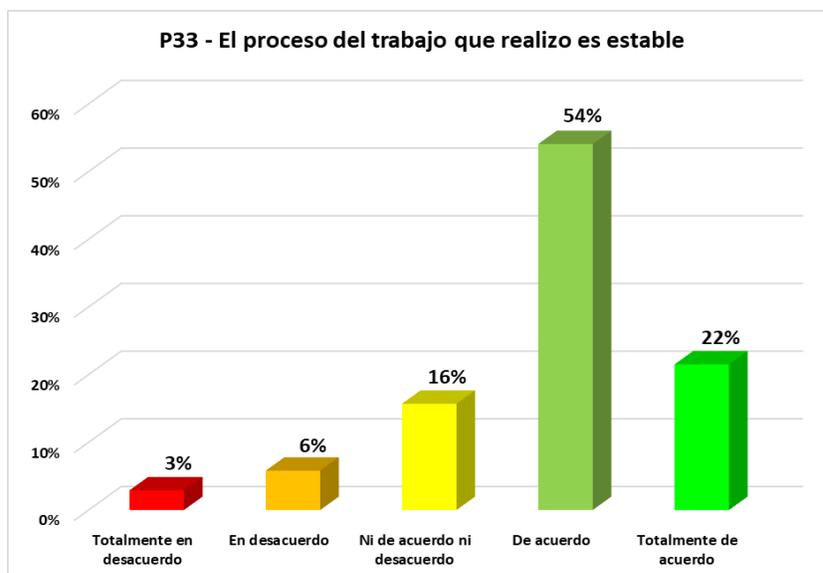
**Figura 68.** Pregunta 31: Buen ambiente laboral.  
**Fuente:** Elaboración propia

Además de esto, los colaboradores opinan que no se irían si tuvieran otra opción de trabajo. Esto se puede observar en la figura 69, con un 60% de personas de acuerdo con la afirmación de no irse si tuvieran otro trabajo vs un 19% que sí lo haría.



**Figura 69.** Pregunta 32: Rotación por otro trabajo.  
**Fuente:** Elaboración propia

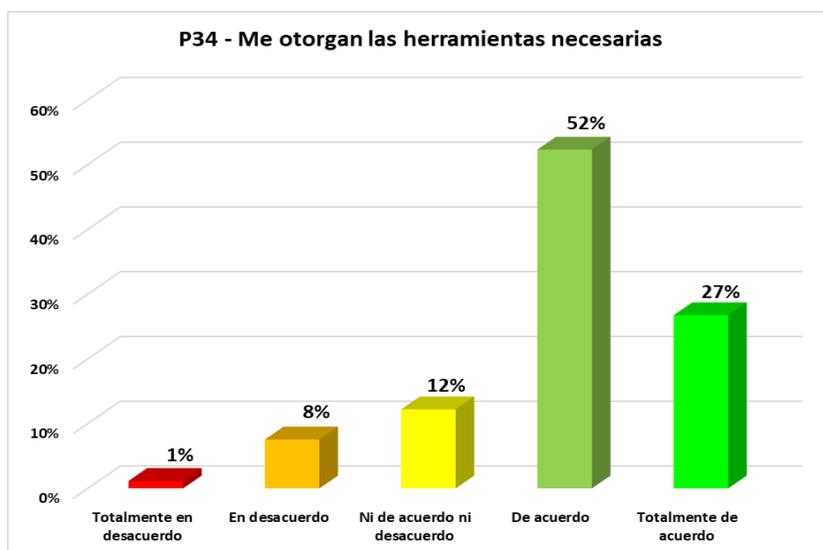
Se les cuestionó además si el trabajo que realizan o proceso en el que colaboran en la empresa es estable, es decir, no hay cambios repentinos o tareas no planeadas, a lo que el total de la muestra contestó lo marcado en la figura 70, un 76% de acuerdo con que el trabajo y los procesos son estables vs un 9% que piensa que si hay cambios repentinos y no programados. Lo que nos dice la respuesta a esta pregunta es que, a diferencia de la manufactura, en donde ocurren cambios repentinos ya sea por falta de material, proyectos nuevos, ampliaciones, fallas mecánicas, incremento en el volumen de ventas o crisis o económicas, falta de mano de obra, cambios en los gustos del consumidor final y modas, etcétera, la empresa tiene una estabilidad en sus procesos y los directivos y supervisores pueden planear el mes o la semana de trabajo.



**Figura 70.** Pregunta 33: Procesos estables internos.

**Fuente:** Elaboración propia

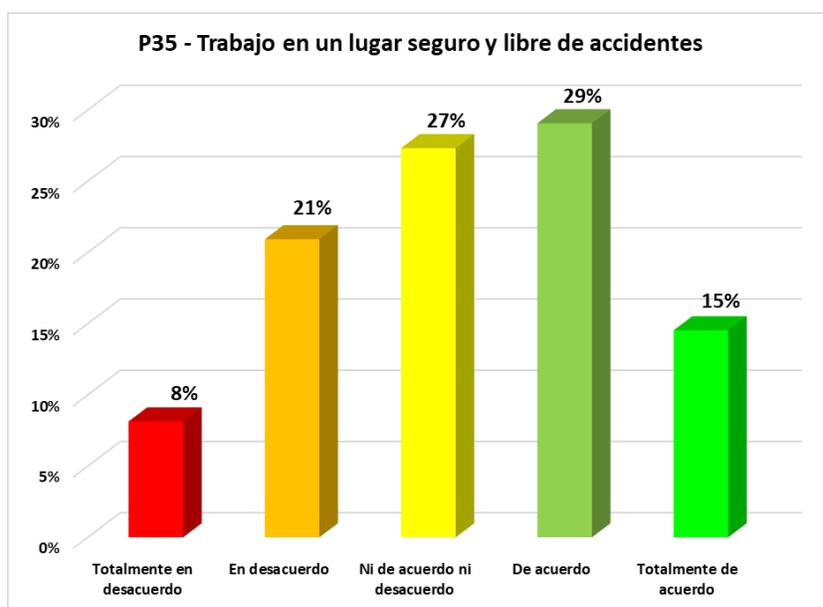
Para realizar cualquier trabajo es necesario que cada uno de los colaboradores tenga lo necesario para ello, por eso con la pregunta 34 del cuestionario se busca la opinión de los colaboradores acerca de las herramientas de trabajo, se entregan o no; esto se puede visualizar en la figura 71, dando un 79% de acuerdo con que la empresa otorga las herramientas para trabajar vs un 9% que piensa que no se otorgan.



**Figura 71.** Pregunta 34: Otorgamiento de herramientas para el trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia

Ahora bien, en todas las organizaciones se busca que los trabajos sean seguros y que la gente pueda llegar bien a casa, esta información la observamos en la figura 72, con el cuestionamiento de si el trabajo es seguro y libre de accidentes, en donde un 44% está de acuerdo con la premisa, pero 27% no sabe bien y está indecisos al responder, y además hay un 29% que no está de acuerdo con que la empresa sea segura y libre de accidentes, lo que representa un área de oportunidad para la organización, ya que la seguridad también puede ser un factor de rotación del personal, es decir, entre más insegura sea la empresa y se exponga más a la gente a accidentes, se dará inicio a una rotación y una mala reputación de la compañía como fuente de trabajo digna para las personas.

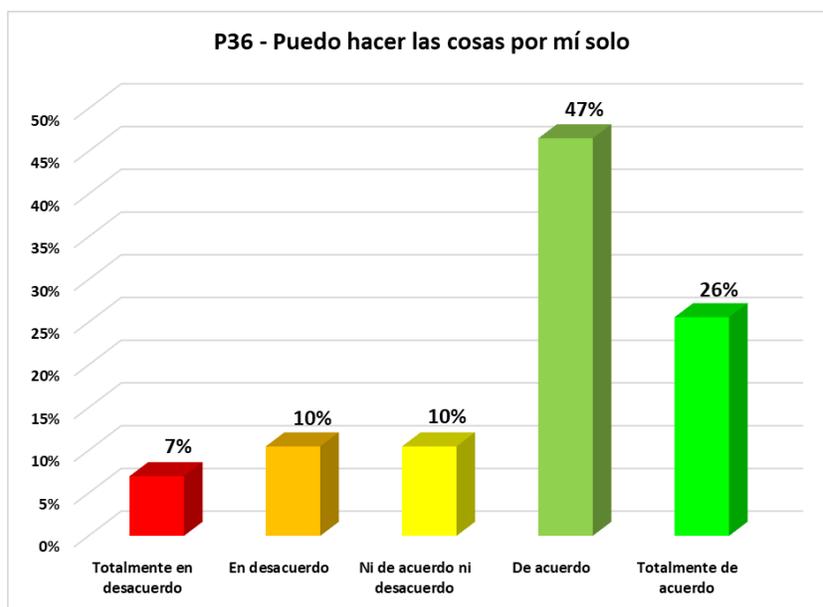


**Figura 72.** Pregunta 35: Trabajo seguro y libre de accidentes.

**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 73, se le preguntó a la gente si podía realizar las cosas o el trabajo por el mismo, tratando de observar la autonomía de la gente para poder hacer la tarea y tomar decisiones propias, es decir, existe un exceso de supervisión o si es una empresa ligada a la autonomía y personas autodirigidas, porque cada uno sabe lo que puede o no hacer. En esta

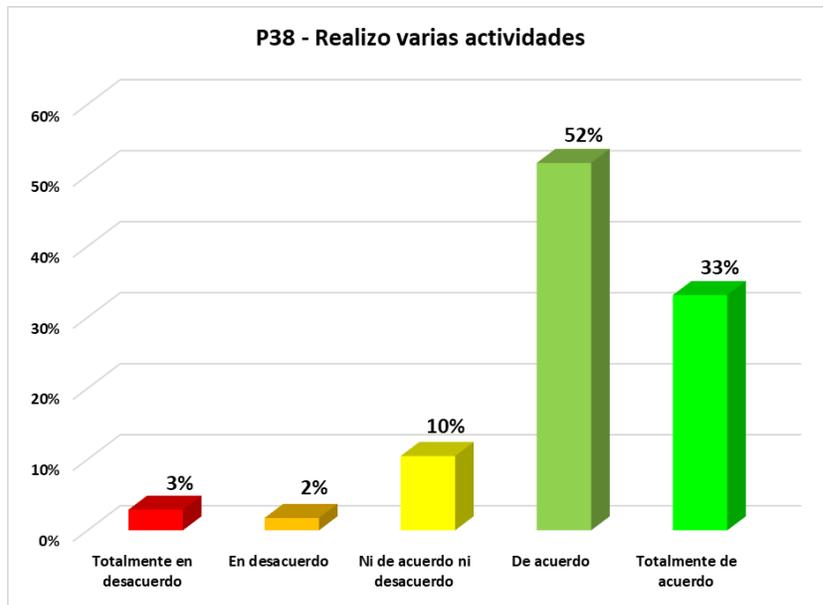
figura se observa un 73% a favor y de acuerdo con la afirmación de que cada uno puede hacer las cosas por sí mismo y que no necesitan que les repitan varias veces lo que tienen que hacer y que estén atrás de ellos todo el tiempo.



**Figura 73.** Pregunta 36: Autonomía en el trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia

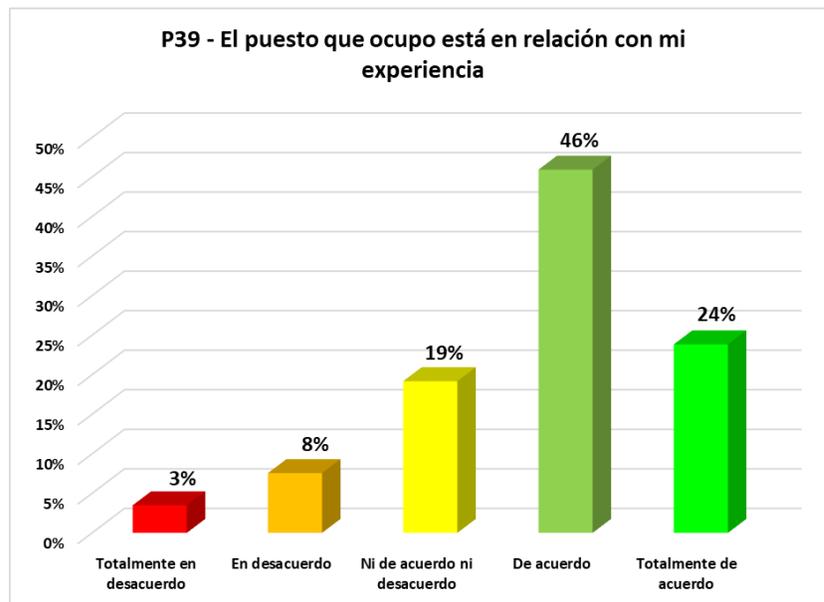
En la figura 74 se visualiza la pregunta 38, ya que la pregunta 37 del cuestionario se relaciona más adelante con todo lo que tiene que ver con la parte de liderazgo y de los jefes o supervisores que se tienen. En dicha figura 74, o pregunta 38, se cuestionó a los colaboradores si en el trabajo se realizan varias actividades, ya que un trabajo de una sola actividad, sin rotar se vuelve monótono, lo que ocasiona que los trabajadores se aburran por sentir un trabajo muy sencillo, sin chiste, no retadora y de baja motivación, lo que puede generar una percepción de no avanzar y desencadenar un lapso de rotación de personal. Los colaboradores en la figura 74 contestaron que un 85% está de acuerdo con que el trabajo es variado vs un 5% que dice que no lo es, lo que nos dice que la gente percibe un trabajo variado y retador.



**Figura 74.** Pregunta 38: Variación en las actividades del trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia

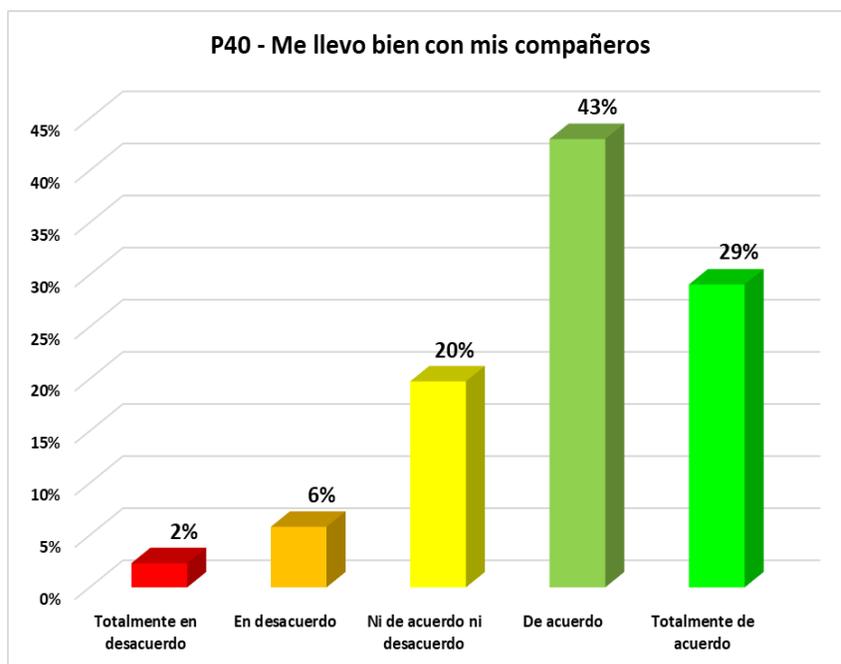
Se cuestionó a las personas, con la pregunta 39 del cuestionario, si el puesto que ocupaban estaba en relación con su experiencia, a lo que se contestó lo observado en la figura 75, un 70% que menciona que está de acuerdo y sólo un 11% que no está de acuerdo.



**Figura 75.** Pregunta 39: Relación puesto con experiencia.

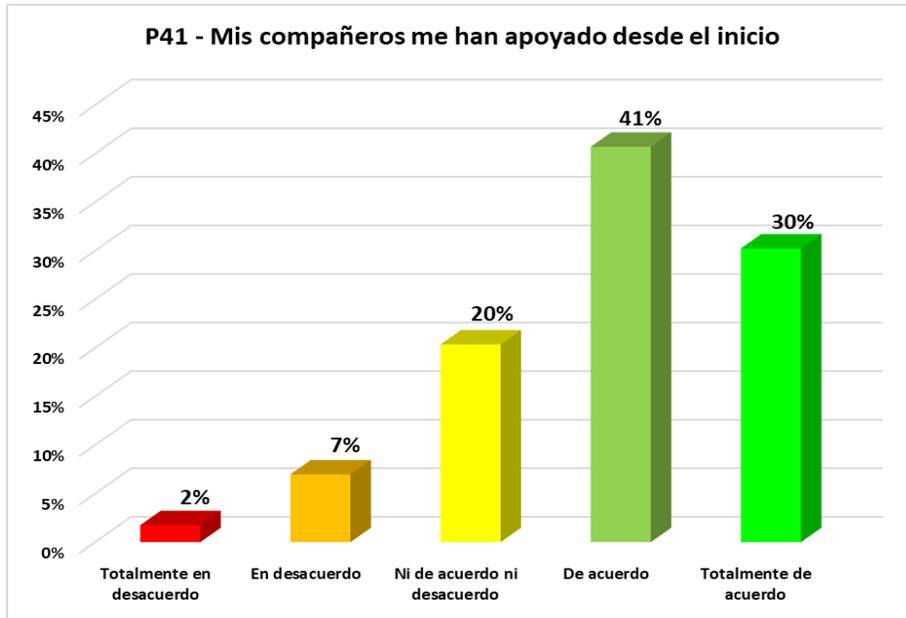
**Fuente:** Elaboración propia

Parte importante de no sufrir rotación es tener un buen ambiente laboral, a lo que se preguntó si la gente se lleva bien en la empresa con sus compañeros, en la figura 76 se observa la respuesta, un 72% que se inclina por estar de acuerdo con la afirmación y un 8% que no está de acuerdo.



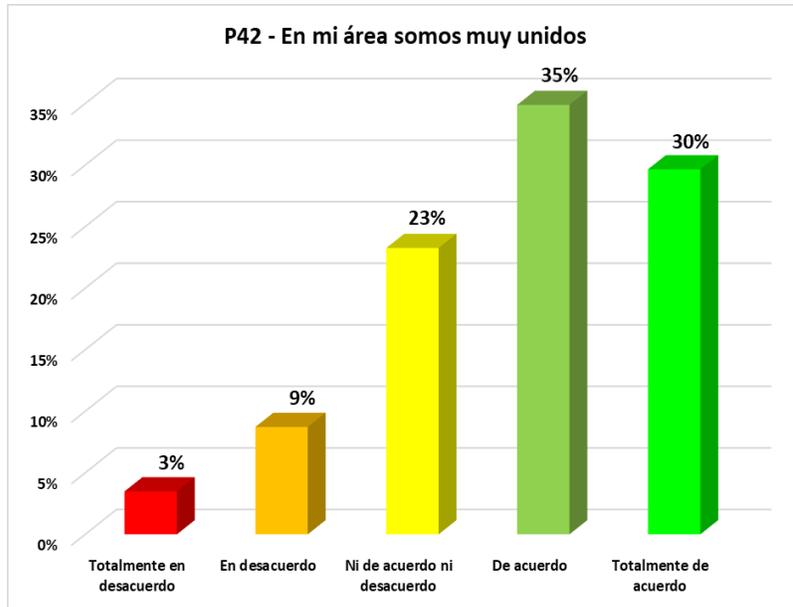
**Figura 76.** Pregunta 40: Buena relación con compañeros de trabajo.  
**Fuente:** Elaboración propia

Así mismo se les preguntó si se han sentido apoyados por ellos desde un inicio a lo que contestaron lo de la figura 77, un 71% comenta que sí se han sentido arropados desde el inicio vs un 9% que opina lo contrario.



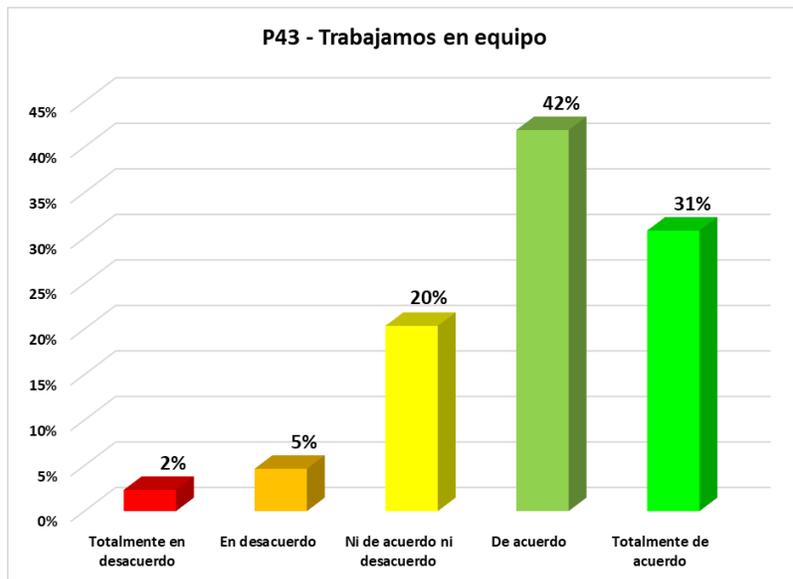
**Figura 77.** Pregunta 41: Apoyo de los compañeros desde el inicio.  
**Fuente:** Elaboración propia

Además de esto, se requería ver si consideran que en su área son unidos, trabajan en equipo, si alguien se atrasa ellos qué partida toman y si al final los compañeros de trabajo se consideran amigos. Estas respuestas se pueden ver en las figuras 78, 79, 80 y 81; dentro de estas figuras se aprecia que los colaboradores consideran que son unidos un 65% vs un 12% que dicen que no, en la figura 78;



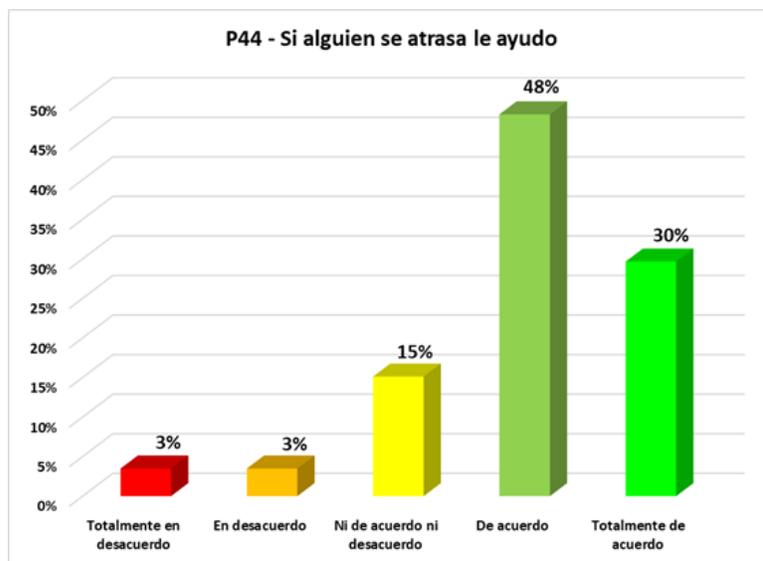
**Figura 78.** Pregunta 42: Unión en el área.  
**Fuente:** Elaboración propia

Mientras que 73% comentan que sí trabajan en equipo vs 7% que no, lo cual se puede percibir en la figura 79;



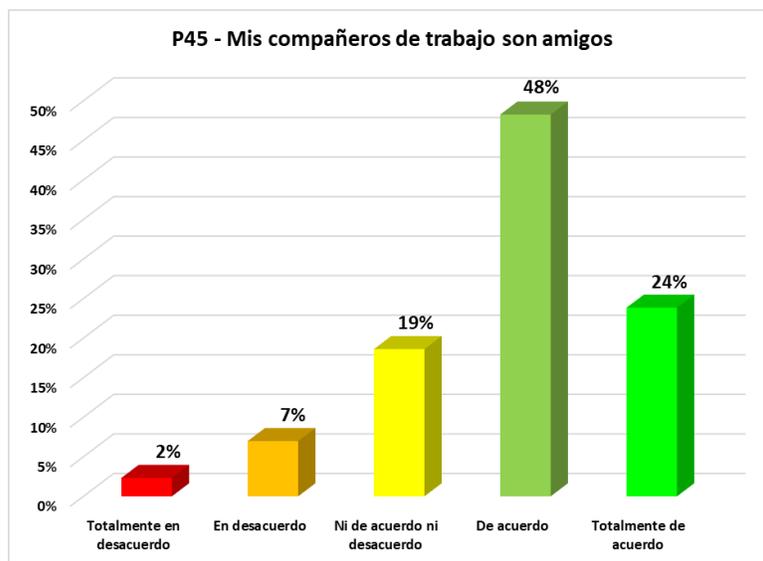
**Figura 79.** Pregunta 43: Trabajo en equipo.  
**Fuente:** Elaboración propia

El 78% dice que ayudan incondicionalmente a quienes se atrasan vs un 6% que dice que no, como se aprecia en la figura 80;



**Figura 80.** Pregunta 44: Ayuda a quien se atrasa.  
**Fuente:** Elaboración propia

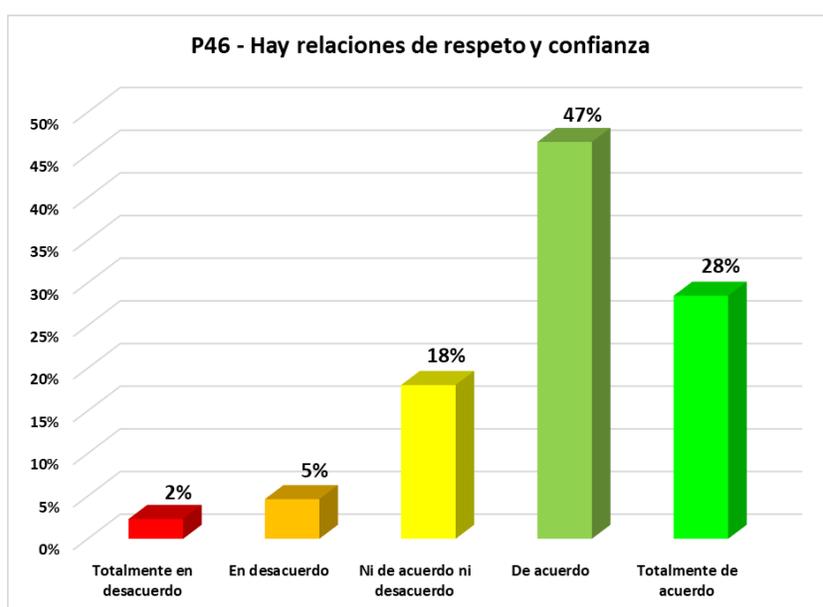
Un 72% que considera a sus compañeros de trabajo como amigos vs un 9% que dice que no de la figura 81.



**Figura 81.** Pregunta 45: Compañeros considerados como amigos.  
**Fuente:** Elaboración propia

De aquí rescatamos lo siguiente, al menos en promedio dentro de la organización, 7 de cada 10 piensan en estar unidos, trabajar en equipo y juntos ayudar a los que no pueden, inclusive esos 7 llegan a considerar a sus compañeros como amistades, es decir si ayudaron a alguien, éste ayuda a otro, envueltos en una sinergia continua en forma de tradición dentro de una cultura organizacional desde el inicio y durante la estadía de la gente en la empresa.

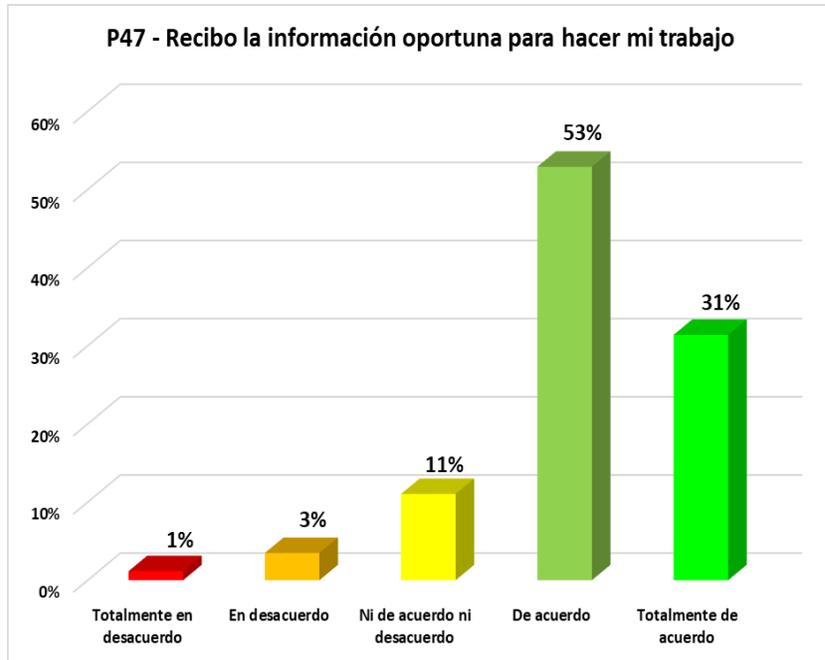
Este compañerismo mostrado con anterioridad provoca que un 75% de la muestra opine que existen relaciones de respeto y confianza en la empresa vs un 7% que comenta que no hay estas relaciones, observado en la figura 82.



**Figura 82.** Pregunta 46: Relaciones de respeto y confianza en el trabajo.

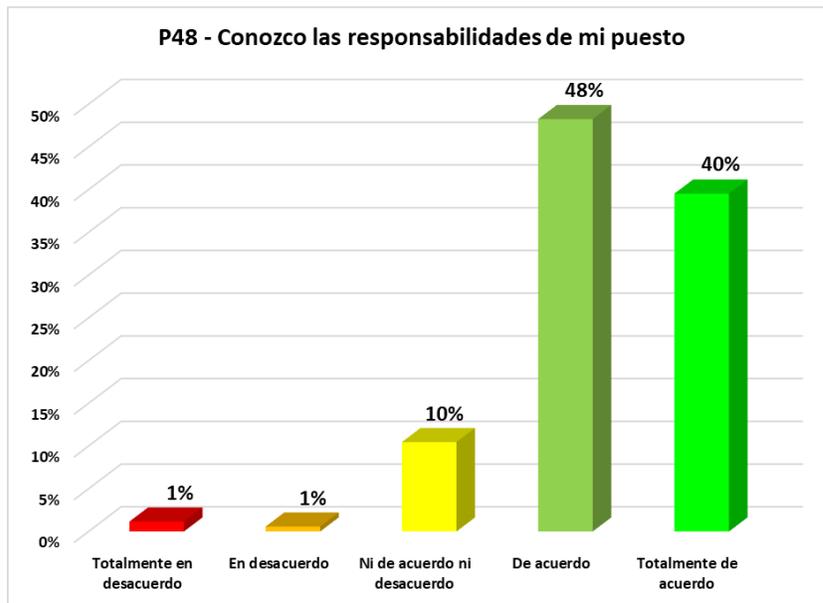
**Fuente:** Elaboración propia

En las figuras 83, 84 y 85 se mencionan las preguntas 47, 48 y 49 del instrumento de medición, las cuales ayudan a determinar si la gente en la empresa sabe lo que tiene que hacer; la figura 83 habla de la recepción de información oportuna para hacer el trabajo, en ella se observa que un 84% menciona que sí está de acuerdo con la recepción vs un 4% que percibe que no;



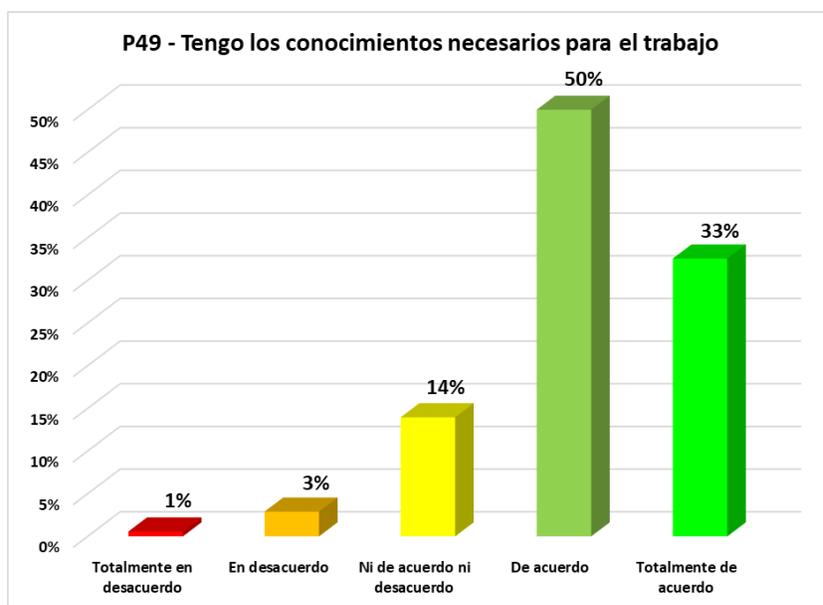
**Figura 83.** Pregunta 47: Recepción oportuna de información para el trabajo.  
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 84 se habla de si conocen las responsabilidades de su puesto, a lo que los encuestados contestaron que un 88% sí está de acuerdo con que se conocen vs un 2% que no;



**Figura 84.** Pregunta 48: Conocimiento de las responsabilidades del puesto.  
**Fuente:** Elaboración propia

Y la figura 85 con un 83% comentan los colaboradores que si tienen los conocimientos necesarios para el puesto vs el 4% que comenta que no.



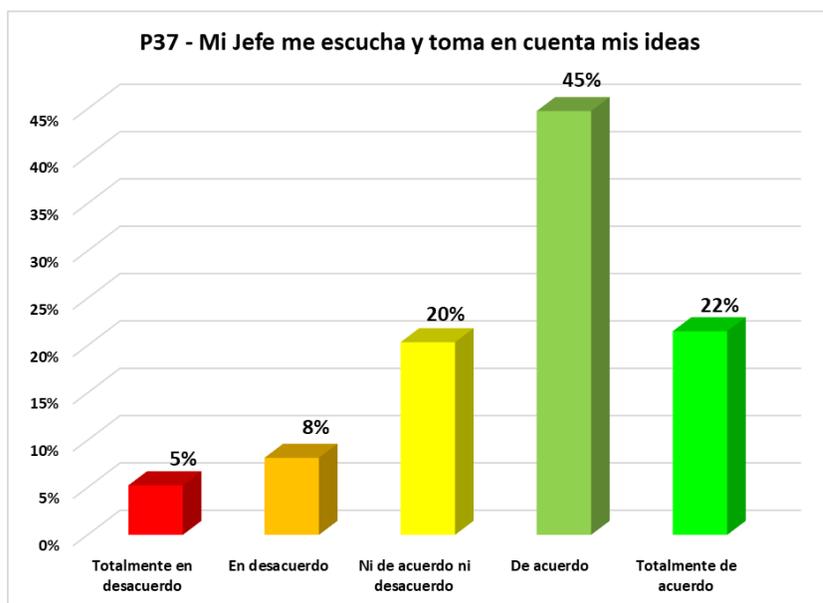
**Figura 85.** Pregunta 49: Conocimientos necesarios para el puesto.

**Fuente:** Elaboración propia

En otras palabras, mínimo 8 de cada 10 saben lo que se espera que hagan y ellos saben que pueden hacerlo sin problema.

Parte importante para un buen clima y entorno organizacional además de los compañeros, es tener un buen liderazgo en las áreas, el cual ayuda además a permear la cultura en toda la organización. Como se observó en los resultados del capítulo 2 en la parte de la NOM-035, esta empresa tiene un liderazgo muy diferente del sector manufacturero, muy positivo desde la perspectiva del colaborador y es una fortaleza de la empresa; y para poder observar alguna variable entre los resultados de esa norma y el cuestionario aplicado para el capítulo 3, se hicieron 9 preguntas con respecto al liderazgo o a quien comunmente en la organización llaman el jefe, estas opiniones se pueden observar desde la figura 86 hasta la 94.

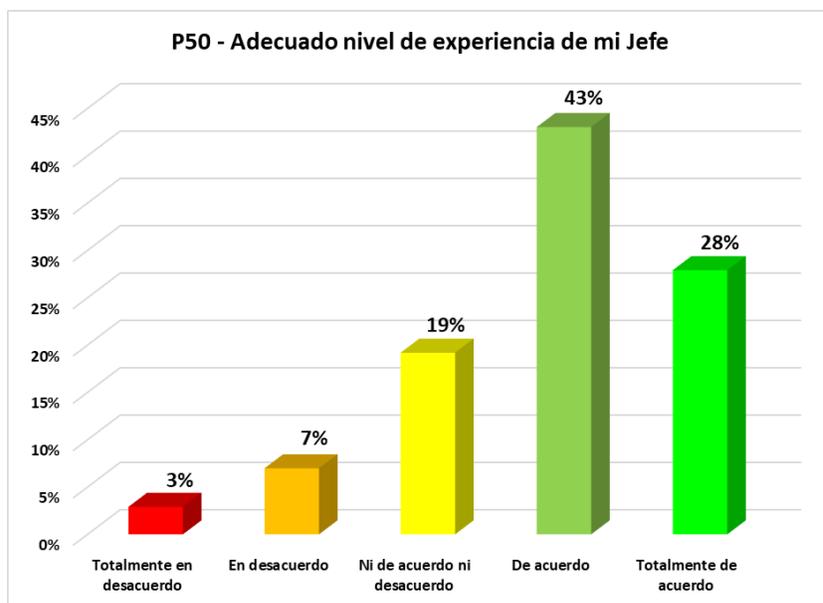
La primer pregunta de este tema es la pregunta 37, en donde habla de si el jefe escucha a sus subordinados y toma en cuenta las ideas de ellos, la figura 86 demuestra el resultado, un 67% comentó que sí los escuchan y un 13% que no.



**Figura 86.** Pregunta 37: El jefe escucha y toma en cuenta ideas.

**Fuente:** Elaboración propia

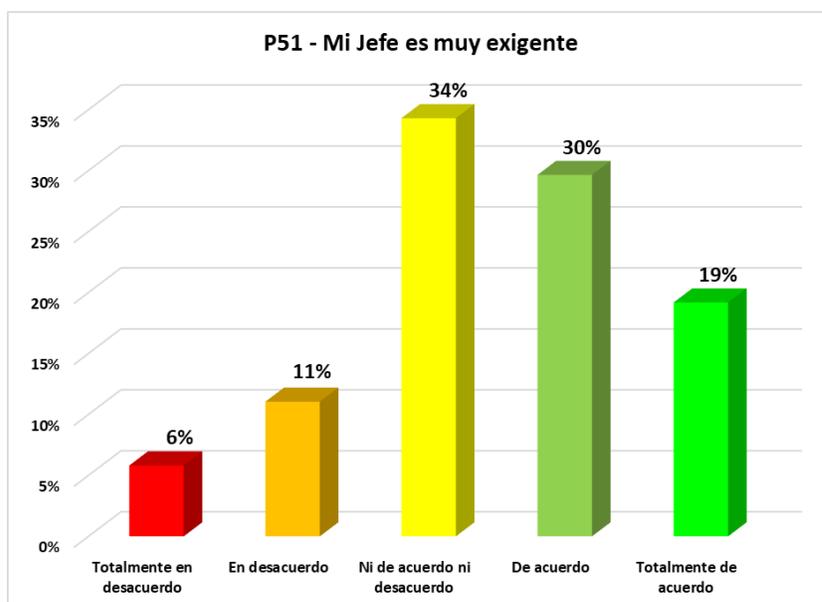
En la figura 87, con la pregunta 50 del cuestionario, se pregunta si consideran que el jefe tiene un nivel adecuado de experiencia, a lo que 71% está de acuerdo vs un 10% en desacuerdo, esto es importante cuando todos los supervisores salieron de la misma gente de manera interna.



**Figura 87.** Pregunta 50: Adecuada experiencia del jefe.

**Fuente:** Elaboración propia

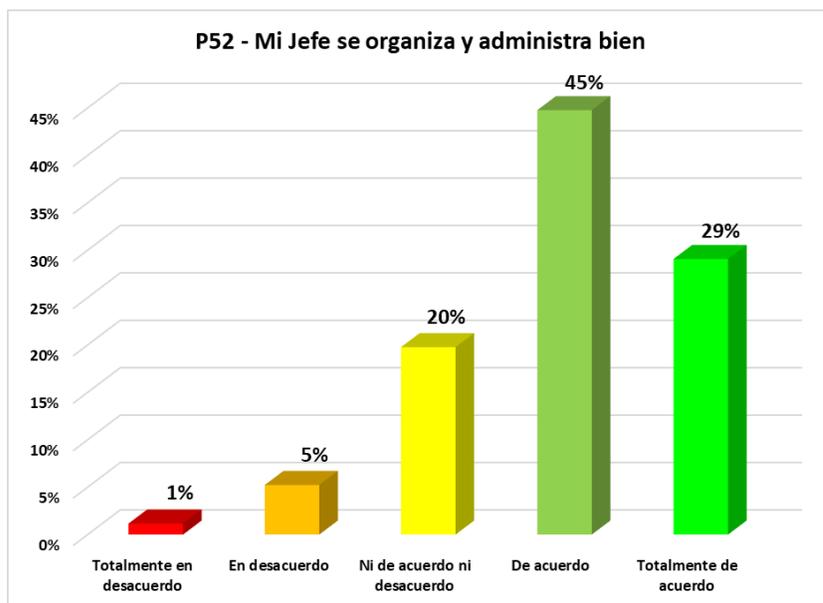
En la figura 88, pregunta 51, se cuestiona si el jefe es muy exigente, un 46% está de acuerdo, un 34%, que es mayoría, que no sabe o está indecisa y un 17% en desacuerdo. La exigencia nunca ha estado peleada con el liderazgo, por lo que los encuestados saben que un buen liderazgo exige resultados.



**Figura 88.** Pregunta 51: Exigencia del jefe.

**Fuente:** Elaboración propia

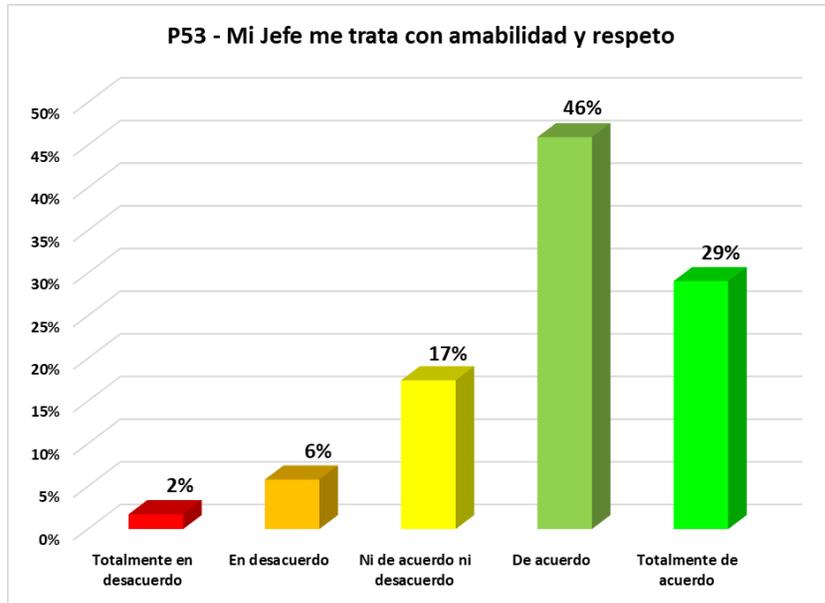
En la figura 89 se muestra el resultado de la pregunta 52, si el jefe se organiza bien y si administra de manera correcta el trabajo, para ello un 74% contestó que está de acuerdo vs un 6% que no.



**Figura 89.** Pregunta 52: Administración del jefe.

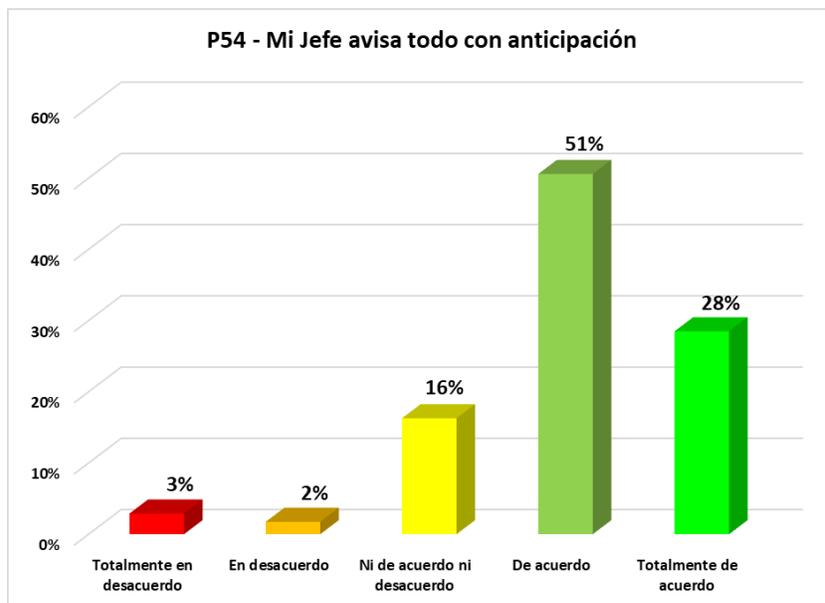
**Fuente:** Elaboración propia

Para la figura 90 se observa que un 75% percibe que su jefe lo trata con amabilidad y respeto vs un 8% que dice que no, aunque es un buen número lo ideal en una organización es que esté lo más próximo al 100%.



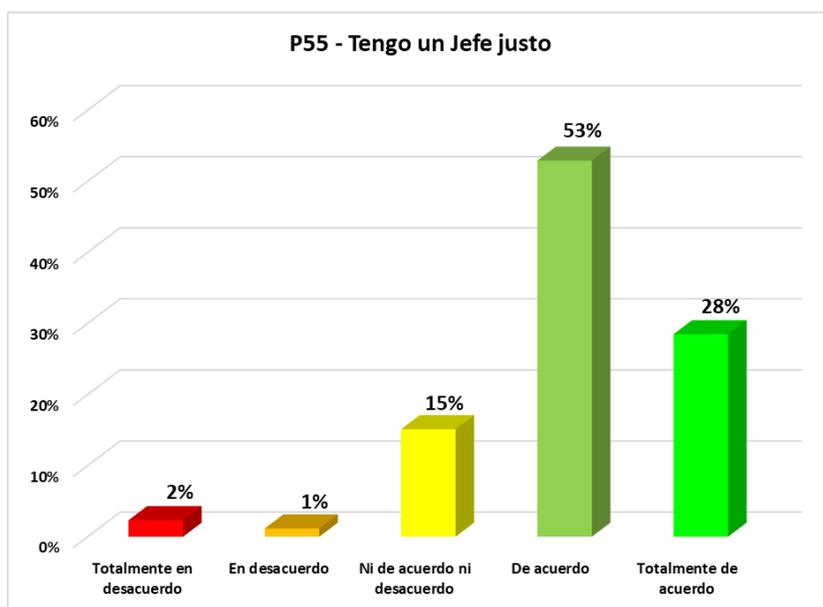
**Figura 90.** Pregunta 53: Amabilidad y respeto por parte del jefe.  
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 91, se observa la cuestión de si el jefe avisa todo con anticipación, a lo que el resultado fue 79% menciona que sí esta de acuerdo con los avisos con anticipación y un 5% que no, importante conocer en la empresa que la comunicación entre jefe y colaborador es oportuna.



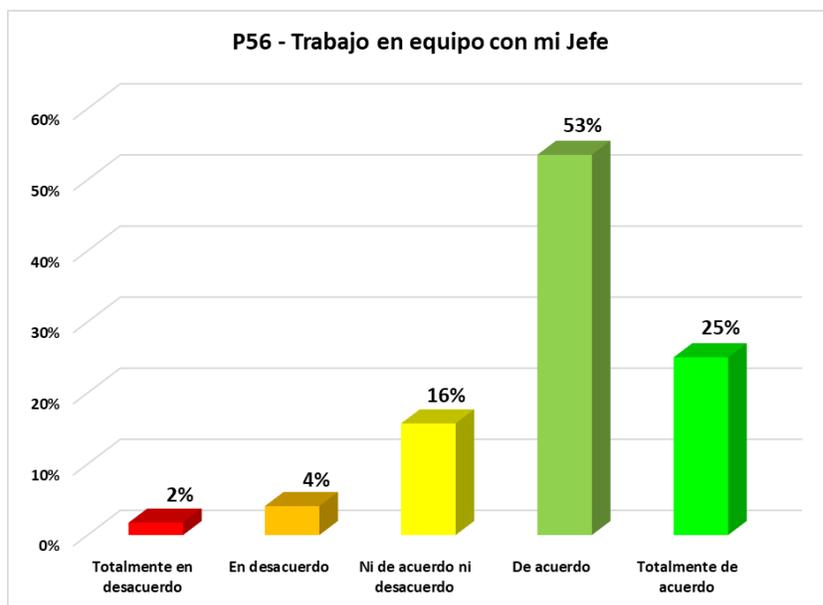
**Figura 91.** Pregunta 54: Avisos anticipados por parte del jefe.  
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 92, se muestra la respuesta a la afirmación si consideran que tienen un jefe justo, 81% contestó de manera positiva y un 6% de manera negativa, justicia a veces confundida con la imparcialidad.



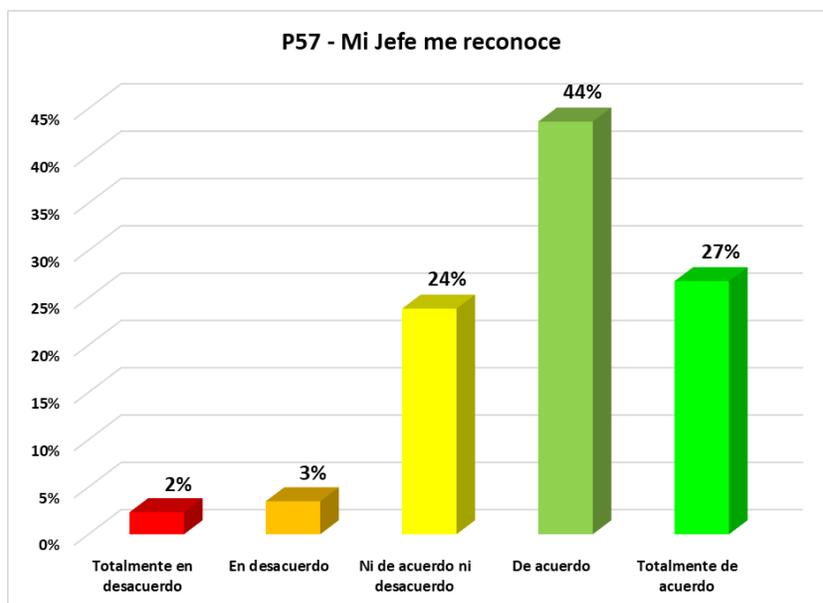
**Figura 92.** Pregunta 55: Jefe justo.  
**Fuente:** Elaboración propia

Para la figura 93 se puede observar que 78% considera y está de acuerdo con que se puede trabajar en equipo también con el jefe y un 6% que no, recordando que un 73% contestó con anterioridad que existe el trabajo en equipo en el área, lo que se traduce en que los colaboradores de los invernaderos sí consideran dentro de su equipo a su jefe.



**Figura 93.** Pregunta 56: Trabajo en equipo con el jefe.  
**Fuente:** Elaboración propia

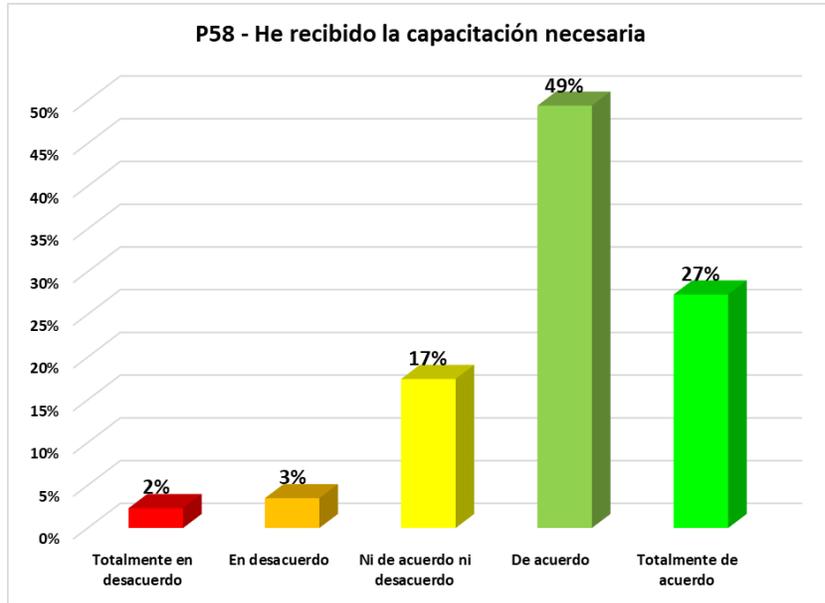
En la figura 94, se habla de un tema muy importante que ataca directamente a la rotación como se mencionaba en el capítulo 2, esta figura habla del reconocimiento por parte del jefe, al no tener un sistema de reconocimiento formal en la empresa por el buen trabajo de la gente, es importante conocer este punto, se observa que a pesar de no tener algo formal, un 71% dice que si se le reconoce su trabajo, y sólo un 5% dice que no, a lo que nos remite a un reconocimiento informal del jefe a su colaborador.



**Figura 94.** Pregunta 57: Reconocimiento del jefe.

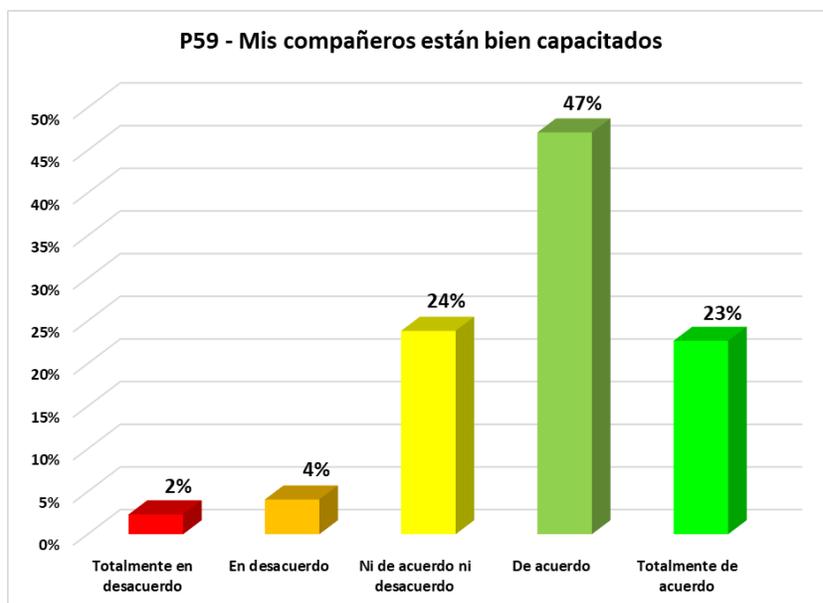
**Fuente:** Elaboración propia

Otro punto importante dentro del clima y entorno laboral sano, es tener la capacitación necesaria para realizar el trabajo, muchas veces el no dar las herramientas necesarias de trabajo se convierte en rotación ante el sentimiento de no poder progresar. Para ello la figura 95 y 96 se habla del tema de capacitación, primero, como se muestra en la figura 95, se les pregunta si han recibido la capacitación necesaria, a lo cual los encuestados contestaron en un 76% de acuerdo, un 5% en desacuerdo pero el resto que no esta de acuerdo ni en desacuerdo y que se mantiene neutral, no perciben tampoco la capacitación, entonces la empresa debe trabajar sobre la capacitación para disminuir ese casi 25% que falta por percibir el esfuerzo de otorgar las herramientas necesarias.



**Figura 95.** Pregunta 58: Capacitación necesaria para el puesto individual.  
**Fuente:** Elaboración propia

Y en la figura 96, se puede ver la pregunta de si consideran que sus compañeros están bien capacitados para el trabajo, a lo que se respondió con un 70% de acuerdo con esta afirmación, un 24% que está indeciso y el resto en desacuerdo, concordando también con la pregunta anterior, alrededor del 70% se consideran capacitados y hay un faltante del 30% que no percibe que esto esté pasando.

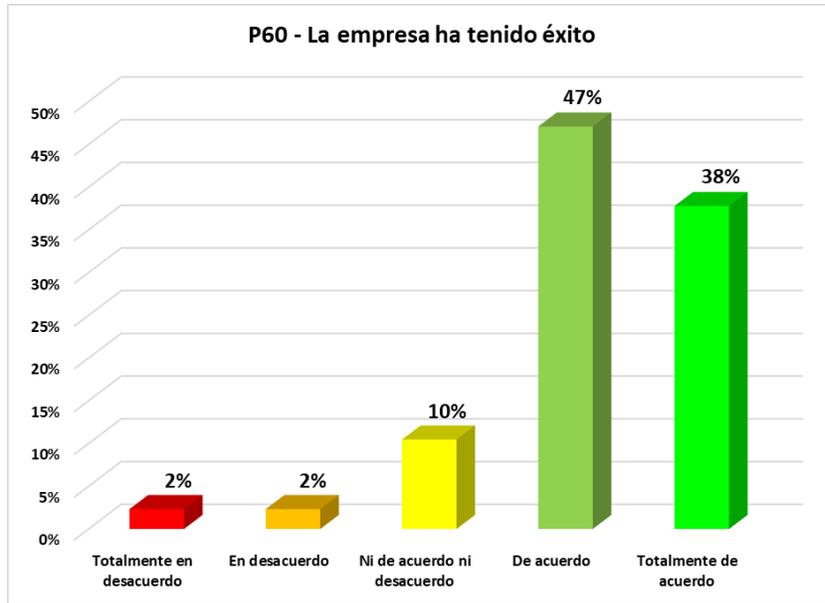


**Figura 96.** Pregunta 59: Compañeros capacitados.

**Fuente:** Elaboración propia

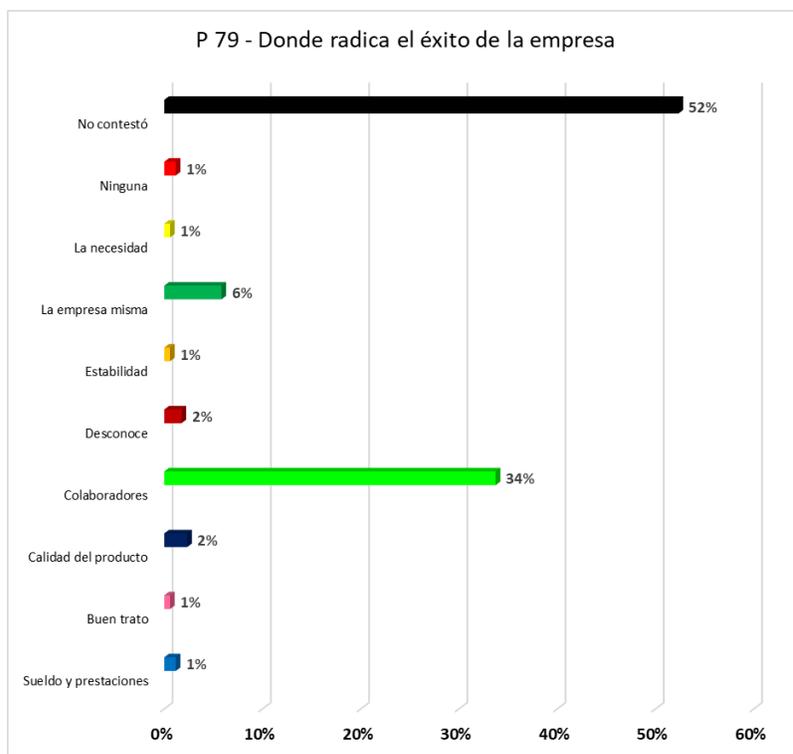
En la parte final de esta segunda parte del cuestionario, tocando el tema de clima y entorno organizacional, se les pregunto a los trabajadores si consideran que la empresa ha tenido éxito, la respuesta está marcada en la figura 97 de manera directa y fue a escala de Likert, y en la siguiente figura 98, se les preguntó debido a qué es exitosa la empresa, ésta pregunta fue de forma abierta.

Primero para la figura 97, el 85% responde que sí esta de acuerdo con que es una empresa exitosa, un 4% que no está de acuerdo y el restante indeciso, lo que hace notorio que la gente percibe que está en un entorno de éxito y en un empresa con futuro.



**Figura 97.** Pregunta 60: Empresa exitosa.  
**Fuente:** Elaboración propia

Además de que los colaboradores perciben una empresa exitosa, en la figura 98, quitando todas las respuestas que se dejaron en blanco o vacías a falta de interés, los encuestados responden con un 34% que gracias a ellos mismos la empresa ha llegado a esos niveles de éxito y productividad, en segundo lugar por la empresa misma sin considerarse ellos y en tercer lugar al producto de calidad que lo hace invulnerable ante la competencia local o regional.



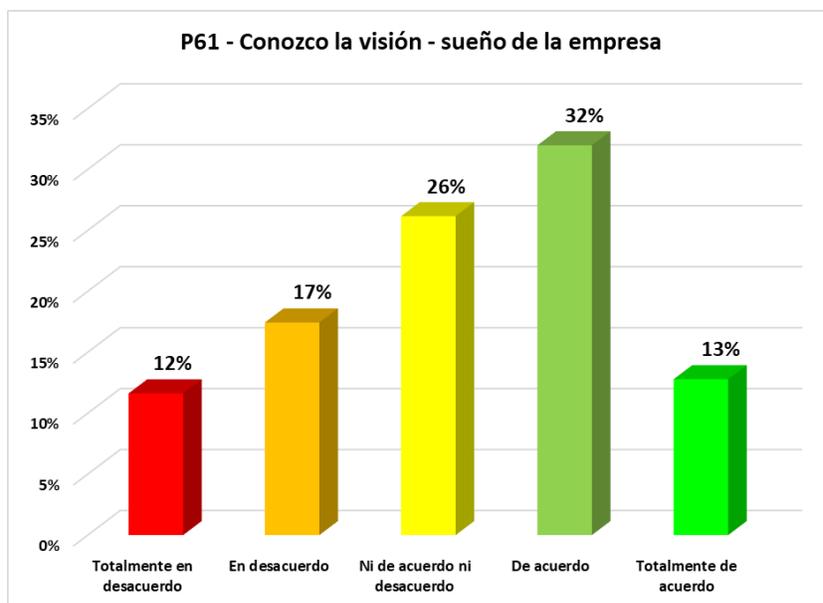
**Figura 98.** Pregunta 79: En dónde radica el éxito de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia

La tercera parte del cuestionario que fue aplicado a la muestra de la empresa objeto de estudio, visualiza la cultura organizacional, lo referente a la misión o causa, visión o sueño y valores de la empresa, para ello las respuestas se pueden ver, desde la figura 99 hasta la figura 108.

En la figura 99 y 100, se les pregunta a los trabajadores de la empresa primero si conocen la visión a futuro de la compañía y segundo si la han visto publicada.

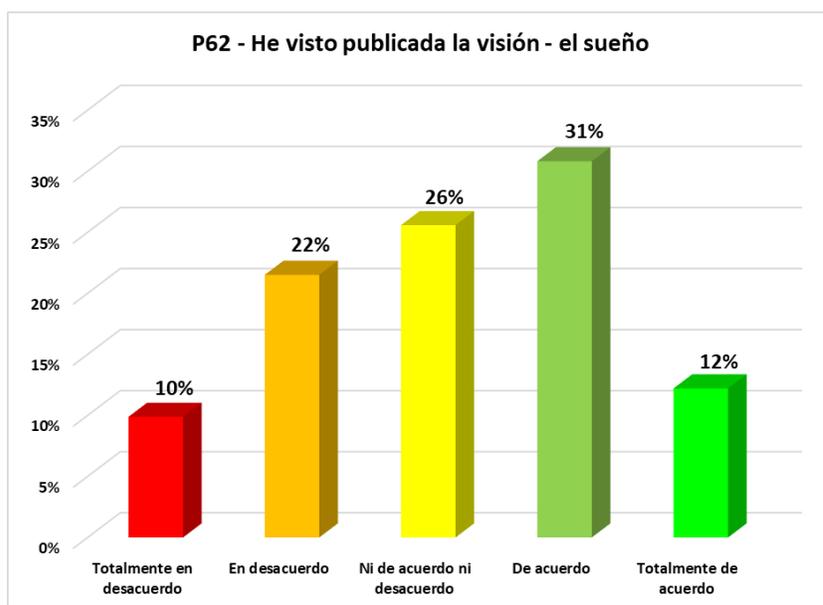
En la figura 99 se observa entonces que un 45% conoce el sueño o visión vs un 29% que desconoce este sueño y el resto se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero si están en esta posición es más factible que no la conozcan por lo que se consideraría un total de un 55% los que desconocen la visión.



**Figura 99.** Pregunta 61: Conocimiento de la visión - sueño.

**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 100 se aprecia que un 43% ha visto publicada la visión vs un 32% que no, pero si se considera el resto que está indecisa que sería más apegado a que no la han visto publicada entonces sería un 57%.

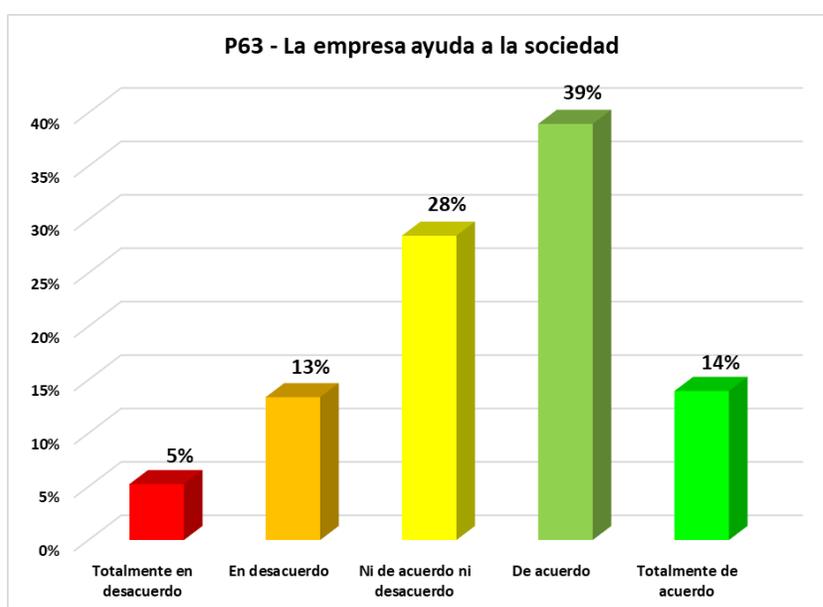


**Figura 100.** Pregunta 62: Visualización de la visión - sueño.

**Fuente:** Elaboración propia

En otras palabras, 4 de cada 10 conoce y ha visto publicada la visión o sueño de la empresa, y para haber sido desplegada a finales de Noviembre de 2019, se tiene un avance de posicionamiento interno de la visión del 40%, faltando un 60% en el área de producción invernaderos.

En la siguiente figura 101, se les preguntó si la empresa tiene una responsabilidad social, es decir, si con la filosofía nueva perciben que la empresa ayuda a la sociedad, la respuesta fue un 53% de acuerdo con que la empresa ayuda vs 18% que percibe que no ayuda.

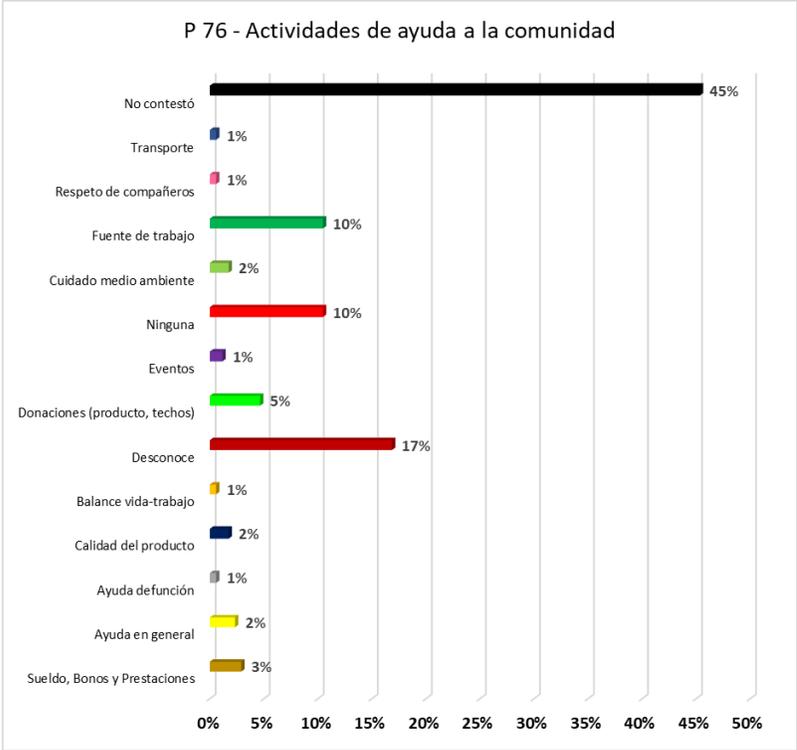


**Figura 101.** Pregunta 63: Responsabilidad social.

**Fuente:** Elaboración propia

Complementando la afirmación de si la empresa ayuda a la sociedad, en la figura 102 se muestra bajo la percepción de los colaboradores, en qué ha ayudado a la comunidad, y quitando las respuestas en blanco o vacías por desinterés, la respuesta fue en primer lugar con 27% que desconocen, en segundo lugar una excelente fuente de empleo en la región con el 10% y en tercer lugar las donaciones con el 5%. Lo cual nos dice que casi un 30% de la muestra desconoce o no vio la ayuda a la comunidad a pesar de que si se realizaron varios esfuerzos, ya que fueron

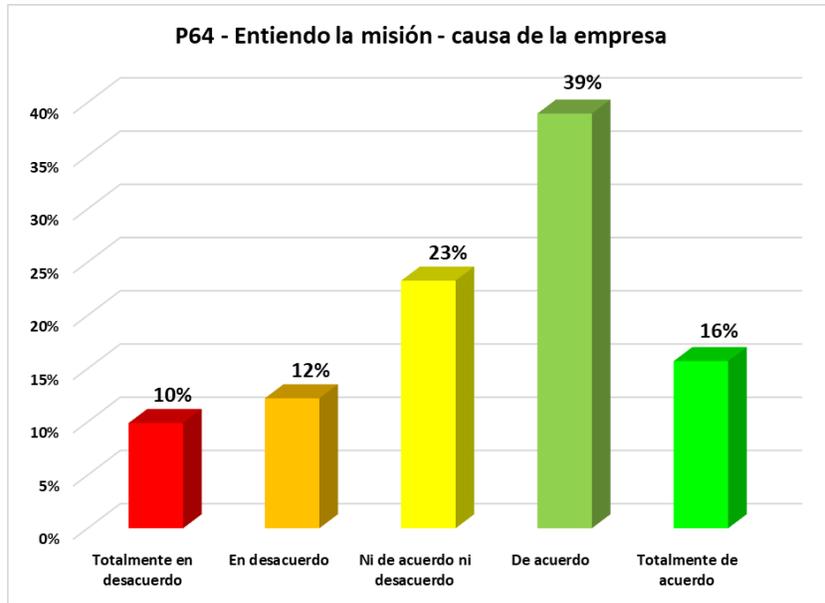
de manera informal y no se difundieron, lo cual no abona a la imagen de la empresa ante las comunidades en donde se recluta, y de manera obvia se detecta que estas oportunidades se desaprovechan para mejorar la marca empleadora. Otra conclusión o forma de verlo es que, el 53% percibe que sí ayuda la empresa a la sociedad, pero se desconoce en qué, ya que no hay una visión clara o comunicación interna.



**Figura 102.** Pregunta 76: Actividades de Responsabilidad social.  
**Fuente:** Elaboración propia

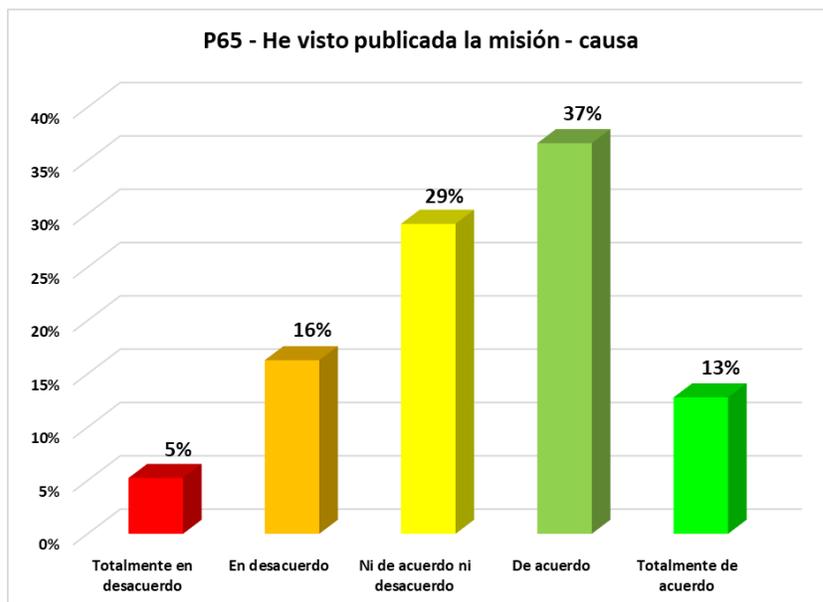
En la figura 103 y 104, se les pregunta a los trabajadores de la empresa primero si conocen la misión o razón de ser de la compañía y segundo si la han visto publicada.

Se observa, en la figura 103, que un 55% entiende la misión vs un 22% que la desconoce.



**Figura 103.** Pregunta 64: Entendimiento de la causa - misión.  
**Fuente:** Elaboración propia

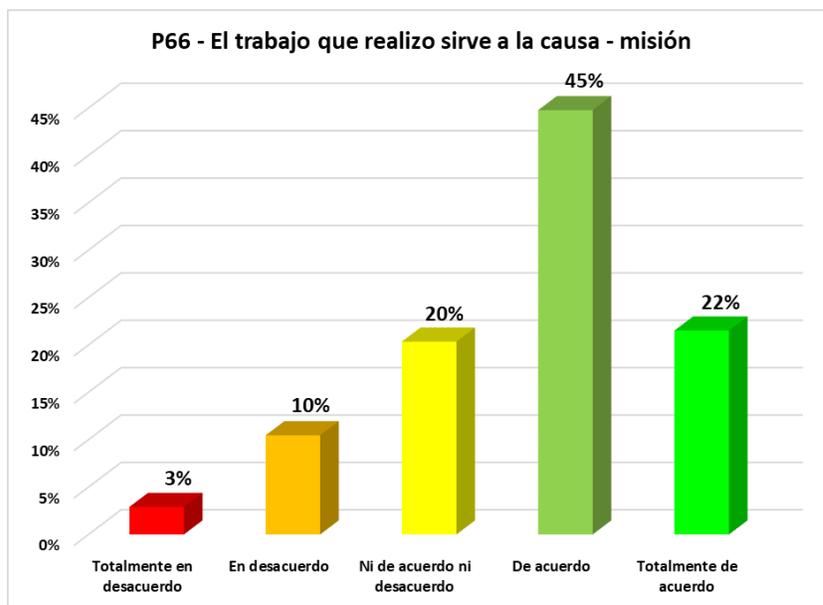
En la figura 104 se aprecia que un 50% ha visto publicada la misión vs un 21% que no, pero si se le agrega a los indecisos en total sería el otro 50% que no la ha visto.



**Figura 104.** Pregunta 65: Visualización de la misión – causa.  
**Fuente:** Elaboración propia

En otras palabras, 5 de cada 10 entiende y ha visto publicada la misión o causa de la empresa, “Sembrar valor y cosechar bienestar en cada vida que tocamos”, y como despliegue de esta causa desde finales de Noviembre de 2019, se tiene un avance de posicionamiento interno de la misión o causa del 50%, es decir, un 10% más que la visión o sueño de la compañía.

Además de entender y ver publicada la misión, razón de ser de la compañía o como lo llama la misma empresa la causa, los colaboradores deben entender que lo que hacen, las tareas, el trabajo que realizan aporta directamente y contribuye a “Sembrar valor y cosechar bienestar en cada vida que tocamos”, por ello la figura 105 muestra la pregunta de si el trabajo que realizan aporta a la causa mayor, misión o razón de ser; la respuesta a esta pregunta fue de un 67% de acuerdo con ello vs 13% en desacuerdo. En la medida en que todos sepan que lo que hacen aporta a la causa, la empresa comenzará a vivir uno de los pilares de su cultura.

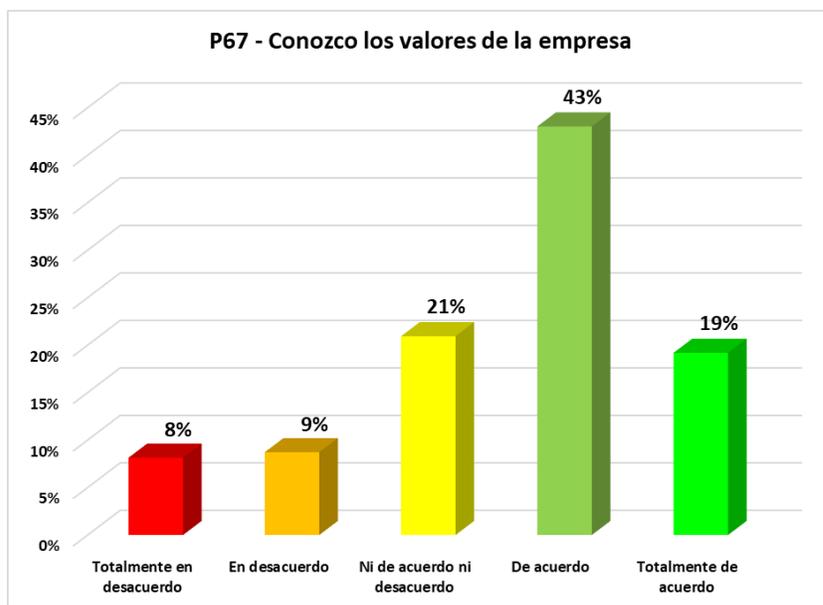


**Figura 105.** Pregunta 66: El trabajo aporta a la causa - misión.

**Fuente:** Elaboración propia

Ahora con respecto de los valores de la empresa, los cuales fueron sustraídos desde la opinión misma y participación de los trabajadores de la organización, esto a través de focus groups en 2019, se les hizo dos preguntas marcadas en las figuras 106 y 107.

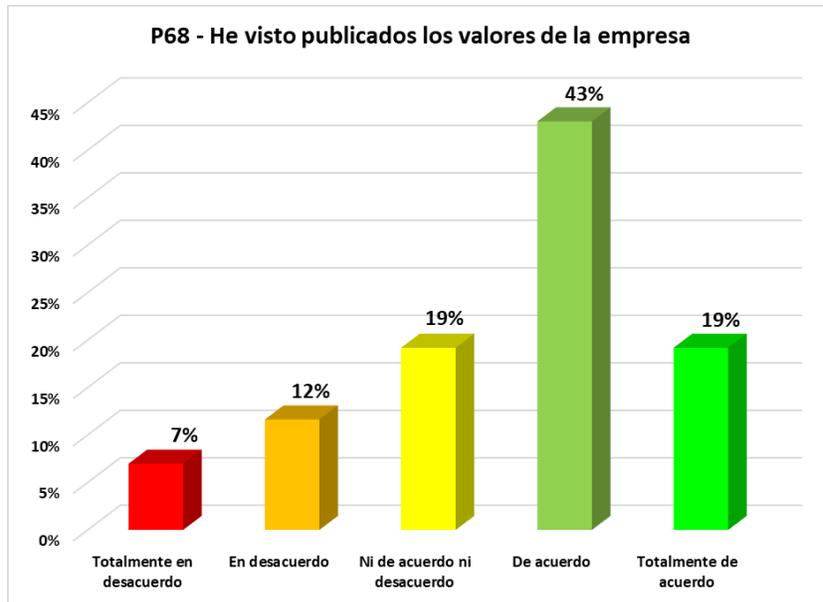
En la figura 106, se contempla que un 52% tiene conocimiento de los valores de la organización vs un 17% que los desconoce.



**Figura 106.** Pregunta 67: Conocimiento de los valores de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia

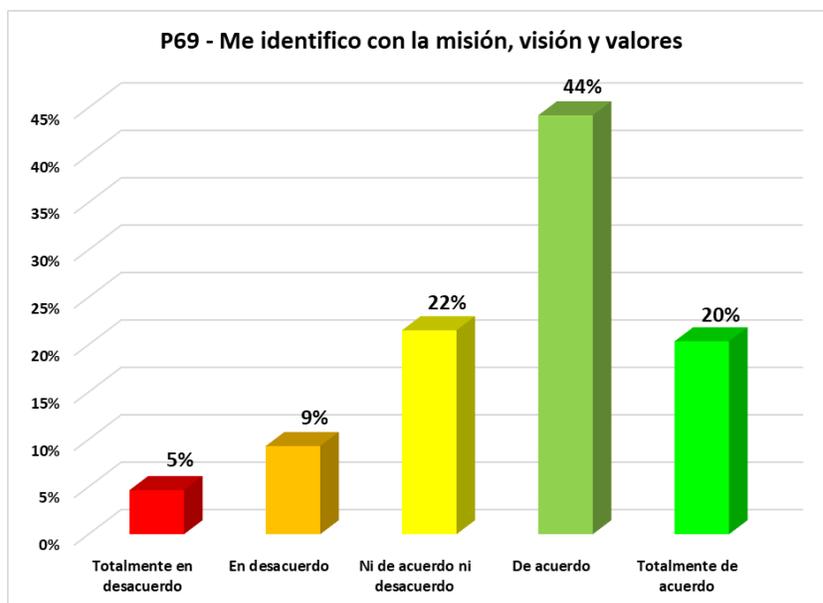
Y en la figura 107, se puede ver que un 52% ha visto publicados estos valores vs un 19% que no los ha visto. De esto se puede inferir que 5 de cada 10 personas de la empresa conocen los valores y casi 2 de cada 10 los desconocen, es decir, un 50% de avance en el posicionamiento interno de los valores, inclusive se ven mejor posicionados que la visión, caso de llamar la atención puesto que estos surgieron directamente de la participación de todos los colaboradores.



**Figura 107.** Pregunta 68: Visualización de los valores de la empresa.  
**Fuente:** Elaboración propia

Para finalizar la tercera parte de este instrumento de medición, de la cultura organizacional, se les hizo la pregunta de si la gente actualmente se identifica con la misión-causa, visión-sueño y valores de la empresa.

En la figura 108 se puede ver la respuesta, la cual fue de un 64% a favor o de acuerdo con ello, es decir, que toman como suya la filosofía de la empresa, vs un 14% que no se identifica de plano con ello.

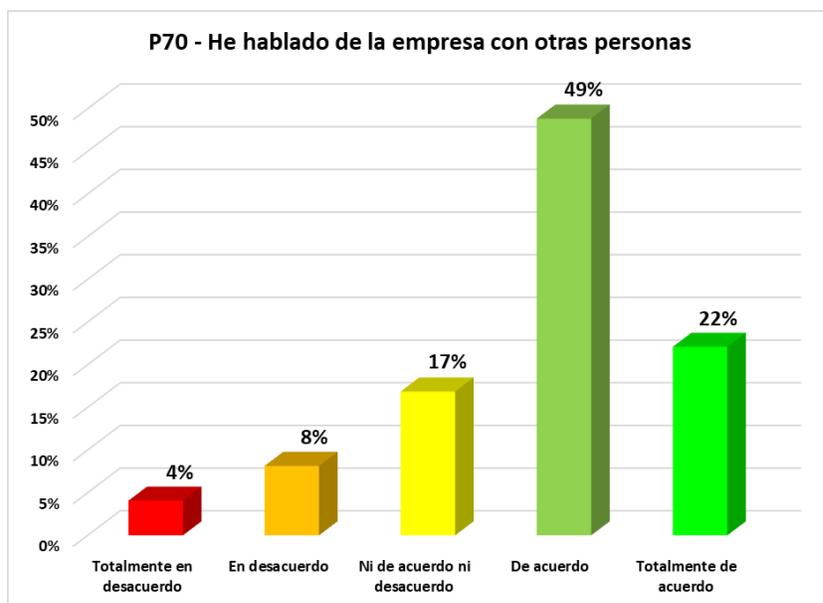


**Figura 108.** Pregunta 69: Identificación con la cultura de la empresa.  
**Fuente:** Elaboración propia

La cuarta parte de este cuestionario se enfoca en obtener datos adicionales a través de mezcla de preguntas abiertas y cerradas, que puedan ayudar con información complementaria y ayudarnos a comprender conceptos clave, que ayuden con un análisis a profundidad de los datos y que estos a su vez se puedan transformar en una propuesta de mejora que refuerce la marca empleadora o *employer branding* de la compañía. Para esta cuarta parte, los ítems se contemplan a partir de la figura 109 hasta la figura 117.

La primera pregunta de la cuarta parte es cerrada, si los colaboradores han hablado de la empresa con otras personas, y la segunda pregunta para complementarla es una abierta, ¿con quién han platicado de la empresa además de su familia? Esto ayuda a confirmar si se habla de la empresa, es decir, como se mencionó en el capítulo 2 de esta investigación, si los mismos colaboradores hacen la labor de apóstoles de la marca empleadora, y si es verdadera la respuesta, saber ¿con quién o con quienes hablan de ello?

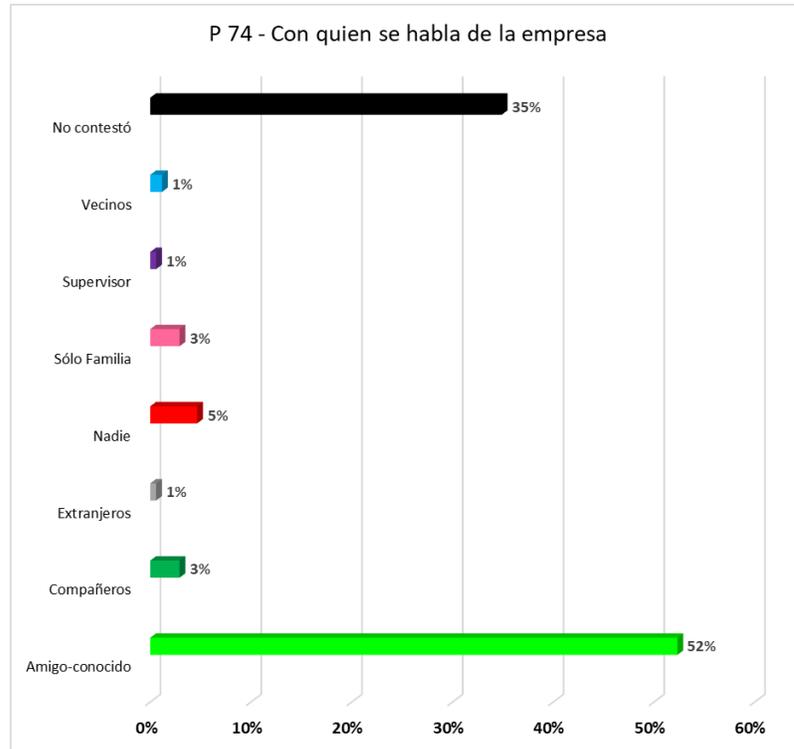
En la figura 109, se observa que un 71% confirma, está a favor y de acuerdo con que han hablado de la empresa con alguien más vs un 12% que no está de acuerdo y no difunde la marca.



**Figura 109.** Pregunta 70: Difusión de la marca.

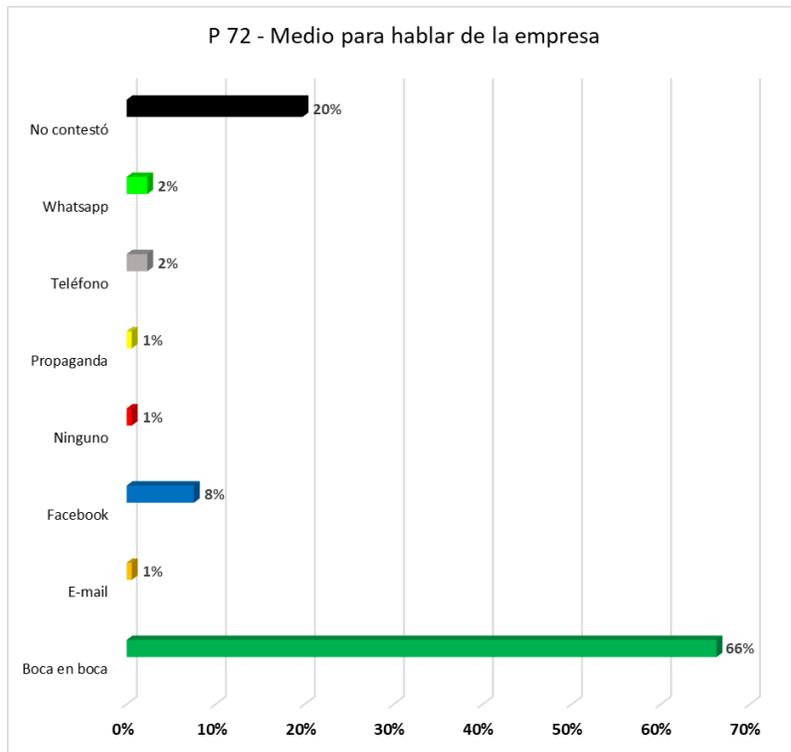
**Fuente:** Elaboración propia

En la figura 110, quitando la gente que decidió dejar en blanco su respuesta, se muestra que en primer lugar con quienes se difunde la marca, es con amigos y conocidos con un 52%, después sigue con nadie con un 5% y en tercer lugar con los mismos compañeros con un 3%. Y para aportar un extra de información, se hizo la pregunta de qué medio de comunicación es el más utilizado para hablar de la compañía, lo cual se observa en la figura 111.



**Figura 110.** Pregunta 74: Receptores de la difusión de marca.  
**Fuente:** Elaboración propia

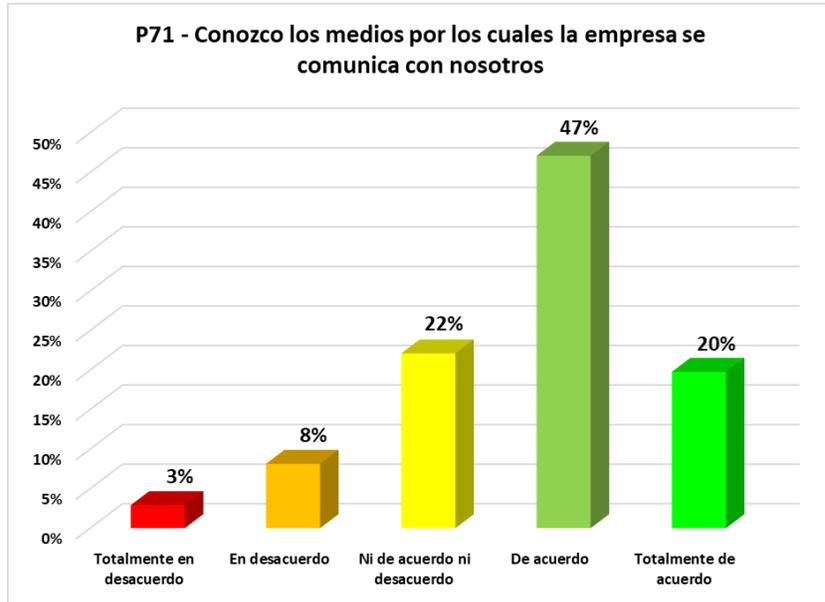
Para la Figura 111 se respondió con un 66% preponderante que el medio de comunicación más utilizado para hablar de la empresa es de boca en boca, seguido de Facebook con un 8% y Whatsapp y teléfono con el 2%.



**Figura 111.** Pregunta 72: Medios para la difusión de marca.  
**Fuente:** Elaboración propia

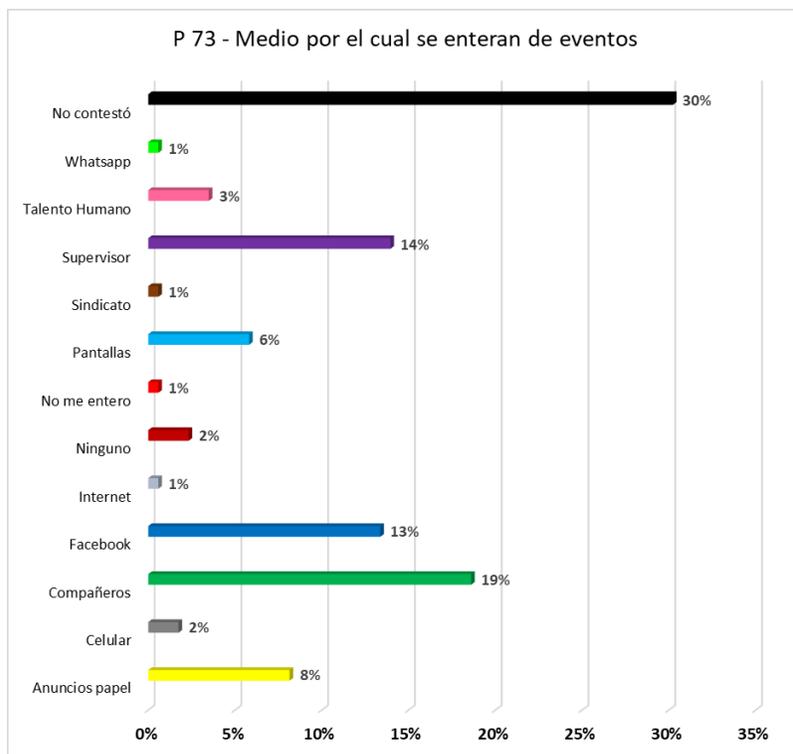
La siguiente pregunta, marcada en la figura 112, se realizó para que los trabajadores encuestados contestaran si conocen cuales son los medios de comunicación que más perciben cuando la empresa quiere comunicarles algo, y en las figuras 113 y 114 cuáles son los medios de comunicación más utilizados tanto para recibir mensajes de la empresa como para enviar mensajes internamente.

Se observa entonces en la figura 112, que un 67% está de acuerdo que conoce los medios de comunicación por los cuales la empresa trata de comunicarse con ellos vs un 11% que no.



**Figura 112.** Pregunta 71: Conocimiento de los medios de comunicación internos de la empresa.  
**Fuente:** Elaboración propia

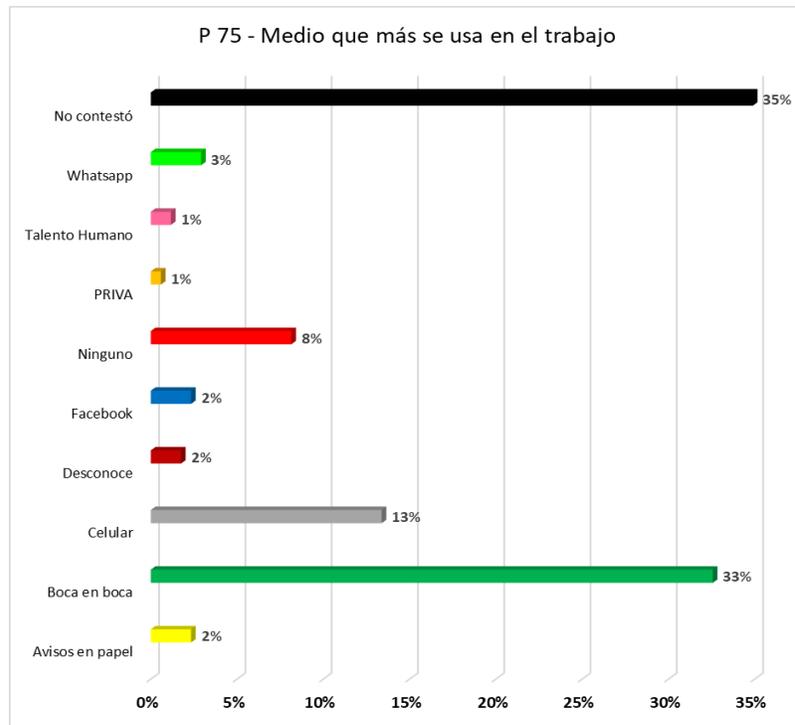
En la figura 113, sin tomar en cuenta al personal que no responde, se observa que los medios más efectivos para comunicar algo internamente, de la empresa a los colaboradores, actualmente son los mismos compañeros o boca en boca, esto como primer lugar con un 19%, seguido del Supervisor con un 14%, en tercer lugar, Facebook con 13% y los anuncios de papel con un 8%.



**Figura 113.** Pregunta 73: Medios internos de la empresa más usados para comunicar.

**Fuente:** Elaboración propia

Y en la figura 114, se contempla que los medios que más usa la gente para comunicarse en el interior de la empresa son de boca en boca con 33%, seguido del celular con un 13% sin considerarle Facebook y Whatsapp, los cuales lo seguirían dejando en segundo, y en tercer lugar ninguno con el 8% del total de los encuestados, esto sin considerar tampoco las respuestas en blanco.

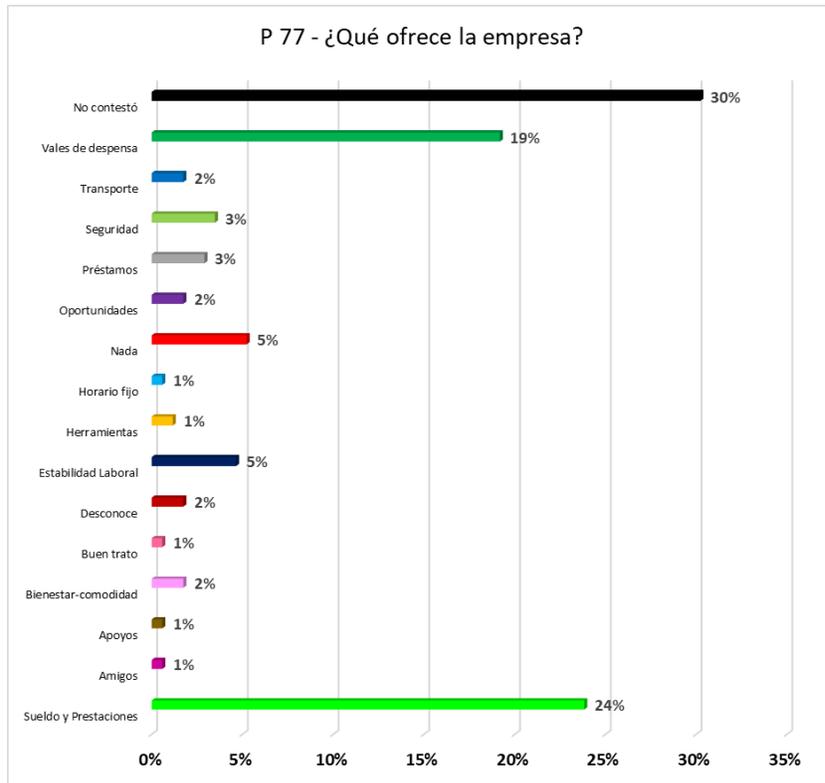


**Figura 114.** Pregunta 75: Medio de comunicación del trabajador más usado para comunicar.

**Fuente:** Elaboración propia

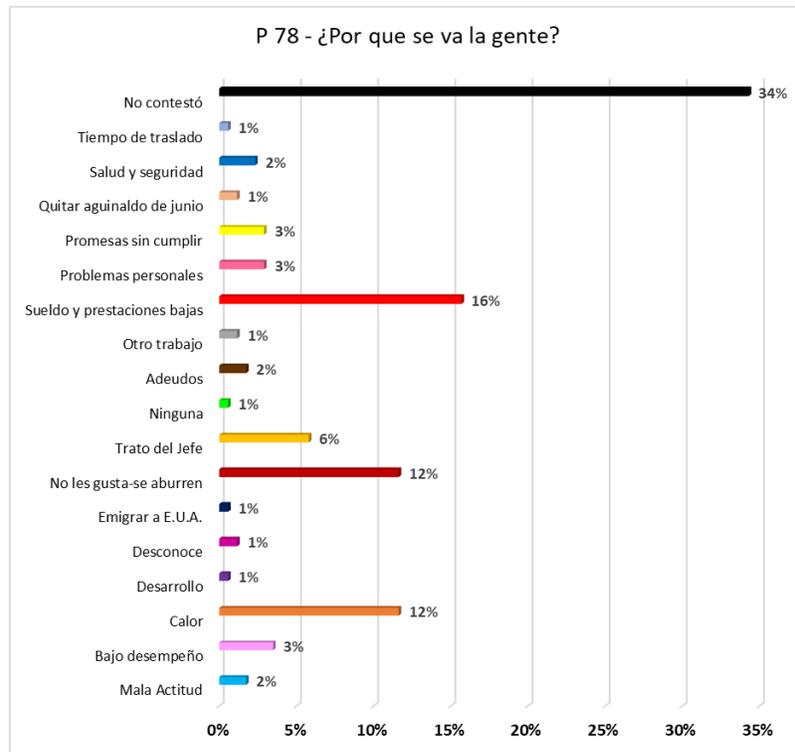
Al final de la encuesta, se hicieron 3 preguntas adicionales, la primera para entender la percepción de los colaboradores acerca de algunos beneficios que otorga la empresa, buscando qué es lo primero que aprecia la gente, la segunda pregunta es por que se va la gente, tratando de entender la rotación desde el punto de vista del trabajador, y la tercera pregunta es lo contrario a la segunda, por qué deciden quedarse sabiendo que hay más oportunidades laborales. Estas tres preguntas se pueden visualizar en las figuras 115, 116 y 117.

En la figura 115, se observa la percepción del colaborador con respecto a que es lo que la empresa ofrece, la respuesta, sin considerar los que dejaron en blanco su respuesta fue, en primer lugar con un 24% el sueldo y las prestaciones algo muy palpable y comun de percibir, aunque en segundo lugar se encuentran los vales de despensa con el 19%, suena coherente ya que esta prestación no tiene mucho que se les otorgó, y en tercer lugar empatados la estabilidad laboral y nada con el 5%.



**Figura 115.** Pregunta 77: ¿Qué ofrece la empresa?  
**Fuente:** Elaboración propia

Para la figura 116, se puede contemplar que la gente percibe que la rotación es a causa de, en primer lugar con 16% el sueldo y prestaciones bajas, en segundo lugar dos percepciones empatadas, no les gusta el trabajo o se aburren y el clima o calor en invernaderos con un 12%, esto sin contar a los que no responden.

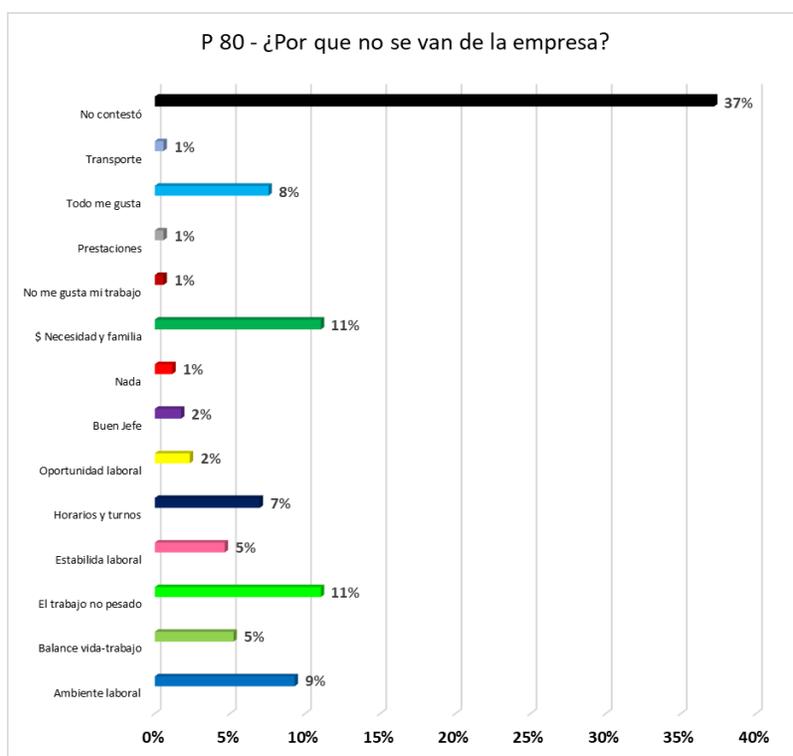


**Figura 116.** Pregunta 78: ¿Por qué se va la gente?

**Fuente:** Elaboración propia

Y por último en la figura 117, se puede observar la percepción de la gente y su respuesta del motivo por el que mucha gente se queda en la empresa, sin considerar las respuestas en blanco claro. Esta respuesta es, en primer lugar una respuesta muy común que cualquiera responde, con 11% la necesidad y la familia, empatados con que el trabajo que no es pesado, seguido del buen ambiente laboral con el 9%, y todo me gusta en el trabajo con el 8%. Aquí cabe resaltar que hay 2 respuestas extras mas abajo que puede que tengan algo en común, estas son con el 7% horarios y turnos y con el 5% balance vida-trabajo, considerando que el primero ocasiona la segunda respuesta y que sumados serían 12%, entonces se convierten en el primer motivo por el cual la gente no se va de la compañía, la jornada laboral en producción y la distancia a sus casas crean el balance entre la vida y el trabajo. Esto es entendible ya que se tiene

una ventaja de proximidad a las comunidades en donde atrae a su personal, y si no se toma en cuenta, una vez más generará un costo de oportunidad a futuro al no hacerlo.



**Figura 117.** Pregunta 78: ¿Por qué no se va la gente?

**Fuente:** Elaboración propia

Analizando los datos del instrumento de medición de esta investigación, que se convirtieron en información a través de gráficos, se puede generar un diagnóstico de la percepción global del trabajador de esta empresa, en cuanto a la identidad organizacional, el clima y entorno organizacional, la cultura organizacional y al trabajo en sí.

En el tema de identidad organizacional, primera parte del cuestionario, y con respecto a las respuestas de las afirmaciones 1 a 27 y la 77, el promedio general de los encuestados en el tema de identidad, que están de acuerdo o a favor, son el 66%+, los que están indecisos son el 22% y los que respondieron en desacuerdo son el 12% -. Tomando estas cifras, todo lo que se encuentre por arriba del promedio se considera como puntos a revisar para preparar los

elementos que conformen la propuesta de mejora que refuerce la marca empleadora de la empresa agroindustrial, por lo que se iniciará el análisis por todo lo que es positivo (+) y está por arriba del promedio y después se analizará todo lo negativo (-) que está por arriba del promedio, iniciando con la primera parte del cuestionario, identidad organizacional, en donde sobresale y se afirma según la opinión de la muestra que:

La empresa tiene una ventaja frente a otros ya que es considerada como una organización innovadora en el ramo (69%+), el producto es de alta calidad (84%+), reconocido a nivel internacional y en varios países (84%+) bajo un nombre de prestigio (79%+) y un logo reconocido internamente (70%+);

Los mismos colaboradores de la empresa, consideran que cuidan el producto y lo respetan para tal fin (86%+), la exportación, y se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan día a día (82%+), ocasionando orgullo en ellos en lo que hacen, esto en 6 de cada 10, aunque aún es un tanto bajo este promedio del sentimiento de orgullo;

La empresa es un buen lugar para trabajar (70%+) y un lugar seguro (68%+); casi 7 de cada 10 colaboradores en promedio, afirman que el trabajo es entretenido, que hay estabilidad laboral y no hay cambios bruscos frente a crisis, esto debido a que forma parte del sector primario, y la misma estabilidad es la que le ayuda al trabajador a tener un balance entre la vida personal y la vida laboral;

Concuerdan que la empresa es una gran fuente de empleo en la región (83%+) y están de acuerdo en traer a sus conocidos a trabajar a la empresa (76%+), lo que refuerza la idea de que sin duda la empresa está colocada en una región y ubicación estratégica como ventaja para la atracción de talento, y una fuente de empleo para un entorno familiar.

En resumen, el compromiso de los colaboradores con el producto y su trabajo es tal que sumado a la innovación y alta tecnología produce altos estándares de calidad en la industria

alimenticia generando una buena reputación a nivel internacional; se habla de un buen lugar para trabajar con estabilidad laboral y un balance entre la vida personal y laboral, lo cual es muy buscado entre candidatos potenciales.

Con respecto a lo negativo y que está por arriba del promedio en la primera parte de identidad organizacional, se puede deducir que las áreas a mejorar por la organización y a percepción de los encuestados son:

Casi la mitad del personal no conoce la edad de la empresa (49% -) y al no hacerlo y no verse bombardeado de información por parte de comunicación interna, es obvio que no se difundirá la historia (44% -), así mismo, el logo aún tiene un 30% de oportunidad para afianzarse en la mente de los colaboradores;

La mitad de los colaboradores encuestados perciben que no se les toma en cuenta sus ideas y su creatividad, o que no los valoran;

No consideran el trabajo como algo emocionante o retador (39% -);

No hay una visión de los colaboradores de su propio futuro (50% -), es decir, no encuentran y no entienden el camino que tienen que seguir para encontrar su desarrollo y crecimiento dentro de la organización;

La opinión que se tiene con respecto a si el trabajo es difícil por parte de los colaboradores, se encuentra empatada entre los que están de acuerdo y los que no, pero hay una gran proporción que se encuentra indecisa a la hora de preguntarles (29%);

Los colaboradores no alcanzan a percibir qué es lo que ofrece la empresa (38% -) a diferencia de otras compañías y de otras empresas del mismo rubro o de otro, desconocen y están indecisos de si se les paga igual o mejor, o que prestaciones tienen y si estas son buenas o no (53% -).

En resumen, hace falta involucrar más al personal en la historia de la empresa, analizar si el logo es el necesario para transmitir lo que hace la compañía, realzar el trabajo como un trabajo digno y fácil, pero retador, valorar las ideas del personal, elaborar planes para la seguridad y salud de los trabajadores, así como trabajar en un plan de desarrollo de la gente y mostrarles el camino con ejemplos claros de personas que vivan la filosofía al pie de la letra, así mismo comunicar todos los beneficios tangibles y no tangibles que la empresa ofrece desde la atracción del talento, resaltando lo que sea ventaja competitiva y con ello mejorar la marca empleadora.

La segunda parte del cuestionario de esta investigación, es acerca del clima y entorno organizacional, para ello se toma en cuenta desde la pregunta 28 a la 60 y la 79 y además la aplicación de la NOM-035. El promedio general de los encuestados, en el tema de clima y entorno organizacional, que están de acuerdo es del 70%+, los que están indecisos son el 18% y los que respondieron en desacuerdo son el 12% -, así que se tomará en cuenta este promedio general para observar y analizar todo lo que sobresalga y se dispare.

Como se mencionó en el capítulo 2 de esta investigación, las fortalezas que marca la NOM-035 aplicada en la empresa y en la parte de producción invernaderos son: el liderazgo en donde producción tomate tiene una percepción de riesgo nula de un 81% y baja de un 6% y pimiento de un 80% nulo y 8% bajo, las relaciones en el trabajo en donde pimiento tiene un 89% de indicador nulo y 9% del total de indicador bajo y producción tomate con un 84% de indicador nulo y 11% bajo y la percepción de la no violencia en las áreas, dentro de esta última destaca el área de producción tomate con un 82% de percepción de violencia nula en sus invernaderos y 10% de percepción baja y producción pimiento con un 64% de indicador de percepción de violencia nula y 13% de este indicador bajo. Las áreas de oportunidad según esta Norma Mexicana para la empresa objeto de estudio son: la carga de trabajo, la falta de control

sobre el trabajo y la jornada de trabajo a un nivel medio, aunque no crítico; sólo que, para estas áreas de oportunidad en la NOM-035, la parte de producción pimiento y producción tomate no aparecen ni pintan en el ranking de las que contribuyen a un indicador malo en la organización, por lo que no son consideradas como áreas de oportunidad para ellas y es por ello que se descartan.

Para la evaluación del clima y entorno integrada al cuestionario aplicado a la muestra, se tomaron en cuenta las preguntas 28 a 36, 38 a 49, 58 a 60 y la 79. Primero se analizará la parte positiva (+) que está por arriba del promedio e implica una afirmación mayoritaria, y en donde se destaca lo siguiente:

El personal considera el ambiente laboral como importante en una organización (79%+), casi 8 de cada 10 están de acuerdo, sin embargo para ellos, ante una decisión de elegir una oferta laboral, lo primero y más importante a tomar en cuenta es el sueldo (49%+), antes que el ambiente laboral (34%+).

La muestra considera que, sí se les otorgan las herramientas necesarias(79%+) y que los procesos internos de producción son estables (76%+), sin embargo a la hora de verlo macro, se complica con las otras áreas como el empaque, la logística, calidad e inocuidad o administración, ocasionando lo mencionado en la NOM-035, la falta de control sobre el trabajo.

Consideran que en el trabajo pueden tomar decisiones propias (73%+), y que el trabajo en sí es variado (85%+), es decir, se realizan varias cosas, no es repetitivo.

Perciben que el puesto que ocupan está de acuerdo a la experiencia que tienen (70%+); conocen lo que tienen que hacer, así como sus responsabilidades, reciben la información oportuna de su trabajo de lo que deben hacer y tanto ellos como sus compañeros tienen la capacitación necesaria para realizarlo, casi 8 de cada 10 lo piensan.

En el área de producción invernaderos, el personal aprecia la ayuda desde el inicio (71%+), tanto así que si alguien se atrasa mas adelante, toman la iniciativa de ayudar (78%+) y devuelven el favor, hay trabajo en equipo (73% +) y se llevan bien (72%+), inclusive llegan a considerar amigos a sus compañeros de trabajo (72%+), 7 de cada 10 respaldan estar de acuerdo con ello.

Y casi 9 de cada 10 consideran que la empresa es exitosa y es gracias, en primer lugar, a los colaboradores.

En esta segunda parte de evaluación de clima y entorno, también se consideró en especial el concepto de liderazgo o desempeño de los jefes, para ello se consideraron las preguntas 37, y de la 50 a la 57, las respuestas positivas (+) que derivan de estas y que están por arriba del promedio de esta parte de la evaluación, destacaron lo siguiente: los jefes organizan y administran correctamente el trabajo (74%+), tratan con respeto y amabilidad a sus colaboradores (75%+), son justos (81%+), otorgan reconocimiento cuando deben hacerlo (71%+), ademas dan avisos oportunos (79%+) y perciben que si pueden hacer equipo con él y por ende lo integran como parte de su equipo sin problema alguno (78%+).

En resumen, el liderazgo y las relaciones de trabajo que se dan en la empresa son una fortaleza como lo menciona la NOM-035, coherente cuando los supervisores surgen de la misma gente de producción y no tanto del exterior, también se considera una fortaleza la No violencia en las áreas, salvo algunos casos contados que se han percibido. El proceso interno de producción invernaderos es estable, el cual puede ser administrado y organizado con agudeza por parte de los jefes, y al tener el tiempo organizado da la pauta para generar confianza en la relación jefe-colaborador. El trabajo no es repetitivo lo cual es bueno para evitar fatigas o aburrimiento, para ello se les otorgan las herramientas y capacitación necesarias, y gracias a esto cada uno conoce lo que tiene que hacer volviéndolos un tanto autónomos, 7 de cada 10 lo

acreditan. La empresa es exitosa gracias a ellos y saben que su esfuerzo es lo que ha colocado a la empresa en donde está.

Con respecto a lo negativo y que está por arriba del promedio en la segunda parte del cuestionario, clima y entorno organizacional, se puede deducir que las áreas a mejorar por la organización y a percepción de los encuestados son:

Los colaboradores si piensan que el ambiente laboral es factor importante para un buen trabajo, sin embargo no pesa tanto como el factor salarial; adicional a esto 4 de cada 10 piensan que sí dejarían su trabajo por otra propuesta;

Los colaboradores tienen una percepción de que su área de trabajo es propensa a la accidentabilidad ocasional (56% -), lo cual no abona a la imagen de empresa segura a nivel general; y gracias a la NOM-035 se puede confirmar que sí se percibe violencia esporádica en el área de pimiento, leve pero hay presencia.

No se escuchan las opiniones del personal (33% -) y no sienten el involucramiento, además de la falta de experiencia en el tema de autoridad y estilos de liderazgo informales en los jefes.

Hay un 34% indecisos acerca de la exigencia del jefe, no toman partida ya que desconocen si la exigencia es mala o buena, aquí es en donde debería entrar comunicación interna para colocar este indicador como algo positivo.

La tercera parte del cuestionario de esta investigación, es acerca de la cultura organizacional o filosofía de la empresa, para esta parte se toma en cuenta desde la pregunta 61 a la 69 y la pregunta 76. El promedio general de los encuestados, en el tema de cultura organizacional, que están de acuerdo es del 56%+, los que están indecisos son el 23% y los que respondieron en desacuerdo son el 21% -.

Para iniciar se revisará lo positivo (+) que está por encima del promedio, resultando lo siguiente:

Los colaboradores están de acuerdo en que su trabajo aporta a la misión o causa de la empresa (67%+).

5 de cada 10 conocen los valores de la compañía y saben en donde están publicados; coherente ya que, en la implementación de la nueva filosofía, se les solicitó su opinión y colaboración para redefinir los nuevos valores en 2019, desde los *focus groups* de producción hasta llegar a la selección final con el Equipo Directivo.

6 de cada 10 también se identifican con la nueva filosofía y cultura de la empresa;

Un poco arriba de la mitad de la población (64%+) considera que sí se identifican con la nueva filosofía desplegada desde noviembre de 2019, es decir si lo relacionan poco a poco con lo que hacen todos los días.

Con respecto a lo negativo (-) de esta parte, y tomando en cuenta lo que está por encima del promedio, destaca:

La gente aun no conoce por completo (45% -) y no ve publicada la misión (50% -) o causa de la compañía, ni su visión o sueño, de 10 sólo 4 tienen presente la visión o sueño y 5 de cada 10 la misión o causa, lo que denota una falta de respuesta a las preguntas ¿por qué y para qué está la empresa? ¿Qué hacemos? y ¿a dónde vamos?

De 10 encuestados, 5 consideran que la empresa ayuda a la sociedad y casi 2 consideran que no ayuda. En lo que ayuda la empresa la primer respuesta es el desconocimiento, en segundo expresan que la ayuda es directamente ofrecer trabajo, es decir una fuente de trabajo en la región y en tercer lugar mencionan las donaciones, de producto o lámina, etcétera.

De esta tercera parte del cuestionario, podemos concluir que hace falta terminar en definitiva con la difusión completa de la nueva filosofía, se debe hacer hincapié en que la gente

la comprenda, mas que sea memorizada, y luego después de lograr esto, mejorar la comunicación interna para exponer lo que hace bien la empresa al colaborador y que al relacionarlo el mismo con la cultura, se posicione en su mente y así crea en la coherencia entre lo que se hace y lo que se tiene como visión empresarial.

La cuarta parte del cuestionario de esta investigación, es información adicional en forma de preguntas de opción y abiertas, para esta parte se toman en cuenta las preguntas 70 a la 75, 78 y 80. De estas preguntas se resume lo siguiente:

7 de cada 10 hablan con otros de la empresa, esto es con amigos y conocidos 52%, con nadie 5% y con los mismos compañeros 3%. El medio que más utilizan para ello es de boca en boca 66% y luego las aplicaciones del celular con 12%.

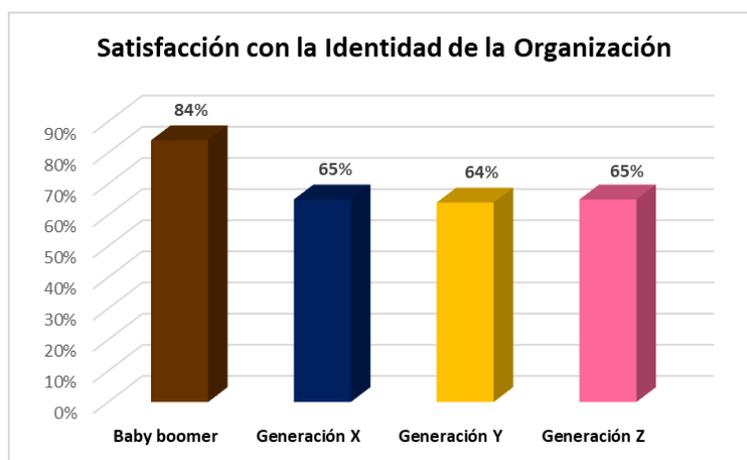
67% conoce los medios de comunicación internos de la empresa, de estos los medios que más utilizan los colaboradores para enterarse de lo que sucede en la empresa son: los mismos compañeros 19%, el supervisor 14% y Facebook 13%. El medio más utilizado por las personas para comunicar algo en la empresa es de boca en boca con 33% seguido del celular y sus aplicaciones con un 18%.

La percepción de por que se va la gente de la empresa es muy diversa, pero resalta en primer lugar los sueldos y prestaciones, en segundo lugar que no les gusta y en tercer lugar el clima o calor en invernaderos, temperaturas extremas.

Dentro de lo más importante de la información adicional, se tiene que la gente se queda en la empresa y no se va por el sueldo y necesidad, aunque esto es obvio será mejor atender las siguientes respuestas para hacer un análisis más a fondo y no un estudio de compensaciones, así que las siguientes causas es por ser un trabajo no pesado o no tan difícil, seguido del ambiente laboral el cual cuadra con la fortaleza de la NOM-035 y en tercer lugar por todo. Aunque hay conceptos distribuidos como horarios, jornada, cercanía, turnos, balance vida personal y laboral

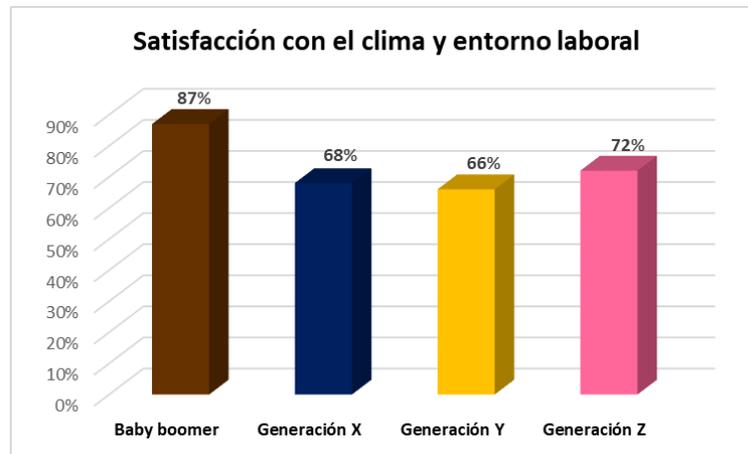
que podrían sumarse ya que uno de ellos ocasiona todo lo demás y entonces estaría en primer lugar el balance vida y trabajo.

Ahora bien, si estratificamos los resultados por grado de satisfacción por generaciones, llama la atención que la identidad de la organización está más afianzada en los colaboradores de mayor edad como se muestra en la figura 118, ya que vieron crecer a la compañía..



**Figura 118.** Grado de satisfacción con la identidad por generación  
**Fuente:** Elaboración propia

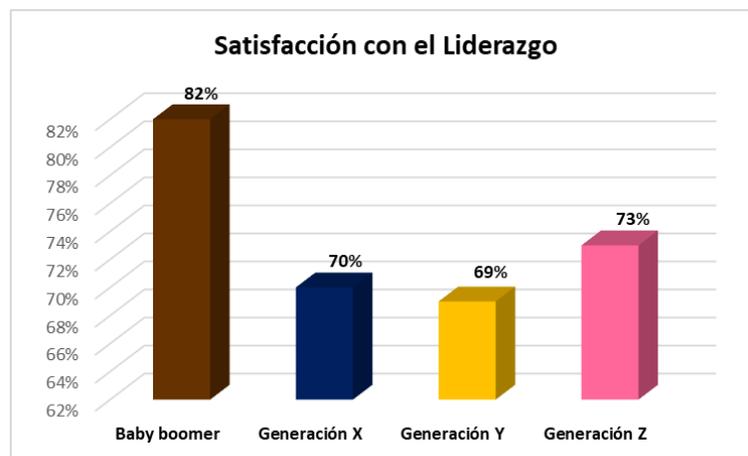
El grado de satisfacción del clima y entorno laboral por generación se puede apreciar en la figura 119, en donde se destaca mayor satisfacción en los *baby boomers*, seguido de los *centennials* y dejando atrás a la generación X y Y.



**Figura 119.** Grado de satisfacción con el clima y entorno laboral por generación

**Fuente:** Elaboración propia

Se puede apreciar también, en la figura 120, el grado de satisfacción del liderazgo por generación, en donde se observa que la generación *baby boomer* son quienes más aprecian a sus jefes, seguido de la nueva generación *centennials* y dejando detrás con un área de oportunidad de casi el 30% a la generación X y Y.



**Figura 120.** Grado de satisfacción con el liderazgo por generación

**Fuente:** Elaboración propia

Y por último para tratar de entender a las generaciones de esta organización, se muestra en este análisis 4 tablas, las cuales hablan por generación de qué es en lo que congenian y con que no están de acuerdo.

En la tabla 7 se pueden percibir los datos más sobresalientes de la generación *baby boomer*, quienes están de acuerdo totalmente en un 100% con que: el nombre de la empresa y su producto son reconocidos; en la empresa hay estabilidad y seguridad; trabajan en un proceso estable para ellos que son mayores de edad y de edades avanzadas; perciben que sí se les otorgan las herramientas necesarias y la capacitación; consideran el trabajo en equipo y la colaboración como el principal valor y gracias a ello creen que la empresa es exitosa.

**Tabla 7.** Resultados sobresalientes Baby boomers

| Percepción positiva + |                                       |                 | Percepción negativa - |                                |                    |
|-----------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------|
| Pregunta              | Concepto                              | % de aprobación | Pregunta              | Concepto                       | % de desaprobación |
| 1                     | Nombre de la empresa reconocido       | 100%            | 29                    | Se separan por mejor sueldo    | 18%                |
| 3                     | Producto reconocido                   | 100%            | 38                    | No realizan varias actividades | 18%                |
| 22                    | Estabilidad Laboral                   | 100%            | 61                    | No conocen la visión           | 18%                |
| 23                    | Empresa segura                        | 100%            | 62                    | No se ve publicada la visión   | 18%                |
| 33                    | Proceso estable                       | 100%            | 63                    | No se ayuda a la sociedad      | 18%                |
| 34                    | Herramientas necesarias para trabajar | 100%            | 64                    | No se entiende la misión       | 18%                |
| 41                    | Apoyo desde nuevo ingreso             | 100%            | 65                    | No se ve publicada la misión   | 18%                |
| 45                    | Amigos en el trabajo                  | 100%            | 66                    | El trabajo no sirve a la causa | 18%                |
| 56                    | Trabajo en equipo con el jefe         | 100%            | 67                    | No se conocen los valores      | 18%                |
| 48                    | Capacitación personal                 | 100%            |                       |                                |                    |
| 49                    | Capacitación de compañeros            | 100%            |                       |                                |                    |
| 60                    | Empresa exitosa                       | 100%            |                       |                                |                    |

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 8 se aprecian los resultados más sobresalientes de la estratificación para la generación X, en ella se observa que ya no hay un 100% de percepción positiva ni de negativa.

**Tabla 8.** Resultados sobresalientes Generación X

### Resultados Generación X

| Percepción positiva + |                                       |                 | Percepción negativa - |                              |                    |
|-----------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------------|------------------------------|--------------------|
| Pregunta              | Concepto                              | % de aprobación | Pregunta              | Concepto                     | % de desaprobación |
| 4                     | Cuidado del producto entre todos      | 90%             | 29                    | Se separan por mejor sueldo  | 39%                |
| 9                     | Gran fuente de empleo                 | 90%             | 61                    | No conocen la visión         | 35%                |
| 48                    | Conocimiento de las responsabilidades | 90%             | 62                    | No se ve publicada la visión | 39%                |

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 9, se pueden observar los resultados que sobresalen de la encuesta para la generación *Millennial* o *Generación Y*.

**Tabla 9.** Resultados sobresalientes Millenials o Generación Y

### Resultados Millennials o Generación Y

| Percepción positiva + |                                       |                 | Percepción negativa - |                                |                    |
|-----------------------|---------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------|
| Pregunta              | Concepto                              | % de aprobación | Pregunta              | Concepto                       | % de desaprobación |
| 5                     | Producto de calidad                   | 85%             | 29                    | Se separan por mejor sueldo    | 34%                |
| 21                    | Satisfacción en lo que se hace        | 86%             | 30                    | Se separan por mal ambiente    | 36%                |
| 47                    | Recepción de información oportuna     | 85%             | 35                    | Trabajo no libre de accidentes | 32%                |
| 48                    | Conocimiento de las responsabilidades | 85%             | 62                    | No se ve publicada la visión   | 34%                |

**Fuente:** Elaboración propia

En la Tabla 10, se pueden visualizar los resultados más palpables de los *centennials*, quienes apenas se están incorporando al sector productivo en todas las organizaciones.

**Tabla 10.** Resultados sobresalientes Centennials o Generación Z

### Resultados Centennials o Generación Z

| Percepción positiva + |  |                 | Percepción negativa - |                                    |                    |
|-----------------------|--|-----------------|-----------------------|------------------------------------|--------------------|
| Pregunta              | Concepto                               | % de aprobación | Pregunta              | Concepto                           | % de desaprobación |
| 38                    | Realizo varias actividades             | 90%             | 7                     | Desconocimiento edad de la empresa | 38%                |
| 47                    | Recepción de información oportuna      | 86%             | 29                    | Se separan por mejor sueldo        | 51%                |
| 48                    | Conocimiento de las responsabilidades  | 89%             | 62                    | No se ve publicada la visión       | 28%                |
| 49                    | Conocimientos y habilidades necesarias | 87%             |                       |                                    |                    |

**Fuente:** Elaboración propia

En resumen, para esta parte de estratificación por generaciones, podemos destacar lo siguiente: en todas las generaciones perciben que la gente prefiere irse por un mejor sueldo aunque tuviera un buen ambiente laboral, pregunta 29 del cuestionario, esto se nota en mayor medida en las nuevas generaciones o *centennials* con un 51%; en la parte de percepción negativa de los *baby boomers*, sienten que a su edad no realizan varias actividades, pregunta 38 del cuestionario, es decir un tanto monótono a diferencia de los *centennials* quienes perciben lo opuesto con el 90% de aprobación, es decir, entre más jóvenes más actividades tienen; la parte de la visión de la empresa, en específico pregunta 62 del cuestionario, no se ve publicada, esto a consideración de las 4 generaciones que están en la empresa y quienes menos se enteran de lo que es la cultura organizacional son los *baby boomers*; la *generación X* se preocupa más por el cuidado del producto que los demás, pregunta 4 del cuestionario, y ven a la empresa como una gran fuente de empleo, pregunta 9; en promedio, casi 9 de cada 10 personas de las *generaciones X, Y y Z*, conocen sus responsabilidades, pregunta 48 del cuestionario; los *millennials* se sienten satisfechos con lo que hacen en mayor medida que otras generaciones, pregunta 21, y perciben más la calidad del producto, pregunta 5 del cuestionario; los *millennials* y los *centennials* perciben que la información fluye y les llega de manera oportuna para poder trabajar, pregunta 47 del cuestionario; la *generación Z* o *centennials* desconocen la edad de la empresa en mayor medida, pregunta 7 del cuestionario, y por ende la historia, pero ellos son los que se sienten mayormente preparados con los conocimientos y habilidades necesarias para hacer el trabajo, a pesar de la inexperiencia, pregunta 49 de este cuestionario.

## Capítulo 5. Propuesta de mejora para reforzar la marca empleadora

Una vez analizada la información, tanto la parte de las fortalezas o cosas positivas que perciben los colaboradores de esta empresa de la agroindustria, como de sus debilidades o áreas de oportunidad, y adicionando el marco teórico de esta investigación, se hablará del diseño y de la propuesta de mejora que refuerce la marca empleadora de la organización objeto de estudio.

Biswas & Damodar (2016) mencionan los elementos clave de una marca empleadora, en base a ello y a los resultados del instrumento de medición, se sostiene la siguiente propuesta de mejora para reforzar la marca empleadora o *employer branding* de la empresa objeto de estudio:

- a) Atributos funcionales: el trabajo en invernaderos no es complicado, ya que no se necesitan conocimientos específicos ni competencias esenciales para desarrollarlo desde un inicio, sino que la habilidad se va desarrollando sobre la marcha y con ayuda de los compañeros si es que existe algún atraso, lo que genera un sentimiento de colaboración y un buen ambiente laboral; este trabajo es planeado, lo que le da la pauta a los jefes de poder administrar bien la semana laboral, y agregándole a ello que los jefes dan instrucciones claras de lo que se debe de hacer, recae en una relación jefe-colaborador sana y respetuosa; son varias las actividades que se realizan en invernaderos en las distintas etapas de la vida de la planta, semillero, hilar, tutorear, deshojar, etcétera, las cuales hacen del trabajo algo no rutinario y hacen del colaborador un trabajador independiente en sus propios surcos, dando la sensación de autonomía. Sin embargo, con esta estabilidad en los procesos internos de producción, no existe un lugar específico para hacer visible el plan de trabajo o la ejecución secuenciada de las actividades diarias o semanales, éstas en la actualidad se hacen visibles en diferentes lugares

como en pizarrones, tablas, libretas, plásticos del invernadero, entre otros, por lo que sería factible el uso de la administración visual y la colocación de estándares en todos los invernaderos para difundir algo que ya se realiza, pero esta vez de manera formal y ordenada. Tampoco existe un plan de desarrollo para el personal de invernaderos, por ejemplo, existen casos de personas que llevan de 10 a 13 años laborando, los mismos años que tiene la empresa, en la misma posición, haciendo lo mismo y percibiendo lo mismo económicamente, por lo que la empresa debe prestar más atención en el desarrollo de caminos internos que ayuden a crecer a su personal profesionalmente y con ello reconocer su desempeño, es decir, generar un sistema de remuneración y compensaciones basada en la habilidad y conocimientos que generan en la empresa los colaboradores, para que se cumpla el dicho: quien sabe y puede más, gana más; en algunas empresas del sector manufacturero a esto se le conoce como la matriz de habilidades o certificación de estaciones u operaciones, en donde el trabajador a medida que desarrolla la habilidad y adquiere más conocimientos y los demuestra, certifica su competencia, y luego cambia de categoría en un escalafón de salarios y compensaciones, esto manejado y autorizado por recursos humanos; con ello, las personas al ingresar saben que, en cuanto mejor desempeño tengan en sus labores y aprendan más, ganarán más, convirtiéndose así en el camino interno y en el desarrollo futuro que busca cualquier trabajador por méritos propios. Si se desea trabajar con el tema de matriz de habilidades, con los cambios de categoría y con la mejora continua, se debe pensar en el trabajo estándar, en la creación y actualización de procesos y procedimientos reales y verídicos de la operación, y con ello realizar el estándar de trabajo en todos los

invernaderos con ayuda de sus growers, calidad e inocuidad, seguridad y mantenimiento, y así tener las bases y lo mínimo indispensable para iniciar con la estrategia. A esto debe agregarse la estrategia recursos humanos de actualizar las descripciones de puesto vs lo que en realidad hace la gente en producción, y una vez actualizado, deberá ser difundido internamente y externamente, a través los medios de comunicación más utilizados y de las redes sociales que utilizan sus mismos colaboradores, para exponer cómo es el trabajo en la empresa y descubrir cuál es la actividad que más gusta a los propios trabajadores, para lograr atraer a candidatos que estén familiarizados con esta actividad y comenzar foros de participación e interacción entre empresa y colaborador; a la par de esta difusión se debe presumir a sus grandes “maestros” o “entrenadores” de los invernaderos y convertirlos en ejemplos para sus compañeros y en apóstoles de la marca, ya que en la actualidad, al no tener la cultura bien cimentada en sus colaboradores, sólo 6 de cada 10 sienten orgullo. Otro punto es que, se debe capacitar urgentemente a todos en el sistema PRIVA, si es que éste se piensa utilizar en toda la organización para obtener datos que ayuden en la toma de decisiones; un sistema nuevo para la gente no puede ser aprovechado al 100% si no se sabe cómo utilizarlo, por qué es de utilidad y en que ayuda a la organización. Además, dentro de la agenda estratégica, debe ser una prioridad el combate al rezago educativo del 33%, que se adquirió por no tener un perfil correcto y por no seleccionar y filtrar desde un inicio, y una vez que se planea y ejecute la estrategia de combate, se deberá presumir por los medios más recurrentes y en redes sociales el avance en el rezago. Dentro de esta estrategia de combate, se puede aprovechar la formación dual que ya se había pactado con

la U.A.S.L.P. e incluir este tema en los proyectos que conlleva; para dicha estrategia se pueden formar instructores de medio tiempo, pudiendo ser practicantes que se encarguen de llenar el combate al rezago, pero toda contribución dentro de un convenio o pacto debe llevar una retribución, esta puede ser monetaria, el cierre de servicio social y prácticas profesionales, ser parte de la cartera de recursos humanos de la empresa para ocupar alguna posición o inclusive podría ser la revalidación de alguna(s) materia(s); se debe trabajar este tema de la mano con INAEBA, la UVEG y el Gobierno de Guanajuato, de tal forma que los colaboradores actuales y futuros piensen en “trabajar y terminar la escuela al mismo tiempo cerca de casa”, una oportunidad que busca mucha gente, esto para que se inicie la percepción de que pueden desarrollarse a través del tiempo que estén en la empresa y a la par se obtenga un reconocimiento por esta actividad de ayuda a la sociedad por parte de las autoridades estatales y del propio colaborador graduado. La empresa también puede mostrar en redes y en las pantallas que se tienen en los comedores, el trabajo del día a día, exponer como se viven y como son las jornadas incluyendo las extras, las mejores prácticas de las áreas, los mejores proyectos e ideas de mejora, los empleados del mes, los eventos, se puede presumir las instalaciones y el orgullo por el producto y de trabajar ahí, esto con los colaboradores más comprometidos y que son casos de éxito reales, ya que al hacerlo tanto interna como externamente se refuerza la imagen, lo que a su vez reforzaría la marca empleadora o *employer branding* de la empresa.

- b) Valor económico: Según los resultados del cuestionario, la gente desconoce sus prestaciones y percepciones, cual es el salario y cuáles son los bonos, por lo que

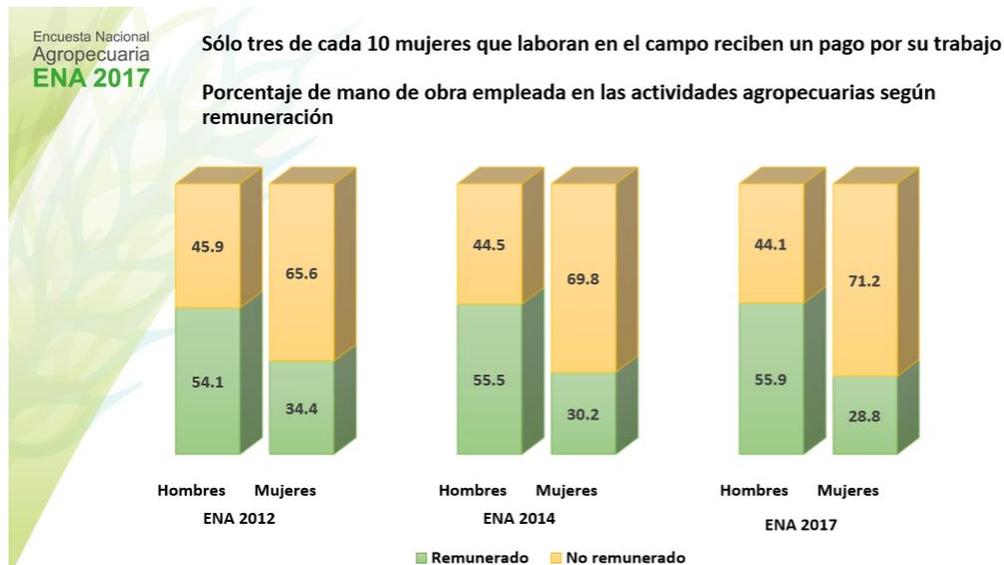
debe existir una estrategia de comunicación interna que explique de manera gráfica cuales son las percepciones del colaborador a detalle, ¿cómo se gana cada bono y por qué?, ¿cuánto se paga de impuestos? y ¿qué pasa si alguien llega a faltar?, como repercute económicamente en el bolsillo la falta, para que los mismos colaboradores no piensen que se les quita sólo porque sí y a placer de la empresa, generando una mala imagen. Adicional a la comunicación interna de las compensaciones y beneficios, debe ejecutarse un sistema de reconocimiento enfocado al esfuerzo, al trabajo en equipo y/o a la productividad; actualmente existe el bono por asistencia perfecta, o bono por no faltar, esto nunca ha sido parte de ninguna teoría de la motivación pero sí es un pensamiento y creencia muy común, de que la gente no faltará si se les ofrece dinero, estando totalmente equivocados; en la praxis la asistencia es una obligación del trabajador y está en su contrato, por lo que se propone traspasar ese bono de la asistencia hacia uno por desempeño, esfuerzo o productividad de manera gradual, pero sin soltar ni olvidarse del evento anual por mejor asistencia, el cual es un pequeño evento de entrega de reconocimientos y un desayuno; también existe un premio al mejor colaborador del mes, el cual se selecciona de acuerdo con el criterio y la decisión única del supervisor sin tomar criterios objetivos, sino sólo subjetivos, este último debe modificarse también y reestructurarse de manera correcta; en la figura 121 se pueden observar ejemplos de estos dos reconocimientos actuales. El bono de asistencia perfecta ha ido mejorando su participación desde su implementación, pero el colaborador del mes se ha ido estancando en las mismas personas siempre, por lo que sería bueno replantear la evaluación de manera objetiva o de lo contrario pensar en cambiarlo por un premio enfocado a la mejora

de calidad o productividad, por trabajar en equipo, mejor innovación, o por un evento de reconocimiento por antigüedad, que generaría más sinergia y motivación entre los mismos compañeros por llegar a la meta de antigüedad, a durar más tiempo en la empresa y a combatir la rotación. Dentro de este rubro también debe considerarse un sistema de reconocimiento por ideas de mejora, todos los días la gente mejora algo sin ser reconocidas, este sistema se enlaza con el estándar de trabajo, ya que teniendo los estándares, si se encuentra una mejor forma de hacer las cosas, se intenta y se crea un nuevo estándar, así ayudaría a mantener una cultura de mejora continua para después pasar con el tiempo a un reconocimiento por proyectos de mejora, un tanto más ambicioso, sistema que genera beneficios mayores a la organización y que a través de su promoción y difusión hacen más valiosas las aportaciones de los mismos colaboradores y los hace sentir tomados en cuenta, sin dejar de lado todas las otras ideas, aunque llegar a este punto requerirá de mayor capacitación en general sobre el análisis y solución de problemas. Se puede aprovechar además la comunicación, para señalar algunos datos duros de la situación económica en el campo que no suceden en la empresa, como el trabajo infantil, el manejo inadecuado de agroquímicos o como se muestra en la figura 122 el porcentaje de personas remuneradas por sexo en el sector agrícola.



**Figura 121.** Premios de asistencia perfecta y colaborador del mes

**Fuente:** Facebook (2020). Perfil de Hortícola Cimarrón S.A. de C.V. recuperado de: <https://www.facebook.com/Hort%C3%ADcola-Cimarr%C3%B3n-SA-de-CV-262111124670069>



**Figura 122.** Porcentaje de mano de obra empleada en las actividades agropecuarias según remuneración.

**Fuente:** INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (2017), Conferencia de prensa, Encuesta Nacional Agropecuaria ENA 2017, Conociendo el campo de México – resultados, recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/ena2017\\_pres.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/ena2017_pres.pdf)

c) Beneficios psicológicos: en esta parte lo primero que debe hacerse es reforzar con todos, en especial con los nuevos y los jóvenes, la historia de éxito de la empresa y los beneficios de estar en ella, entre estos uno muy importante que debe sobresalir es el balance vida y trabajo impulsado desde el reclutamiento, pudiendo ser más efectivo a través o de un video de una persona que tenga muchos años en la empresa, el cual se puede compartir en redes o en la inducción o inclusive estos grandes ejemplos pudieran ser instructores para dar su experiencia de manera presencial; en segunda se debe pensar en darle forma e identidad al logotipo de la empresa, un cambio que no descuide los elementos originales que ya se le atribuyen, pero que le dé la identidad y el significado que merece una compañía de 13 años de carácter internacional; en tercer lugar terminar por consolidar tanto la misión - causa como la visión - sueño de la compañía y los valores, reforzar en la mente de los trabajadores la filosofía, para que después de aprendérsela, traten de entenderla con casos puntuales y muy gráficos, y al final vivirla y evaluarla; para el primer paso, memorizar, se pueden aprovechar los canales auditivos en comedores, en el empaque y en invernaderos, es decir, todos los días el personal de producción utiliza por cultura, bocinas para entretenerse con música mientras trabajan, lo cual puede aprovecharse con espacios entre canciones a manera de spots de radio o lo que se conoce como jingles de la cultura organizacional, y de igual forma ponerlos en los eventos y grabarlos con grupos nortños conocidos en la región en donde se realiza el reclutamiento; después de esto, sería dar paso a un plan de capacitación a todas las áreas y una vez teniendo reforzada la nueva filosofía, conviene mostrar tanto interna como externamente, cómo el trabajo de las personas contribuye a la

filosofía desde sus propias palabras y experiencias, para que sea más fácil de asimilarla, por ejemplo, el involucrar a los empleados en la ayuda a la comunidad y a la sociedad, o en el cuidado del medio ambiente, los hará recordar ese momento y al explicarle que eso que hicieron forma parte de la visión-sueño, entonces encontrarán la coherencia y el sentido de cada parte de la cultura, lo que al final repercutirá en el sentido de pertenencia con la compañía, y si esto se refuerza con distintivos de la marca de la empresa, se puede lograr que los colaboradores sean quienes difundan su filosofía y marca tanto al interior, con los nuevos ingresos, como al exterior con los amigos y conocidos con los que se menciona en la encuesta que han platicado, sirviendo de atracción de talento y retención. Un ejemplo de estos distintivos pueden ser los souvenirs impresos con la filosofía, los cuales se pueden aprovechar para difundir la marca, en la figura 123, se puede apreciar un ejemplo de distintivo propuesto para 2020, que difunde la marca y el cual fue entregado en una fecha especial. Uno de los distintivos más significativos para la gente, que van de acuerdo con el giro y la cultura de la empresa, son las gorras, las cuales podrían ser uno de los mejores aliados, también otro distintivo que pudiera ser aliado, son los botes para beber agua impresos con la filosofía, pero con un agarre especial para la actividad dentro de invernaderos, estos dos juntos enviarían el mensaje de cuidar al colaborador contra el calor, tema que surge en los resultados del cuestionario con un indicador malo a la hora de preguntar porque se va la gente de la empresa.



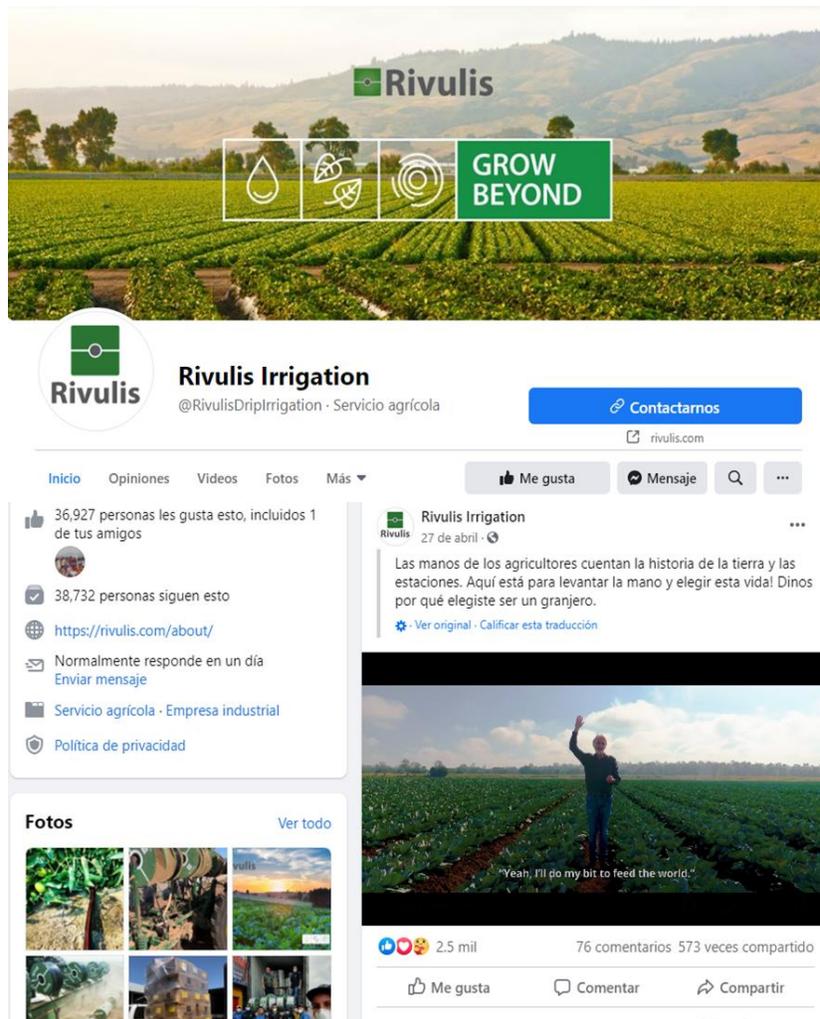
**Figura 123.** Día del Padre 2020

**Fuente:** Facebook (2020). Perfil de Hortícola Cimarrón S.A. de C.V. recuperado de: <https://www.facebook.com/Hort%C3%ADcola-Cimarr%C3%B3n-SA-de-CV-262111124670069>

Para la marca empleadora o *employer branding*, Almeda (2017) habla acerca de 5 puntos definitivos que deben existir para crearla, y basados en ellos y en los resultados del cuestionario, la propuesta es la siguiente:

- a) Difundir la nueva filosofía por los medios de comunicación más utilizados por los colaboradores, empezando por difundirlo de boca en boca, con los supervisores, y aprovechando el uso del celular y sus aplicaciones como Facebook y Whatsapp, mediante algo divertido como concursos sencillos y capacitaciones en temporada baja y reforzando con los souvenirs comentados anteriormente. Así mismo aprovechar estos medios para publicar y crear historias que hablen sobre las fortalezas de la empresa, su liderazgo, sus buenas relaciones y el ambiente, el balance vida personal y laboral, la gran fuente de empleo cercana al hogar que es la empresa, hablar de los grandes líderes y ejemplos a seguir en la organización, del producto de alta calidad y sus cuidados, de cómo este trabajo de invernaderos apoya a la seguridad alimentaria y al medio ambiente, esto a manera de *storytelling*, como por ejemplo lo que se percibe en

el video subido a redes sociales por la empresa Rivulis Irrigation – “*Hands are dangeorus*”, el cual se puede visualizar en la liga de la figura 124, la llave mágica está en conocer cada día más a los colaboradores a través de la conexión emocional y única de cuando se cuenta una historia. Además como recomendación para reforzar la marca hacia el exterior, se debe seguir colaborando con instituciones de educación y resaltar por ejemplo la Formación Dual con la U.A.S.L.P. (Licenciatura en Agronegocios, Ambiental y Agronomía) y con el I.T.E.S.I. (Ingeniería industrial y electromecánica), así mismo no soltar el programa de practicantes con CEICKOR, lo cual da pauta a una visión de “la segunda escuela” para profesionistas recién egresados que siguen su trayecto en este sector primario de la economía y que después de estar en la empresa serán embajadores de la marca a donde quiera que vayan; esto abre las puertas para la vinculación y con ello se puede formar el programa de desarrollo técnico para los Supervisores de Producción, es decir, darles las herramientas técnicas necesarias, de forma teórica y práctica, a quienes han desarrollado el conocimiento en el sector agrícola únicamente de forma empírica, con esto se puede incrementar el nivel educativo, la productividad y de paso las certificaciones o grados de Técnico Superior Universitario en Agronomía para ellos, dando una imagen de desarrollo de colaboradores en el sector agroalimentario a nivel interno y externo, catapultando la marca empleadora o *employer branding* a otro nivel.



**Figura 124.** Hands are dangerous videoclip – Rivulis Irrigation

**Fuente:** Facebook (2020). *Perfil de Rivulis Irrigation* recuperado de: <https://www.facebook.com/RivulisDripIrrigation/videos/991421487920020>

b) A pesar de la buena comunicación interna de boca en boca y de los resultados de la encuesta en donde marcan que 8 de cada 10 saben lo que tienen que hacer y conocen sus responsabilidades, estas actividades no están plasmadas correctamente en las descripciones de puesto, además no existen instructivos de trabajo visuales, en donde se explica gráficamente y paso a paso cómo realizar la tarea, ni los temas de seguridad, calidad, o mantenimiento, para ello tanto recursos humanos como seguridad, calidad y producción deben de trabajar juntos

en darle la vuelta a esta situación para después poder comunicar lo que se quiere y se espera de cada colaborador, conociendo así el *Employee Value Proposition*, y con ello evaluarle el desempeño de manera objetiva a sus colaboradores, cosa que en la actualidad no se hace y también debe de implementarse, a nivel operativo y administrativo. Tanto la expectativa de la empresa que tiene de su colaborador como la expectativa que tiene el colaborador de la empresa deben empatarse, y la empresa debe acompañar siempre la satisfacción y bienestar del empleado, ya que un empleado feliz es un empleado productivo, y al ser productivos todos, al final se cumplirá con la expectativa del cliente final. Dentro de esta parte de la propuesta y aprovechando el boca en boca, se puede difundir un premio por recomendación para atraer conocidos a trabajar, y otro bono por permanencia, lo cual ayudaría directamente a incrementar la afluencia de candidatos y personal de producción para la expansión que se tiene en mente.

- c) En cada publicación que se realice en los medios oficiales de la empresa, deben hablar por sí mismos los trabajadores, acerca de la cultura, el ambiente, las prestaciones y ellos mismos son quienes deben explicar los beneficios inclusive a los nuevos ingresos. Adicional a ello, los resultados del cuestionario arrojaron que 7 de cada 10 si perciben la colaboración y el trabajo en equipo, por lo que se recomienda crear un sistema de equipos de alto desempeño dentro de la organización con ayuda de Desarrollo Organizacional, ya que las fronteras entre equipos están bien delimitadas y los objetivos se pueden dividir claramente, y a la par crear un sistema de reconocimiento a los mejores equipos, los de menos accidentes, mayor calidad, menor desperdicio, mayor productividad, mayor número de ideas de mejora y del mejor ambiente laboral, teniendo en cuenta que

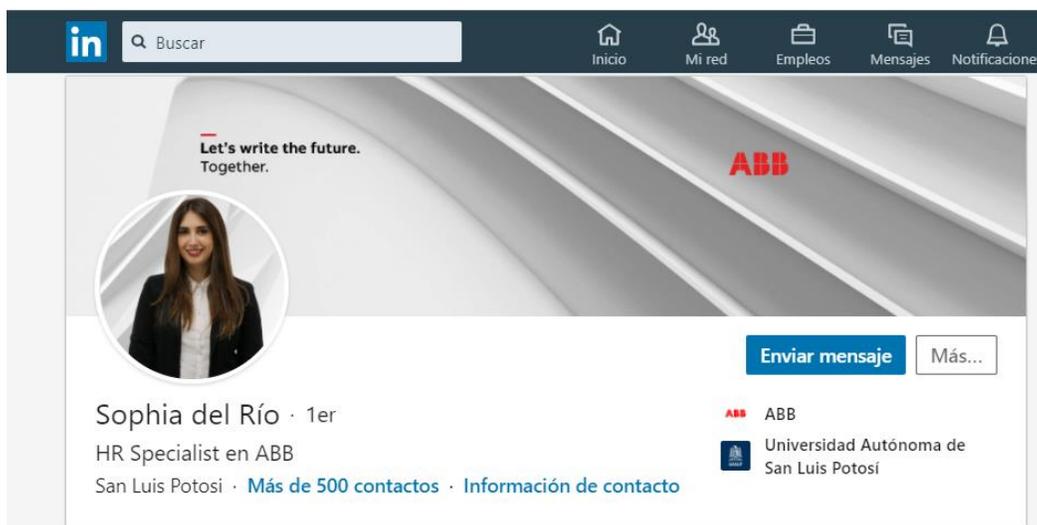
el premio al mejor o a los mejores involucre a las familias, ligando entonces el esfuerzo de una temporada con el dar un premio a una familia, pudiendo ser un viaje, un día de campo o cualquier otra experiencia que se quede grabada en la memoria de la familia, que pueda motivar al colaborador para ir tras el premio la siguiente temporada, y al mismo tiempo su familia se lo pida, generándole el compromiso y activando su motivación interna.

- d) Se puede lanzar también la gaceta o revista mensual de la empresa, dentro de la cual se puede aprovechar el espacio para conocer a los líderes formados internamente, quienes son un ejemplo para otras organizaciones en cuanto al tema de liderazgo, también se puede aprovechar para conocer ejemplos de la cultura, resumen de eventos, reconocimientos o premios, avisos de la dirección, entre otros. En redes sociales la participación debe ser siempre activa, esto se logra por un lado con un community manager o a alguien responsable de comunicación para el control de ello, y por otro lado con la participación de los mismos trabajadores, los cuales deben ser involucrados, tomados en cuenta y además deben de ser capacitados para ello; también se recomienda ayudarles a los trabajadores con el diseño de sus perfiles de en LinkedIn, estandarizando la imagen profesional de los que laboran ahí y enlazándolos con la imagen y marca de la compañía, como en el ejemplo de la figura 125, también se puede compartir notas, historias de éxito como en la figura 126, artículos científicos e investigaciones del ramo o la industria, el producto que se cosecha y sus características, recetas por ser del sector alimenticio, o compartir algo de lo que publica el cliente y algunos proveedores. Se recomienda empezar con Facebook por la parte operativa y que son los que más rotan, luego con LinkedIn para

administrativos, cuidando sobre todo en Facebook de dar respuesta a cualquier queja o estar al pendiente de cualquier ataque. Así mismo es indispensable que se actualice la página Web de la compañía, ya que la que está no refleja nada de lo que es en realidad la empresa. Otra propuesta es trabajar de la mano con la Secretaría de Desarrollo Económico de Guanajuato para arrancar el programa de “Mi primer empleo” en las comunidades cercanas, así mismo tratar de activarse en “Jóvenes construyendo el futuro”, el cual es benéfico para los indicadores del Gobierno tanto estatal como federal, y que además ayuda a satisfacer la demanda de personal en la organización. Y una propuesta extra es la vinculación con las diferentes instituciones de gobierno, en un caso específico, con el Instituto de las Mujeres Guanajuatenses, con quien se hizo un acercamiento para trabajar sobre temas de violencia de género, equidad y justicia laboral, pero sobre todo para ver el impacto de las mujeres en la economía local gracias a la empresa objeto de estudio, vínculo con el cual se podrán ofrecer capacitaciones gratuitas en materia de género, otra fuente de capital humano, asesoría gratuita psicológica, para la NOM-035, y legal, convirtiendo a la empresa en un apoyo incondicional para las mujeres del Estado de Guanajuato y en un referente en el sector agroalimentario.



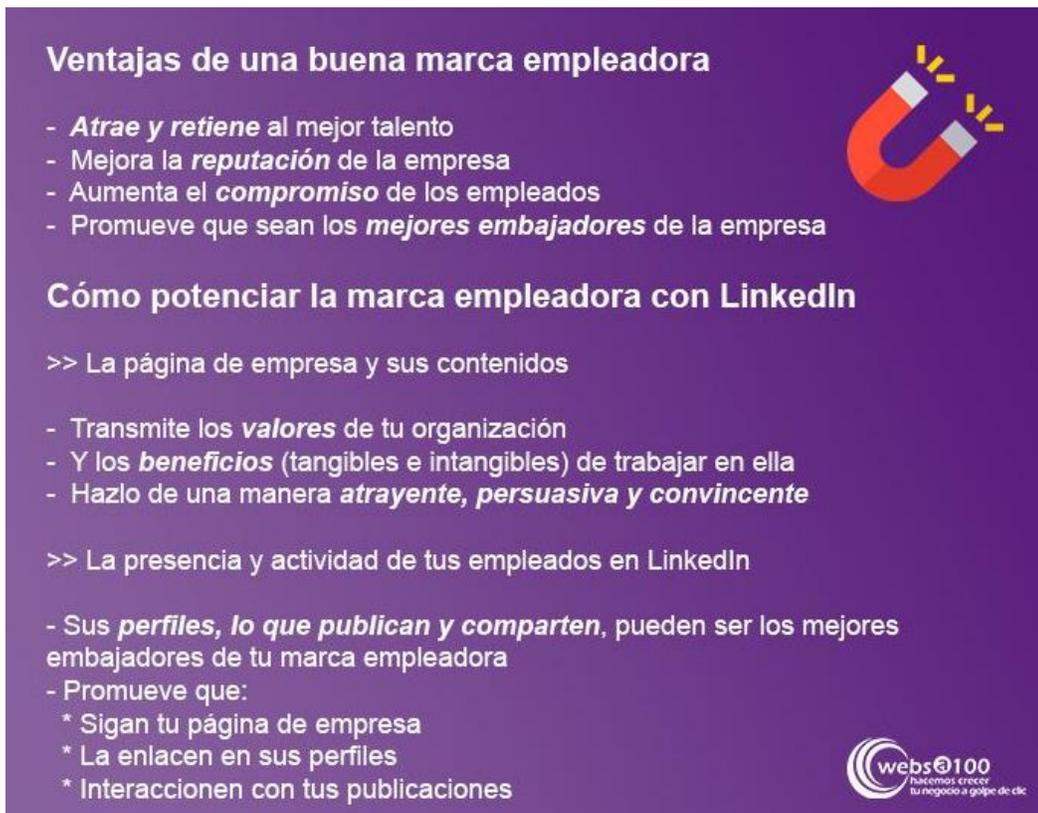
**Figura 125.** Perfil de LinkedIn apoyado por la empresa  
**Fuente:** LinkedIn (2020) Perfil de LinkedIn apoyado por una empresa recuperado de: <https://www.linkedin.com/feed/>



**Figura 126.** Comunicado en LinkedIn historia de éxito en la empresa  
**Fuente:** LinkedIn (2020) Comunicado en LinkedIn historia de éxito en la empresa recuperado de: <https://www.linkedin.com/feed/>

- e) El responsable de recursos humanos debe involucrar a todos los colaboradores de todos los niveles en esta estrategia, de lo contrario sólo pasará desapercibida y no reforzará la marca empleadora o *employer branding* de la empresa.

Por último, en la figura 127 podemos observar el resumen de las ventajas de tener un buen *employer branding* o marca empleadora, así como el método para potencializar la marca de la empresa de la agroindustria con la red social de LinkedIn, una de las armas más poderosas en la actualidad para atraer talento y profesionistas calificados.



**Ventajas de una buena marca empleadora**

- **Atrae y retiene** al mejor talento
- Mejora la **reputación** de la empresa
- Aumenta el **compromiso** de los empleados
- Promueve que sean los **mejores embajadores** de la empresa

**Cómo potenciar la marca empleadora con LinkedIn**

>> La página de empresa y sus contenidos

- Transmite los **valores** de tu organización
- Y los **beneficios** (tangibles e intangibles) de trabajar en ella
- Hazlo de una manera **atrayente, persuasiva y convincente**

>> La presencia y actividad de tus empleados en LinkedIn

- Sus **perfiles, lo que publican y comparten**, pueden ser los mejores embajadores de tu marca empleadora
- Promueve que:
  - \* Sigam tu página de empresa
  - \* La enlacen en sus perfiles
  - \* Interaccionen con tus publicaciones

  
hacemos crecer tu negocio a golpe de clic

**Figura 127.** Infografía de Marca Empleadora o Employer Branding

**Fuente:** Flores J. (06 de noviembre de 2018) Blog: Marca empleadora: que es y que empresas lo están haciendo mejor, recuperado de: <https://www.seoptimizer.com/es/blog/marca-empleadora/>

## Capítulo 6. Conclusiones

Con esta propuesta de mejora basada en los elementos de la marca empleadora de Biswas & Damodar (2016), en los puntos críticos para crear una marca empleadora de Almeda (2017), la aplicación de la NOM-035-STPS-2018 y en los resultados obtenidos del cuestionario o instrumento de medición de esta investigación, se da la premisa para poder realizar otra investigación administrativa o tesis buscando la aplicación de la propuesta misma, analizando la efectividad de ésta en la administración de la empresa del sector primario de la agroindustria, ubicada en las inmediaciones de San Felipe, Guanajuato y San Luis Potosí, S.L.P.

Como lo menciona Backhaus & Tikoo (2004) en su framework de *employer branding* visto en el capítulo 2 de esta investigación, la marca empleadora tiene dos vertientes, una es trabajar hacia el exterior con la asociación de la marca y usar la imagen para poder atraer personal, y la otra es trabajar internamente la identidad organizacional y la cultura organizacional para generar lealtad a la marca empleadora generando productividad, que la gente no quiera irse y decida no irse de la compañía, lo que nos lleva a la no rotación y por ende a que se cumplan los objetivos de la empresa. Es por esto que, la propuesta anterior trabaja preponderantemente la vertiente interna y se hace hincapié en el reforzamiento de todos los beneficios y de lo positivo que surge del instrumento de medición, así mismo se proponen mejoras para que al final, el personal no tome la decisión de irse de la empresa. Aun así, el enfoque de esta investigación sea interno, no se pasan desapercibidos algunos consejos para trabajar también la parte externa.

Los beneficios a corto plazo de la implementación de la marca empleadora en la organización objeto de estudio, son primero la reducción de costos de contratación, ya que el equipo de atracción de talento no sale a reclutar como las demás compañías, más bien la gente

llega sola, segundo, hay más afluencia de candidatos y esto se refleja ya, debido a la presencia de la empresa en Facebook y por el uso de su perfil con fines de atracción, y tercero mejora el clima laboral, esto se tendrá que ver hasta que se vuelva a evaluar el entorno, después de la aplicación de la propuesta de mejora objetivo de esta investigación.

En conclusión, la marca empleadora o *employer branding* tiene varios beneficios que la empresa debe aprovechar y convertirlos en una ventaja competitiva, de lo contrario se convertirá en un costo de oportunidad a largo plazo, cuando se estabilice la economía y crezca la oferta laboral. Dentro de esta marca empleadora la empresa debe destacar y presumir sus fortalezas ya nombradas en esta última parte de la investigación, y debe además de trabajar al mismo tiempo en las debilidades o áreas de oportunidad que perciben los mismos empleados, atacándolas con propuestas sobre una investigación formal, segmentando la opinión por generaciones, sexo y áreas. Con la propuesta de mejora diseñada en esta investigación, sólo queda más que entregarse en las manos de los responsables de la empresa, aplicarla o desistir, y esperar que la empresa tenga una ventaja sobre los demás o a que el entorno laboral no cambie para seguir en el estatus quo y el confort, lo cual es improbable e inadmisibile.

Al final los resultados después de haber sido analizados, corroboran y son coherentes con el supuesto de investigación: “El análisis de los elementos de una marca empleadora permitirá diseñar una propuesta que refuerce la marca internamente para generar mayores beneficios a corto y largo plazo”, lo que aporta evidencia a su favor y genera confianza en la teoría.

Este estudio abre posibles líneas de investigación donde se puede profundizar el tema, entre otras, correlacionar el concepto de marca empleadora con salarios o con satisfacción en el trabajo, lo que permitiría aportar nuevo conocimiento al campo de investigación.

La principal limitante de este trabajo es la circunscripción del campo en que se aplicó este estudio, habría que ampliar la investigación a toda la empresa y a un mayor número de empresas para validar hacer generalizaciones basadas en este estudio.

## Referencias

- Al Badawy, T., Fahmy, V., & Magdy, M. (2017). Can employer branding raise the retention and motivation of egyptian employees? *Journal of Competitiveness Studies*, 25, p 250-265. 16p.
- Albizu, E. & Olazarán, M. (2004). *Reingeniería y cambio organizativo. Teoría y práctica*. Madrid: Prentice Hall. Capítulo 2, Páginas 27 a 29.
- Alfaro, Y. (17 de Diciembre de 2018). 24 ideas de negocio para encantar el bolsillo de los Baby boomers. *Entrepreneur México*, tomado de: <https://www.entrepreneur.com/article/324881>
- Alfonzo, V. E. (2014). *Evaluación de la Motivación Laboral en el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección General de Bachilleres del Estado de Quintana Roo*. Informe Técnico de Residencia Profesional. Ingeniería en Gestión Empresarial. Instituto de Tecnológico de la Zona Maya. Quintana Roo.
- Almeda, C. (enero de 2017). Blog Talent Clue, *Qué es el Employer Branding: Definición y ejemplos*, obtenido de <http://blog.talentclue.com/employer-branding>
- Almeda, C. (enero de 2017), Blog Talent Clue, *5 acciones de Employer Branding efectivas para atraer talento a tu empresa*, recuperado de <http://blog.talentclue.com/acciones-de-employer-branding>.
- Aranda, D. (23 de febrero de 2019) *Apuestan empresas por el salario emocional contra la rotación de personal*. El Sol de San Luis. San Luis Potosí, S.L.P. recuperado de: <https://www.elsoldesanluis.com.mx/local/apuestan-empresas-por-el-salario-emocional-contra-la-rotacion-de-personal-3097684.html>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development Intenational*, (9)5, p501-517.
- Banco Mundial BIRF - AIF. (Marzo de 2019). *Doing Business*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/mexico/sub/san-luis-potosi>
- Bedoya A. (2017). *Diseño de un instrumento tipo escala Likert para la descripción de las actitudes hacia la tecnología por parte de los profesores de un colegio público de Bogotá*. [Tesis Maestría en Educación] Universidad Distrital Francisco José de Caldas Bogotá.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación. Para administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. (3ª ed.) México:Pearson, Prentice Hall. ISBN E-BOOK 978-958-699-129-2

- Biswas, M., & Damodar, S. (Junio de 2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, p57-72. 16p. doi:10.1007/s10551-014-2502-3
- Blasco- López, M. F., Rodríguez- Tarodo, A. & Fernández- Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, Madrid España, ISSN: 1698-5117, p34-53. 20p.
- Brown, G. (2017). The Millenials (Generation Y): Segregation, Integration and Racism. *ABNF Journal*. p 5-8.
- Caballero-Fernández, G.; López-Miguens, M.J. & Lampón, Jesus F. (abr-jun de 2014). La universidad y su implicación con la empleabilidad de sus graduados. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 146: p 23-46. Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.146.23>.
- Carsi, A. (2020). Social Selling Consulting, LinkedIn para empresas, *Qué es employer branding y cómo llevarlo a cabo eficazmente*”, recuperado de: <https://triunfaconlinkedin.com/blog-linkedin/que-es-employer-branding/>
- Carsi, A. (2020). Social Selling Consulting, LinkedIn para empresas, *“Top 10 de las empresas con la mejor marca empleadora”*, recuperado de: <https://triunfaconlinkedin.com/blog-linkedin/empresas-mejor-marca-empleadora/>
- Casanoves-Boix, J., (2017). *Fundamentos de branding, Claves para construir una marca poderosa*. Profit Editorial I. S.L., Travessera de Gracia, 18, 6º, 2ª, Barcelona, 1ª edición Noviembre 2017. ISBN: 978 84 16904 61 7. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=cq8-DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=branding&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwip7OfiguHIAhUUn0KHZkzDAMQ6AEIODAC#v=onepage&q=branding&f=false>
- Cazau, P. (Marzo de 2006) *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. (3a Ed.). Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Ed. México McGraw Hill. ISBN: 85-224-2004-1. Pág. 198
- Chiavenato, I. (2004). *Iniciación a la organización y control*. México: McGraw-Hill. Capítulo 3, Páginas 62 a 67.
- CONEVAL, Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2010) *“Medición de la Pobreza”*, tomado de: <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Medici%C3%B3n/Avances-Rezago-educativo.aspx> y [https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/med\\_pobreza/Rezago\\_educativo\\_Censo\\_2010/rezago\\_educativo\\_2010.pdf](https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/med_pobreza/Rezago_educativo_Censo_2010/rezago_educativo_2010.pdf)

- Cortés, M & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*, Universidad Autónoma del Carmen, Campeche, México, (1ª Ed.) ISBN: 968-6624-87-2
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design – Qualitative, Quantitative, and mixed Methods Approaches*. (4ª ed.) United States of America: SAGE Publications. ISBN 978-1-4522-2610-1 (pbk.)
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. Quinta edición, México, Edit. Prentice Hall ISBN E-BOOK: 978-607-32-0250-3
- Edwards, M. (febrero de 2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review Journal*. London UK. Volumen 39. 5-23. doi: 10.1108/00483481011012809, tomado de: [https://www.researchgate.net/publication/211385429\\_An\\_integrative\\_review\\_of\\_employer\\_branding\\_and\\_OB\\_theory](https://www.researchgate.net/publication/211385429_An_integrative_review_of_employer_branding_and_OB_theory).
- Escamilla, O. (02 de Junio de 2020). *Tipo de branding que todos los mercadólogos deben conocer*, Mercadotecnia publicidad medios Merca2.0, recuperado de: <https://www.merca20.com/tipos-de-branding-que-todos-los-mercadologos-deben-conocer/>
- Facebook (2020). *Perfil de Hortícola Cimarrón S.A. de C.V.* recuperado de: <https://www.facebook.com/Hort%C3%ADcola-Cimarr%C3%B3n-SA-de-CV-26211124670069>
- Facebook (2020). *Perfil de Rivulis Irrigation* recuperado de: <https://www.facebook.com/RivulisDripIrrigation/videos/991421487920020>
- Flores J. (06 de noviembre de 2018). Blog: *Marca empleadora: que es y que empresas lo están haciendo mejor*, recuperado de: <https://www.seoptimizer.com/es/blog/marca-empleadora/>
- Forbes Staff, (27 de junio de 2017). Forbes México, “México tiene 30 millones de personas en rezago educativo”, recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/mexico-30-millones-personas-rezago-educativo/>
- Gámez-Gastélum, Rosalinda (2007) *Comunicación y Cultura Organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. ISBN-13: 978-84-690-3682-2. Tomado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/index.htm>
- García, F. (2002). *El Cuestionario. Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionario*. (Primera Edición). México: Editorial Limusa.

- Garza-Ojeda, Esther Fabiola (1 de marzo de 2007). *Estrategias y Ventajas Competitivas*. Gestipolis. recuperado de <https://www.gestipolis.com/estrategias-y-ventajas-competitivas/>
- Gómez-Bastar, S. (2012). *Metodología de la Investigación*, Red Tercer Milenio S.C., Tlanepantla, Estado de México, (1ª Ed.) ISBN 978-607-733-149-0
- González-de-la-Hoz, M. (diciembre 2018). *Cómo convertir la experiencia de marca en una ventaja competitiva. De la reputación a la recomendación*, Madrid, España, Portal Ideas LLYC recuperado de: <https://ideas.llorenteycuenca.com/2018/12/como-convertir-la-experiencia-de-marca-en-una-ventaja-competitiva-de-la-reputacion-a-la-recomendacion/>.
- González, F. (20 de Agosto de 2020). *Marketplaces y su rol en la nueva normalidad dentro de la publicidad, según Mercado Libre*, Mercadotecnia publicidad medios Merca2.0, recuperado de: <https://www.merca20.com/marketplaces-y-su-rol-en-la-nueva-normalidad-dentro-de-la-publicidad-segun-mercado-libre/>
- Gonzalez, J, (22 de Junio de 2012), Think&sell, Blog: *las 7 dimensiones del branding III. La conciencia de la marca*, extraído de: <https://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-iii-la-conciencia-de-marca/>
- Gordillo-Benavente, Liliana de Jesús (10 de abril de 2014), “*Marketing Interno*”, Universidad Politécnica de Tulancingo, Milenio Diario S.A. de C.V., 2020. Recuperado de: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/marketing-interno>
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage. Capítulo 18, pp. 465 a 488.
- Hellriegel, D, Jackson, S & Slocum Jr, J. (mayo de 2004). *Administración un enfoque basado en competencias* (9ª edición ed.), México, D.F. 11560: Editorial Thomson. ISBN: 970-686-197-1.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill / Interamericana editores S.A. de C.V., ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Hortícola Cimarrón (2020). Página Web de la empresa. San Felipe, Guanajuato. Tomado de: <http://cimarron.mx/>
- Hurtado, M. (20 de mayo de 2018). *Employer Branding, Talento y Responsabilidad Social Corporativa*. El Blog de Manuel Hurtado, tomado de: <https://manhurtadofer.wordpress.com/2018/05/20/employer-branding-talento-rsc/>
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (2009). *Micro Pequeña Mediana y Gran Empresa*, recuperado de:

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m\\_pymes.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf)

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (2017), Conferencia de prensa, *Encuesta Nacional Agropecuaria ENA 2017, Conociendo el campo de México – resultados*, recuperado de:  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/ena2017\\_pres.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ena/2017/doc/ena2017_pres.pdf)

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (26 de Octubre de 2018), *Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal*, obtenido de  
<https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=4502>

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (23 de Abril de 2019) *Comunicado de prensa Número 189/19 - Indicadores de Ocupación y empleo*. Cifras oportunas durante marzo de 2019, cifras desestacionalizadas, recuperado de:  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/iooe/iooe2019\\_04.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/iooe/iooe2019_04.pdf)

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (30 de Julio de 2019) *Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal durante el primer trimestre de 2019*, comunicado de prensa No.353/19, recuperado de:  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/itae/itae2019\\_07.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/itae/itae2019_07.pdf)

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (2020) *Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal*, recuperado de:  
<https://www.inegi.org.mx/temas/itae/>

INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Gobierno Federal (2020) *Producto Interno Bruto por Actividad Económica*, recuperado de:  
<https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>

LinkedIn (2020) Comunicado en LinkedIn historia de éxito en la empresa recuperado de:  
<https://www.linkedin.com/feed/>

LinkedIn (2020) Perfil de LinkedIn apoyado por una empresa recuperado de:  
<https://www.linkedin.com/feed/>

Martínez, M. (02 de septiembre de 2017), EL ECONOMISTA – *Buenas cuentas en el agro*, obtenido de: <https://www.economista.com.mx/empresas/Buenas-cuentas-en-el-Agro-20170902-0018.html>.

McMillan, J. H., & Schumacher (2005) *Investigación educativa. Una introducción conceptual* (5a. Ed.). España: Ed. Pearson

- Mesa editorial merca2.0. (1° de Octubre de 2009). *Mercadotecniapublicidadmedios Merca 2.0., Mercadotecnia Directa*, obtenido de <https://www.merca20.com/mercadotecnia-directa/>
- Minsal-Pérez, D. & Pérez-Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed* 2007;16(3). Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n3/aci08907.pdf>
- Monreal, E. (22 de Noviembre de 2017) *SLP quinto lugar en rotación de personal*. Plano Informativo. San Luis Potosí, S.L.P. México. Rescatado de <https://planoinformativo.com/558061/slp-quinto-lugar-en-rotacion-de-personal>
- Nuño, Patricia (13 de Julio de 2017). *Coste de Oportunidad*, emprendepyme.net, recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/coste-de-oportunidad.html>
- Occmundial (11 de Octubre de 2017). *¿Cuánto cuesta la rotación de personal?*, recuperado de: <https://www.occ.com.mx/blog/los-costos-la-rotacion-personal/>
- Occmundial (27 de Agosto de 2019). *5 buenas razones para despedir a un empleado*, recuperado de: <https://www.occ.com.mx/blog/5-buenas-razones-para-despedir-a-un-empleado/>
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*. Reading, MA: Adisson-Wesley. Página 41.
- Padua, J. (1979). *Técnicas de investigación aplicada a las ciencias sociales*. México: Fondo de cultura económica.
- Pérez, T. (28 de Abril de 2017). *SH Sistemas Humanos el elemento humano de su empresa*, Blog Rotación de personal: ¿Cuánto le cuesta a tu empresa?, Obtenido de <https://www.shdemexico.com/rotacion-de-personal-cuanto-le-cuesta-tu-empresa/>
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *Search of excellence: lessons from America's best-run companies*. NY: Harper y Row. Página 103.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México DF: compañía editorial Continental. pp.11 – 33.
- PRIVA (08 de Octubre de 2020). Página web de PRIVA. Obtenido de: <https://www.priva.com/es/descubrir-priva>
- PULSO. (Sábado 29 de Septiembre de 2018). PULSO Diario de San Luis. *Persiste rotación y falta de personal en las empresas*, obtenido de: <https://pulsoslp.com.mx/slp/persiste-rotacion-y-falta-de-personal-en-las-empresas/853724>

- RAE, Real Academia Española (2019). Asociación de Academias de la Lengua Española. *Competitividad*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/ventaja> y <https://dle.rae.es/competitividad>.
- Reinares, P. & Ponzoa, J. (2002). *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Segunda edición. España: Prentice Hall, ISBN: 84-205-4315-2.
- Reyes-Heróles, R. (06 de julio de 2007) *La Rotación de personal cuesta caro*. Revista Expansión. Recuperado de: <https://expansion.mx/midiner/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-car>
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación - Prentice Hall Inc.. Capítulo 17, pp.548 a 577. ISBN: 978-607-442-098-2
- Ruiz, A. L. (20 de Diciembre de 2018). *25 ideas para hacer negocio con la Generación Z*. Entrepreneur México, pp. 56-60. 4p. tomado de: <https://www.entrepreneur.com/article/325063>
- Salenbacher, J., & BIS, P. (febrero de 2017). *Creative personal branding* (Primera edición ed.). (C. Ganzinelli, Trad.) Barcelona, España: Profit Editorial I. ISBN: 978-84-16583-88-1.
- Santesmases-Mestre, M., Valderrey-Villar, F., & Sánchez-Guzmán, A. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia* (Primera edición ebook ed.). (J. E. Callejas, Ed.) DF, México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. ISBN: 978-607-438-880-0.
- Sarmiento-Guede, J. (2016). Marketing de relaciones: un análisis de su definición. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*. 16. 41-66. 10.17979/redma.2016.01.016.4871.
- SEGOB, Secretaría de Gobernación de los Estados Unidos Mexicanos (23 de noviembre de 2018). Diario Oficial de la Federación, D.O.F., *Norma Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018 Factores de riesgos psicosocial en el trabajo Identificación, análisis y prevención*. Ciudad de México, tomado de: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)
- Serrano-Rosa, M., Baena, S., & Molins-Correa, F. (Junio de 2018). Diferencias entre empleabilidad, inseguridad laboral y salud en trabajadores y desempleados. *Acción Psicológica*, 15, pp. 87-101. 15p. doi:<https://doi.org/10.5944/ap.15.1.20945>
- Schultz, D.P. (1994). *Psicología Industrial*. Tercera Ed. Florida. McGraw Hill.
- SUAyED, Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia (2017) *Comportamiento en las organizaciones* [Versión electrónica]. México: UNAM. Consultado el 29 de septiembre de 2017 de: [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/3/apunte/LA\\_1343\\_24056\\_A\\_Comportamiento\\_\\_organizaciones\\_V1.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/administracion/3/apunte/LA_1343_24056_A_Comportamiento__organizaciones_V1.pdf)

- Sunsetgrown (2020), Inspired by flavor® Sunset, recuperado de:  
<https://www.sunsetgrown.com/about-us/>
- SurveyMonkey (2020). *Calculadora de tamaño de la muestra*. Recuperado de:  
<https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Sutherland-Wong, C. (11 de Diciembre, 2019). Los 25 mejores lugares para trabajar en México 2020. *Revista digital Entrepreneur en Español*. Recuperado de:  
<https://www.entrepreneur.com/article/343700>
- Spender, J. C. (1983). *Knowledge-bases. Analysis organizational*. P. 2.
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welp, I., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, p155-179. doi:10.1111/ijmr.12121
- Tomasini, C., & Austria, X. (Abril de 2018). Secretos para (re)tener al mejor equipo. *Entrepreneur México*, 26(4), p66-70.5p.
- Torres-Hernandez, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria, 1ª Edición Ebook, México 2014, p.10-11, ISBN: 978-607-438-868-8.
- Universidad de Montevideo. (Junio de 2011). ¿A qué generación pertenece usted? *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, p62-66. 5p.
- USDA, United States Department of Agriculture (19 de febrero de 2015) *Economic Research Service and Foreign Agricultural Service*, Electronic Outlook Report AES-85, tomado de: [https://www.ers.usda.gov/webdocs/outlooks/35790/51906\\_aes85.pdf?v=9737.6](https://www.ers.usda.gov/webdocs/outlooks/35790/51906_aes85.pdf?v=9737.6)
- Velázquez-Valadez, Guillermo (2012). *Recherches en Sciences de Gestion*. Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la Universidad. Issue 90, p89-119. 31p. 4 Color Photographs, 4 Diagrams, 9 Charts, 1 Graph. Language: Spanish. Base de datos: *Business Source Complete*
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos: El Capital Humano de las empresas* (Sexta edición ed.). (M.-H. I. CV, Ed., & J. M. Gómez, Trad.) Ciudad de México, México: McGraw-Hill. ISBN: 0-07-069572-5
- Ximénez de Sandoval, P. (07 de abril de 2017), EL PAIS - *California declara oficialmente el fin de la sequía tras 5 años de emergencia*, obtenido de:  
[https://elpais.com/internacional/2017/04/07/actualidad/1491592179\\_189620.html](https://elpais.com/internacional/2017/04/07/actualidad/1491592179_189620.html)

**APÉNDICE A**

**CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LOS FACTORES DE RIESGO  
PSICOSOCIAL Y EVALUAR EL ENTORNO ORGANIZACIONAL EN LOS  
CENTROS DE TRABAJO**

Para responder las preguntas siguientes considere las condiciones ambientales de su centro de trabajo.

|   |   | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|---|---|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 1 | El espacio donde trabajo me permite realizar mis actividades de manera segura e higiénica |                |                     |                      |                   |              |
| 2 | Mi trabajo me exige hacer mucho esfuerzo físico   |                |                     |                      |                   |              |
| 3 | Me preocupa sufrir un accidente en mi trabajo   |                |                     |                      |                   |              |
| 4 | Considero que en mi trabajo se aplican las normas de seguridad y salud en el trabajo      |                |                     |                      |                   |              |
| 5 | Considero que las actividades que realizo son peligrosas                                  |                |                     |                      |                   |              |

Para responder a las preguntas siguientes piense en la cantidad y ritmo de trabajo que tiene.

|   |  | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|---|--|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 6 | Por la cantidad de trabajo que tengo debo quedarme tiempo adicional a mi turno |                |                     |                      |                   |              |
| 7 | Por la cantidad de trabajo que tengo debo trabajar sin parar                   |                |                     |                      |                   |              |
| 8 | Considero que es necesario mantener un ritmo de trabajo acelerado              |                |                     |                      |                   |              |

Las preguntas siguientes están relacionadas con el esfuerzo mental que le exige su trabajo.

|    |   | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|----|---|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 9  | Mi trabajo exige que esté muy concentrado                     |                |                     |                      |                   |              |
| 10 | Mi trabajo requiere que memorice mucha información            |                |                     |                      |                   |              |
| 11 | En mi trabajo tengo que tomar decisiones difíciles muy rápido |                |                     |                      |                   |              |

|   |   |  |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 1 | Mi trabajo exige que atienda varios asuntos al mismo tiempo |  |  |  |  |  |
| 2 |   |  |  |  |  |  |

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actividades que realiza en su trabajo y las responsabilidades que tiene.

|    |   | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|----|---|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 13 | En mi trabajo soy responsable de cosas de mucho valor               |                |                     |                      |                   |              |
| 14 | Respondo ante mi jefe por los resultados de toda mi área de trabajo |                |                     |                      |                   |              |
| 15 | En el trabajo me dan órdenes contradictorias                        |                |                     |                      |                   |              |
| 16 | Considero que en mi trabajo me piden hacer cosas innecesarias       |                |                     |                      |                   |              |

Las preguntas siguientes están relacionadas con su jornada de trabajo.

|    |  | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|----|--|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 17 | Trabajo horas extras más de tres veces a la semana |                |                     |                      |                   |              |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 18 | Mi trabajo me exige laborar en días de descanso, festivos o fines de semana                        |  |  |  |  |  |
| 19 | Considero que el tiempo en el trabajo es mucho y perjudica mis actividades familiares o personales |  |  |  |  |  |
| 20 | Debo atender asuntos de trabajo cuando estoy en casa   |  |  |  |  |  |
| 21 | Pienso en las actividades familiares o personales cuando estoy en mi trabajo                       |  |  |  |  |  |
| 22 | Pienso que mis responsabilidades familiares afectan mi trabajo                                     |  |  |  |  |  |

Las preguntas siguientes están relacionadas con las decisiones que puede tomar en su trabajo.

|    |  | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|----|--|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 23 | Mi trabajo permite que desarrolle nuevas habilidades                 |                |                     |                      |                   |              |
| 24 | En mi trabajo puedo aspirar a un mejor puesto                        |                |                     |                      |                   |              |
| 25 | Durante mi jornada de trabajo puedo tomar pausas cuando las necesito |                |                     |                      |                   |              |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 26 | Puedo decidir cuánto trabajo realizo durante la jornada laboral           |  |  |  |  |  |
| 27 | Puedo decidir la velocidad a la que realizo mis actividades en mi trabajo |  |  |  |  |  |
| 28 | Puedo cambiar el orden de las actividades que realizo en mi trabajo       |  |  |  |  |  |

Las preguntas siguientes están relacionadas con cualquier tipo de cambio que ocurra en su trabajo (considere los últimos cambios realizados).

|    |  | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|----|--|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 29 | Los cambios que se presentan en mi trabajo dificultan mi labor                         |                |                     |                      |                   |              |
| 30 | Cuando se presentan cambios en mi trabajo se tienen en cuenta mis ideas o aportaciones |                |                     |                      |                   |              |

Las preguntas siguientes están relacionadas con la capacitación e información que se le proporciona sobre su trabajo.

|  |  | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|--|--|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
|  |  |                |                     |                      |                   |              |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 31 | Me informan con claridad cuáles son mis funciones                    |  |  |  |  |  |
| 32 | Me explican claramente los resultados que debo obtener en mi trabajo |  |  |  |  |  |
| 33 | Me explican claramente los objetivos de mi trabajo                   |  |  |  |  |  |
| 34 | Me informan con quién puedo resolver problemas o asuntos de trabajo  |  |  |  |  |  |
| 35 | Me permiten asistir a capacitaciones relacionadas con mi trabajo     |  |  |  |  |  |
| 36 | Recibo capacitación útil para hacer mi trabajo                       |  |  |  |  |  |

Las preguntas siguientes están relacionadas con el o los jefes con quien tiene contacto.

|    |   | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|----|---|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 37 | Mi jefe ayuda a organizar mejor el trabajo              |                |                     |                      |                   |              |
| 38 | Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones |                |                     |                      |                   |              |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 39 | Mi jefe me comunica a tiempo la información relacionada con el trabajo  |  |  |  |  |  |
| 40 | La orientación que me da mi jefe me ayuda a realizar mejor mi trabajo   |  |  |  |  |  |
| 41 | Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo |  |  |  |  |  |

Las preguntas siguientes se refieren a las relaciones con sus compañeros.

|    |  | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|----|--|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 42 | Puedo confiar en mis compañeros de trabajo                                 |                |                     |                      |                   |              |
| 43 | Entre compañeros solucionamos los problemas de trabajo de forma respetuosa |                |                     |                      |                   |              |
| 44 | En mi trabajo me hacen sentir parte del grupo                              |                |                     |                      |                   |              |
| 45 | Cuando tenemos que realizar trabajo de equipo los compañeros colaboran     |                |                     |                      |                   |              |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 46 | Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|

Las preguntas siguientes están relacionadas con la información que recibe sobre su rendimiento en el trabajo, el reconocimiento, el sentido de pertenencia y la estabilidad que le ofrece su trabajo.

|    |  | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|----|--|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 47 | Me informan sobre lo que hago bien en mi trabajo   |                |                     |                      |                   |              |
| 48 | La forma como evalúan mi trabajo en mi centro de trabajo me ayuda a mejorar mi desempeño |                |                     |                      |                   |              |
| 49 | En mi centro de trabajo me pagan a tiempo mi salario                                     |                |                     |                      |                   |              |
| 50 | El pago que recibo es el que merezco por el trabajo que realizo                          |                |                     |                      |                   |              |
| 51 | Si obtengo los resultados esperados en mi trabajo me recompensan o reconocen             |                |                     |                      |                   |              |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 52 | Las personas que hacen bien el trabajo pueden crecer laboralmente |  |  |  |  |  |
| 53 | Considero que mi trabajo es estable                               |  |  |  |  |  |
| 54 | En mi trabajo existe continua rotación de personal                |  |  |  |  |  |
| 55 | Siento orgullo de laborar en este centro de trabajo               |  |  |  |  |  |
| 56 | Me siento comprometido con mi trabajo                             |  |  |  |  |  |

Las preguntas siguientes están relacionadas con actos de violencia laboral (malos tratos, acoso, hostigamiento, acoso psicológico).

|    |  | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|----|--|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 57 | En mi trabajo puedo expresarme libremente sin interrupciones             |                |                     |                      |                   |              |
| 58 | Recibo críticas constantes a mi persona y/o trabajo                      |                |                     |                      |                   |              |
| 59 | Recibo burlas, calumnias, difamaciones, humillaciones o ridiculizaciones |                |                     |                      |                   |              |

|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 60 | Se ignora mi presencia o se me excluye de las reuniones de trabajo y en la toma de decisiones |  |  |  |  |  |
| 61 | Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme parecer un mal trabajador                |  |  |  |  |  |
| 62 | Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen a otros trabajadores                           |  |  |  |  |  |
| 63 | Me bloquean o impiden las oportunidades que tengo para obtener ascenso o mejora en mi trabajo |  |  |  |  |  |
| 64 | He presenciado actos de violencia en mi centro de trabajo                                     |  |  |  |  |  |

Las preguntas siguientes están relacionadas con la atención a clientes y usuarios.

En mi trabajo debo brindar servicio a clientes

|    |  |
|----|--|
| Sí |  |
| No |  |

o usuarios:

Si su respuesta fue "SÍ", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO" pase a las preguntas de la sección siguiente.

|                |                     |                      |                   |              |
|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 65 | Atiendo clientes o usuarios muy enojados                                 |  |  |  |  |  |
| 66 | Mi trabajo me exige atender personas muy necesitadas de ayuda o enfermas |  |  |  |  |  |
| 67 | Para hacer mi trabajo debo demostrar sentimientos distintos a los míos   |  |  |  |  |  |
| 68 | Mi trabajo me exige atender situaciones de violencia                     |  |  |  |  |  |

Soy jefe de otros  
trabajadores:

|    |  |
|----|--|
| Sí |  |
| No |  |

Si su respuesta fue "SÍ", responda las preguntas siguientes. Si su respuesta fue "NO", ha concluido el cuestionario.

Las preguntas siguientes están relacionadas con las actitudes de las personas que supervisa.

|    |   | <b>Siempre</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
|----|---|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| 69 | Comunican tarde los asuntos de trabajo            |                |                     |                      |                   |              |
| 70 | Dificultan el logro de los resultados del trabajo |                |                     |                      |                   |              |
| 71 | Cooperan poco cuando se necesita                  |                |                     |                      |                   |              |
| 72 | Ignoran las sugerencias para mejorar su trabajo   |                |                     |                      |                   |              |

## APÉNDICE B

### CUESTIONARIO O INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS DE LA MARCA EMPLEADORA DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES

Para responder las preguntas siguientes considere las condiciones ambientales de su centro de trabajo.

#### **Cuestionario de marca empleadora:**

- El nombre de Cimarrón es de prestigio en muchos lugares. – Lo que se quiere medir aquí es la percepción del empleado acerca de la magnitud de su empresa, y si esa imagen es positiva o la interpreta negativa y que tanto.
- Trabajo en una empresa innovadora en su sector. – Se pretende medir en base a la percepción del encuestado si la empresa tiene cambios positivos y sobresale de otras en su giro o ramo.
- El producto que vende Cimarrón es reconocido en varios países. - Se trata de medir la visión del encuestado sobre el alcance del producto que cosecha y su relevancia en el mundo.
- El producto que cosechamos lo cuidamos entre todos. - mide el cuidado y respeto por el producto en el área del encuestado.
- El producto final de Cimarrón es de alta calidad. - trata de medir la percepción sobre el producto y si está consciente el encuestado o colaborador de que si lo que cosecha es bueno o malo y se trabaja sobre ese mercado en lugar del volumen.
- El logo de la empresa lo conozco al igual que todos mis compañeros. - mide el *branding* de la empresa internamente.

- Sé los años que tiene la empresa. - Mide si el colaborador tiene en cuenta que la empresa es longeva, de un mercado estable y con una amplia historia en su sector.
- Contamos la historia de la empresa con alguien externo a ella. - mide si los colaboradores son apóstoles de la marca hacia el exterior.
- Cimarrón es una gran fuente de empleo. - se trata de visualizar con esta pregunta si el colaborador tiene en su mente a la empresa como una buena opción para trabajar.
- Traería a trabajar a Cimarrón a mis conocidos o parientes. - trata de medir si el encuestado recomendaría a la empresa con sus más cercanos y a qué grado.
- En Cimarrón se paga igual o mejor que otros invernaderos que producen hortalizas. - mide si el colaborador tiene en la mente algún otro competidor del mismo giro y si lo que se les paga es una ventaja contra ellos o no.
- La empresa me valora y hace uso de mi creatividad. - trata de tomar de la percepción del colaborador, si la empresa toma en cuenta sus aportaciones o iniciativas.
- Las prestaciones son buenas o atractivas. - mide si lo que se paga es atrayente para él.
- En Cimarrón, cuidan de mi salud y me brindan seguridad. - Mide la percepción de la seguridad en el trabajo y si existiera algún problema con ello o con la salud.
- Cimarrón me ha ayudado a desarrollar conocimientos o habilidades nuevas. - mide si la empresa se ocupa de darle las herramientas necesarias para su trabajo y puede crecer profesionalmente.
- El trabajo que realizo en Cimarrón es difícil. - es una afirmación que busca medir en el colaborador su percepción a cerca de la dificultad de lo que hace.

- Cimarrón es un buen lugar para trabajar. - mide la satisfacción del encuestado con su trabajo de manera general.
- En Cimarrón veo oportunidad para crecer profesionalmente. - mide la percepción del colaborador y su visión de una carrera profesional dentro de la empresa o no.
- El trabajo que realizo en Cimarrón es emocionante y retador. - visualiza si el empleado se siente motivado por el reto que implica su trabajo.
- El trabajo que realizo en Cimarrón es entretenido. - mide si el colaborador no se aburre con lo que hace, un tanto tocando el tema de lo rutinario.
- Me siento satisfecho con el trabajo que realizo. - trata de medir si el colaborador se siente un tanto realizado con lo que hace.
- En Cimarrón tengo trabajo seguro (estabilidad laboral). - mide si el encuestado percibe un trabajo estable, que no sea intermitente o por temporadas el trabajo.
- Cimarrón es una empresa segura. - trata de reafirmar la percepción del encuestado de que la empresa es segura y se siente tranquilo con ello.
- Trabajar en Cimarrón me permite tener una vida personal y convivir con los míos. - mide la preocupación del colaborador por el tiempo que pasa con su familia y si su trabajo lo deja estar con ellos y existe un equilibrio.
- Me siento orgulloso de la empresa en donde trabajo. - mide el orgullo del empleado con su empresa, o en otras palabras si le gusta la playera que porta.
- La empresa me ofrece algo más aparte del sueldo. - mide si a percepción del colaborador existe algo más que ofrece la empresa que no sea dinero.
- Considero que YO SOY CIMARRON. - mide que tan comprometido se siente y que tan embajador de la marca es el encuestado.

- En un trabajo lo más importante es al ambiente laboral. - mide si es más importante el clima laboral o entorno que cualquier otra cosa en el trabajo.
- Si tuviera un muy buen ambiente laboral y un salario bajo, no me iría de la empresa. - Trata de medir la inclinación o preferencia del buen ambiente laboral sobre el dinero, que le importa más al encuestado.
- Si tuviera un muy buen salario y un mal ambiente de trabajo, no me iría de la empresa. - Trata de medir la inclinación o preferencia del dinero sobre el mal ambiente laboral, que le importa más al encuestado.
- En Cimarrón el ambiente de trabajo es bueno. - mide que tan agradable es actualmente para él, el ambiente laboral.
- Si tuviera otra propuesta de trabajo en donde ganara lo mismo, no me iría de Cimarrón. - mide su preferencia por la empresa vs cualquier otra oferta.
- El proceso de trabajo que realizo es estable. - mide la percepción del empleado en base a los cambios que tiene, en la estabilidad de lo que hace.
- Se me otorgan las herramientas necesarias para hacer mi trabajo. - mide si la empresa le da lo necesario para poder hacer sus actividades o no.
- Trabajo en un lugar seguro y libre de accidentes. - mide la percepción de lo que le pudiera pasar a él dentro de la organización.
- En mi trabajo puedo hacer las cosas por mí solo. - mide la percepción sobre la autonomía del colaborador.
- Mi jefe escucha mis opiniones y toma en cuenta mis ideas. – trata de medir si el colaborador percibe que su jefe lo toma en cuenta.

- En mi trabajo realizo varias actividades. - mide si el trabajador observa que su trabajo es variado y no tedioso, esto presenta varios retos por vencer.
- El puesto que ocupo está en relación con la experiencia que tengo. - mide su satisfacción de los años que lleva o el aprendizaje que ha tenido con su crecimiento y oportunidades en la empresa.
- Me llevo bien con mis compañeros. - mide el grado de compañerismo en el área.
- Mis compañeros me han apoyado desde que ingresé a Cimarrón. - mide bajo su percepción si le han ayudado desde que entró a la empresa.
- En mi área somos muy unidos. - mide el grado de apoyo y protección entre él y sus compañeros.
- En mi área trabajamos en equipo. - mide la percepción sobre la colaboración.
- Cuando alguien se atrasa le ayudo con sus tareas. - mide la iniciativa por ayudar a sus compañeros.
- Considero a mis compañeros de trabajo como amigos. - mide a que grado llegan las relaciones en el trabajo y su área.
- Hay relaciones de respeto y confianza en mi área. - mide la percepción sobre la confianza y respeto que se tienen en el área.
- Recibo la información oportuna de lo que debo hacer. - mide la percepción del colaborador sobre la comunicación efectiva en su trabajo.
- Conozco las responsabilidades de mi puesto. - mide si el encuestado conoce los límites del puesto que realiza, sus responsabilidades, objetivos y actividades a realizar.
- Tengo los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto. - mide la confianza del encuestado por hacer su trabajo.

- Considero adecuado el nivel de experiencia y conocimientos de mi jefe. - trata de medir la percepción del colaborador sobre su jefe, si es el adecuado o no.
- Mi jefe es muy exigente. - mide si su jefe supervisa demasiado al encuestado y a sus compañeros en lugar de delegar y empoderar.
- Mi jefe siempre se organiza y se administra bien. - busca medir si el colaborador percibe que su jefe lleva un orden en el trabajo y no lo descontrola con muchas actividades a la vez.
- Mi jefe me trata con amabilidad y respeto. - trata de medir bajo la percepción del encuestado el liderazgo del jefe superior.
- Mi jefe siempre me avisa todo con anticipación y claridad. - mide la comunicación efectiva entre el jefe y el colaborador y los cambios que ocurren en su trabajo.
- Considero que tengo un jefe justo. - mide la percepción y satisfacción del colaborador sobre el desempeño de su jefe directo.
- Trabajo en equipo con mi jefe. - mide el grado en el que apoya el jefe a sus colaboradores.
- Mi jefe aprecia mi esfuerzo y me reconoce por ello. - mide si a percepción del encuestado, su jefe lo premia lo reconoce por su trabajo.
- He recibido la capacitación necesaria para realizar el puesto. - mide si el colaborador percibe que le han otorgado los conocimientos necesarios para su buen desempeño.
- Considero que mis compañeros de trabajo están bien capacitados. – trata de medir con la percepción del encuestado si sus compañeros saben lo que hacen.
- Considero que la empresa ha tenido éxito. - mide si el colaborador percibe una trayectoria de éxito en el lugar en donde trabaja.

- Conozco la visión a futuro "el sueño" de la empresa. - mide el grado de información que tiene el colaborador sobre el rumbo y visión a futuro de la empresa.
- He visto publicada esta visión / sueño. - mide bajo la percepción del encuestado si esta visión se ha publicado en algún lugar o no.
- La empresa realiza actividades que ayudan a la sociedad. - mide la percepción de ayuda y colaboración de la empresa con las comunidades que la rodean, si retribuye algo a su alrededor.
- Entiendo la causa / misión de la empresa. - mide el grado de información que tiene el colaborador sobre la misión, de lo que hace todos los días y a lo que se dedica la empresa.
- He visto publicada esta causa / misión. - mide bajo la percepción del encuestado si esta misión o causa se ha publicado en algún lugar o no.
- El trabajo que realizo sirve a la causa / misión de la empresa. - mide el grado de entendimiento del colaborador sobre lo que hace y el impacto que tiene en los resultados del negocio, es decir que lo que hace tiene un trasfondo de mayor impacto.
- Conozco los valores de la empresa. - mide bajo la percepción del encuestado si estos valores le han sido informados y explicados.
- He visto publicados los valores. - mide bajo la percepción del encuestado si estos valores se han publicado en algún lugar o no.
- Me identifico con la misión, visión y valores de la empresa. - mide el grado de apego del colaborador con la filosofía de la empresa.
- Además de mi familia, he hablado de la empresa con otras personas. - trata de medir si el colaborador tiene en la mente su lugar de trabajo y es parte de la conversación externa que tiene.

- Conozco los medios por los cuales la empresa se comunica conmigo y mis compañeros. - trata de medir si el colaborador ha identificado los medios por los que la empresa le habla.

- ¿Qué medio utilizo para hablar de la empresa? - medirá cual es el medio que más se utiliza por los colaboradores externamente, para hablar de la empresa y que puede ser un punto directo de comunicación y marketing. Ver respuestas en figura 128.

|              |          |          |          |        |                   |
|--------------|----------|----------|----------|--------|-------------------|
| boca en boca | Facebook | Whatsapp | teléfono | correo | Otro especifique: |
|--------------|----------|----------|----------|--------|-------------------|

**Figura 128.** Instrumento de Medición (Marca Empleadora) respuesta pregunta 72 selección múltiple  
**Fuente:** Elaboración propia

- ¿Por qué medio me entero de los eventos que pasan o pasarán en la empresa? - medirá cual es el medio que más se utiliza por los colaboradores internamente, para enterarse de lo que pasa en la empresa y que puede ser un punto directo de comunicación y marketing.

- ¿Con quién he hablado de la empresa además de mi familia? - con esta pregunta se tratará de analizar hasta donde es el alcance real de la imagen o *branding* de la empresa, que puede convertirse en una ventaja para la marca empleadora o *employer branding*.

- ¿Cuáles son los medios de comunicación que más uso en el trabajo? - medirá cual es el medio de comunicación más utilizado por los colaboradores entre ellos, pudiendo hacer la función de canales de avisos o eventos.

- ¿Qué actividades ha hecho la empresa para ayudar a la sociedad? - medirá si existe bajo la percepción de los empleados algo que haya realizado la empresa que ataque este punto, si es visible lo que hace la compañía o no.

- Además del sueldo, ¿Qué es lo que me ofrece la empresa? - a diferencia de la pregunta antes mencionada en donde sólo medía si había algo además del dinero para el

colaborador, en esta pregunta se tratará de evidenciar que es eso que la empresa ofrece sin tomar en cuenta el dinero que perciben.

- ¿Por qué decidiría irme de la empresa o por qué se va la gente? – con esta pregunta abierta se tratará de recopilar información para visualizar las cosas que debe cambiar la compañía.

- ¿Gracias a qué la empresa ha sido exitosa? – con esta pregunta se evidenciará cual es la fortaleza, bajo la percepción del colaborador, de la empresa en todos los 13 años de existencia.

- ¿Qué es lo que más aprecio y por lo que no me voy de Cimarrón? – con esta pregunta se descubrirá que es lo que más se aprecia a nivel operación de la organización y que puede ser un punto muy fuerte para la comunicación de la marca empleadora.

## **APÉNDICE C**

**FORMATO DEL CUESTIONARIO O INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS DE LA MARCA EMPLEADORA DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO Y EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES**

El siguiente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación de Maestría, el cual busca PONER EL OBJETO DE INVESTIGACIÓN. Por lo cual, agradeceré responda con base a su experiencia la opción que considere adecuada.

Área:  Sexo:  M  F Fecha:  J  JUN  2020

Educ:  18-25 años  26-35 años  36-45 años  46 a 55 años  más de 56 años

Centenario Milenial Gen X Baby Boomers

Favor de seleccionar la respuesta que considere más apropiada de acuerdo a su experiencia siendo:  
 1 Totalmente en desacuerdo; 2 En desacuerdo; 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo; 4 De acuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

Figura 5.- Instrumentos de Medición

| Employer Branding                 |  |                          |               |                                 |            |                       |
|-----------------------------------|--|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| a) Identidad Organizacional       |  | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
|                                   |  | 1                        | 2             | 3                               | 4          | 5                     |
| 1                                 | El nombre de Cimarrón es de prestigio en muchos lugares.                               |                          |               |                                 |            |                       |
| 2                                 | Trabajo en una empresa innovadora en su sector.  |                          |               |                                 |            |                       |
| 3                                 | El producto que vende Cimarrón es reconocido en varios países.                         |                          |               |                                 |            |                       |
| 4                                 | El producto que cosechamos lo cuidamos entre todos.                                    |                          |               |                                 |            |                       |
| 5                                 | El producto final de Cimarrón es de alta calidad.                                      |                          |               |                                 |            |                       |
| 6                                 | El logo de la empresa lo conozco al igual que todos mis compañeros.                    |                          |               |                                 |            |                       |
| 7                                 | Sé los años que tiene la empresa.  |                          |               |                                 |            |                       |
| 8                                 | Contamos la historia de la empresa con orgullo externo a ella.                         |                          |               |                                 |            |                       |
| 9                                 | Cimarrón es una gran fuente de empleo.   |                          |               |                                 |            |                       |
| 10                                | Tenería a trabajar a Cimarrón a mi conocidos o parientes.                              |                          |               |                                 |            |                       |
| 11                                | En Cimarrón se paga igual o mejor que otros invernaderos que producen hortalizas.      |                          |               |                                 |            |                       |
| 12                                | La empresa me valora y hace uso de mi creatividad.                                     |                          |               |                                 |            |                       |
| 13                                | Las prestaciones son buenas o atractivas.  |                          |               |                                 |            |                       |
| 14                                | En Cimarrón, cuidan de mi salud y me brindan seguridad.                                |                          |               |                                 |            |                       |
| 15                                | Cimarrón me ha ayudado a desarrollar conocimientos y habilidades nuevas.               |                          |               |                                 |            |                       |
| 16                                | El trabajo que realice en Cimarrón, es difícil.  |                          |               |                                 |            |                       |
| 17                                | Cimarrón es un buen lugar para trabajar.   |                          |               |                                 |            |                       |
| 18                                | En Cimarrón veo oportunidad para crecer profesionalmente.                              |                          |               |                                 |            |                       |
| 19                                | El trabajo que realice en Cimarrón, es emocionante y retador.                          |                          |               |                                 |            |                       |
| 20                                | El trabajo que realice en Cimarrón, es entretenido.                                    |                          |               |                                 |            |                       |
| 21                                | Me siento satisfecho con el trabajo que realice.                                       |                          |               |                                 |            |                       |
| 22                                | En Cimarrón tengo trabajo seguro (estabilidad laboral).                                |                          |               |                                 |            |                       |
| 23                                | Cimarrón es una empresa segura.  |                          |               |                                 |            |                       |
| 24                                | Trabajar en Cimarrón me permite llevar una vida personal y convivir con los míos.      |                          |               |                                 |            |                       |
| 25                                | Me siento orgulloso de la empresa en donde trabajo.                                    |                          |               |                                 |            |                       |
| 26                                | La empresa me ofrece algo más aparte del sueldo.                                       |                          |               |                                 |            |                       |
| 27                                | Considero que YO SOY CIMARRON.   |                          |               |                                 |            |                       |
| Employer Branding                 |  | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI EN ACUERDO, NI EN DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
| a) Clima y entorno Organizacional |  | 1                        | 2             | 3                               | 4          | 5                     |
| 28                                | En un trabajo lo más importante es el ambiente laboral.                                |                          |               |                                 |            |                       |
| 29                                | Si tuviera un muy buen ambiente laboral y un salario bajo, no me iría de la empresa.   |                          |               |                                 |            |                       |
| 30                                | Si tuviera un muy buen salario y un mal ambiente de trabajo, no me iría de la empresa. |                          |               |                                 |            |                       |
| 31                                | En Cimarrón el ambiente de trabajo es bueno.   |                          |               |                                 |            |                       |
| 32                                | Si tuviera otra propuesta de trabajo en donde ganara lo mismo, no me iría de Cimarrón. |                          |               |                                 |            |                       |
| 33                                | El proceso de trabajo que realice, es estable.   |                          |               |                                 |            |                       |
| 34                                | Se me otorgan las herramientas necesarias para hacer mi trabajo.                       |                          |               |                                 |            |                       |
| 35                                | Trabajo en un lugar seguro y libre de accidentes.                                      |                          |               |                                 |            |                       |

