



Universidad Nacional de Rafaela
Departamento Sociedad, Estado y Gobierno
Licenciatura en Relaciones del Trabajo

**Diseño de Propuesta de Valor para los
empleados de una Pyme de
telecomunicaciones en Rafaela, Santa Fe,
en el año 2025.**

Autoras: Godoy Alondra; Ramos Estefanía
Directora: Zenobi, María José

Rafaela, Santa fe
2025

Dedicatorias y agradecimientos

Alondra Godoy

Este trabajo representa el cierre de una etapa muy importante, construida gracias al acompañamiento y la presencia de personas que marcaron profundamente este camino. A cada una de ellas, gracias por su apoyo incondicional y por ser parte fundamental de este logro.

A mis padres, por su amor incondicional y por enseñarme, desde siempre, a esforzarme y a perseguir mis metas. Gracias por el apoyo en cada etapa, por la paciencia en los días difíciles y por recordarme que todo esfuerzo tiene su recompensa. Este logro también es de ustedes.

A mis amigas, por estar presentes, por cada mensaje, abrazo y palabra que me ayudó a seguir adelante.

A mi novio, por su amor, su paciencia infinita y por acompañarme con tanta constancia durante estos últimos años. Gracias por escucharme, por alentarme y por ser mi apoyo incondicional. Tu presencia fue fundamental para llegar hasta acá.

A mis facuamigas, con quienes compartí noches interminables de estudio, mate, risas, apuntes, y complicidad. Gracias por ser tan compañeras, por motivarme, por empujarme a no bajar los brazos y hacer este proceso muchisimos mas lindo. Haberlas tenido a mi lado fue uno de los mayores regalos de esta etapa.

A mi profesora, por su dedicación, su guía y sus observaciones que enriquecieron este trabajo. Gracias por acompañar el proceso con profesionalismo, claridad y compromiso, y por impulsar mi crecimiento académico y personal.

A la empresa que nos abrió sus puertas y confió en nuestro trabajo, especialmente a su dueño y todo el equipo. Gracias por su predisposición, por compartir su tiempo y su experiencia.

A todas las personas que, de una manera u otra, sumaron apoyo, su escucha o un gesto de aliento: gracias. Este trabajo no solo representa un cierre académico, sino también un recorrido personal que puede transitar gracias a cada uno de ustedes.

Dedicatorias y agradecimientos

Estefanía Ramos

Este trabajo marca el cierre de un camino que no solo fue académico, sino profundamente personal. Un recorrido que me desafió, me transformó y me enseñó más de lo que imaginé. Hoy, al mirar hacia atrás, entiendo que cada paso fue parte esencial de la persona y la profesional que estoy llegando a ser.

A todas las personas que se cruzaron en mi vida durante estos años, les debo una parte de este logro. Cada encuentro, breve o prolongado, cotidiano o inesperado, dejó en mí algo que me sostuvo, me impulsó o me enseñó.

A quienes compartieron días de estudio, conversaciones sinceras, silencios necesarios, risas que aflojaron tensiones y abrazos que llegaron justo a tiempo.

A quienes ofrecieron una palabra honesta, un gesto amable, una mirada de aliento o simplemente su presencia.

A quienes me escucharon en los momentos difíciles y celebraron conmigo cada pequeño avance.

A quienes creyeron en mí incluso cuando yo dudaba: gracias por recordarme que seguir valía la pena.

La suma de todas esas presencias, mi familia, mis amigos, mi pareja, los docentes y profesionales que me guiaron y la universidad que me formó, tejió la red que me sostuvo en este recorrido y que hoy me permite llegar a este final con el corazón lleno de gratitud.

Gracias por las charlas, por la paciencia, por los aprendizajes compartidos, por las oportunidades brindadas y por el afecto que, de una manera u otra, acompañó este camino.

Cada gesto, cada palabra y cada enseñanza dejaron una huella que hoy se convierte en parte de este trabajo y también en parte de quien soy.

Porque este trayecto no solo me dio conocimientos: me dio herramientas, perspectivas, certezas y dudas que me hicieron crecer. Me moldeó, me desafió y me permitió reconocer mi propia capacidad de avanzar.

Este logro es tan mío como de todos aquellos que, en algún momento, caminaron a mi lado. Gracias por haber sido compañía, impulso y refugio en este recorrido que me formó en lo académico, pero sobre todo, en lo humano.

INDICE

Resumen (Abstract) y Palabras clave (Key Words)-----	4
INTRODUCCION-----	6
OBJETIVO GENERAL-----	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS-----	8
DIAGNOSTICO-----	8
El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	11
ANTECEDENTES-----	16
MARCO TEORICO-----	20
PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO:-----	20
RECOMPENSA TOTAL o COMPENSACIÓN TOTAL:-----	23
Recompensas extrínsecas-----	25
Recompensas Intrínsecas-----	26
COMUNICACIÓN DE LA PVE-----	27
La comunicación como eje estratégico en la propuesta de valor al empleado-----	29
FIDELIZACIÓN DEL TALENTO-----	30
MOTIVACIÓN LABORAL-----	31
EXPERIENCIA DEL EMPLEADO-----	33
GESTIÓN DEL TALENTO-----	34
MARCA EMPLEADORA-----	35
INDICADORES-----	37
METODOLOGIA-----	40
ANÁLISIS DE DATOS-----	46
OPORTUNIDADES DE MEJORA:-----	66
PROPUESTA E INTERVENCIÓN-----	68
PVE “CONECTADOS PARA CRECER”-----	69
1. Cultura y valores organizacionales-----	69
2. Liderazgo y comunicacion interna-----	75
3. Motivación y reconocimiento-----	83
4. Gestión de personas y desarrollo profesional-----	98
5. Satisfacción y clima organizacional-----	104
6. Beneficios y bienestar-----	109
CONCLUSIONES-----	122
BIBLIOGRAFIA-----	128

Resumen

Este Trabajo Final de Egreso presenta una propuesta integral de intervención destinada a una PyME del sector telecomunicaciones de la ciudad de Rafaela, orientada al diseño e implementación de una Propuesta de Valor al Empleado (PVE). El estudio parte de un diagnóstico organizacional que evidencia problemas vinculados a la rotación del personal, la falta de claridad de procesos, la escasa comunicación interna, la ausencia de sistemas formales de reconocimiento y la necesidad de fortalecer la identidad cultural y la experiencia del empleado.

La intervención se estructura en seis ejes estratégicos: Cultura y valores organizacionales; motivación y reconocimiento; liderazgo y comunicación interna; gestión de personas y desarrollo profesional; beneficios y bienestar; y satisfacción y clima organizacional. Cada eje integra acciones concretas como programas de reconocimiento, lineamientos de liderazgo, protocolos de comunicación, estrategias de capacitación, beneficios internos y un sistema de remuneración variable basado en el desempeño individual y colectivo. Asimismo, se construye un sistema de seguimiento y evaluación mediante indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten medir avances, impacto y coherencia con la PVE.

La propuesta busca mejorar la experiencia del empleado, consolidar la marca empleadora, promover una cultura colaborativa y fortalecer la fidelización del talento en un mercado altamente competitivo. De tal manera, que la implementación progresiva de la PVE constituye una herramienta estratégica para impulsar el crecimiento sostenible de la organización y consolidar su identidad institucional.

Palabras clave: Propuesta de Valor al Empleado (PVE), Marca Empleadora, Clima y satisfacción laboral, Comunicación interna, Reconocimiento y desempeño, Gestión del talento, Bienestar organizacional, PyMe de telecomunicaciones.

Abstract

This Final Graduation Project presents a comprehensive intervention proposal for a telecommunications SME located in the city of Rafaela, focused on the design and implementation of an Employee Value Proposition (EVP). The study originates from an organizational diagnosis that identifies key issues such as high staff turnover, lack of process clarity, limited internal communication, absence of formal recognition systems, and the need to strengthen cultural identity and the overall employee experience.

The intervention is structured around six strategic pillars: organizational culture and values; motivation and recognition; leadership and internal communication; people management and professional development; benefits and well-being; and satisfaction and organizational climate. Each pillar includes concrete actions such as recognition programs, leadership guidelines, communication protocols, training strategies, internal benefits, and a variable compensation system based on individual and collective performance. Additionally, a monitoring and evaluation system with quantitative and qualitative indicators is proposed to assess progress, impact, and alignment with the EVP.

The proposal aims to enhance the employee experience, strengthen the employer brand, foster a collaborative culture, and improve talent retention within a highly competitive market. In this sense, the progressive implementation of the EVP becomes a strategic tool for promoting sustainable organizational growth and consolidating institutional identity.

Key Words: Employee Value Proposition (EVP); Employer Branding; Internal Communication; Job Satisfaction; Organizational Climate; Organizational Well-being; Performance and Recognition; Talent Management; Telecommunications SME.

INTRODUCCION

En la actualidad, el mercado laboral se caracteriza por una alta competitividad y una constante transformación impulsada por la evolución tecnológica, las nuevas demandas de los trabajadores y la necesidad de generar entornos laborales más atractivos y sostenibles. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (Pymes), enfrentan una creciente dificultad para atraer, desarrollar y fidelizar talento humano, especialmente en sectores altamente competitivos como el de las telecomunicaciones; compitiendo con grandes corporaciones que disponen de mayor visibilidad, recursos y beneficios estructurados.

Una de las principales debilidades de las Pymes radica en la ausencia de una estrategia de marca empleadora y de una Propuesta de Valor para los Empleados (PVE) que esté alineada con su cultura organizacional y responda a las expectativas del talento actual y potencial. Esta situación no solo dificulta su posicionamiento como empleadores atractivos, sino que también genera consecuencias internas como la alta rotación de personal, la desmotivación, la falta de planificación de carrera y una baja identificación con la organización.

Este fenómeno se evidencia particularmente en el sector de las telecomunicaciones, donde las exigencias del mercado y la escasez de personal calificado profundizan esta problemática.

El presente trabajo se centra en el caso de una Pymes de telecomunicaciones ubicada en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe; que desde su fundación en el año 2019 ha experimentado un crecimiento sostenido y una expansión territorial significativa gracias a una propuesta comercial basada en la atención personalizada y precios accesibles. No obstante, la empresa enfrenta problemáticas vinculadas a la gestión del talento, tales como la informalidad en la estructura organizacional, con funciones y responsabilidades poco delimitadas; deficiencias en la comunicación interna, es decir, canales de comunicaciones verticales ineficientes y nulas instancias de escucha activa; la falta de instancias de desarrollo profesional y un escaso sentido de pertenencia por parte de los trabajadores. Estas condiciones favorecen la desmotivación, la incertidumbre frente al crecimiento profesional y

la comparación constante con empresas de mayor envergadura, percibidas como más atractivas en términos de condiciones laborales y proyección.

Frente a este escenario, el proyecto tiene como objetivo diseñar una Propuesta de Valor para los Empleados, alineada con los valores y necesidades de la organización; que fortalezca su marca empleadora, que contribuya a mejorar la experiencia laboral, a consolidar un entorno de trabajo más saludable y participativo, y potencie su posicionamiento como un empleador competitivo en el mercado local.

La intervención se basa en un enfoque estratégico que contempla la escucha activa a través del relevamiento anónimo, la incorporación de beneficios tangibles e intangibles coherentes con las necesidades del equipo de trabajo y con las posibilidades reales de la empresa, articulando herramientas de comunicación interna, reconocimiento, formación y desarrollo.

En función de lo expuesto, el proyecto busca dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué herramientas de comunicación interna facilitan la implementación de la propuesta de valor para los empleados?
- ¿Qué acciones concretas debe incluir la Propuesta de Valor para los Empleados que permita posicionar a la empresa como un empleador atractivo frente a la competencia?
- ¿De qué manera la implementación de una Propuesta de Valor para los Empleados puede mejorar la atracción y fidelización del talento en un mercado laboral competitivo?
- ¿Qué indicadores claves permitirán medir el éxito de la intervención?

A través del desarrollo de este proyecto se espera generar una contribución significativa no solo para la empresa en estudio, sino también para otras organizaciones del sector que enfrenta desafíos similares en la gestión de su capital humano. Además, representa una oportunidad estratégica para transformar la gestión del talento de la organización y contribuir a una imagen empleadora sólida, orientada al bienestar y crecimiento de sus colaboradores.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar una Propuesta de Valor para los Empleados (PVE) en una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Rafaela, con el propósito de fortalecer su posicionamiento como marca empleadora, mejorar el clima organizacional y contribuir a la atracción, desarrollo y fidelización del talento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las percepciones, necesidades y expectativas del personal respecto de su experiencia laboral dentro de la organización, identificando aspectos claves que deben integrarse en la propuesta de valor para los empleados.
- Analizar las prácticas actuales de gestión de personas, comunicación interna y cultura organizacional, con el fin de detectar oportunidades de mejora en relación con el posicionamiento de la empresa como empleador.
- Diseñar una propuesta de valor para los empleados que contemple beneficios tangibles e intangibles con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa como empleador.
- Proponer acciones estratégicas que permitan poner en práctica la propuesta de valor para los empleados diseñada, mediante herramientas de comunicación interna efectivas que contribuyan a potenciar la percepción de reconocimiento y motivación en los empleados.
- Elaborar un sistema de seguimiento y evaluación con indicadores claves que permitan medir el impacto de la intervención en la satisfacción de los empleados, el clima laboral y la fidelización del talento

DIAGNOSTICO

La empresa en estudio es una pyme del rubro telecomunicaciones, ubicada en Rafaela, Santa Fe, dedicada a la prestación de servicios técnicos e infraestructura. Actualmente cuenta con una dotación de 16 colaboradores: 10 técnicos de instalaciones y 6 personas en el área administrativa y de soporte técnico, quienes se distribuyen en funciones específicas según un

organigrama estructurado. No tiene un área de capital humano, por lo que las tareas propias del área están tercerizadas a través de una consultora externa.

Uno de los principales atributos que destaca el dueño es el buen ambiente laboral, caracterizado por relaciones cordiales, autonomía en las tareas, y escasa rotación de personal, lo cual se percibe como “normal” dentro del contexto actual de las pymes. La comunicación interna se canaliza principalmente a través de grupos segmentados de WhatsApp (general y administrativo) y por medio del área de Recursos Humanos, que cumple el rol de mediador ante consultas o inquietudes, derivando los casos a la dirección cuando corresponde. A nivel operativo, los técnicos reportan al supervisor, quien se encarga de gestionar las necesidades o elevar los casos que así lo requieran.

En cuanto a la gestión del talento, el proceso de incorporación comienza con entrevistas (2 por lo general), seguidas por una pequeña inducción antes del ingreso o el primer día de trabajo. Para roles operativos, se dispone de manuales de tareas y es el líder técnico quien guía al nuevo integrante durante su adaptación. La empresa recibe postulaciones a través del correo electrónico de la organización y mediante una consultora externa, que filtra entre 5 o 6 curriculums según el perfil buscado.

La capacitación técnica está tercerizada mediante un servicio externo de Higiene y Seguridad, que realiza encuentros bimestrales, trimestrales y semestrales, conforme a un cronograma establecido. Sin embargo, no se desarrollan instancias sistemáticas de capacitación en habilidades blandas, liderazgo o comunicación, ni se promueven planes formales de desarrollo profesional. La decisión de capacitar a algún colaborador depende directamente del dueño, especialmente en el área administrativa, mediante sugerencias puntuales a través del centro comercial al que están asociados. Si bien existe disposición a permitir capacitaciones externas por parte de los empleados, no surgen iniciativas concretas ni existe una estrategia institucional al respecto.

Respecto a la evaluación del desempeño, la empresa aplica un sistema de autoevaluación con enfoque de 90°, basado en categorías predefinidas, con retroalimentación directa entre líderes y equipos. Sin embargo, no se realizan encuestas de satisfacción de forma periódica al personal activo, solo a quienes deciden finalizar su vínculo laboral. Esta limitación impide obtener una visión integral del clima interno y detectar oportunidades de mejora continua desde la percepción de los propios empleados.

Los elementos motivacionales que se destacan son: la flexibilidad (como el otorgamiento de días de vacaciones según necesidad), la autonomía en la toma de decisiones, el reconocimiento por los logros alcanzados y algunos incentivos económicos. Además, se brinda un paquete de beneficios en comercios locales, así como la posibilidad de solicitar adelantos de sueldos.

La empresa tiene un perfil organizacional joven, sin estructuras rígidas, donde los procesos se desarrollan con agilidad y con un estilo de gestión horizontal. Esto permite que los colaboradores ganen experiencia rápidamente y asuman responsabilidades en poco tiempo, sin burocracia interna. La mayoría de los empleados tiene entre 19 y 45 años, siendo este su primer empleado formal en muchos casos. Según lo manifestado por el dueño, los colaboradores cumplen con lo que se les solicita, aunque no suelen ir más allá ni generar un valor agregado distintivo, lo cual representa un área de oportunidad para fortalecer el compromiso y sentido de pertenencia.

Finalmente, si bien la empresa no se percibe como una marca empleadora posicionada en el mercado, recibe una cantidad considerable de postulaciones, lo cual indica que posee atributos percibidos como valiosos para el talento externo. Además, su presencia activa en redes sociales (Instagram y Facebook) colabora con su visibilidad y posicionamiento, aunque todavía no se gestiona estratégicamente desde una lógica de atracción y fidelización de talento.

Para mayor entendimiento y a fin de indagar en el interior de la organización, se llevará adelante un análisis FODA, determinando aquellas ventajas, desventajas, fortalezas y debilidades que presenta.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es fundamental para conocer internamente como se encuentra la organización. Esta herramienta permite combinar aspectos internos de la organización (Fortalezas y Debilidades) en relación al ambiente donde se encuentra inmerso (Oportunidades y Amenazas).

*Como **Fortalezas** en la organización, se determinan las siguientes:*

- Buen ambiente laboral y comunicación efectiva entre niveles.
- Estructura joven, ágil y con bajo nivel de burocracia.
- Roles bien definidos: técnicos de instalaciones, administrativos y soporte.
- Alta autonomía en tareas y toma de decisiones.
- Flexibilidad laboral en cuanto a imprevistos o turnos, siempre y cuando haya personal de respaldo.
- Flujo constante de postulantes interesados en trabajar en la empresa.
- Presencia digital activa (Instagram, Facebook).
- Proceso claro de inducción y acompañamiento inicial.

*Como **Oportunidades**, se determinan las siguientes:*

- Encuestas de compensaciones y beneficios que permiten alinear las condiciones salariales y beneficios con los estándares del mercado, fortaleciendo la percepción de equidad y justicia interna, clave para atraer y fidelizar talento.
- Participación en ferias de empleo o eventos sectoriales locales con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa como empleadora atractiva; y reforzar la Propuesta de Valor para los Empleados al visibilizar su cultura y oportunidades de crecimiento.

- Expandir alianzas estratégicas con instituciones educativas locales (escuelas técnicas, universidades, terciarios), facilitando la atracción del talento en formación y la creación de programas de inserción laboral alineados con una Propuesta de Valor para los Empleados centrada en el desarrollo profesional.
- Programas públicos de apoyo a pymes que brindan herramientas económicas y formativas para implementar acciones de desarrollo profesional, bienestar y mejora del clima laboral como parte de la Propuesta de Valor para los Empleados. (PAC del Ministerio de Producción, créditos FONDEP o capacitaciones de INET, INAP Y FISFE)
- Expansión del uso de redes sociales como canal de comunicación institucional y marca empleadora (Linkedin). Permitiendo mostrar los logros, beneficios, clima laboral y testimonios reales, reforzando la identidad empleadora ante nuevas audiencias.
- Expandir las capacitaciones brindadas a través de empresas contratistas, consultoras externas (higiene y seguridad) y/o por medio del Centro Comercial e Industrial de Rafaela para roles técnicos y administrativos.
- Aprovechar la juventud del equipo para fomentar formación y fidelización. (talento en desarrollo que inicia su trayectoria)

Como Debilidades, se determinan las siguientes:

- Falta de capacitaciones sistemáticas en liderazgo y habilidades blandas.
- Evaluación de desempeño limitada, basada en la autoevaluación realizada por el empleado (modelo 90°). Esto implica que los trabajadores califican su propio rendimiento sin contar con la perspectiva de superiores directos, pares o personas a cargo; lo que limita la objetividad, impide una retroalimentación completa e integral; y reduce el valor del proceso para el desarrollo profesional y la toma de decisiones organizacionales.
- Ausencia de encuestas de clima periódicas.
- Falta de un programa de desarrollo profesional y crecimiento interno.
- Ausencia de un entorno organizacional que promueva la proactividad y el valor agregado en las tareas cotidianas.

- Determinados puestos, por su carácter operativo o administrativo, no admiten modalidades flexibles de trabajo, lo que puede afectar la percepción de equidad interna.

Como Amenazas, se terminan las siguientes:

- Competencia con grandes empresas que ofrecen mejores beneficios tangibles e intangibles.
- Riesgo de pérdida de potenciales talentos por la ausencia de una propuesta de valor clara para los empleados.
- Pérdida de talento en desarrollo que inicia su trayectoria por migración a ciudades más grandes y/o empresas más atractivas.
- Cambios tecnológicos constantes que exigen capacitación continua.
- Inestabilidad económica o inflación que impacte en la motivación del personal y en la posibilidad de ofrecer mejoras salariales.
- Mayor exigencia por parte de los candidatos respecto a beneficios tangibles e intangibles; y condiciones laborales.

Luego de haber realizado un análisis interno detallado de la organización y con el fin de evaluar la viabilidad de la intervención en la gestión del talento y el posicionamiento de la empresa como un empleador atractivo; a través de dicho diagnóstico se puede evidenciar que la principal debilidad de la organización es la ausencia de una Propuesta de Valor para los Empleados claramente definida. De tal forma, que esta falta afecta directamente a la experiencia del colaborador y su percepción de la empresa como lugar de trabajo.

Además, nos permitió identificar las principales problemáticas que impactan tanto interna como externamente a la organización. En donde pudimos identificar factores clave como:

Ausencia de una estrategia formal de Marca Empleadora: Esto hace que la empresa no pueda destacarse frente a sus competidores en el mercado laboral sino que también dificulta la identificación de su cultura y valores por parte de sus empleados. A su vez limita su capacidad para atraer candidatos que también compartan su cultura y valores, lo que puede derivar en

una baja alineación entre los colaboradores y los objetivos estratégicos y la cultura organizacional. De tal forma, que esto puede dar la impresión de que la organización no tiene una cultura corporativa bien establecida o una visión coherente.

Como consecuencia reduce la falta de interés en la oferta de talento calificado; siendo así que una estrategia de marca empleadora definida permitirá fortalecer la reputación de la organización y mejorará su capacidad de atracción y fidelización de talento.

Deficiencias en la Propuesta de Valor al Empleado ya existente: La Pyme no cuenta con una oferta atractiva desarrollada que contemple los beneficios competitivos y oportunidades de crecimiento dentro de la organización. La ausencia de un paquete de beneficios alineado con las expectativas del talento actual y potencial reduce el atractivo de la empresa como empleador y genera desmotivación entre los colaboradores de la organización.

En la actualidad los empleados no solo buscan seguridad económica sino que hacen más énfasis en un buen ambiente laboral, condiciones dignas de trabajo, seguridad social, en beneficios intangibles que permitan obtener un equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, generando como consecuencia motivación y satisfacción laboral.

De tal manera que las Pymes al no contar con programas estructurados de bienestar, reconocimiento o desarrollo profesional que refuercen y promuevan el sentido de pertenencia y motiven a los empleados; y además falta de incentivos tanto materiales (bonificaciones, beneficios adicionales) como emocionales (reconocimiento, desarrollo profesional) afecta directamente la satisfacción laboral, generando un bajo compromiso y falta de sentido de pertenencia, lo que deriva en que los empleados busquen nuevas oportunidades en el mercado laboral en empresas que le ofrezcan una propuesta más atractiva.

Falta de Planificación en el Desarrollo de Carrera: la ausencia de planes de formación y crecimiento profesional limita las oportunidades de desarrollo de los empleados, lo que puede generar desmotivación y fomentar la rotación. Siendo así que es fundamental que la

organización cuente con esquemas claros de progresión laboral para sus colaboradores, para que así los mismos puedan percibir la empresa como un lugar de crecimiento profesional.

Factores Externos: La empresa enfrenta la competencia de grandes corporaciones que ofrecen paquetes salariales y beneficios más atractivos, lo que genera dificultades para la fidelización del talento calificado. En un mercado altamente competitivo, es crucial que la organización desarrolle estrategias innovadoras para mejorar su propuesta de valor y fortalecer su posición en el sector.

Estos elementos evidencian la necesidad de diseñar e implementar una Propuesta de Valor al Empleado integral, que no solo contemple incentivos económicos, sino también beneficios intangibles, como el desarrollo profesional, un ambiente laboral saludable, reconocimiento, comunicación efectiva y alineación con la cultura organizacional.

A pesar de los desafíos, creemos que la intervención es factible y oportuna. El diseño de una estrategia de una Propuesta de Valor para los empleados, puede generar un impacto positivo en la fidelización de los empleados, la reducción de la rotación y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Siguiendo este lineamiento se entiende que es de fundamental importancia que la organización transforme la percepción que tienen sus colaboradores sobre ella, y que al mismo tiempo proyecte una imagen positiva que le permita atraer a los candidatos más calificados. De este modo, tanto los empleados actuales como los potenciales, sentirán el deseo de integrarse y permanecer en la empresa.

En la actualidad, es la propia organización la que debe generar un impacto, construir una imagen atractiva y posicionarse como una opción deseable para el talento disponible en el mercado. Por ello, resulta indispensable contar con una sólida Propuesta de Valor para los Empleados que fortalezca la estructura de la organización en todos sus niveles y potencie su Marca Empleadora.

De tal manera consideramos que resulta de vital importancia que la organización lleve a cabo este proceso ya que la misma se encuentra en un rubro altamente competitivo, en donde las micropymes enfrentan grandes desafíos a la hora de atraer y fidelizar talento calificado. Siendo así, que estas organizaciones suelen contar con recursos limitados y menor visibilidad en el mercado laboral, en comparación de las grandes corporaciones, lo que impacta de manera directa en su capacidad para poder posicionarse como empleadores de interés.

Asimismo, la rotación de personal que presenta la organización no solo incrementa los costos de reclutamiento y capacitación, sino que también afecta la estabilidad operativa y la calidad del servicio brindado a los clientes.

ANTECEDENTES

En los últimos años, distintas consultoras especializadas en gestión del talento han impulsado metodologías innovadoras para el desarrollo de propuestas de valor para empleados (PVE), en respuesta a los cambios en el mundo del trabajo y las nuevas expectativas de las personas frente a sus trayectorias laborales. Entre ellas, Mercer (2025) plantea una renovada estrategia que considera el rediseño de la PVE como un proceso continuo, vinculado a todo el ciclo de vida del colaborador dentro de la organización. Esta propuesta pone el foco en seis dimensiones clave: propósito en el trabajo, experiencia del empleado, compensación y beneficios justos, oportunidades de desarrollo, cultura inclusiva y bienestar integral.

El abordaje propuesto por Mercer enfatiza la necesidad de alinear la PVE con los valores organizacionales y con una gestión de personas centrada en la experiencia y las necesidades reales de los trabajadores, lo cual resulta fundamental para atraer, desarrollar y fidelizar talento en contextos altamente competitivos. Esta mirada resulta especialmente pertinente para el caso de estudio abordado en el presente trabajo, dado que la empresa en cuestión presenta desafíos en la atracción y fidelización de personal calificado, y carece de una estrategia definida de marca empleadora. En este sentido, la incorporación de enfoques contemporáneos como el de Mercer contribuye a fundamentar la importancia de diseñar una PVE que no solo

comunique beneficios, sino que constituya una propuesta genuina y coherente con la identidad y cultura organizacional. De esta manera, se fortalece el compromiso del equipo de trabajo, se mejora el clima organizacional y se promueve una mayor fidelización del talento, en línea con los objetivos planteados en esta intervención.

La necesidad de repensar las estrategias de atracción, desarrollo y fidelización de talento se ha vuelto urgente y necesaria para las organizaciones que desean mantener su competitividad en contextos laborales marcados por altos niveles de rotación, nuevas demandas generacionales y transformaciones en las dinámicas de trabajo. En este sentido, la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) ha cobrado una centralidad estratégica como herramienta para construir una marca empleadora sólida, coherente y diferenciadora.

En línea con esta perspectiva, Mortensen y Edmondson (2023), en un artículo publicado en *Harvard Business Review: Rethink Your Employee Value Proposition: Offer Your People More Than Just Flexibility*; a través de prácticas comunes observadas en organizaciones que están reformulando sus estrategias de atracción y fidelización; sostienen que las organizaciones deben rediseñar su PVE para que esta refleje no solo beneficios tangibles, como el salario y la flexibilidad laboral, sino también dimensiones más profundas que impactan directamente en la experiencia del empleado. Proponen una visión integral de la PVE estructurada en cuatro pilares: ofertas materiales, oportunidades de desarrollo, conexión y comunidad, y significado y propósito. Esta mirada permite comprender que una propuesta valiosa no solo se basa en “lo que se da” al colaborador, sino también en “cómo se lo hace sentir” dentro de la organización y “por qué” vale la pena comprometerse con su misión.

Según esta propuesta, las empresas que logran articular estos elementos de forma auténtica y coherente están en mejores condiciones de construir relaciones duraderas con sus equipos, atraer talento alineado a su cultura y mejorar significativamente los niveles de compromiso. Esta visión resulta especialmente relevante para organizaciones pequeñas y medianas, como la empresa de telecomunicaciones estudiada en este proyecto, que enfrentan desafíos estructurales al competir con grandes empresas por el talento.

El aporte resulta igualmente valioso como antecedente a pesar de que no se basa en una investigación empírica cuantitativa. Los autores desarrollan su propuesta a partir de la observación de tendencias globales recientes (como el aumento de la rotación voluntaria de personal, el agotamiento organizacional y la búsqueda de sentido en el trabajo) y sintetizan prácticas emergentes en diversas organizaciones.

Por tanto, la intervención propuesta busca incorporar esta lógica ampliada de valor, integrando tanto los factores racionales como los emocionales que componen la experiencia del empleado, con el fin de fortalecer la identidad empleadora y consolidar una cultura organizacional atractiva y sostenible en el tiempo.

Siguiendo en el marco de las transformaciones contemporáneas en la gestión del talento, cada vez más organizaciones apuestan por el diseño estratégico de Propuestas de Valor para los Empleados (PVE) como herramienta clave para atraer, comprometer y fidelizar al personal. Un ejemplo relevante en este sentido es el caso de la empresa farmacéutica global AstraZeneca, desarrollado en un estudio de un caso práctico: Propuesta de valor para los empleados en AstraZeneca por la consultora TalentSmoothie, en el cual se expone un proceso sistemático y participativo para la creación de una PVE alineada con la cultura organizacional y las necesidades concretas de sus colaboradores.

La iniciativa consistió en la implementación de una investigación cualitativa profunda, basada en la teoría fundamentada, que permitió segmentar la fuerza laboral en quince grupos diferenciados según criterios como función, edad, género y ubicación geográfica. Esta segmentación facilitó la identificación de patrones y necesidades específicas en torno a las expectativas laborales, el sentido del trabajo y la percepción del empleador. A partir de este análisis, se definieron cinco dimensiones fundamentales que estructuraron la nueva PVE de la compañía, las cuales fueron validadas con los propios empleados para garantizar su relevancia y credibilidad. Posteriormente, el enfoque fue adaptado y comunicado de manera consistente en los distintos países donde opera la organización, fortaleciendo su marca empleadora y consolidando un mensaje unificado hacia el talento interno y externo.

La experiencia de AstraZeneca resulta especialmente ilustrativa para el presente proyecto, en tanto demuestra la eficacia de una PVE construida sobre las percepciones reales de los empleados y su adecuación a diversos contextos organizacionales y culturales. Este enfoque evidencia la importancia de diseñar propuestas auténticas y coherentes con la identidad organizacional, aspecto que se vincula directamente con los objetivos de esta intervención, orientada a desarrollar e implementar una PVE en una pyme del sector de telecomunicaciones en Rafaela. En efecto, al igual que en el caso citado, se busca fortalecer la marca empleadora, mejorar el clima interno y fidelizar el talento, a partir del diseño de una propuesta que dialogue con las experiencias, motivaciones y aspiraciones del equipo de trabajo.

Como antecedente empírico relevante para esta intervención, los informes de Randstad Employer Brand Research (2021 y 2025) aportan una visión comparada sobre la evolución de las expectativas del talento argentino respecto a la marca empleadora, brindando insumos valiosos para diseñar una Propuesta de Valor para los Empleados (PVE) alineada con las necesidades reales del personal.

En 2021, con una muestra representativa de 4.702 personas en Argentina, el estudio reveló que factores intangibles como el propósito organizacional, el clima laboral y las oportunidades de desarrollo eran altamente valorados, incluso por encima de la compensación económica. Este hallazgo fue particularmente fuerte en los segmentos más jóvenes, lo cual evidenció que las PyMEs podían diferenciarse no solo por el salario, sino también mediante una experiencia laboral positiva, que fomente el sentido de pertenencia, el compromiso y el bienestar.

En 2025, con 4.108 encuestados, se observó un cambio significativo en las prioridades: el salario competitivo y los beneficios volvieron a ocupar el primer lugar como criterio de elección de empleador, seguido por la seguridad laboral, el desarrollo profesional y la equidad. A su vez, se incorporaron nuevas dimensiones como la motivación y el compromiso (valorados por el 52 % del talento), la importancia del reskilling (mencionada por el 80 %) y la percepción del impacto de la inteligencia artificial en el entorno de trabajo. El estudio también reporta que solo 4 de cada 10 personas se sienten conformes con su salario, mientras

que 6 de cada 10 valoran positivamente la seguridad laboral en sus empleadores actuales, lo que evidencia una brecha entre expectativas y realidad.

Además, la segmentación por generaciones y perfiles laborales permitió identificar diferencias clave: la generación Z valora especialmente la cultura organizacional y presenta una mayor predisposición al cambio de empleo, mientras que millennials y generación X otorgan mayor importancia a la compensación económica. A su vez, los perfiles digitales priorizan los desafíos y el desarrollo profesional, mientras que los operativos destacan la equidad como factor determinante.

Estos hallazgos resultan fundamentales para orientar el diagnóstico interno, evidencian la necesidad de diseñar propuestas diferenciadas según el perfil y la generación, y permiten definir con mayor precisión las dimensiones estratégicas para fortalecer la marca empleadora, mejorar el clima organizacional y fidelizar talento en contextos organizacionales diversos.

Por último, estos antecedentes muestran que, a pesar del desarrollo teórico y de investigaciones aplicadas sobre la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y el employer branding, persisten desafíos en su implementación efectiva, especialmente en el ámbito de las PyMEs del interior del país. En este sentido, la presente investigación busca aportar a ese vacío, mediante el diseño de una PVE contextualizada a una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Rafaela, atendiendo tanto a sus necesidades organizacionales como a las nuevas exigencias del talento actual y emergente.

MARCO TEORICO

PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO:

En los últimos años, posicionarse como un empleador atractivo se ha convertido en una prioridad estratégica para muchas organizaciones, especialmente en sectores altamente competitivos como el tecnológico y de telecomunicaciones. Este desafío ha impulsado el desarrollo de enfoques como la Propuesta de Valor para los Empleados (PVE) y el Employer

Branding, conceptos que han evolucionado progresivamente desde el ámbito del marketing hacia la gestión del talento.

El concepto de propuesta de valor se origina en el marketing estratégico. Fue formulado por Lanning y Michaels (1988) en el marco de McKinsey & Company, quienes definieron a la empresa como un sistema de entrega de valor centrado en la satisfacción de las necesidades del cliente. Posteriormente, Osterwalder y Pigneur (2010) consolidaron este enfoque al incluir la propuesta de valor como uno de los bloques fundamentales del *Business Model Canvas*, planteando que no solo se trata de lo que se ofrece, sino también de cómo se entrega, comunica y adapta esa oferta al público objetivo.

A partir de esta evolución conceptual, la propuesta de valor fue incorporándose al campo de los recursos humanos, dando lugar al concepto de Employer Value Proposition (EVP) o Propuesta de Valor al Empleado. En este sentido, Barrow y Mosley (2005) establecen que, la EVP representa el conjunto de beneficios tangibles e intangibles que una organización ofrece a sus empleados a cambio de su desempeño, compromiso y lealtad. Dichos beneficios incluyen aspectos como el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, la cultura organizacional, la compensación y el reconocimiento.

Por otra parte, Minchington (2010) amplía esta visión al destacar que una EVP auténtica, coherente y diferenciadora se convierte en una ventaja competitiva crucial para atraer y fidelizar talento en mercados laborales altamente disputados. De hecho, en la literatura actual se emplean distintas expresiones —Employer Value Proposition, Employee Value Proposition, Propuesta de Valor al Talento u Oferta de Valor al Empleado—, pero todas ellas coinciden en señalar que se trata de una estrategia central para fortalecer la marca empleadora y mejorar la experiencia del colaborador (Anderson, Narus & van Rossum, 2006).

En este trabajo, se adoptará un enfoque integrador que retoma las distintas denominaciones utilizadas en la literatura: Employer Value Proposition, Employee Value Proposition, Propuesta de Valor al Talento y Oferta de Valor al Empleado, comprendiendo que todas ellas

aportan matices relevantes para abordar de manera amplia y situada esta estrategia clave de gestión del talento.

Complementando esta mirada, Aguado Hernández (2019) destaca la importancia de una doble perspectiva al momento de definir una PVE efectiva: considerar tanto las características internas de la empresa —como su cultura, condiciones laborales y propuesta de recompensa— como los atributos y expectativas del talento que se desea atraer. Según la autora:

“Hemos de tener en cuenta [...] las características de la empresa como lugar para trabajar (sector, actividad, cultura, identidad, condiciones de trabajo, oferta de recompensa total) y los datos relativos al colectivo objetivo [...]. Dicha información, tratada adecuadamente, arrojará los ingredientes necesarios para configurar una propuesta de valor única y diferencial, que responda a la pregunta de “por qué trabajar aquí y no en otra compañía”(Aguado Hernández, 2019, p. 5).

Sin embargo, advierte que disponer de una PVE no es suficiente si no se acompaña de una estrategia comunicacional adecuada: “tan crítico es tener una historia que contar como una forma de contarla” (Aguado Hernández, 2019, p. 5). Una PVE bien diseñada no solo atrae talento externo, sino que también alinea las expectativas internas, fomentando compromiso y sentido de pertenencia.

Actualmente, entonces, podemos definir a la Propuesta de Valor para el Empleado (Employee Value Proposition, EVP) como el conjunto único de beneficios, recompensas y experiencias que una organización ofrece a sus colaboradores a cambio de sus habilidades, capacidades y contribuciones (Minchinton, 2010).

En esta misma línea aplicada, Ceriani (2021), en una investigación realizada sobre pymes argentinas del sector tecnológico, concluye que una Propuesta de Valor al Empleado construida sobre una relación sólida entre el colaborador y la organización permite mejorar el posicionamiento de la misma como competitiva, gestionar la imagen corporativa y consolidar una marca empleadora fuerte y sostenible.

En este sentido, la PVE debe construirse desde adentro, reflejando el ADN de la empresa: su misión, visión, valores, estilo de liderazgo, procesos organizativos y la forma de trabajar. Por otro lado, Rodríguez (2014) enfatiza que esta señal de identidad debe traducirse en un mensaje claro, coherente y creíble que se comunique eficazmente tanto a empleados actuales como candidatos, evitando que quede en meras formulaciones teóricas.

De tal manera, que una empresa puede definir una estrategia sólida para atraer, desarrollar y fidelizar talento, pero si esta no está acompañada por una cultura coherente que respalde esa propuesta, los esfuerzos difícilmente se traduzcan en resultados sostenibles. La marca empleadora, por lo tanto, no solo debe construirse desde el discurso, sino desde la experiencia real que los colaboradores viven en el día a día. De ahí la importancia de alinear la EVP con los valores y prácticas culturales de la organización, generando un entorno laboral auténtico y atractivo que potencie tanto la atracción como la fidelización del talento.

Dentro de la EVP, uno de los pilares fundamentales es la *compensación total o recompensa total*, concepto que desarrollaremos a continuación:

RECOMPENSA TOTAL o COMPENSACIÓN TOTAL:

La compensación total, entendida como la combinación de elementos tangibles e intangibles que los empleados reciben a cambio de su trabajo. Tradicionalmente, la remuneración se enfocaba únicamente en el salario y algunos beneficios, pero en la actualidad las organizaciones más competitivas adoptan un enfoque integral que considera tanto aspectos financieros como no financieros.

Según Armstrong (2010), la compensación total abarca la remuneración directa (salarios y bonos), beneficios indirectos (seguros, vacaciones, horarios flexibles), incentivos de corto y largo plazo, y recompensas no monetarias como el reconocimiento o las oportunidades de desarrollo. Esta perspectiva reconoce que la motivación y la satisfacción de los empleados no dependen exclusivamente del salario, sino también de una propuesta de valor amplia que contemple su bienestar general.

En la misma línea, Milkovich y Gerhart (2014) destacan que el paquete de beneficios constituye un pilar fundamental de la compensación total, incluyendo servicios como planes de salud, seguros, licencias, programas de bienestar, entre otros. La adecuada gestión y comunicación de estos beneficios influye directamente en la percepción de valor por parte de los colaboradores y por ende, en la efectividad de la EVP (WorldatWork,2023).

Complementado esta perspectiva, León (2013) destaca que actualmente, el énfasis de las organizaciones líderes: es la Recompensa Total, que incluye además de las recompensas financieras las recompensas intangibles: como el ambiente de trabajo y calidad de vida, la oportunidad de avance y reconocimiento, flexibilidad en el trabajo, teletrabajo y horario flexible. Armstrong y Mulis (2004) agregan que se trata de un enfoque que busca recompensar de manera justa y coherente de acuerdo al valor que cada personas aporta a la organización, incorporando tanto recompensas extrínsecas como intrínsecas.

Además, integrar la compensación total dentro de la EVP permite a las organizaciones diferenciarse en un mercado laboral competitivo y responder a las expectativas cambiantes de los trabajadores, quienes valoran cada vez más elementos como el equilibrio entre la vida personal y profesional, el desarrollo continuo y un ambiente de trabajo positivo (Harvard Business Review,2023).

En este marco, la recompensa total se concibe como un sistema amplio y estratégico que agrupa todas las formas de compensación- financieras y no financieras- mediante las cuales una organización reconoce y retribuye el aporte que hacen las personas en la contribución al logro de los objetivos. Este enfoque incluye tanto las recompensas extrínsecas e intrínsecas, las cuales se desarrollaran a continuación:

Recompensas extrínsecas

Son todos aquellos aspectos objetivos o tangibles, externos al individuo, que son percibidos como recompensa por él mismo y depende de un proceso valorativo subjetivo que realiza un individuo. (Prat & Tovar 1999).

Según León (2013), las recompensas extrínsecas o transaccionales entre el empleador y empleados incluyen la Recompensa Total: salario base, pagos garantizados, incentivos de corto y largo plazo y beneficios.

Estas tienen un valor monetario en el mercado y se clasifican en dos categorías: compensaciones directas e indirectas.

1. Compensación directa: Son aquellos componentes económicos que el empleado recibe directamente de la empresa como consecuencia de la relación laboral. Se incluyen en este apartado el salario fijo (base y complementos) y el salario variable (comisiones, incentivos basados en el cumplimiento de objetivos, participación en beneficios, primas por actividad, etc.). Es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. (Mondy & Noe 2005).

2. Compensación indirecta: Son aquellas recompensas que tienen un valor en el mercado (que se pueden comprar), pero que el empleado recibe de manera indirecta, la empresa las compra o produce para él como consecuencia de la relación laboral. Aquí están incluidos un seguro de vida, comedor de la empresa, la ayuda para el transporte, un plan de pensiones, etc. (Prat & Tovar 1999).

Además la Recompensa Total en una empresa tiene que tomar en cuenta la equidad, así las personas estarán más motivadas si son tratadas de manera equitativa, y desmotivadas si son tratados desigualmente (Adams, 1965). Existen dos tipos de equidad:

1. Equidad interna: Es cuando los empleados reciben el salario de acuerdo con la importancia relativa de sus puestos dentro de la misma organización. (Mondy & Noe

2005).

2. Equidad externa: Es cuando los empleados de una empresa reciben un salario equiparable al de los trabajadores que desempeñan puestos similares en otras empresas (Mondy & Noe 2005).

Lo ideal es que una empresa trate de establecer tanto una equidad interna como externa para lograr sus objetivos de atraer, fidelizar y motivar a los trabajadores, pero estos objetivos suelen estar enfrentados. La tendencia actual es que las decisiones al respecto se toman a partir de la importancia relativa de cada grupo o persona para la empresa y esta importancia depende del tipo, tamaño, antigüedad y sector al que pertenece la empresa (Gómez Mejía, 2001).

Recompensas Intrínsecas

Son todos aquellos elementos que son percibidos de manera subjetiva por el empleado como una recompensa. Por ejemplo, podemos considerar como tal la satisfacción de realizar un trabajo interesante, no repetitivo, que permita realizarse personalmente, un buen ambiente de trabajo, etc. Varía de unos individuos a otros en función de sus preferencias, necesidades, valores y experiencia vital (Prat & Tovar, 1999).

Según León (2013), las recompensas intrínsecas o relacionales son los intangibles relacionados con el lugar de trabajo: calidad de vida, liderazgo, reconocimiento, balance trabajo-vida y un trabajo que estimule con responsabilidad, autonomía y que sea significativo. También se vinculan con el crecimiento individual, a través de la inversión en las personas, el desarrollo y entrenamiento, las oportunidades de carrera y la gestión del desempeño. Asimismo, se relacionan con aspectos identitarios y culturales como la visión y valores organizacionales, la reputación institucional y la posibilidad de construir relaciones laborales duraderas y sostenidas en el tiempo.

En esta línea, Chiavenato (2009) sostiene que las recompensas intrínsecas son aquellas que provienen directamente del contenido del trabajo y del significado que este tiene para el colaborador. No dependen de estímulos externos, sino del grado de realización personal, reconocimiento, aprendizaje y sentido de contribución que el trabajo proporciona. El autor destaca que estas recompensas tienen un efecto directo en la motivación a largo plazo, ya que apelan a la satisfacción de necesidades psicológicas superiores como la autorrealización y el desarrollo personal. Por su parte, Hidalgo (2011) retoma el concepto bajo la noción de *salario emocional*, al que define como el conjunto de condiciones intangibles que, sin implicar una retribución monetaria directa, generan satisfacción y compromiso en los trabajadores. Para el autor, integrar estos factores dentro de una estrategia de Recompensa Total permite a las organizaciones compensar limitaciones económicas con una propuesta de valor más humana, personalizada y sostenible.

Tanto Chiavenato como Hidalgo coinciden en que las recompensas intrínsecas no solo cumplen un rol motivador, sino que también son claves para fidelizar el talento, especialmente en contextos donde los perfiles calificados valoran el equilibrio entre vida personal y laboral, el propósito del trabajo y la posibilidad de crecimiento profesional dentro de un entorno saludable.

Por lo tanto, la gestión de la Recompensa Total, que faculta a las organizaciones y directivos a participar y motivar a los empleados, mejora la atracción y fidelización de talentos en momentos en que los empleados pueden considerar otras opciones de trabajo. Pero ¿cómo se mantiene esto en el tiempo? Se mantiene a través de una Estrategia de Recompensa Total que implemente y desarrolle políticas, prácticas y procesos que promuevan el logro de los objetivos estratégicos (León, 2013).

COMUNICACIÓN DE LA PVE

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se generan, transmiten y reciben mensajes dentro de una organización, y constituye un factor clave para coordinar

actividades, tomar decisiones, motivar al personal y construir una cultura organizacional compartida” (Chiavenato, 2009, p. 386). Desde una perspectiva estructural, Robbins y Judge (2017) señalan que la comunicación es el mecanismo mediante el cual se coordinan las actividades organizativas y se construyen relaciones de trabajo, desempeñando un rol esencial en la motivación, el liderazgo y la gestión de conflictos. A su vez, Chiavenato (2009) plantea que la comunicación es un proceso por el cual las personas intercambian información y significados mediante un sistema común de símbolos, lo que la convierte en un factor clave para la integración y efectividad de los equipos de trabajo.

Por otro lado, según Daft (2016), la comunicación organizacional debe ser vista como un proceso dinámico de creación de sentido, donde no solo importa el contenido del mensaje, sino también el contexto, la relación entre los interlocutores y los canales utilizados. Este enfoque destaca la importancia de promover entornos de comunicación abiertos, horizontales y transparentes como condición indispensable para una cultura organizacional sólida. En definitiva, comprende la comunicación como un proceso social, estratégico y multidimensional que permite a las organizaciones mejorar sus prácticas internas, fortalecer el compromiso del personal y alinear a sus equipos con los objetivos institucionales.

Desde una mirada crítica y actual, Valdetaro (2015) concibe a la comunicación como una capacidad intrínseca de la especie humana, polivalente y ambigua, que en la actualidad ha sido transformada en mercancía y fuerza productiva. Esta capacidad no solo permite la creación de vínculos simbólicos, sino también cumple la función estratégica de articular los lazos sociales en un contexto atravesado por la mediatización, el mercado de los bienes simbólicos y las nuevas tecnologías. Para la autora, la comunicación se presenta como una “argamasa transversal que enlaza dimensiones biológicas, técnicas y sociales”, cuya ambigüedad la posiciona tanto como herramienta de cohesión como generadora de tensiones y disputas (Valdetaro, 2015, p.17). Esta visión resignifica el rol de la comunicación más allá de la transmisión de información, ubicándola como una pieza clave en la construcción de sentido y en la configuración del entramado social contemporáneo.

La comunicación como eje estratégico en la propuesta de valor al empleado

La Propuesta de Valor al Empleado (PVE), debe estar bien comunicada a los actores involucrados, para reflejar los rasgos principales de la personalidad de la compañía y la realidad. Una PVE bien estructurada y comunicada constituirá una pieza clave para el posicionamiento de la compañía como empleador de referencia, y contribuirá tanto a la atracción de talento como a generar un mayor sentimiento de pertenencia entre los empleados (Hernández, 2012), lo que, sin duda, hará que el plan de marca como empleador sea todo un éxito. Estos mensajes deben contener atributos o características que contribuyan a que dicha empresa sea percibida como un buen lugar para trabajar. Por ello, varios estudios se han centrado en identificar aquellos atributos que hacen que un empleado decida trabajar en una determinada compañía y no en otra, en función del valor que ésta le aporta no sólo profesionalmente, sino también en lo personal (Jiménez & Avilés, 2013).

Asimismo, Chiavenato (2019) sostiene que la comunicación no solo cumple funciones informativas, sino también motivacionales, integradoras y decisorias dentro de la organización, al permitir que los mensajes lleguen con claridad a todos los niveles jerárquicos y se construya una visión compartida. En este sentido, comunicar adecuadamente la PVE implica generar un flujo constante y transparente de información, tanto ascendente como descendente, que favorezca la identificación de los empleados con los valores, beneficios y promesas que la organización les ofrece. De lo contrario, una propuesta mal comunicada puede generar confusión, expectativas incumplidas y falta de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Actualmente la PVE es vista como una estrategia de “Employer Branding”, la cual está compuesta por acciones concretas orientadas a posicionar una organización como un buen lugar para trabajar, creando una reputación como empleador y como marca empleadora. Es decir, el objetivo es transmitir que la empresa es el mejor lugar para trabajar y posicionarse con este mensaje entre su público actual y público objetivo.

FIDELIZACIÓN DEL TALENTO

En el contexto actual de alta competitividad y transformación constante, las organizaciones han comenzado a sustituir el concepto tradicional de “retención de talento” por uno más estratégico: la fidelización del talento. Como plantea Chiavenato (2009), retener implica mantener motivados y comprometidos a los colaboradores mediante la alineación de sus intereses personales con los objetivos corporativos. Sin embargo, esta lógica ha evolucionado hacia propuestas más integrales, donde ya no bastan los incentivos económicos o contractuales para sostener el compromiso. En esta línea, Ramos (2011) sostiene que las organizaciones deben construir una identidad corporativa significativa mediante beneficios no económicos, nuevos valores organizacionales y una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), generando así un vínculo emocional y simbólico que incentive la permanencia.

La fidelización del talento se entiende como el conjunto de estrategias y acciones que buscan generar un vínculo emocional y profesional sólido entre la organización y sus colaboradores, de modo que estos elijan permanecer voluntariamente motivados y comprometidos con la empresa (Dinard,2025). Este vínculo se construye a partir de una experiencia del empleado positiva y coherente a lo largo de todo el ciclo laboral, que incluye aspectos como la cultura organizacional, el liderazgo, el reconocimiento y el propósito compartido (Louffat,2020; PwC Argentina, 2023).

Un alto nivel de compromiso o employee engagement es fundamental, pues se relaciona directamente con la retención, productividad y la ventaja competitiva de la organización. En este sentido, Kahn (1990) define el engagement como la implicación física, cognitiva y emocional de la persona en su rol laboral, lo que permite a los trabajadores expresarse plenamente en sus tareas y conectar significativamente con la organización. Complementariamente, Sahni (2021) demuestra empíricamente que factores como el apoyo organizacional y la satisfacción laboral influyen significativamente en el engagement de los trabajadores millennials, lo que a su vez impacta en su intención de permanecer y aportar en la organización.

Este cambio de enfoque responde a las nuevas expectativas de los trabajadores, quienes buscan organizaciones que valoren su bienestar integral, ofrezcan oportunidades de crecimiento y respeten su autonomía (Gallup,2023). A su vez, estudios recientes evidencian que los empleados comprometidos no solo permanecen más tiempo en la empresa, sino que además son más productivos, innovadores y actúan como embajadores de la marca empleadora (Great Place to Work, 2022).

Por otro lado, Payne et al. (2010) refuerza esta perspectiva al señalar que las políticas de rendimiento, reconocimiento y oportunidades de desarrollo y balance entre la vida personal y laboral son esenciales para motivar y retener al talento. Complementariamente, Díaz Dumont et al. (2023) destacan que estas estrategias de fidelización no solo mejoran el clima laboral y reducen la rotación, sino que también fortalecen la imagen institucional, impulsan la productividad y permiten adaptarse a las exigencias de la era digital.

En este marco entonces, cabe destacar que la fidelización del talento no solo contribuye a la sostenibilidad organizacional, sino que se posiciona como una ventaja competitiva en el entorno laboral contemporáneo.

MOTIVACIÓN LABORAL

Todos los gerentes enfrentan un gran reto: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, así como satisfacción y compromiso (Gordon, 1997). Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio para diagnosticar el grado de motivación y recomendar maneras de mejorarla. Una de las teorías es la del refuerzo, que hace hincapié en las consecuencias de la actuación (Komaki, Coombs y Schepman, 1991) y se basa en que si se recompensa por ciertos comportamientos requeridos, existe la posibilidad de que se repitan. La motivación laboral ha sido ampliamente estudiada desde teorías clásicas como la de Maslow (1943), Herzberg (1959) o McClelland (1961), que analizan los factores internos que impulsan la acción humana en contextos de trabajo. En la actualidad, se complementan con modelos que

priorizan la autonomía, el propósito y la participación activa de los empleados (Pink, 2009; Deci & Ryan, 2000). También existe la teoría de las expectativas, que es cuando el individuo cree que su esfuerzo conducirá a los resultados valorados (Vroom, 1964). Por lo tanto, cuando los individuos creen que el esfuerzo da lugar a un rendimiento, cuando creen que serán compensados por él y descubren el valor de las recompensas que se ofrecen, todo esto hace que las personas vean estas recompensas como motivación (Payne, S. C., Cook, A. L., Horner, M. T., Shaub, M. K., Boswell, W. R., & Ozias, A. 2010).

Además de los modelos centrados en necesidades o expectativas, el diseño del trabajo y la percepción de autoeficacia también cumplen un rol fundamental en la motivación. El modelo de las características del puesto desarrollado por Hackman y Oldham (1976) señala que la variedad de habilidades, la identidad y la significación de la tarea, la autonomía y la retroalimentación son factores críticos que influyen directamente en la motivación interna. Cuando las tareas laborales son percibidas como desafiantes, significativas y permiten cierto grado de control, los empleados tienden a involucrarse con mayor compromiso. En esta línea, el concepto de autoeficacia propuesto por Bandura (1997), la creencia de una persona en su capacidad para lograr objetivos específicos, refuerza la idea de que las personas motivadas son aquellas que se sienten competentes y valoradas. Por lo tanto, la motivación también depende del contexto que la organización genera para permitir el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.

En este marco, la motivación laboral no solo impulsa el rendimiento, sino que también constituye un factor clave en la retención y fidelización del talento, especialmente cuando las recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, están alineadas con los valores y expectativas de los colaboradores.

Para que las empresas cumplan con los objetivos organizacionales a través de su capital humano, deben generar mecanismos para atraerlos, fidelizarlos y mantenerlos motivados. Esto se hace a través de la Recompensa Total.

EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

La experiencia del empleado se ha convertido en un eje central en la gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas, especialmente en contextos donde la atracción, compromiso y fidelización del personal representan desafíos claves. Este concepto hace referencia a la totalidad de las percepciones que un colaborador construye a lo largo de su vínculo con la organización, desde el proceso de reclutamiento hasta su salida.

Por otro lado, según Morgan (2017), la experiencia del empleado es “el conjunto de percepciones que un trabajador tiene sobre su paso por una organización, influido por cada interacción con la empresa desde el primer contacto hasta la salida” (p. 8). Esta visión propone que la experiencia no se limita a beneficios materiales o a eventos aislados, sino que comprende todos los aspectos tangibles e intangibles que configuran el día a día laboral: el ambiente físico, las herramientas tecnológicas y, fundamentalmente, la cultura organizacional.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, la percepción es un proceso activo mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar significado a su entorno laboral, lo que influye directamente en cómo interpretan la realidad y toman decisiones dentro de la organización. Como señalan Robbins y Judge (2019), esta interpretación varía según las características personales y contextuales, explicando por qué diferentes empleados pueden tener experiencias laborales muy distintas incluso frente a situaciones similares. Por lo tanto, la experiencia del empleado está compuesta por múltiples percepciones que moldean su vínculo con la empresa.

Complementariamente, Bersin (2019) sostiene que la experiencia del empleado constituye “la suma total de las interacciones entre el empleado y la organización, que afectan su percepción del trabajo, la cultura, el bienestar y la productividad”. Desde esta perspectiva, el diseño de una experiencia positiva implica comprender y mejorar los momentos claves del ciclo de vida del colaborador: incorporación, desarrollo, reconocimiento, crecimiento y desvinculación.

Asimismo, estudios realizados por Gallup (2017) evidencian que las organizaciones que priorizan una experiencia del empleado sólida, enfocada en factores como el propósito, el sentido de pertenencia, el logro y la energía, logran mayores niveles de compromiso, innovación y desempeño. Estos componentes emocionales y sociales son considerados críticos para el bienestar organizacional y la sostenibilidad del talento.

En el marco del presente trabajo, este concepto se vincula directamente con los objetivos de fortalecer la cultura interna y mejorar la propuesta de valor para los empleados.

Comprender y optimizar la experiencia del empleado permitirá generar condiciones laborales más atractivas y satisfactorias, favoreciendo la fidelización del talento y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

GESTIÓN DEL TALENTO

El talento humano puede definirse como el conjunto de capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes y competencias que poseen las personas y que, al ser gestionadas estratégicamente, permiten generar valor dentro de las organizaciones. Desde esta perspectiva, Chiavenato (2009, p.8) sostiene que las personas no deben ser concebidas como meros recursos, sino como actores estratégicos, proactivos y dotados de inteligencia, capaces de aprender, desarrollarse, innovar y contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales. De igual forma, Conrero y Cravero (2019, p.15) destacan que el talento no es un atributo extraordinario ni exclusivamente innato, sino una capacidad desarrollable, cuyo despliegue depende de contextos que promuevan el aprendizaje, el compromiso y la participación.

La gestión del talento humano, se entiende como un proceso dinámico y contextualizado que va más allá de atraer y retener colaboradores. Implica desarrollar, comprometer y alinear a las personas con los objetivos estratégicos de la organización. Así, conforme a Chiavenato (2009), una gestión eficiente del talento genera una relación colaborativa entre empleados y la organización, permitiendo cumplir tanto metas institucionales como fomentar el crecimiento

individual. Paralelamente, Conrero y Cravero (2019) proponen que la aplicación de un enfoque basado en competencias- entendidas como el conocimiento en acción en un contexto determinado- resulta fundamental para articular la formación, el trabajo y, en consecuencia, la productividad.

En contextos organizacionales cada vez más dinámicos y completos, caracterizados por la innovación constante, la digitalización y la globalización, el talento humano representa un activo intangible clave. Tal como sostienen Conrero y Cravero (2019), el valor de una persona en la organización ya no reside únicamente en la ejecución técnica de tareas, sino en su capacidad de generar soluciones creativas, adaptarse al cambio y agregar valor en función de objetivos cambiantes.

La gestión del talento también debe contemplar la empleabilidad y el aprendizaje continuo como ejes centrales. En palabras de Chiavenato (2009), en un entorno donde el conocimiento se vuelve obsoleto con rapidez, las organizaciones deben promover una cultura de desarrollo permanente, facilitando que sus colaboradores actualicen sus competencias, se reinventen y evolucionen junto con los desafíos del entorno. De tal manera que la gestión del capital humano constituye un proceso estratégico e integral, centrado en el desarrollo de personas capaces de aportar valor sostenido mediante el compromiso, la innovación, el aprendizaje y la adaptabilidad constante.

MARCA EMPLEADORA

Siguiendo la línea de investigación es preciso identificar el concepto de Marca Empleadora, para ello, diversos autores han planteado lineamientos para lograr una definición lo más precisa posible, así el autor Nicolás Ind (1990) en su libro “La Imagen Corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces” define la Imagen corporativa como la percepción que tiene un determinado grupo de personas sobre una empresa, teniendo en cuenta elementos tales como el slogan, las publicidades, logotipo, reputación de la

organización, imagen ante los diferentes medios, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE), entre otros.

El autor J. Villafaña (1993) en su libro “Imagen Positiva – Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas.” Define a la imagen Corporativa como “(...) El resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor medida, la empresa proyecta hacia el exterior.” (p.24)

Ambos autores hablan de imagen corporativa, determinando a la misma como la construcción que hace un determinado público de lo que representa una organización. Es pertinente diferenciar lo que es una Imagen Corporativa o de Empresa, de una imagen de Marca, en tal sentido el autor Capriotti (1992), realiza una distinción de las mismas, concluyendo que, la Imagen de Marca es la actitud que tienen los públicos en relación a una determinada marca o nombre de un producto, mientras que la Imagen Corporativa o de Empresa, es la actitud que tienen los públicos hacia la organización como tal, en cuanto ser vivo, social y comunicativo. Es la idea global que tienen sobre sus productos, actividades y su conducta. (p. 29-30)

En esta línea, la marca empleadora es una estrategia innovadora que combina herramientas del marketing, la comunicación y los recursos humanos con el fin de posicionar a la organización como un lugar atractivo para trabajar, tanto para el talento interno como externo. Esta estrategia busca alinear la propuesta de valor al empleado con los valores organizacionales y las percepciones del entorno. En este sentido Aguado (2017) lo define como el conjunto de atributos que los empleados, candidatos, prescriptores y la sociedad en general relacionan con una compañía como lugar para trabajar. Como tal, se compone de percepciones que deben ser definidas, medidas, contrastadas y gestionadas estratégicamente para alinear los intereses del candidato y de la organización.

Complementando esta mirada, Fernández-Lores, Avelló y Blasco (2014) afirman que el employer branding implica una iniciativa estratégica, integrada por un amplio conjunto de

actividades, que en una organización se desarrolla para contar con una plantilla informada, capacitada y comprometida, capaz de representar de manera coherente la promesa de marca. De esta forma, la marca empleadora no sólo opera hacia el exterior- en la atracción de talento-, sino también hacia el interior, mediante la generación de compromiso, fidelización y sentido de pertenencia de los colaboradores. Además, constituye una fuente de ventaja competitiva sostenible e inimitable para las organizaciones en contextos de alta competencia por el talento.

Al hablar de Marca Empleadora, se hace referencia entonces a la percepción que tiene un público determinado de una organización, lo que la misma refleja al exterior, pero también al interior de ella. Todo ello a fin de atraer y desarrollar talentos, pero también preservar y fidelizar a aquellos que ya forman parte de la organización, en tal sentido resulta relevante identificar qué es y cómo se gestiona un talento.

INDICADORES

La formulación de un sistema de indicadores resulta clave para monitorear el proceso de diseño e implementación de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE), así como para evaluar su impacto sobre la marca empleadora, el clima organizacional y la fidelización del talento. En este sentido, medir no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para traducir conceptos abstractos —como compromiso, satisfacción o percepción de marca— en variables observables y gestionables (Hernández Sampieri, 2014).

Complementariamente, Cravino (2016) aporta una visión adicional al destacar que medir no es un acto neutro ni automático, sino profundamente intencionado. En palabras del autor: “Medir implica tomar posición sobre lo que se considera valioso dentro de una organización, y por ello, solo deberíamos medir aquello que estamos dispuestos a gestionar, analizar y mejorar” (p. 33). En otras palabras, la medición no es un fin en sí mismo, sino un medio para producir conocimiento útil y orientar la toma de decisiones.

En esta línea, el primer paso esencial es preguntarse “¿para qué se mide?”. Esta pregunta ordena el proceso, evita desvíos y permite enfocar recursos en lo verdaderamente relevante. Sin una finalidad clara, la medición se transforma en un ritual vacío o, peor aún, en una trampa burocrática. En cambio, cuando se la concibe como herramienta de gestión, la medición permite ver, interpretar y actuar sobre la realidad organizacional.

Por ello, medir no debe entenderse como la simple adopción de indicadores genéricos o modelos preestablecidos, sino como un proceso de construcción que debe estar alineado con las prioridades, valores y objetivos de cada organización. En este sentido, “medir no es copiar indicadores de otras empresas o modelos genéricos, sino desarrollar un sistema que refleje lo importante para esa organización, en ese momento y con ese propósito” (Cravino, 2016).

Además, medir implica comparar, ya sea contra metas propias, estándares del sector o resultados históricos. Esta comparación es la que convierte los datos en información y, posteriormente, en conocimiento para la acción. Pero no medir lo importante puede llevar a invisibilizar procesos clave para la motivación, la retención o el compromiso de los colaboradores. Tal como señala el autor, “medir lo importante” es también decidir qué diferencia merece ser detectada, registrada y transformada (Cravino, 2016).

Desde esta perspectiva, la selección de indicadores no responde a modelos genéricos, sino que se vincula directamente con los objetivos específicos de esta investigación y con las características contextuales de la organización estudiada. El presente sistema integra indicadores cuantitativos y cualitativos organizados en cinco dimensiones clave: percepción del empleado, comunicación interna, propuesta de valor, fidelización y marca empleadora. Cada uno de ellos ha sido definido con su respectiva fórmula de cálculo, unidad de medida y frecuencia sugerida, de modo tal que puedan utilizarse tanto en la etapa diagnóstica como en la evaluación de resultados.

La comparación periódica de estos indicadores contra metas internas o resultados históricos permitirá no solo conocer el estado actual de la organización en relación con su

propuesta de valor, sino también tomar decisiones basadas en evidencia que favorezcan la mejora continua. Asimismo, al visibilizar aspectos vinculados con la motivación, el desarrollo o la permanencia de los colaboradores, se contribuye a fortalecer una cultura organizacional centrada en las personas.

Los autores coinciden en resaltar que la medición debe ser un proceso intencionado, contextualizado y con sentido. Los indicadores, lejos de ser instrumentos meramente técnicos, se convierten así en herramientas clave para interpretar la realidad organizacional, guiar decisiones y transformar los procesos en función de aquello que realmente importa.

Indicadores clave para el diseño de la Propuesta de Valor para los Empleados (PVE)

Para cumplir con los objetivos de esta investigación, y especialmente para sustentar el diseño de una PVE en una PyME del sector telecomunicaciones, se proponen los siguientes indicadores:

1. Indicadores:

Percepción y experiencia del empleado y marca empleadora:

- Indicador: **eNPS interno**
- Formula: % Promotores- %Detractores

Este indicador mide qué tan probable es que un empleado recomiende su empresa como lugar para trabajar.

Fidelización del talento:

- Indicador: **Índice de rotación voluntaria:** Este indicador nos sirve para saber si la empresa está perdiendo talento por decisión de los propios empleados.

- Fórmula: $(\text{Salidas voluntarias} / \text{Promedio de empleados en el período}) \times 100$

- Indicador: **Tasa de retención en primeros 12 meses:** Este indicador evalúa si la empresa logra integrar y fidelizar a quienes contrata.

- Fórmula: $\text{N}^\circ \text{ de empleados que permanecen 12 meses} / \text{Total de ingresados} \times 100$.

METODOLOGIA

La presente intervención se encuadra en un diseño de tipo exploratorio-descriptivo con enfoque cualitativo y cuantitativo, ya que se busca comprender las percepciones, necesidades y motivaciones de los empleados, así como relevar datos que permitan fundamentar decisiones estratégicas orientadas a la fidelización del talento.

1. Diseño y estrategia de intervención

La intervención consiste en el diseño e implementación de una Propuesta de Valor para los Empleados (PVE), orientada a mejorar el posicionamiento de la empresa como empleador atractivo en el sector de las telecomunicaciones. Se busca fortalecer la Marca Empleadora, mejorar la percepción interna y externa de la organización, y reducir la rotación de personal mediante acciones alineadas a la cultura organizacional y los recursos disponibles.

En una primera instancia, se realizará una visita exploratoria a la empresa para observar su dinámica cotidiana, identificar prácticas culturales y establecer vínculos con los actores clave. Esta observación directa permitirá contextualizar las estrategias de intervención y detectar áreas prioritarias de mejora.

Luego, se llevará a cabo un relevamiento interno mediante encuestas anónimas al personal, distribuidas a través de un formulario digital (Google Forms), con acceso mediante un link, a través del cual podrán acceder. Este es enviado por el área de RRHH, en el grupo de wpp de comunicación tanto en el área técnica como administrativa. Estas encuestas permitirán relevar datos cualitativos y cuantitativos vinculados a la satisfacción, la motivación, la percepción sobre la empresa y las expectativas respecto al desarrollo profesional.

Paralelamente, se desarrollarán dos entrevistas semi-estructuradas presenciales con los mandos medios y una entrevista en profundidad con la dirección general de la empresa. Estas entrevistas cualitativas permitirán profundizar en las experiencias y percepciones de los líderes respecto a la gestión del talento, la cultura organizacional y los desafíos actuales.

A partir del análisis de la información recolectada —cuantitativa y cualitativa— se elaborará un diagnóstico integral participativo, que servirá de base para el diseño de la Propuesta de Valor para los Empleados (PVE). Dicha propuesta será construida en función de los recursos reales de la organización y estará orientada a mejorar la experiencia del empleado, fortalecer el sentido de pertenencia y alinear las expectativas del equipo con los objetivos estratégicos de la empresa.

Finalmente, se presentará un plan de acción con estrategias de implementación progresiva y sugerencias de indicadores de seguimiento, con el objetivo de facilitar la puesta en práctica de la PVE y su evaluación continua.

2. Población a la que se dirige

La población objetivo está compuesta por la totalidad del personal de la organización: dirección, empleados administrativos, técnicos y operativos. Estas personas conforman tanto la unidad de análisis como los sujetos principales de la intervención. La información recolectada permitirá detectar percepciones, áreas de mejora y oportunidades para diseñar una Propuesta de Valor para los Empleados (PVE) pertinente y efectiva.

3. Marco temporal y espacial

La intervención se desarrollará en la sede central de la empresa, ubicada en la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe, durante el segundo semestre del año 2025. Las actividades se llevarán a cabo entre los meses de julio y octubre, en coordinación con la dirección y el área de Recursos Humanos de la organización.

4. Aspectos éticos

En esta investigación se relevarán datos vinculados a las percepciones y experiencias de los participantes, por lo cual se respetarán los principios éticos fundamentales de la investigación social. Las encuestas y entrevistas serán anónimas y confidenciales; la información obtenida será utilizada exclusivamente con fines diagnósticos e interventivos. Solo la persona

investigadora tendrá acceso a los datos, resguardando la identidad de los participantes en todo momento.

La investigación se desarrollará conforme a la Ley Nacional N.º 25.326 de Protección de Datos Personales (2000), que garantiza el derecho a la privacidad y el tratamiento responsable de la información personal. Además, se tomarán como referencia los Lineamientos Éticos para la Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades del CONICET (2006), y los principios establecidos en la Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos de la UNESCO (2005), los cuales promueven el respeto por la dignidad humana, la justicia, la equidad, la no discriminación y la responsabilidad social en los procesos de investigación.

5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para construir un diagnóstico preciso, contextualizado y participativo que fundamente el diseño de la Propuesta de Valor para los Empleados (PVE), se empleará una estrategia metodológica mixta que combina técnicas cuantitativas y cualitativas.

En primer lugar, se aplicará una encuesta anónima de carácter cuantitativo dirigida a todo el personal de la organización (administrativos, técnicos y operativos), a fin de relevar percepciones, nivel de satisfacción, condiciones laborales, expectativas y motivaciones en relación con su experiencia como empleados. La encuesta se desarrollará mediante Google Forms, con acceso a través de código QR en formato papel colocado en el lugar de trabajo, lo que facilitará su realización en el ámbito presencial. La recolección de estas respuestas se llevará a cabo durante la jornada laboral acordada previamente con la empresa.

En segundo lugar, se realizarán entrevistas de tipo cualitativas, de forma presencial y virtual, con actores clave de la organización. Estas incluirán:

- Una entrevista en profundidad con el dueño de manera presencial, con el objetivo de conocer la visión estratégica de la empresa respecto al talento humano, los desafíos

actuales y las expectativas de mejora.

- Dos entrevistas semi-estructuradas con mandos medios de manera virtual; orientadas a identificar percepciones sobre el clima laboral, oportunidades de desarrollo y necesidades operativas que puedan integrarse a la futura propuesta de valor.

Complementariamente, se realizará un análisis de datos e información que la empresa va a proveer.

Esta información será solicitada a la dirección de la empresa y al área administrativa, siempre respetando la confidencialidad y el uso exclusivo para fines de diagnóstico.

Finalmente, se observarán y analizarán las comunicaciones institucionales externas, como publicaciones en redes sociales, sitio web oficial, portales de empleo y contenido de avisos laborales, con el propósito de evaluar el posicionamiento actual de la marca empleadora y detectar oportunidades de mejora en la propuesta comunicacional hacia potenciales talentos.

6. Análisis de datos

Para el análisis de los datos recolectados se empleará un enfoque mixto, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas, de acuerdo con la naturaleza de cada instrumento utilizado.

1. Encuestas anónimas al personal (Google Forms)

Los datos obtenidos de las encuestas serán analizados de forma cuantitativa mediante estadísticas descriptivas (frecuencias, porcentajes, promedios). Esto permitirá identificar tendencias generales en la percepción, satisfacción y expectativas del personal en relación con la organización. También se analizarán posibles segmentaciones por áreas o antigüedad, si la muestra lo permite. La información será organizada en gráficos y tablas para facilitar la interpretación.

2. Entrevistas semiestructuradas con el dueño de la organización

Estas entrevistas se examinarán cualitativamente, reconociendo ejes temáticos, conceptos frecuentes y formas de interpretar la realidad organizacional por parte de los entrevistados. El objetivo será comprender la visión de la conducción sobre la cultura organizacional, las prácticas actuales de gestión y su percepción sobre la retención y el compromiso del personal.

3. Entrevistas semiestructuradas a mandos medios

También serán abordadas desde un enfoque cualitativo, empleando análisis temáticos. Se buscará identificar percepciones comunes, divergencias y oportunidades de mejora vinculadas al clima laboral, la comunicación interna y la gestión del talento. Se prestará especial atención a las menciones sobre prácticas de fidelización y liderazgo.

4. Análisis de indicadores organizacionales

La información provista por la empresa será procesada para construir los siguientes indicadores clave:

- eNPS interno: se calculará con base en las respuestas de la encuesta, aplicando la fórmula: %Promotores - %Detractores.
- Índice de rotación voluntaria: se calculará dividiendo el número de salidas voluntarias por el promedio de empleados del período, y multiplicando por 100.
- Tasa de retención en los primeros 12 meses: se determinará a partir del número de empleados que permanecen al menos un año en la empresa, sobre el total de ingresantes.

Los resultados se compararán con promedios del sector si existiera información pública disponible, o se interpretarán dentro del marco contextual de una PyME del rubro telecomunicaciones.

Este abordaje combinado permitirá obtener una lectura integral del contexto organizacional, desde la percepción de sus actores hasta los datos objetivos que definen el estado actual de la empresa en materia de fidelización y marca empleadora.

7. Resultados esperados

Como resultado de la intervención, se prevé la entrega de los siguientes productos concretos:

1. **Diagnóstico integral** de la situación actual de la empresa en relación con la gestión del talento, la comunicación interna, la experiencia del empleado, la fidelización y la marca empleadora. Este documento incluirá el análisis FODA y las principales problemáticas detectadas a partir del relevamiento interno y las entrevistas realizadas.

2. **Diseño de la Propuesta de Valor para los Empleados (PVE)**, construida sobre la base de las necesidades, expectativas y percepciones del personal, así como de los recursos y posibilidades reales de la organización.

3. **Plan de implementación de la PVE**, que detallará las acciones estratégicas a desarrollar, los responsables, los plazos y las herramientas necesarias para su ejecución.

4. **Sistema de seguimiento y evaluación** compuesto por indicadores clave que permitan medir el impacto de las acciones implementadas en variables como satisfacción del personal, clima laboral y fidelización del talento.

5. **Informe de recomendaciones estratégicas** orientadas a promover y consolidar la Marca Empleadora, asegurando la coherencia entre la propuesta interna y la imagen proyectada hacia el mercado laboral.

Este sistema permitirá no solo evaluar los avances logrados, sino también realizar ajustes periódicos que garanticen la continuidad y mejora del proceso en el tiempo. De esta forma, se busca generar una cultura organizacional centrada en las personas, capaz de sostener el compromiso, la productividad y el sentido de pertenencia en el largo plazo.

ANÁLISIS DE DATOS

En este apartado se integran los resultados cuantitativos, obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los empleados, con los aportes cualitativos surgidos de las entrevistas realizadas al dueño y a los mandos medios de la empresa. El objetivo de este análisis es identificar coincidencias, tensiones y aportes complementarios que permitan una comprensión más profunda de la cultura organizacional, las prácticas de gestión, los niveles de motivación y las expectativas del personal.

El relevamiento cuantitativo fue respondido por una muestra representativa de 11 empleados, lo que equivale al 70% de la plantilla activa. Los resultados se organizaron en seis ejes temáticos, que reflejan las dimensiones claves de análisis de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE):

1. Cultura organizacional y valores.
2. Comunicación interna y liderazgo.
3. Motivación y reconocimiento.
4. Gestión del talento, desarrollo y retención.
5. Beneficios y propuesta de valor percibida.
6. Expectativas y proyección laboral.

El cuestionario utilizado fue diseñado para relevar las percepciones y valoraciones de los empleados en torno a cada uno de estos ejes. Contiene preguntas cerradas con escala de valoración tipo Likert de 1 a 5, orientadas a medir el grado de acuerdo o satisfacción respecto a distintos aspectos de la experiencia laboral, y preguntas abiertas que permitieron profundizar en las percepciones personales de los participantes.

El formulario fue administrado de manera digital y puede visualizarse en el siguiente enlace:

- **Cuestionario de relevamiento interno:**

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSciCQB7-EsFDsWueEFKbeGrLOeNSBrS9jGA3EaxoFH83x1Rw/viewform>

De esta manera complementaria, se realizaron entrevistas en profundidad al dueño y a los mandos medios de la organización, con el fin de incorporar su perspectiva sobre la gestión, la cultura y las estrategias vinculadas al desarrollo y retención del talento. Estas entrevistas aportaron información cualitativa que permitió contextualizar y contrastar las percepciones del personal operativo con las visiones de la conducción, enriqueciendo el análisis y favoreciendo una interpretación integral de los resultados.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS POR EJE

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de los seis ejes temáticos definidos.

EJE 1. CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES

El presente eje tiene como objetivo analizar la percepción global de los empleados respecto de su vínculo con la organización, su nivel de compromiso y la claridad que poseen respecto a la misión y los objetivos de la empresa. Estos elementos constituyen factores determinantes para comprender el sentido de pertenencia de los colaboradores y el grado de alineación de los colaboradores con la empresa, aspectos fundamentales para el diseño de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) sólida.

Análisis cuantitativo (encuesta a empleados)

El relevamiento incluyó tres dimensiones principales:

Nivel de compromiso:

A través de la pregunta “*En una escala del 1 al 5, ¿Cómo describirías tu nivel de compromiso con la empresa? (donde 1 representa un compromiso muy bajo; 2 bajo; 3 moderado; 4 alto; y 5 un compromiso muy alto)*”; se buscó medir el grado de implicación

emocional profesional de los colaboradores con la organización. Un valor alto indica compromiso, identificación con la empresa y disposición a contribuir activamente; un valor bajo, en cambio, refleja falta de sentido de pertenencia o falta de motivación.

Conocimiento de la misión y objetivos organizacionales

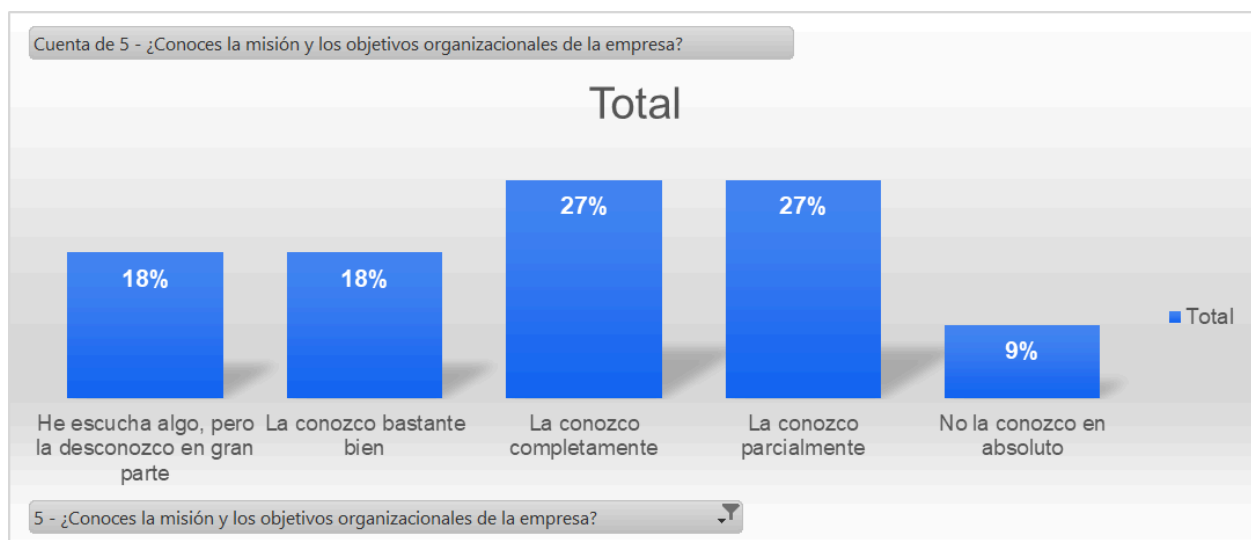
En esta dimensión la pregunta “¿Conoces la misión y los objetivos organizacionales de la empresa? Utilizó una escala del 1 al 5, en la que el 1 significa “nada claro” y 5 “muy claro”. Este ítem permitió evaluar si los empleados comprenden la misión y los objetivos de la empresa. Una comprensión alta favorece la alineación estratégica y la cohesión organizacional, mientras que una baja puede reflejar problemas de comunicación interna o desconexión con la visión institucional.

Percepción de valoración y respeto por parte de la empresa:

Finalmente, mediante la pregunta “¿En qué medida sentís que la empresa valora y respeta a sus empleados?- con una escala que va de 1 (nada) a 5 (muchísimo)- se indagó acerca de la percepción de los colaboradores sobre el reconocimiento y respeto que reciben de la organización. Un puntaje alto indica que los empleados se sienten valorados, lo que influye positivamente en su motivación, satisfacción y retención.

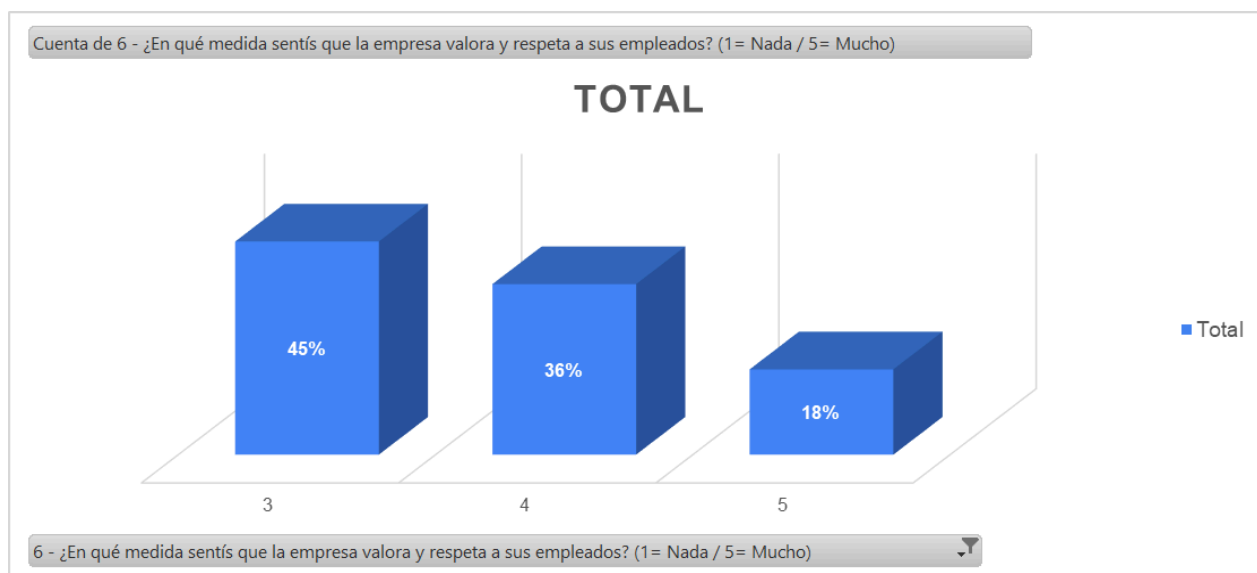
Resultado del análisis cuantitativo:

Los resultados evidencian que el 72 % de los empleados manifestó conocer la misión y los objetivos organizacionales de la empresa en distintos niveles: un 27 % indicó conocerlos completamente, otro 27 % señaló conocerlos parcialmente, y un 18 % afirmó conocerlos bastante bien. En contraste, el 27 % restante expresó un conocimiento limitado, ya que un 18 % manifestó haber escuchado algo pero desconocerlos en gran parte, mientras que un 9 % declaró no conocerlos en absoluto.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Relevamiento Interno, 2025.

En relación con la percepción de valoración y respeto hacia los empleados, los resultados muestran que el 55 % de los participantes manifestó sentirse valorado y respetado en su lugar de trabajo, distribuido entre quienes calificaron con 4 (36 %) y 5 (18 %) en la escala. Por otro lado, el 45 % restante señaló una percepción moderada de reconocimiento, al seleccionar la opción 3.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Relevamiento Interno, 2025.

Análisis comparativo con entrevistas:

El análisis cualitativo permite contextualizar y complementar los resultados obtenidos en las encuestas.

El dueño y los mandos medios coinciden en valorar la identidad familiar de la empresa y el clima de confianza como pilares fundamentales de su cultura. El dueño resalta que el “trato humano y la cercanía” forman parte esencial de la filosofía organizacional, destacando la importancia de mantener un ambiente de trabajo donde prevalezca la empatía y la comunicación directa.

Por su parte, los mandos medios reconocen este capital relacional como una fortaleza, aunque observan la necesidad de profesionalizar procesos y comunicar de forma más clara la misión y los valores corporativos.

Existe una coincidencia general en la fortaleza cultural de la empresa, pero también una tensión respecto a su difusión: mientras la dirección considera que los valores están internalizados por todos los miembros, los empleados expresan que no siempre se comunican explícitamente ni se traducen en acciones visibles.

EJE 2. COMUNICACIÓN INTERNA Y LIDERAZGO

Este eje tiene como propósito analizar la percepción de los empleados sobre la efectividad de la comunicación interna y el liderazgo de sus superiores, así como el impacto que estos factores ejercen sobre la comprensión de tareas, coordinación y clima laboral. La información relevada permite identificar fortalezas y áreas de mejora, aportando insumos valiosos para el diseño de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) orientada a fortalecer los vínculos internos y la eficiencia organizacional.

Análisis cuantitativo (encuesta a empleados)

El relevamiento incluyó tres dimensiones principales:

Claridad en la comunicación de procedimientos y tareas por parte de los jefes.

A través de la pregunta “*En una escala del 1 al 5, ¿Cómo evaluar la claridad de la comunicación y de los procedimientos y tareas por parte de tus jefes? (1: nada clara/ 5: muy clara)*”; se buscó conocer el grado de comprensión que los colaboradores tienen respecto a las instrucciones y orientaciones recibidas. Y también los medios preferidos por los empleados para recibir información. Esta información es clave para diseñar estrategias de comunicación interna más efectivas y adaptadas a las preferencias del personal, fortaleciendo la transparencia, la cohesión de equipo y el clima laboral.

Canales de comunicación más eficientes.

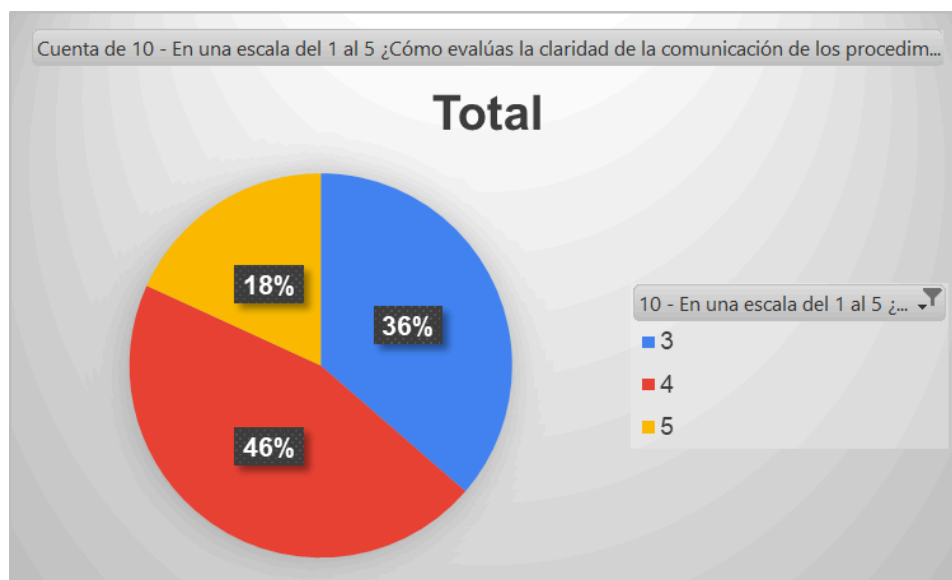
Esta dimensión se analizó a través de la pregunta “*¿Cuáles consideras que son los canales de comunicación más eficientes dentro de la empresa?*”; la cual permitió identificar los medios preferidos por los empleados para recibir información relevante. De tal manera, comprender estas preferencias posibilita diseñar estrategias de comunicación interna más efectivas, adaptadas a los hábitos del personal y orientadas a promover la transparencia, la cohesión y un clima laboral positivo.

Comunicación interna.

Por último, esta dimensión se analizó a través de la pregunta “*Califica tu satisfacción actual con los siguientes aspectos- utilizando una escala del 1 al 5 (1: muy insatisfecho/ 5: muy satisfecho)*”, se evaluó el nivel de satisfacción de los empleados en relación con la claridad, frecuencia y efectividad de la información compartida dentro de la organización. Los resultados de este ítem permiten analizar la percepción general sobre los procesos comunicacionales y su influencia en la dinámica interna y el clima de trabajo.

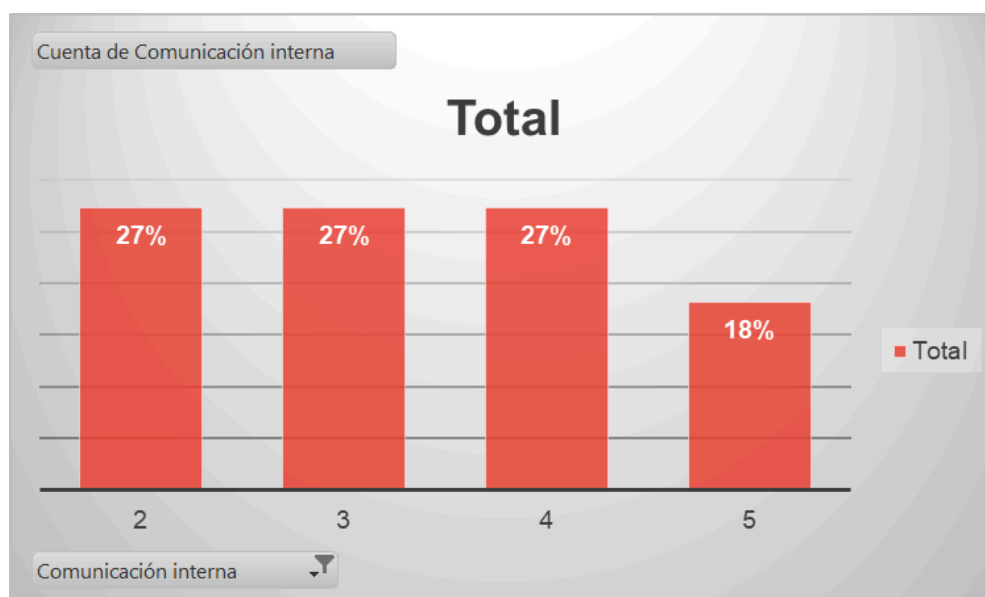
Resultados del análisis cuantitativo:

El 46 % de los empleados considera que los procedimientos comunicados por los jefes son claros y el 18 % muy claros, mientras que un 36 % percibe que son medianamente claros.



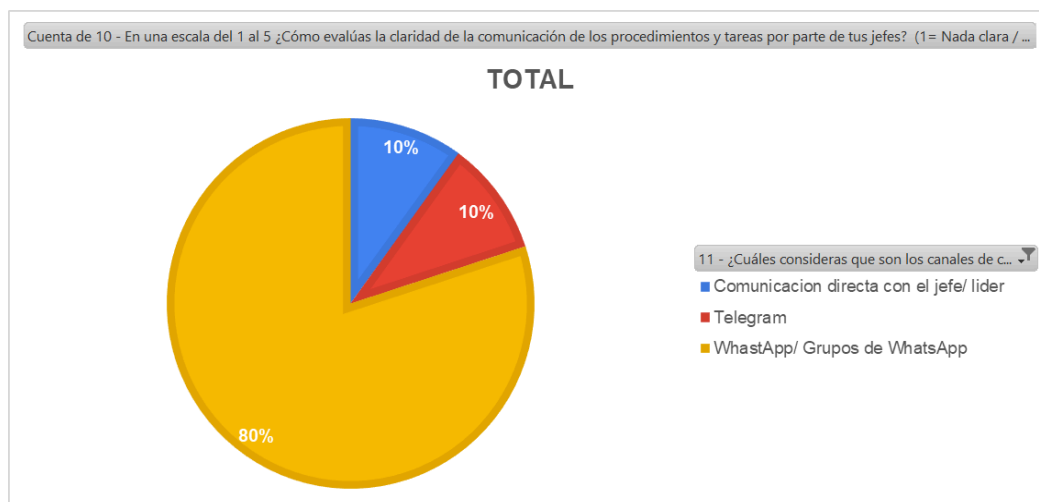
Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Relevamiento Interno, 2025.

En cuanto a la satisfacción general con la comunicación interna, los resultados muestran que el 45 % de los empleados se manifestó bastante o muy satisfecho, distribuyéndose entre quienes seleccionaron la opción 4 (27 %) y 5 (18 %). En cambio, el 54 % restante expresó una valoración neutral o insatisfecha, con un 27 % que eligió la opción 3 y otro 27 % que indicó 2, lo que evidencia percepciones diversas respecto a la efectividad de los canales y flujos comunicacionales internos.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Relevamiento Interno, 2025.

Respecto a los canales de comunicación, la mayoría indicó WhatsApp o grupos de WhatsApp (80%) como preferidos, mientras que la comunicación directa con el jefe/lider y Telegram apenas alcanzan un 10 % cada uno.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Relevamiento Interno, 2025.

Estos datos reflejan que la comunicación es valorada positivamente en el vínculo interpersonal y en la relación con los jefes, pero se percibe cierta falta de sistematización y formalización a nivel organizacional. Además, existe una relación positiva entre la satisfacción con la comunicación y la percepción del clima laboral: quienes perciben mayor claridad en los procesos también valoran mejor el ambiente de trabajo.

Análisis comparativo con entrevistas

Las entrevistas confirman estas tendencias. Tanto el dueño como los mandos medios destacan la comunicación directa y cercana, valorando la apertura al diálogo y la confianza generada. No obstante, reconocen que la falta de canales formales puede generar errores, duplicación de tareas y falta de claridad en la transmisión de directivas.

Los mandos medios expresan la necesidad de institucionalizar mecanismos de comunicación más claros y consistentes, mientras que los empleados reclaman mayor difusión de la misión, los valores y los objetivos estratégicos. El dueño coincide en que es importante profesionalizar la gestión interna sin perder la esencia de cercanía y cultura familiar de la empresa.

EJE 3. MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Este eje tiene como finalidad analizar la percepción de los empleados en relación con su nivel de motivación laboral y las prácticas de reconocimiento implementadas por la organización. El objetivo se centra en identificar factores que impulsan el compromiso y la permanencia del personal, así como oportunidades para fortalecer políticas formales de reconocimiento, elementos clave para el diseño de una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) integral y sostenible.

Análisis cuantitativo (encuesta a empleados)

El relevamiento contempló dos dimensiones principales:

Reconocimiento por el trabajo realizado:

A través de la pregunta *“Califica tu satisfacción actual con los siguientes aspectos: reconocimiento por el trabajo realizado”- con una escala del 1 al 5 (1: muy insatisfecho / 5: muy satisfecho)-*, se buscó evaluar la percepción de los colaboradores sobre la valoración que la empresa le otorga a su desempeño y aporte cotidiano. Un puntaje alto indica que los empleados se sienten reconocidos y motivados, lo que refuerza su sentido de pertenencia; en cambio, un puntaje bajo evidencia la necesidad de implementar prácticas de reconocimiento más estructuradas y consistentes.

Nivel de compromiso con la empresa

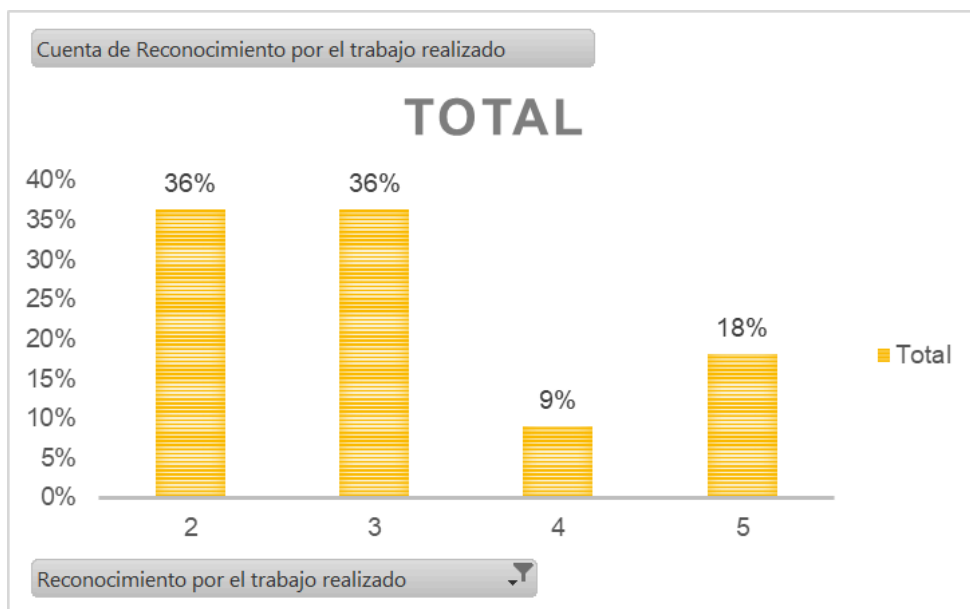
Esta dimensión se analizó mediante la pregunta *“En una escala del 1 al 5, ¿cómo describirías tu nivel de compromiso con la empresa? (1: muy bajo; 5: muy alto)*, se indagó

sobre el grado de implicación emocional y profesional de los colaboradores con la organización. Un valor alto refleja identificación, motivación y predisposición a contribuir activamente al logro de los objetivos organizacionales; mientras que un valor bajo puede interpretarse como un signo de desvinculación o falta de motivación.

Resultados del análisis cuantitativo:

Los resultados evidencian que el 36 % de los empleados calificó el reconocimiento recibido con un valor de 2, y otro 36 % lo hizo con un valor de 3. Un 9 % asignó un puntaje de 4, mientras que el 18 % restante seleccionó el valor 5.

En conjunto, el 72 % de los participantes se ubicó en los niveles 2 y 3, lo que indica una valoración mayoritaria en rangos medios y bajos de satisfacción, considerando que el reconocimiento por el trabajo realizado requiere revisión o mejora.

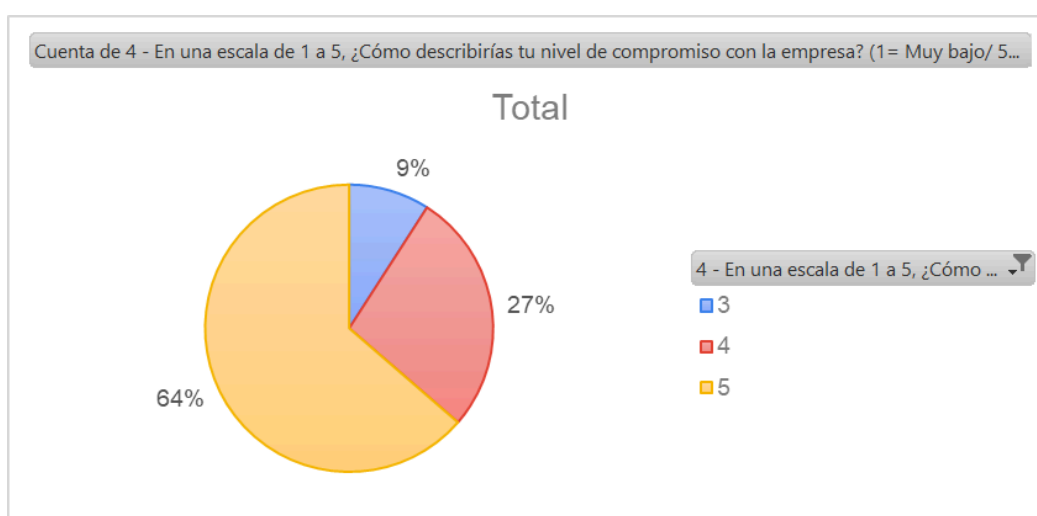


Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Relevamiento Interno, 2025

Los resultados sobre el nivel de compromiso por parte de los empleados muestran que el 64 % de los empleados calificó su compromiso con la empresa con un valor de 5 (muy alto), el 27 % seleccionó el nivel 4 (alto) y el 9 % el nivel 3 (moderado). En conjunto, el 91 % de

los participantes se ubicó en los rangos alto y muy alto, evidenciando un elevado nivel de compromiso organizacional.

A pesar de que las prácticas de reconocimiento aún no están completamente institucionalizadas, este compromiso sostenido sugiere una fuerte conexión afectiva y sentido de pertenencia. Además, se observa que quienes perciben mayor reconocimiento tienden a presentar niveles más altos de compromiso, lo que confirma la relación directa entre reconocimiento, motivación y retención.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Relevamiento Interno, 2025.

Análisis comparativo con entrevistas

Las entrevistas al dueño y a los mandos medios confirman las tendencias observadas en las encuestas. Los líderes destacan la apertura de la dirección, el trato personalizado y la posibilidad de diálogo cotidiano, elementos que sostienen la motivación. No obstante, también señalan la ausencia de criterios institucionales claros para reconocer el desempeño.

Los empleados valoran los gestos informales de reconocimiento, pero reclaman mecanismos más objetivos y sistemáticos. Esta brecha evidencia la necesidad de fortalecer el reconocimiento como política formal de la organización. Los mandos medios coinciden en que implementar criterios claros y consistentes contribuiría a mejorar la equidad y la

motivación, mientras que el dueño resalta la importancia de mantener la cercanía y la cultura familiar sin perder la profesionalización.

Los comentarios abiertos de los empleados coinciden con lo expresado en entrevistas: la motivación se sustenta en el crecimiento profesional, el reconocimiento y un clima laboral positivo.

EJE 4. GESTIÓN DEL TALENTO, DESARROLLO Y RETENCIÓN

El presente eje tiene como finalidad analizar la percepción de los empleados sobre las oportunidades de desarrollo profesional, aprendizaje y posibilidades de crecimiento dentro de la organización. La información permite identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión del talento, constituyendo un insumo fundamental para la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que promueva la fidelización y el compromiso del personal.

Análisis cuantitativo (encuesta a empleados)

El relevamiento incluyó el siguiente dimensión principal:

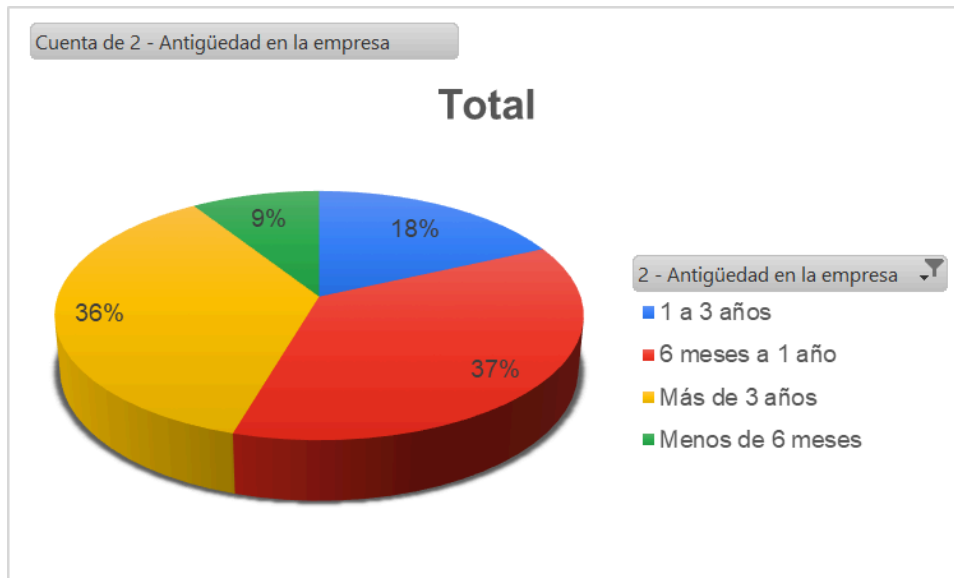
Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional

A través de la pregunta *“Calificá tu satisfacción actual con los siguientes aspectos: oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional”- con una escala del 1 al 5 (1=muy insatisfecho / 5= muy satisfecho)-*, se evaluó la percepción de los colaboradores sobre las posibilidades de capacitación, promoción y evolución profesional dentro de la empresa. Un puntaje alto indica que los empleados perciben oportunidades concretas de aprendizaje y desarrollo; mientras que un puntaje bajo refleja la necesidad de fortalecer la planificación en materia de gestión del talento y carrera profesional.

Antigüedad en la empresa

En relación con la antigüedad del personal, la distribución fue la siguiente: el 9% de los empleados posee menos de seis meses de antigüedad; el 37% entre seis meses y un año; el 18% entre uno y tres años; y el 36% más de tres años. Estos datos permiten contextualizar las

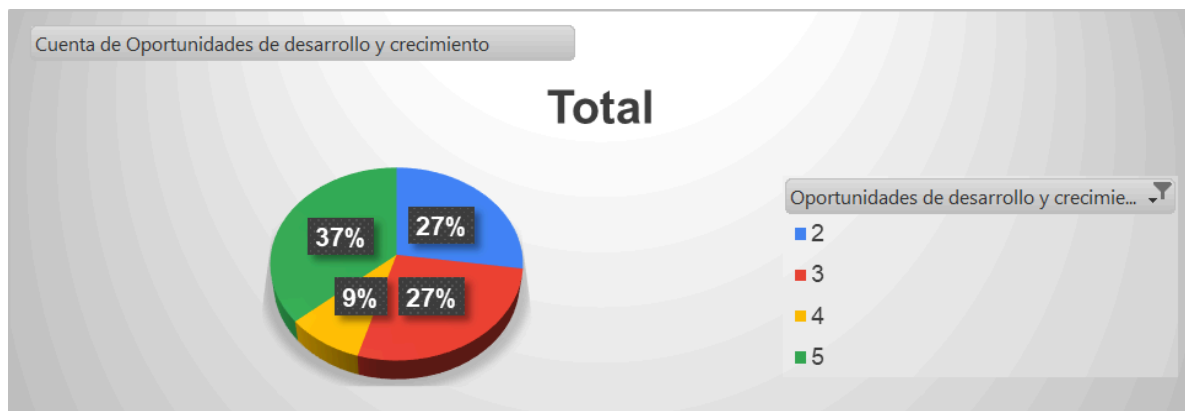
percepciones sobre desarrollo y retención, considerando la relación entre tiempo de permanencia y expectativas de crecimiento dentro de la organización.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Relevamiento Interno, 2025.

Resultados del análisis cuantitativo:

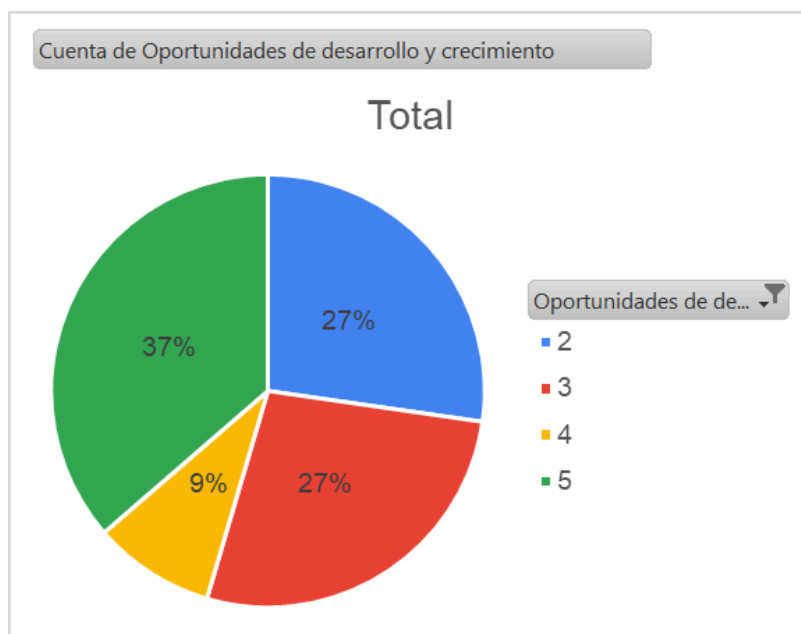
El 46 % de los empleados se mostró satisfecho o muy satisfecho con las oportunidades de desarrollo (opciones 4 y 5), el 27 % manifestó una posición neutral (opción 3) y otro 27 % se declaró insatisfecho (opción 2). Esto indica que, si bien existe un grupo que percibe crecimiento, más de la mitad identifica limitaciones para su desarrollo profesional.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Relevamiento Interno, 2025

Esta distribución permite inferir que los empleados más nuevos valoran positivamente la posibilidad de aprendizaje, mientras que los de mayor trayectoria demandan oportunidades más concretas de evolución interna.

Un 46 % considera (sumatoria de las opciones 5 y 4) que aprende principalmente en la práctica y recibe apoyo de sus referentes, aunque un 27 % señala la ausencia de oportunidades claras de capacitación o crecimiento, y otro 27% manifiesta incertidumbre sobre sus posibilidades de desarrollo a largo plazo. Esto evidencia que la organización fomenta el aprendizaje informal, pero carece de un sistema estructurado de desarrollo de carrera.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Relevamiento Interno, 2025

Análisis comparativo con entrevistas

Las entrevistas al dueño y a los mandos medios confirman los hallazgos de las encuestas. El dueño reconoce que “no hay planes de carrera, pero el crecimiento depende del

compromiso de cada uno”, mientras que los mandos medios destacan que el aprendizaje es constante pero remarcan la falta de planificación y de objetivos individuales de desarrollo.

Los empleados asocian el desarrollo con formación y evolución dentro de su rol, mientras que la dirección lo entiende principalmente como experiencia práctica. Esta diferencia evidencia un desafío clave para la retención del talento y la percepción de oportunidades de crecimiento.

Asimismo, se observa coincidencia en la valoración de la importancia del aprendizaje práctico y la guía de los referentes, aunque los empleados reclaman mayor planificación y claridad en las oportunidades de crecimiento profesional. Esta brecha sugiere la necesidad de formalizar estrategias de desarrollo dentro de la empresa.

EJE 5. BENEFICIOS Y PROPUESTA DE VALOR PERCIBIDA

Este eje tiene como objetivo evaluar las expectativas de los empleados respecto a los beneficios, oportunidades de desarrollo y reconocimiento que ofrece la empresa, así como su percepción sobre la atractividad del lugar de trabajo. La información obtenida permite identificar los elementos más valorados por los colaboradores y ajustar la Propuesta de Valor para los Empleados (PVE) más alineada a sus expectativas.

Análisis cuantitativo (encuesta a empleados)

El relevamiento incluye las siguientes dimensiones principales:

Beneficios ofrecidos por la empresa

En primer lugar, se indagó esta dimensión a través de la pregunta “*Calificá tu satisfacción actual con los siguientes aspectos (1= Muy insatisfecho/ 5 = Muy satisfecho)*”. Esta pregunta nos permite comprender el nivel de satisfacción que tienen los empleados con respecto a los beneficios actualmente brindados por la organización. Los resultados evidencian una tendencia hacia niveles bajos de satisfacción: varios colaboradores se ubicaron entre los valores 1 y 2, tres en un punto intermedio (valor 3); cuatro asignaron valoraciones superiores

intermedias (valores 4 y 5), y ningún empleado eligió las valoraciones más altas de la escala (6 o 7).

En términos generales, las respuestas evidencian que los beneficios actuales no se perciben como un componente diferenciador dentro de la experiencia laboral, sino como un aspecto que podría fortalecerse para incrementar la satisfacción y el compromiso del personal.

Importancia/ Expectativas de los beneficios

En segundo lugar, se consultó acerca de la importancia asignada a distintos tipos de beneficios, mediante la siguiente pregunta: *¿Qué beneficios (tangibles o intangibles) te gustaría que la empresa ofreciera? Ordena según la importancia que vos les brindas: (1= Menos importante / 7= Más importante)*. La cual permite evaluar cuáles beneficios y políticas de la empresa son más relevantes para los empleados y fortalece la percepción de la PVE.

Beneficios y aspectos valorados: Ítems incluidos:

- Flexibilidad horaria: 45%
- Capacitación y formación profesional: 45%
- Bonos por desempeño: 45%
- Medicina prepaga: 36%
- Descuentos en actividades (deportes, fitness, gimnasio): 36%
- Reconocimiento públicos de logros: 27%
- Descuentos en comercios (supermercados, librerías, negocios locales, polirrubros, etc): 27%

En conjunto, los hallazgos revelan que los empleados priorizan los beneficios vinculados al desarrollo profesional, la flexibilidad y la recompensa por desempeño; mientras que los incentivos simbólicos (reconocimiento público, descuentos externos) ocupan un lugar secundario. Estos resultados ofrecen una base sólida para orientar la PVE hacia estrategias que integren desarrollo, bienestar y reconocimiento interno.

Análisis comparativo con entrevistas

Al contrastar estos resultados con la información obtenida en entrevistas al dueño y a los mandos medios, el dueño destaca que “el mayor beneficio es trabajar en un lugar donde te sentís cómodo y respetado” y a su vez reconoce que faltan beneficios por brindar, mientras los mandos medios indican que otras empresas ofrecen beneficios más competitivos.

Los resultados de la encuesta coinciden parcialmente con la percepción de los mandos medios, quienes reconocen la importancia de estos beneficios pero señalan que otras empresas del sector ofrecen paquetes más competitivos.

La dirección percibe que la estabilidad y el clima compensan parcialmente estas carencias, evidenciando una brecha entre la percepción simbólica y la material de la PVE.

EJE 6. EXPECTATIVAS Y PROYECCIONES A FUTURO

Este eje tiene como propósito evaluar la percepción de los empleados respecto a su permanencia en la empresa, su intención de continuar a mediano plazo y la disposición a recomendar la organización como lugar de trabajo. Las variables analizadas permiten identificar el nivel de compromiso, satisfacción y percepción del valor recibido, aspectos clave para diseñar y ajustar la Propuesta de Valor al Empleado (PVE).

Análisis cuantitativo (encuesta a empleados)

El relevamiento incluyó las siguientes dimensiones principales:

Proyección a futuro de la empresa

En primer lugar, esta dimensión se analizó a través de la siguiente pregunta: *¿Te imaginas trabajando aquí dentro de 2 años?- con tres opciones: Sí, No o No estoy seguro-*; la cual nos permitió indagar y medir la intención de permanencia de los colaboradores a mediano plazo.

Las respuestas afirmativas reflejan un compromiso y percepción de la empresa como lugar estable y atractivo, mientras que las dudas o respuestas negativas evidencian percepciones de inestabilidad o falta de oportunidades de crecimiento. Este indicador permite anticipar posibles riesgos de rotación y detectar áreas de mejora en la PVE.

Recomendación de la empresa como lugar para trabajar (NPS interno)

Por otro lado, esta dimensión se analizó a través de la pregunta: *En una escala del 0 al 10, ¿Qué tan probable es que recomiendes a un amigo esta empresa como un buen lugar para trabajar?*, evaluada a través del método Net Promoter Score (NPS), utiliza una escala de 0 a 10, donde 0 representa “muy improbable” y 10 “muy probable”. En este caso, los empleados se agrupan en tres categorías:

- ❖ *Promotores (9–10)*: empleados muy satisfechos y que recomendarían la empresa.
- ❖ *Pasivos (7–8)*: empleados satisfechos, pero no suficientemente entusiastas para promover la empresa.
- ❖ *Detractores (0–6)*: empleados insatisfechos o con riesgo de afectar negativamente la percepción externa de la empresa.

Este indicador permite comprender el nivel de lealtad interna y el potencial de los colaboradores para convertirse en promotores de la cultura organizacional. Valores altos indican compromiso y satisfacción, mientras que valores bajos evidencian insatisfacción o desconexión.

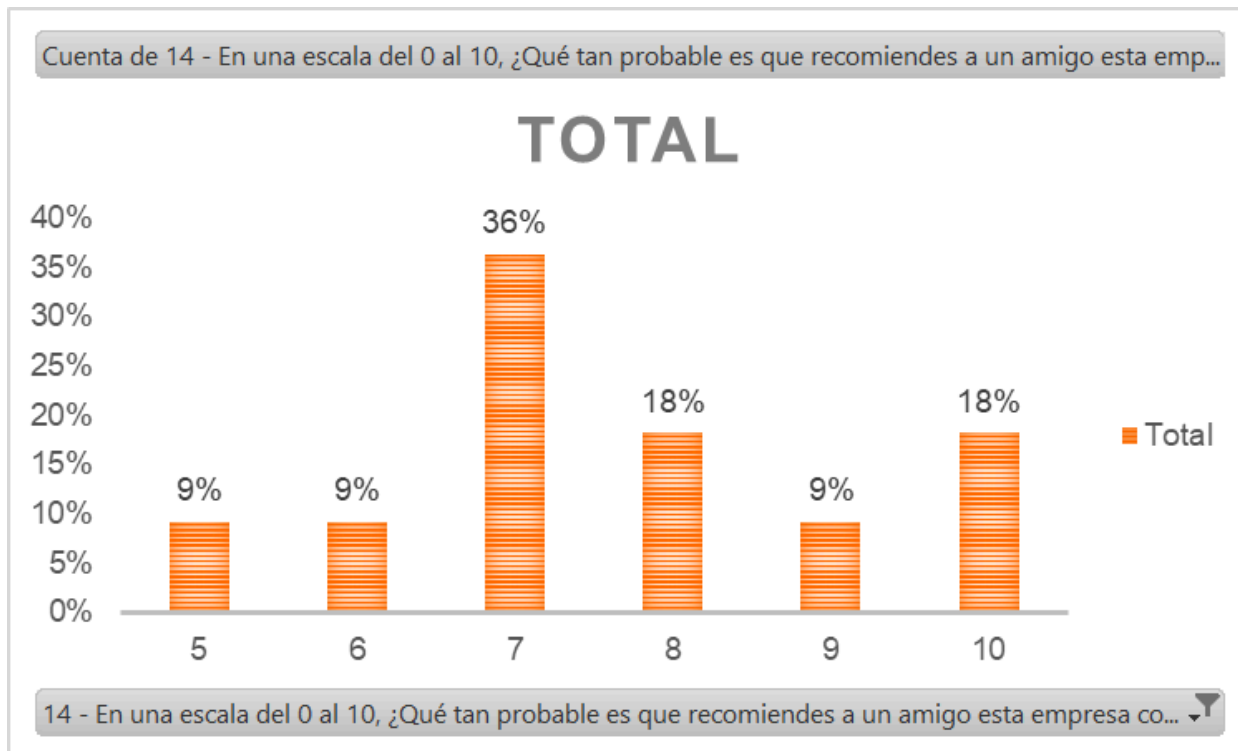
En conjunto, ambas preguntas aportan una mirada integral sobre la relación emocional de los empleados con la empresa y orientan las acciones necesarias para fortalecer la PVE y consolidar una marca empleadora sólida.

Resultados del análisis cuantitativo:

NPS interno:

- ❖ Promotores: 27 % (escala 9–10).

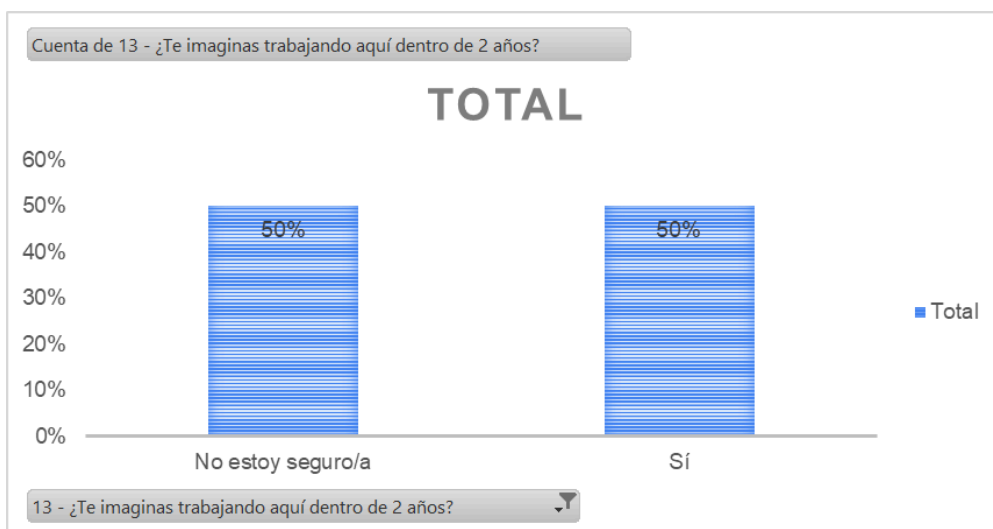
- ❖ Pasivos: 55 % (escala 7–8).
- ❖ Detractores: 18 % (escala 0–6).



Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Relevamiento Interno, 2025

Proyección a futuro:

- ❖ 50 % de los empleados se imagina trabajando en la empresa dentro de dos años.
- ❖ 50 % no está seguro, considera buscar otras oportunidades.



Fuente: Elaboración propia en base al Cuestionario de Relevamiento Interno, 2025

Estos resultados muestran que la mayoría de los empleados se ubica en el rango pasivo, con más promotores que detractores. Esto se refleja en los resultados individuales sobre nivel de compromiso con la organización, que muestran una conexión emocional presente pero todavía en desarrollo, sugiriendo la necesidad de seguir trabajando en su consolidación.

Las respuestas abiertas refuerzan esta lectura: los principales factores que motivarían la permanencia son mejoras económicas, oportunidades de desarrollo y reconocimiento constante, vinculándose directamente con los ejes de motivación, beneficios y desarrollo profesional.

Análisis comparativo con entrevistas:

Al contrastar los datos de la encuesta con las entrevistas al dueño y mandos medios existe coincidencia en valorar el clima laboral positivo y la estabilidad.

Se identifica un cambio generacional en las expectativas: las nuevas generaciones priorizan el crecimiento profesional y capacitación.

El dueño destaca la baja rotación y afirma que “quien entra, se queda porque se siente parte”.

Los mandos medios coinciden en la permanencia, pero advierten la necesidad de adaptar estrategias para retener talento joven, reforzando oportunidades de desarrollo y reconocimiento.

En conjunto, aunque la intención de permanencia y el compromiso son altos, el potencial de fidelización aún es latente, dependiendo de la implementación de políticas claras de desarrollo profesional, reconocimiento y beneficios coherentes.

OPORTUNIDADES DE MEJORA:

A partir del análisis conjunto de la información recolectada mediante las entrevistas a la dirección y mandos medios, y de las encuestas aplicadas al personal técnico y administrativo, se identificaron diversas oportunidades de mejora vinculadas a las prácticas actuales de gestión de personas, comunicación interna y cultura organizacional. Dichos hallazgos permiten reconocer aspectos claves a trabajar para fortalecer el posicionamiento de la empresa como empleador y avanzar hacia la consolidación de una Propuesta de Valor al Empleado coherente y sostenible.

Se identifican las siguientes oportunidades de mejora:

1. Formalización de la gestión del talento

Si bien existe un fuerte compromiso y sentido de pertenencia, se observa ausencia de políticas estructuradas de desarrollo profesional.

Los empleados asocian su crecimiento a la experiencia práctica, mientras que la dirección considera que el avance depende del compromiso individual.

Se recomienda institucionalizar un plan de desarrollo de carrera, con metas claras, capacitaciones técnicas y en habilidades blandas, y evaluaciones periódicas que acompañen la trayectoria de cada colaborador.

2. Fortalecimiento de la comunicación interna

Los resultados muestran un buen vínculo interpersonal y una comunicación cercana, pero falta de formalidad y sistematización en los canales.

El uso principal de Whatsapp como medio de comunicación genera duplicación de tareas y pérdida de información.

Se sugiere crear canales formales y espacios de comunicación institucional, como reuniones periódicas, boletines o tableros internos, para mejorar la coordinación y el flujo de información transversal.

3. Reconocimiento y motivación

La mayoría de los empleados percibe escaso reconocimiento institucional a su desempeño, a pesar del alto nivel de compromiso.

Se identifican oportunidades para implementar programas de reconocimiento más visibles y constantes, tanto simbólicos (felicitaciones, menciones) como materiales (bonos por desempeño, incentivos por metas)-

Esto impactaría directamente en la motivación y la retención del talento.

4. Beneficios y propuesta de valor percibida

Los empleados priorizan beneficios tangibles (bonos, medicina prepaga, capacitación y flexibilidad horaria), mientras que la empresa enfatiza el clima laboral y la estabilidad.

Esta brecha evidencia la necesidad de revisar y actualizar el paquete de beneficios para hacerlo más competitivo y coherente con las expectativas actuales del personal.

5. Difusión de la cultura organizacional

Aunque el 72% confirma conocer la misión y los valores, parte del personal percibe falta de comunicación explícita sobre ellos.

Se propone reforzar la comunicación institucional sobre la cultura y los valores, integrándolos en acciones diarias, inducciones, evaluaciones y espacios de formación.

6. Gestión del compromiso y marca empleadora.

El análisis del NPS interno (27% promotores, 55% pasivos, 18% detractores) indica un compromiso potencial no consolidado.

La mitad de los empleados no está seguro de su permanencia a futuro, lo que plantea el desafío de fidelizar al talento mediante una propuesta integral que combine desarrollo, reconocimiento y beneficios competitivos.

Se recomienda comunicar de manera estratégica la PVE para fortalecer la identidad interna y el posicionamiento externo como empleador atractivo.

PROPUESTA E INTERVENCIÓN

A partir de estos hallazgos, se diseñó una Propuesta de Valor para los Empleados (PVE) denominada “*Conectados para crecer*”; orientada a fortalecer la marca empleadora, mejorar la satisfacción interna y consolidar el compromiso organizacional. Esta surge como respuesta a las problemáticas identificadas en el diagnóstico organizacional, entre las que se destacan, la falta de reconocimiento, las debilidades en la comunicación interna y la ausencia de políticas formales de desarrollo personal.

En este contexto y dado que se trata de una Pyme que recién comienza a desarrollar formalmente el área de Recursos Humanos, la implementación de la Propuesta de Valor para los Empleados se plantea de manera gradual y estratégica. Por este motivo, se consideró pertinente estructurar en 2 etapas. La primera se orienta a consolidar y fortalecer dimensiones internas ya existentes- como la cultura organizacional, la comunicación, el liderazgo y el reconocimiento-, entendiendo que resultan la base sobre la cual se construyen políticas sostenibles de gestión del talento. La segunda etapa, una vez alcanzado este ordenamiento inicial, contempla la incorporación de nuevas prácticas, beneficios y herramientas de desarrollo, que permitan evolucionar hacia un modelo de gestión más profesional y competitivo.

Este enfoque progresivo no solo responde a los recursos y características propias de una Pyme, sino que constituye una decisión estratégica que busca asegurar la viabilidad, continuidad y verdadero impacto de las acciones propuestas, evitando la implementación

acelerada de iniciativas que no encuentren un contexto organizacional preparado para sostenerlas.

Siguiendo este lineamiento; la propuesta se estructura con **seis dimensiones** derivadas del diagnóstico: cultura organizacional y valores, comunicación interna y liderazgo, motivación y reconocimiento, gestión del talento, beneficios percibidos, y expectativas de desarrollo futuro. Cada una se aborda de manera integrada, articulando diagnóstico, acciones de mejora y mecanismos de seguimiento.

La PVE “Conectados para crecer” expresa la intención de la empresa de construir relaciones laborales basadas en la confianza, la comunicación y el desarrollo en conjunto. Bajo este lema, se busca transmitir la idea de que el crecimiento de la organización sólo es posible cuando las personas que la integran también crecen, se sienten valoradas y encuentran sentido en su trabajo.

PVE “CONECTADOS PARA CRECER”



PRIMERA PARTE- dimensiones a reforzar

En esta primera parte de la propuesta se contemplan aquellas dimensiones que ya se encuentran presentes en la empresa, aunque de forma emergente y poco sistematizada. El objetivo es fortalecerlas, institucionalizando prácticas y generando coherencia entre la cultura, la comunicación y la motivación interna.

1. *Cultura y valores organizacionales*

El diagnóstico evidenció una cultura sólida, basada en la confianza, la flexibilidad y las relaciones cercanas entre los equipos, definida por muchos empleados como una “gran familia”. Los valores predominantes son el compromiso, la responsabilidad y la cooperación;



sin embargo, se identificó una oportunidad de mejora vinculada a la difusión de la misión y los objetivos organizacionales, ya que sólo el 45 % de los colaboradores manifestó conocerlos con claridad. El resto de los colaboradores tiene un conocimiento parcial de los mismos, lo que debilita el sentido de pertenencia y la coherencia cultural entre áreas.

En este sentido, la PVE propone fortalecer la identidad institucional mediante acciones concretas que promuevan la apropiación colectiva del propósito y los valores, favoreciendo la internalización y práctica diaria de los mismos.

Las acciones incluyen: microencuentros mensuales de equipos, un taller anual de cultura y valores, y recordatorios visuales y comunicación digital.

1.1 Acción a corto plazo: Microencuentros mensuales de equipo- “15 minutos de valor”

Mientras se coordina la implementación del taller anual, se propone una acción inmediata orientada a sostener la reflexión sobre los valores institucionales y promover su incorporación progresiva en la dinámica laboral.

Duración: 15-20 minutos mensuales

Participantes: La actividad será por equipos, coordinados por su responsable.

Objetivo: Favorecer la apropiación gradual de los valores organizacionales a través de breves espacios de diálogo, reflexión y reconocimiento colectivo.

Dinámica:

Cada mes, día y horario a convenir, se abordará uno de los valores principales —compromiso, responsabilidad o cooperación— mediante una breve guía enviada por el área de RRHH con consignas y ejemplos prácticos. Durante el encuentro, el equipo dedicará unos minutos a:

- Compartir experiencias o situaciones en las que el valor haya estado presente.
- Reconocer a compañeros que lo hayan puesto en práctica.
- Identificar oportunidades de mejora o nuevos modos de aplicarlo.

Como cierre, cada equipo definirá una pequeña meta mensual vinculada al valor trabajado (por ejemplo, fortalecer la coordinación de tareas, cumplir compromisos asumidos o mejorar la comunicación entre áreas). Las conclusiones se registrarán en un tablero interno o canal digital, que permitirá realizar el seguimiento de los compromisos y visibilizar las buenas prácticas.

Resultados esperados:

- Refuerzo constante de los valores institucionales.
- Mayor coherencia entre los principios declarados y las prácticas cotidianas.
- Espacios de reconocimiento, diálogo y aprendizaje colaborativo.
- Base de experiencias que servirán como insumo para los talleres anuales.

1.2 Taller anual de cultura y valores- “Juego de valores: Compromiso, Responsabilidad y Cooperación en acción”.

Duración: 3 horas

Participantes: Todos los empleados y mandos medios

Objetivo: Consolidar la comprensión y práctica de los valores organizacionales mediante dinámicas participativas y experienciales que permitan internalizarlos en situaciones laborales concretas.

Agenda y dinámica:

Bienvenida y contextualización (20 min): Presentación de RRHH sobre misión, visión y valores; exposición de un caso interno donde estos fueron determinantes; explicación de la dinámica gamificada y sus reglas.

Estaciones de valores (60 min): se conforman tres estaciones, una por cada valor principal:

Compromiso: planificación de un proyecto ficticio con roles asignados y resolución de imprevistos tomando decisiones alineadas a los valores.

Responsabilidad: simulación de un caso de cliente o proyecto donde los participantes deben asumir decisiones clave y sus consecuencias.

Cooperación: desafíos grupales que exigen coordinación, como la dinámica “la grulla”, donde un participante con los ojos vendados construye un objeto guiado por las instrucciones de su compañero.

En cada instancia, los facilitadores observan y registran comportamientos vinculados con la comunicación, la confianza y la resolución colaborativa de problemas.

Debrief y discusión grupal (30 min): Reflexión colectiva sobre los aprendizajes, dificultades y su aplicación en el trabajo diario.

Definición de acciones concretas (10 min): Cada equipo identifica tres acciones para aplicar los valores en su ámbito laboral (por ejemplo, reuniones de coordinación cooperativas, seguimiento de compromisos individuales o reconocimiento entre pares).

Cierre y seguimiento (20 min): Presentación de las acciones definidas y acuerdo sobre mecanismos de seguimiento durante el año (microencuentros, registro interno y publicaciones en el canal digital).

Resultados esperados:

- Comprensión y apropiación práctica de los valores organizacionales.
- Fortalecimiento de la cooperación, la comunicación efectiva y la confianza mutua.
- Integración entre áreas y consolidación del sentido de pertenencia.
- Generación de una referencia clara para medir avances culturales a lo largo del año.

Indicadores de seguimiento:

- Nivel de conocimiento de misión y valores antes y después del taller.
- Participación activa en las dinámicas y debates.
- Implementación de las acciones definidas por los equipos.
- Retroalimentación de mandos medios sobre cambios observables en la conducta de los equipos.

1.3 Recordatorios visuales y comunicación digital

El diagnóstico evidenció que, si bien los empleados reconocen los valores de la empresa, su difusión y presencia cotidiana no es suficiente para garantizar la apropiación plena de los mismos. Por ello, la PVE propone reforzar la identidad institucional mediante recordatorios visuales y comunicación digital constante, combinando soportes físicos y virtuales, para que los valores y la misión se incorporen a la práctica diaria de los equipos.

Acciones concretas propuestas:

1.3- 1 Cartelería en espacios comunes

Ubicación: salas de reuniones, áreas de descanso, pasillos y recepción.

Contenido: valores corporativos destacados con ejemplos gráficos de su aplicación, frases inspiradoras de la misión y objetivos institucionales.

Diseño: visual atractivo y claro, utilizando colores corporativos y lenguaje cercano.

Responsable: RRHH junto con un diseñador gráfico interno o externo.

Frecuencia de actualización: cada 6 meses para mantener la relevancia y renovar ejemplos.

Ejemplo de la propuesta: un cartel en la sala de descanso que muestre “Cooperación en acción” con foto y breve descripción de un equipo que trabajó junto para cumplir un proyecto clave.

1.3- 2 Publicaciones mensuales en canal interno

Medio: canal institucional de comunicación (WhatsApp corporativo, Teams o intranet).

Contenido: historias cortas, fotos y videos que muestren cómo los empleados aplican los valores en proyectos recientes.

Participación: se invita a los mandos medios y líderes de equipo a proponer ejemplos para reforzar la visibilidad y autenticidad.

Objetivo: generar reconocimiento constante y vincular los valores con situaciones reales de trabajo.

Ejemplo de la propuesta: publicación destacando un equipo que coordinó exitosamente un proyecto urgente, resaltando los valores de compromiso y responsabilidad.

1.3- 3 Boletines electrónicos bimensuales

Formato: PDF o newsletter interactivo enviado por correo institucional.

Contenido: historias de buenas prácticas, reconocimiento de empleados que aplican los valores, recomendaciones prácticas para vivir los valores en el trabajo diario.

Participación: se incentiva que cada área proponga al menos un ejemplo por boletín.

Seguimiento: se incluyen indicadores de lectura y participación para evaluar el alcance e impacto.

Ejemplo de la propuesta: boletín con sección “Valor del mes”, donde se explica cómo la cooperación contribuyó a la resolución de un problema técnico, acompañado de fotos y comentarios de los participantes.

Resultado esperado:

- Mayor visibilidad y apropiación de los valores y la misión de la empresa.
- Refuerzo del sentido de pertenencia y la coherencia cultural entre áreas.
- Conexión entre los valores simbólicos y la práctica cotidiana, generando consistencia en la experiencia de los empleados.

Indicadores de seguimiento:

- Número de publicaciones realizadas y alcance de cada una.
- Participación en la propuesta de ejemplos y feedback recibido sobre contenidos publicados.

2. Liderazgo y comunicacion interna

Los resultados revelaron una comunicación interna cercana, pero excesivamente informal, con predominio de canales como WhatsApp y Telegram. Si bien estos medios favorecen la inmediatez, generan falta de coordinación entre áreas y mensajes poco institucionalizados.

Asimismo, los mandos medios manifestaron la necesidad de contar con lineamientos más claros que aseguren coherencia en los mensajes que circulan entre la dirección y los equipos operativos. Esta situación impacta en la efectividad del liderazgo comunicacional y en la claridad con que se comparten los objetivos y decisiones estratégicas.

Para abordar estas problemáticas, se propone profesionalizar la comunicación interna sin perder la cercanía que caracteriza a la empresa. Las acciones concretas incluyen la creación de un canal formal institucional, reuniones quincenales interáreas y el diseño de un programa de formación en liderazgo comunicacional.



2.1 Creación de un canal formal institucional

Descripción:

Para profesionalizar la comunicación interna y asegurar la transmisión clara y coherente de información estratégica, se propone la creación de un canal formal institucional. Este canal permitirá difundir información relevante de manera estructurada, como logros de la empresa, novedades, objetivos y políticas internas. De tal manera que los empleados podrán acceder al canal principalmente desde sus dispositivos móviles, descargando una aplicación específica o ingresando a la intranet desde su teléfono, facilitando así la lectura y participación desde cualquier lugar.

Mientras se organiza e implementa el canal formal institucional, se propone utilizar un grupo de WhatsApp corporativo para compartir novedades e información relevante de manera inmediata. Esta alternativa permitirá mantener la comunicación activa, evaluar el alcance y la interacción de los empleados a través de reacciones y comentarios, y preparar la transición hacia el canal formal.

Acciones concretas propuestas:

Frecuencia y duración:

El canal se actualizará semanalmente, con comunicados breves de 3 a 5 minutos de lectura equivalente. La información se publicará en formato digital accesible desde teléfonos móviles, tablets o computadoras.

Participantes:

Toda la organización tendrá acceso al canal. La generación de contenidos estará a cargo de RRHH y mandos medios, con supervisión de la dirección y con soporte de un diseñador gráfico externo o interno de ser necesario.

Dinámica del canal:

Ejemplo de publicación 1: publicación de logros de proyectos recientes o reconocimientos operativos.

Ejemplo de publicación 2: boletín de novedades corporativas, cambios de políticas o recordatorios de procedimientos importantes.

Se incluirán secciones fijas y claras (información institucional, novedades, beneficios, anuncios estratégicos) para facilitar la lectura y la comprensión.

Registro y seguimiento:

Cada publicación contará con registro de acceso y lectura desde cualquier dispositivo para monitorear la llegada de la información.

RRHH realizará seguimiento mensual de la frecuencia y participación, verificando que los contenidos se mantengan actualizados y relevantes.

Resultados esperados:

- Mejora en la claridad y coherencia de la información interna.
- Reducción de malentendidos o mensajes dispersos entre áreas.
- Mayor alineamiento de los equipos con los objetivos estratégicos.

Indicadores de seguimiento:

- Número de publicaciones realizadas por mes.
- Porcentaje de empleados que acceden al canal y leen los contenidos desde sus dispositivos.
- Percepción de claridad de la información (medida mediante encuestas internas).

2.2 Reuniones quincenales interáreas

Descripción:

Para mejorar la coordinación entre áreas, se propone la implementación de reuniones periódicas cada quince días. Estas instancias permitirán alinear procedimientos, actualizar avances de proyectos y resolver problemas interdepartamentales, contribuyendo a una gestión más eficiente y coherente de los objetivos corporativos.

Acciones concretas propuestas:

Frecuencia y duración:

Se realizarán cada quince días, con una duración estimada de 30 a 45 minutos. Se recomienda realizar las reuniones al inicio o cierre de la jornada, según disponibilidad de los participantes.

Participantes:

Mandos medios y responsables de cada área involucrada en proyectos interdepartamentales. Eventualmente, miembros del equipo relacionados con temas puntuales de la agenda.

Dinámica de la reunión:

Actualización de avances de proyectos y actividades en curso. Identificación de problemas interáreas y definición de soluciones conjuntas. Toma de decisiones operativas y estratégicas compartidas. Registro de acuerdos y tareas asignadas en actas que se compartirán en el canal formal de comunicación interna.

Registro y seguimiento:

Cada reunión contará con acta de decisiones y acuerdos, disponible para todos los participantes a través del canal formal.

RRHH y dirección realizarán seguimiento mensual para verificar la implementación de los acuerdos y la frecuencia de las reuniones.

Resultados esperados:

- Mayor coordinación entre áreas y alineamiento de procedimientos.
- Resolución más ágil de problemas interdepartamentales.
- Transparencia en la toma de decisiones y difusión de acuerdos.

Indicadores de seguimiento:

- Número de reuniones realizadas por mes.
- Porcentaje de acuerdos implementados dentro de los plazos establecidos.
- Percepción de efectividad y utilidad de las reuniones (medida mediante encuestas internas).

2.3 Programa de formación en liderazgo comunicacional

Capacitar a los mandos medios para fortalecer sus habilidades de comunicación, escucha activa y transmisión de mensajes estratégicos. Esto incluye cómo comunicar objetivos, motivar equipos y transmitir los valores y la cultura de la empresa, contribuyendo a un liderazgo más efectivo y coherente.

Descripción:

Con el objetivo de fortalecer las habilidades de comunicación, liderazgo y gestión de los mandos medios y directivos, se propone la contratación de un profesional externo especializado en coaching organizacional.

Este especialista diseñará e implementará un programa de formación en liderazgo comunicacional adaptado a las características y necesidades de la empresa, combinando instancias teórico-prácticas con acompañamiento personalizado.

El enfoque se centrará en mejorar la claridad, coherencia y efectividad de los mensajes, promover una comunicación alineada con los valores corporativos y fortalecer la capacidad de conducción de equipos.

La modalidad incluirá encuentros presenciales y virtuales, accesibles desde dispositivos móviles, para facilitar la participación de todos los responsables. Además, la empresa podrá complementar la formación con capacitaciones externas ofrecidas por el CCIRR (Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región), que ofrece talleres y programas vinculados al liderazgo, la comunicación y la gestión de personas.

Acciones concretas propuestas:

Frecuencia y duración:

El programa constará de cuatro encuentros presenciales o virtuales (uno por trimestre), de aproximadamente 3 horas de duración cada uno, dictados por el coach externo.

Cada sesión combinará exposición conceptual con ejercicios prácticos, dinámicas de comunicación, simulaciones de reuniones y espacios de reflexión conjunta entre los participantes.

Posteriormente, el mismo profesional realizará sesiones individuales o grupales de seguimiento mensual (de 1 hora de duración) con los responsables, orientadas a acompañar la aplicación de las herramientas en la práctica cotidiana y brindar retroalimentación personalizada.

Esta modalidad permitirá un proceso de aprendizaje continuo y contextualizado, adaptado al ritmo y las necesidades específicas de la empresa.

Además, se fomentará la participación en actividades externas del CCIRR, que puedan enriquecer la formación con nuevas herramientas o perspectivas sobre liderazgo y comunicación organizacional.

Participantes: Mandos medios y miembros de la dirección.

Dinámica del taller:

El enfoque será vivencial y participativo, priorizando la práctica y la reflexión sobre las experiencias reales de liderazgo y comunicación dentro de la organización. Las actividades estarán diseñadas para que los participantes puedan aplicar los contenidos de manera inmediata en su entorno laboral.

Propuesta 1: ejercicios de comunicación clara y feedback constructivo entre pares

Objetivo: fortalecer la capacidad de expresar ideas con claridad, escuchar activamente y brindar devoluciones efectivas que promuevan la motivación y el aprendizaje.

Durante esta actividad, los participantes trabajarán en duplas o pequeños grupos, simulando conversaciones laborales habituales (como la asignación de tareas, la corrección de errores o la comunicación de nuevos objetivos).

Cada integrante deberá transmitir un mensaje breve con un propósito definido, cuidando la claridad, tono y estructura de la comunicación. Luego, su compañero brindará retroalimentación estructurada basada en criterios acordados (claridad, empatía, precisión y escucha activa).

El coach guiará el proceso, destacando aciertos y oportunidades de mejora, y brindará herramientas para ofrecer feedback constructivo, respetuoso y orientado al desarrollo del equipo.

Propuesta 2: simulaciones de reuniones o presentaciones donde se transmiten decisiones o estrategias a los equipos.

Objetivo: desarrollar habilidades para comunicar mensajes estratégicos de forma efectiva, gestionar la participación y mantener una comunicación asertiva y alineada con la cultura organizacional.

En esta dinámica, los mandos medios asumirán el rol de líderes que deben comunicar una decisión organizacional, un cambio operativo o una nueva meta de trabajo a sus equipos.

El ejercicio incluirá la preparación de un breve discurso o presentación en la que deberán contextualizar la decisión, transmitir el mensaje con coherencia y responder preguntas o resistencias simuladas por otros participantes o el coach.

Luego se realizará una devolución grupal, analizando la claridad del mensaje, el manejo de emociones, la empatía y la coherencia entre el discurso y los valores institucionales.

Propuesta 3: práctica de reuniones efectivas y conducción participativa

Objetivo: mejorar la conducción de reuniones internas, promoviendo un liderazgo participativo, claro y orientado a resultados.

Se propone realizar una simulación de reunión de seguimiento semanal, donde cada participante asuma el rol de coordinador.

El foco estará en abrir el espacio de forma clara, definir objetivos específicos, promover la participación y cerrar con acuerdos concretos.

El coach observará la dinámica y brindará observaciones sobre la gestión del tiempo, el clima comunicacional, la distribución de la palabra y la capacidad de síntesis y cierre.

Acceso a materiales complementarios y grabaciones

El coach proporcionará materiales de apoyo digitales, que estarán disponibles en una carpeta compartida o intranet interna, accesible desde teléfonos o computadoras.

Los recursos incluirán:

- Grabaciones de las sesiones (cuando sea posible).
- Guías prácticas y fichas de trabajo para aplicar los contenidos.
- Materiales audiovisuales breves (videos o lecturas complementarias) sobre liderazgo, comunicación efectiva y feedback constructivo.
- Espacios virtuales opcionales de intercambio y consultas entre los participantes.

Esta instancia busca facilitar la revisión de contenidos, reforzar aprendizajes y promover la reflexión continua sobre las prácticas comunicacionales y de liderazgo.

Registro y seguimiento

El coach llevará un registro de asistencia, participación y avances individuales, complementado por retroalimentación directa de los participantes y observación de la aplicación práctica de las habilidades adquiridas.

Desde RRHH, se podrá implementar un breve relevamiento de percepciones entre los equipos para evaluar la mejora en la claridad y coherencia de la comunicación.

Resultados esperados

- Mandos medios y directivos con mayor habilidad para comunicar objetivos y coordinar equipos.
- Mayor coherencia y alineación en los mensajes institucionales.
- Clima laboral fortalecido por una comunicación más clara, empática y constructiva.
- Incorporación de nuevas herramientas de liderazgo y comunicación adaptadas al contexto de la empresa.

Indicadores de seguimiento

- Número de sesiones realizadas y grado de participación.
- Evaluación de desempeño comunicacional antes y después del programa.
- Percepción de los equipos sobre la claridad y efectividad de la comunicación interna.
- Aplicación práctica de las herramientas trabajadas en las sesiones de coaching.

3. Motivación y reconocimiento

El diagnóstico mostró que, aunque el compromiso general de los empleados es alto (64 % se siente muy comprometido), existe una percepción insuficiente de reconocimiento formal



(73 % considera que debería potenciarse). Las instancias espontáneas de agradecimiento son valoradas, pero carecen de sistematicidad, visibilidad institucional y seguimiento.

Para cerrar esta brecha, la PVE incorpora un eje específico de reconocimiento y bienestar, a través del programa “Valorar para crecer”, que busca destacar periódicamente logros individuales y grupales, reforzar la motivación, fomentar la fidelización y visibilizar los aportes de cada colaborador, alineados con los valores corporativos.

Acciones concretas propuestas:

Sistema de reconocimientos monetarios

3.1 Bonos anuales por desempeño

Descripción:

Del diagnóstico surge que la empresa cuenta con una autoevaluación informal que presenta un alto nivel de subjetividad y no resulta adecuada como criterio para otorgar incentivos económicos. En este sentido, se propone la implementación de un Bono Anual por Desempeño como política de mediano/largo plazo, aplicable únicamente cuando el sistema de evaluación de desempeño haya sido formalizado y profesionalizado, posibilitando medir de manera objetiva el cumplimiento de metas individuales y organizacionales.

El bono se concibe como parte de una compensación variable orientada a reforzar la equidad interna, la transparencia en la gestión del desempeño y la sostenibilidad de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE).

Objetivo:

Establecer un mecanismo de incentivo económico variable, claro y proporcional al aporte de los empleados al logro de los objetivos organizacionales, fomentando la mejora continua y contribuyendo a la atracción, compromiso y retención del talento.

Condición previa indispensable

La implementación del bono quedará supeditada a la adopción de un sistema formal de evaluación de desempeño que incluya:

- Indicadores (KPI) definidos por rol y por área.
- Ponderaciones y escalas de valoración estandarizadas.
- Procedimiento documentado (cronograma, responsables, evidencias).
- Trazabilidad y registro de resultados.

Hasta que estos requisitos no estén cumplidos, el bono permanecerá como medida estratégica a mediano/largo plazo.

Modalidad y periodicidad:

El Bono Anual por Desempeño tendrá una periodicidad anual, ya que este horizonte permite:

- Integrar resultados individuales, de área y organizacionales de manera completa.
- Evitar distorsiones derivadas de la variabilidad operativa trimestral.
- Asegurar métricas robustas y comparables en el tiempo.
- Reducir la carga administrativa del proceso.

El bono se liquidará en enero del año siguiente al período evaluado, por recibo de sueldo, bajo el concepto: “Bono Anual por Desempeño”.

Alcance y exclusiones:

Aplicable a: personal operativo, técnico, administrativo y mandos medios.

Excluidos: dueños/directores por su doble rol y para evitar conflictos de interés.

Criterios de elegibilidad:

- Antigüedad mínima de 6 meses al cierre del período evaluado.
- No poseer sanciones disciplinarias vigentes.
- Participar del proceso formal de evaluación de desempeño.
- Cumplir con los objetivos acordados al inicio del período.

SISTEMA DE CÁLCULO DEL BONO ANUAL

Fórmula general:

BONO ANUAL POR DESEMPEÑO = Sueldo base bruto anual fijo x % target x desempeño de la compañía x desempeño individual

A continuación, se presenta el esquema de porcentajes:

1. Target de Remuneración Variable

Representa el porcentaje teórico estimado para el pago del bono según nivel interno.

Nivel	Porcentaje de Target
Mandos Medios	8%
Personal Técnico/ Administrativo	5%

2. Resultados del Negocio (Desempeño de la compañía)

El desempeño de la compañía se calcula en función del grado de cumplimiento del presupuesto anual, lo que determina el porcentaje efectivo aplicable al bono, basándose en la siguiente tabla:

% de cumplimiento del presupuesto (Resultado del Negocio)	Rango sugerido a otorgar
< 120%	Entre 120% y 140%
Entre 100% y 119%	Entre 90% y 115%
Entre 70% y 99%	Entre 30% y 80%
>70%	Entre 0% y 20%

3. *Desempeño individual*

El desempeño individual se determina a partir de la calificación obtenida en la evaluación anual, que integra el logro de objetivos y las competencias demostradas.

Nota de Desempeño (Calificación)	Significado del Desempeño	Porcentaje sobre el Bono
1	No cumple.	0%
2	Insuficiente.	40%
3	Cumplimiento esperado.	100%
4	Supera el cumplimiento esperado.	120%

5	Ha superado de manera amplia y sostenida el cumplimiento esperado.	150%
---	--	------

Ejemplo de aplicación del Bono Anual por Desempeño

A continuación, se presenta un ejemplo práctico que ilustra la aplicación del sistema propuesto, integrando los cuatro factores centrales del modelo: sueldo base anual, porcentaje de target, desempeño de la compañía y desempeño individual.

Datos del caso:

- **Colaborador:** Técnico de instalaciones
- **Nivel interno:** Personal Técnico
- **Sueldo Base Bruto Mensual:** \$350.000
- **Sueldo Base Bruto Anual (SBAF):** $350.000 \times 12 = 4.200.000$

Aclaración: Para el cálculo del Sueldo Base Bruto Anual Fijo (SBAF), se consideran únicamente los 12 meses del salario, sin incluir el Sueldo Anual Complementario (SAC). Este criterio permite mantener uniformidad en el cálculo y garantizar comparabilidad entre períodos.

- **Porcentaje de Target según nivel:** 5%
- **Desempeño de la compañía:** 115% **Factor:** $100\% = 1.00$
- **Calificación del desempeño individual:** 4 **Factor:** $120\% = (1.20)$

Paso a Paso del cálculo

1. Determinar el monto teórico del bono según el Target.

Bono teorico= SBAF x %Target

$$4.200.000 \times 0.05 = 210.000$$

2. *Aplicar el factor de desempeño de la compañía*

$$210.000 \times 1.00 = 210.000$$

(Se mantiene igual porque la compañía alcanzó el 100% del factor asignado)

3. *Aplicar el factor de desempeño individual.*

$$210.000 \times 1.20 = 252.000$$

4. Resultado final

Bono Anual por Desempeño: 252.000

El ejemplo permite visualizar la aplicación práctica del modelo y la forma en que integra los distintos factores que intervienen en el cálculo del bono.

Beneficios esperados y coherencia con la Propuesta de Valor al Empleado

La implementación del Bono Anual por Desempeño contribuye directamente al fortalecimiento de la PVE, ya que:

- Promueve una cultura orientada a resultados.
- Incrementa la motivación y el compromiso mediante reconocimiento económico justo.
- Favorece la equidad interna gracias a criterios transparentes y objetivos.
- Mejora la retención del talento, uno de los principales desafíos identificados.
- Refuerza la marca empleadora, mostrando una inversión real en las personas.
- Reduce la subjetividad de los procesos actuales, integrando un sistema profesionalizado y verificable.

Registro y seguimiento

RRHH documentará cada bono otorgado, con su correspondiente motivo y fecha.

Se monitoreará la participación, percepción general y el impacto del sistema en motivación, compromiso y desempeño.

Resultados esperados

- Mayor visibilidad y sistematicidad del feedback.
- Refuerzo del compromiso y sentido de pertenencia.
- Fidelización del talento mediante un sistema equitativo y sostenible.
- Uso estratégico de la evaluación anual como herramienta de gestión.

Indicadores de seguimiento

- Porcentaje de bonos anuales entregados sobre la dotación total.
- Permite monitorear la efectividad del sistema de incentivos y su nivel real de implementación.
- Variación en los niveles de satisfacción y compromiso laboral (medidos mediante encuestas internas semestrales o anuales).
- Este indicador permite evaluar la evolución del clima laboral y el impacto del bono en la motivación, la percepción de reconocimiento y la experiencia general del empleado.
- Participación en nominaciones del programa “Compañero destacado”: Mide el grado de apropiación y participación del personal en iniciativas de reconocimiento entre pares. Un incremento en las nominaciones evidencia mayor compromiso, fortalecimiento de los vínculos internos y coherencia con los valores organizacionales promovidos por la PVE.

3.2 Crear un Fondo de Remuneración Variable por Desempeño y Objetivos Cumplidos

La propuesta busca otorgar un reconocimiento económico proporcional a los resultados alcanzados por el equipo.

La acción concreta implica destinar anualmente un porcentaje del resultado operativo de la empresa a un fondo de incentivos que se distribuya semestralmente según criterios de desempeño individual y colectivo; con el fin de otorgar mayor claridad y operatividad al sistema.

1. **Criterios de desempeño individual:** Estos criterios permiten evaluar el aporte directo de cada colaborador a sus responsabilidades y resultados. Incluyen:

Cumplimiento de objetivos del rol: cantidad de instalaciones realizadas, tiempos de resolución y adhesión a protocolos técnicos o administrativos.

Calidad del trabajo realizado: niveles de satisfacción al cliente, disminución de reclamos y controles interno de cumplimiento de procedimientos.

Compromiso y desarrollo profesional: participación en capacitaciones y contribución a proyectos interáreas.

Conducta y valores organizacionales: responsabilidad, puntualidad, cumplimiento de normas internas y calidad de la comunicación con clientes y pares.

2. **Criterios de desempeño colectivo:** Estos criterios buscan reconocer el logro conjunto y la capacidad del equipo para trabajar de manera coordinada en función de metas compartidas. Incluyen:

Cumplimiento de los objetivos del área o equipo: Se considera el grado en que el equipo alcanza las metas operativas planificadas para el periodo, tales como tiempos de respuestas, volumen de

instalaciones o resolución de reclamos. Su medición se realiza mediante la comparación entre resultados proyectados y resultados efectivamente obtenidos por el conjunto del equipo.

Colaboración y apoyo mutuo ante situaciones críticas o de alta demanda: este indicador evalúa la capacidad del equipo para reorganizar tareas, compartir responsabilidad y sostener el servicio en contexto de mayor exigencias. Su medición combina:

a. Registros de apoyo entre compañeros: La medición se realiza a través de un breve registro interno por parte del responsable del área (Checklist mensual/ semestral). Teniendo en cuenta criterios como:

- Técnicos que asumen instalaciones adicionales para cubrir a un compañero.
- Administrativos que refuerzan la atención en picos de demanda.
- Apoyo en resoluciones complejas.

b. Cumplimiento de metas del equipo en semanas críticas: Se mide a través de la comparación entre lo planificado y lo efectivamente realizado como equipo. Teniendo en cuenta criterios como:

- Porcentaje de reclamos resultados.
- Instalaciones realizadas dentro del plazo comprometido.

c. Evaluación cualitativa del responsable basadas en pautas definidas como la disposición, comunicación y coordinación: Su medición se lleva a cabo mediante una escala simple: 1 (bajo), 3 (medio) , 5 (alto). A través de pautas definidas como:

- Colaboró activamente en organizar tareas.
- Se ofreció a cubrir urgencias.
- Mostro disposición ante picos de demanda.

Contribución del equipo a mejoras de procesos, eficiencia operativa o iniciativas de mejora continua: Se evalúa el grado en que el equipo participa en la identificación e implementación de mejoras operativas. La medición incluye:

a. Implementación de mejoras sugeridas por el equipo: Este se mediará a través de la cantidad de mejoras aplicadas por semestre: (1 mejora menor= bajo/ 2 mejoras= medio/ 3 o más mejoras= alto). Como por ejemplo:

- Propuesta de ordenamiento del depósito
- Ajustes la forma de carga de tickets
- Propuestas para agilizar instalaciones
- Estandarización de pasos técnicos.

b. Participación del equipo en reuniones de mejora continua: Se medirá a través de la asistencia y participación activa en instancias convocadas por la empresa.

c. Indicadores de eficiencia: Estos serán medidos a través de la comparación semestral contra el periodo anterior.

Ejemplos de indicadores son:

- Reducción del tiempo promedio de instalación.
- Disminución de reclamos repetidos.
- Menor cantidad de reprocesos administrativos.

La diferenciación entre ambas dimensiones permite evaluar de manera más equitativa y completa el desempeño, ya que integra tanto el aporte individual como la capacidad de trabajar en equipo. Asimismo, esta estructura fortalece la transparencia del sistema, facilita su comprensión por parte de los colaboradores y alinea los incentivos con prácticas clave para la organización, como la cooperación, la corresponsabilidad y la mejora continua.

El sistema será gestionado con transparencia, mediante evaluaciones acordadas y comunicadas, fortaleciendo la justicia interna y la motivación por resultados compartidos.

En conjunto, estas acciones promueven un sistema de beneficios que integra bienestar, reconocimiento y desarrollo, adaptado a las particularidades del contexto y a la estructura de la Pyme. Su implementación progresiva permitirá fortalecer la experiencia del empleado, incrementar la retención del talento y consolidar la identidad organizacional

3.3 Revisión y fortalecimiento del sistema de remuneracion variables

El sistema actual de remuneraciones se centra en el cumplimiento de objetivos operativos mensuales, enfocados principalmente en la productividad y la eficiencia técnica. Si bien este esquema ha contribuido al logro de metas de corto plazo, resulta necesario revisar su alcance e incorporar dimensiones cualitativas que valoren comportamientos alineados con la cultura organizacional, tales como la cooperación, la innovación, el compromiso y la orientación al cliente.

La revisión propuesta busca construir un modelo integral de incentivos, que combine componentes individuales y grupales, y que promueva el desarrollo sostenido del talento, la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia. De esta manera, el sistema de recompensas se consolida como una herramienta estratégica de gestión, coherente con los ejes de motivación y reconocimiento y con la Propuesta de Valor al Empleado (PVE).

Este se llevará a cabo a través de las siguientes acciones:

Redefinir los criterios de la remuneración individual mensual

Se propone mantener la estructura de incentivo vigente, pero incorporar nuevos criterios de evaluación que reflejen un enfoque más amplio del desempeño.

Los indicadores incluirán:

- Resultados técnicos y cumplimiento de objetivos operativos, que garanticen la eficiencia y la calidad del servicio.
- Compromiso y responsabilidad, vinculados al cumplimiento de tareas, la asistencia y la actitud proactiva.
- Contribución al clima laboral, considerando la disposición al trabajo en equipo y la cooperación entre pares.

La acción concreta consiste en elaborar un formato estandarizado de evaluación mensual, completado por los responsables de área y validado por la dirección, que asigne ponderaciones equilibradas a cada criterio. Esto permitirá objetivar las decisiones y garantizar transparencia y equidad en la asignación de los incentivos.

Incorporar una remuneración variable grupal trimestral orientado a resultados compartidos

Con el propósito de fortalecer la colaboración y el sentido de pertenencia, se propone crear un incentivo grupal que reconozca el logro de metas colectivas definidas trimestralmente.

Estas metas podrán estar vinculadas a indicadores de servicio (por ejemplo, reducción de reclamos, mejora en los tiempos de atención o cumplimiento de estándares de calidad), y su cumplimiento habilitará la asignación de una bonificación equitativa para todos los integrantes del equipo.

La implementación estará a cargo de la dirección junto con los líderes de área, quienes deberán establecer los objetivos al inicio de cada período y comunicar los resultados alcanzados al finalizarlo. Esta modalidad promueve la cooperación interárea, la alineación de esfuerzos y la consolidación del compromiso colectivo.

Implementar un sistema de comunicación y seguimiento de incentivos

Para garantizar la claridad y legitimidad del nuevo modelo, se recomienda diseñar una estrategia de comunicación interna que difunda los criterios, objetivos y resultados de los incentivos.

La acción concreta implica generar un calendario anual de comunicación de metas, publicar informes trimestrales sobre logros alcanzados y crear espacios de devolución grupal donde los líderes compartan avances y aprendizajes.

Asimismo, se sugiere realizar una evaluación anual de satisfacción respecto al sistema, a fin de identificar oportunidades de mejora y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Esto permitirá diversificar los mecanismos de reconocimiento y fortalecer la percepción de justicia y coherencia interna.

Estas acciones configuran un sistema de incentivos equilibrado, transparente y alineado a la cultura organizacional, capaz de reconocer tanto los resultados como las conductas que la empresa desea consolidar. Su implementación permitirá fortalecer la motivación y el compromiso, mejorar la percepción de justicia interna y reforzar el posicionamiento de la organización como un empleador que valora el desempeño integral de sus colaboradores.

3.4 Reconocimiento entre pares- Programa “Compañero Destacado”

Objetivo:

Fomentar una cultura de reconocimiento mutuo que destaque las conductas alineadas con los valores de la empresa —colaboración, responsabilidad, compromiso y respeto—, fortaleciendo la motivación, la cohesión de los equipos y el sentido de pertenencia.

Los reconocimientos mensuales se difunden en el canal institucional, en el mural de logros y durante los encuentros generales.

Frecuencia y duración:

Nominaciones abiertas durante todo el año, con un reporte mensual de los compañeros destacados. Reconocimiento anual al colaborador o colaboradora que acumule la mayor cantidad de nominaciones, mediante una distinción simbólica y un bono de desempeño.

Participantes:

Todos los empleados pueden participar nominando a un compañero que consideren un ejemplo de los valores corporativos.

Las nominaciones se realizan a través de una urna física disponible en la base operativa, para garantizar accesibilidad.

RRHH gestiona la recopilación, el conteo y la difusión de los resultados mensuales y anuales.

Dinámica del programa:

Cada mes, los empleados nominan a quien consideren el “Compañero Destacado”, valorando su actitud colaborativa, disposición para ayudar, compromiso con el equipo o ejemplo de liderazgo positivo.

RRHH publica los resultados en el canal formal (intranet o aplicación móvil) y en espacios visibles dentro de la empresa.

Al cierre del año, se celebra una instancia de reconocimiento general, donde se otorgan los reconocimientos simbólicos y el bono anual.

Se incentiva la rotación de nominadores para promover la participación de todas las áreas.

Registro y seguimiento:

RRHH mantiene un registro centralizado de nominaciones mensuales, reconocimientos otorgados y participación por área.

Se realiza una evaluación anual del impacto del programa mediante encuestas internas de percepción sobre motivación, reconocimiento y clima laboral.

Los resultados sirven como insumo para ajustar futuras estrategias de bienestar y fidelización.

Resultados esperados:

- Refuerzo continuo de la motivación individual y grupal.

- Fomento de una cultura de reconocimiento cotidiano y horizontal. Mejora en la cohesión,
- la comunicación y la colaboración entre los equipos.
- Incremento del sentido de orgullo y pertenencia hacia la empresa.
- Consolidación de los valores corporativos en la práctica diaria.

Indicadores de seguimiento:

- Número de nominaciones mensuales y anuales.
- Porcentaje de empleados que participan en el programa.
- Nivel de satisfacción con las acciones de reconocimiento (mediante entrevistas informales internas y buzón de recomendaciones).
- Variación del índice de compromiso y motivación en las evaluaciones internas.
- Cantidad total de reconocimientos otorgados y distribución por área.

SEGUNDA PARTE- Dimensiones a implementar

Esta segunda parte de la propuesta de Valor introduce nuevas dimensiones que la organización aún no posee formalmente, orientadas a generar condiciones sostenibles de desarrollo, bienestar y fidelización del talento.

4. Gestión de personas y desarrollo profesional

Las encuestas y entrevistas evidenciaron la ausencia de una planificación formal de carrera y desarrollo profesional. Si bien los empleados valoran la autonomía en su trabajo y reconocen oportunidades de aprendizaje técnico a partir de la práctica diaria, más de la mitad manifestó percibir limitaciones para crecer dentro de la empresa.

Esta situación genera una sensación de estancamiento profesional, especialmente entre los colaboradores más jóvenes o con perfiles técnicos que aspiran a roles de mayor responsabilidad.



El análisis cualitativo mostró que gran parte de los aprendizajes se dan de manera informal, mediante la experiencia directa o el acompañamiento espontáneo de compañeros con más trayectoria. No obstante, la empresa no cuenta con procesos sistemáticos de capacitación ni espacios estructurados de mentoría o desarrollo de habilidades blandas, aspectos esenciales para la fidelización del talento y la consolidación de equipos de trabajo.

Asimismo, la organización participa en proyectos tercerizados cuyos contratantes brindan capacitaciones técnicas específicas a las cuadrillas, según estándares de calidad y seguridad del sector. Si bien estas instancias son valiosas, no siempre son capitalizadas internamente como parte de un plan estratégico de formación.

Acciones concretas propuestas:

4.1 Plan de capacitación integral

Objetivo:

Desarrollar competencias técnicas y de gestión, promoviendo el aprendizaje continuo, la profesionalización y la empleabilidad interna, articulando las acciones formativas con los programas de liderazgo comunicacional y microencuentros de equipo.

Acciones concretas propuestas:

Implementar un plan anual de formación que combine módulos técnicos, de gestión y habilidades blandas, priorizando las necesidades detectadas en el diagnóstico y las evaluaciones de desempeño.

Integrar oportunidades externas de capacitación como las ofrecidas por el CCIRR y organismos del sector, incorporándolas de manera planificada al calendario interno para aprovechar recursos existentes sin superposición de esfuerzos.

Desarrollar espacios de capacitación cruzada entre áreas, promoviendo la comprensión integral de los procesos y el reconocimiento del aporte de cada rol.

Registrar la participación y evaluar el impacto de cada instancia formativa para retroalimentar la planificación anual.

Propuesta:

Jornadas interáreas “Conectando procesos”, donde técnicos, administrativos y personal de soporte analizan casos reales de servicio, identificando cómo interviene cada área y qué mejoras pueden implementarse en la comunicación y coordinación.

Se propone incorporar rotaciones breves entre áreas, inspiradas en la metodología *job shadowing*, que faciliten el conocimiento mutuo de funciones y procesos. Estas experiencias fortalecen la colaboración, la empatía y la comunicación interna, generando un aprendizaje organizacional conjunto.

Frecuencia y participantes:

Capacitaciones trimestrales o según cronograma anual.

Dirigidas a todo el personal, con módulos diferenciados para mandos medios, personal técnico y administrativo.

Dinámica o funcionamiento:

Las capacitaciones serán planificadas por la dirección y RRHH, con la colaboración de referentes técnicos, priorizando temáticas alineadas con los objetivos estratégicos.

Se combinarán formatos presenciales, virtuales y en terreno, asegurando accesibilidad para todos los equipos.

Cada instancia incluirá ejercicios prácticos, reflexión colectiva y aplicación de los contenidos a situaciones reales de trabajo.

Los aprendizajes se vincularán con los microencuentros de equipo, favoreciendo la transferencia de buenas prácticas y el refuerzo de valores corporativos.

Ejemplo de módulo:

Liderazgo para mandos medios: 3 horas presenciales + 1 hora virtual de seguimiento, El módulo abordará herramientas de gestión del tiempo, resolución de conflictos cotidianos, toma de decisiones y conducción de conversaciones difíciles, fortaleciendo la capacidad de los mandos medios para coordinar equipos, priorizar tareas y gestionar situaciones laborales complejas. Las actividades incluirán análisis de casos reales, simulaciones operativas y ejercicios de aplicación directa a los procesos internos de la empresa.

Capacitación técnica para operativos: talleres en terreno sobre estándares de calidad, seguridad y buenas prácticas del sector. Las instancias incluirán demostraciones prácticas, resolución de problemas reales en campo y actualización sobre normativas aplicables a los proyectos tercerizados. Se trabajará con instructores internos y, cuando corresponda, con capacitadores externos vinculados a los contratistas, integrando esos contenidos al plan formativo anual para evitar que queden como aprendizajes aislados.

Se fomentará la aplicación práctica de aprendizajes en proyectos y tareas diarias, y la vinculación con microencuentros de equipo para reforzar valores y buenas prácticas.

Registro y seguimiento:

- Control de asistencia y participación activa.
- Evaluación mediante ejercicios prácticos y retroalimentación de instructores.
- Informe anual de impacto formativo, integrando percepciones de empleados, mandos medios y dirección.

Resultados esperados:

- Mayor percepción de oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento interno.
- Mejor coordinación y comunicación entre áreas.
- Aumento del compromiso y fidelización del talento.

- Incorporación de nuevas metodologías y buenas prácticas de liderazgo, comunicación y gestión de personas.

Indicadores de seguimiento:

- Porcentaje de empleados capacitados por año.
- Nivel de satisfacción con las instancias de formación.
- Evaluación del impacto en desempeño individual y de equipo.
- Aplicación práctica de herramientas y aprendizajes en proyectos internos.

4.2 Programa de mentoría interna “Compartir experiencia”

Objetivo:

Fomentar el aprendizaje entre pares y la transmisión de conocimiento organizacional. Fortalecer el sentido de pertenencia y la integración de nuevos colaboradores.

Acciones concretas propuestas:

Implementar un programa de mentoría donde empleados con experiencia acompañen a los nuevos ingresos durante su proceso de adaptación.

Establecer una guía de acompañamiento que contemple aspectos técnicos, culturales y relacionales.

Reconocer simbólicamente la labor de los mentores (por ejemplo, mediante menciones en reuniones o comunicaciones internas).

Evaluar periódicamente la satisfacción de mentores y aprendices para ajustar la propuesta.

Frecuencia y participantes:

Cada nuevo ingreso tendrá un mentor asignado durante sus primeros seis meses. Participan empleados con más de un año de antigüedad que se postulen o sean propuestos por su área.

Dinámica o funcionamiento:

El programa será coordinado por la dirección y los responsables de área, quienes asignarán mentores y realizarán reuniones de seguimiento.

La experiencia del mentor se vinculará con las capacitaciones formales y los valores de la empresa, reforzando el aprendizaje técnico, habilidades blandas y cultura organizacional.

Se fomentará la retroalimentación periódica entre mentor y aprendiz para asegurar avances y adaptación efectiva.

A futuro, y según la evolución del programa, la empresa podrá evaluar la posibilidad de incorporar un reconocimiento económico para los mentores que completen exitosamente su acompañamiento, en función de criterios previamente definidos por la dirección y RRHH. Esta medida podría fortalecer aún más la motivación y la valoración del rol, sin ser un requisito inmediato para la implementación del programa.

Registro y seguimiento:

Control de asignaciones de mentor y seguimiento de reuniones.

Evaluación periódica de satisfacción de mentores y aprendices mediante encuestas internas.

Informe anual del programa, incluyendo número de pares formados y ajustes implementados.

Resultados esperados:

- Mejor adaptación y retención de los nuevos empleados.
- Fortalecimiento del aprendizaje colectivo y del trabajo en equipo.
- Consolidación de una cultura de cooperación y acompañamiento.

Indicadores de seguimiento:

- Tasa de permanencia de nuevos ingresos.
- Nivel de satisfacción de mentores y aprendices.
- Número de pares formados por año.

5. Satisfacción y clima organizacional

El diagnóstico realizado a partir de encuestas e instancias de participación evidencia percepciones intermedias sobre el clima laboral, reflejando una valoración moderada del ambiente de trabajo y de las relaciones entre los colaboradores. Asimismo, se identificó la ausencia de mecanismos sistemáticos que permitan evaluar de manera continua la satisfacción de los empleados, lo que limita la detección temprana de necesidades, tensiones o áreas de mejora vinculadas al bienestar organizacional.

Estas iniciativas buscan consolidar un entorno laboral donde prime el respeto, la colaboración y la valoración del aporte individual, promoviendo el compromiso colectivo y el sentido de pertenencia de los empleados.

Con el objetivo de fortalecer la escucha activa, la participación y la confianza institucional, se propone implementar un sistema integrado compuesto por:

5.1: Encuesta anual de clima y satisfacción laboral

Objetivo:

Evaluar de manera sistemática la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y la gestión organizacional, con el fin de identificar oportunidades de mejora y promover el bienestar laboral.

Acciones concretas propuestas:



Diseño de un cuestionario estructurado que aborde dimensiones como comunicación interna, liderazgo, reconocimiento, bienestar y oportunidades de desarrollo.

Aplicación digital y anónima una vez al año, accesible desde intranet o app institucional.

Asistencia técnica para quienes no dispongan de dispositivos o requieran ayuda para completarla.

Procesamiento de datos por parte de RRHH y elaboración de informe comparativo con resultados del año anterior.

Presentación y difusión de resultados mediante canal formal y reuniones por área.

Frecuencia y participantes:

Aplicación anual.

Participación de todo el personal (administrativo, técnico y mandos medios).

Dinámica o funcionamiento:

Comunicación previa para promover la participación voluntaria y confianza en los trabajadores para asegurar la confidencialidad.

Presentación de resultados y compromisos en espacios de devolución participativos a los equipos.

Resultados esperados:

- Diagnóstico actualizado del clima laboral.
- Mayor transparencia y confianza institucional.
- Identificación temprana de problemáticas y oportunidades de mejora.

Indicadores de seguimiento:

- Nivel de participación en la encuesta.

- Variación anual del índice de satisfacción general.
- Grado de implementación de acciones de mejora propuestas.

5.2- Canal interno de sugerencias y propuestas

Objetivo:

Promover la comunicación bidireccional entre los empleados y la dirección, ofreciendo un espacio formal, accesible y continuo para expresar inquietudes, ideas o propuestas de mejora.

Garantizar que las opiniones de los empleados sean escuchadas y consideradas, fomentando el sentido de pertenencia y la mejora continua.

Acciones concretas propuestas:

Creación de un canal digital dentro de la intranet o app institucional, donde los empleados puedan dejar sugerencias de manera anónima o identificada.

Instalación de un buzón físico de sugerencias en áreas operativas para quienes prefieran ese medio.

Responsabilidad de los mandos medios: recolectar y consolidar las sugerencias de su equipo, asegurando que todas sean consideradas y registradas.

Revisión mensual de las propuestas por parte de RRHH y elaboración de un resumen trimestral.

Comunicación de respuestas y medidas adoptadas mediante el canal interno bajo el lema “Tu voz mejora la empresa”, destacando las sugerencias implementadas.

Frecuencia y participantes:

Disponibles de forma permanente durante todo el año.

Participación voluntaria de todos los empleados.

Resultados esperados:

- Mayor implicación de los empleados en la mejora continua.
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia y confianza en la dirección.
- Centralización de la información para que los mandos medios puedan gestionarla estratégicamente.

Indicadores de seguimiento:

- Número total de sugerencias recibidas y respondidas.
- Tasa de participación por área.
- Percepción del personal sobre la escucha activa institucional.

5.3- Espacios de retroalimentación participativa para mandos medios**Objetivo:**

Generar instancias periódicas de encuentro dirigidas a mandos medios para analizar resultados de encuestas y sugerencias, reflexionar sobre problemáticas detectadas y planificar acciones concretas para sus equipos.

Fortalecer la coordinación y coherencia en la gestión del clima laboral y la satisfacción del personal, promoviendo la comunicación estratégica y el liderazgo efectivo, de modo que se busque consolidar un entorno laboral donde prime el respeto, la colaboración y la valoración del aporte individual.

Justificación del público seleccionado:

Se enfoca en mandos medios, quienes actúan como enlace entre la dirección y sus equipos.

Permite tratar los resultados de clima y sugerencias de manera estratégica, consolidar planes de acción y asegurar que los compromisos se implementen eficientemente a nivel operativo.

Evita sobrecargar a los empleados con reuniones masivas, asegurando la viabilidad operativa de la PyME.

Acciones concretas propuestas:

Reuniones semestrales con todos los mandos medios, coordinadas por RRHH.

Presentación y discusión de las sugerencias recopiladas por los mandos medios a través de los buzones físicos y digitales de sus equipos.

Debate sobre problemas, oportunidades de mejora y priorización de iniciativas a elevar a la dirección.

Registro de acuerdos y compromisos, que luego se comunican a la dirección y se integran en seguimiento con los equipos mediante microencuentros internos.

Frecuencia y participantes:

Dos encuentros anuales (uno por semestre).

Participan todos los mandos medios y un representante de RRHH como facilitador.

Dinámica o funcionamiento:

Presentación de resultados consolidados de encuestas y sugerencias.

Debate abierto sobre problemas y oportunidades de mejora.

Registro formal de acuerdos y planificación de acciones específicas por equipo.

Seguimiento posterior de la implementación a través de micro encuentros o reuniones internas en cada equipo.

Resultados esperados:

- Consolidación de una cultura de participación, liderazgo y planificación estratégica a nivel de mandos medios.

- Mayor coherencia entre diagnóstico y acción en cada equipo.
- Clima laboral más coordinado, transparente y enfocado en la mejora continua.
- Consolidación de un entorno laboral donde prime el respeto, la colaboración y la valoración del aporte individual.

Resultados globales esperados:

- Institucionalización de un sistema continuo de mejora del clima laboral y la satisfacción del personal a través de los mandos medios.
- Incremento sostenido del nivel de satisfacción general.
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia y la confianza interna.
- Mayor eficacia en la implementación de acciones correctivas y preventivas a nivel de equipos.

Indicadores de seguimiento:

- Número de reuniones realizadas.
- Participación activa de los mandos medios.
- Cumplimiento de compromisos y acciones planificadas por equipo.

6. Beneficios y bienestar

La valoración general de los beneficios actuales se ubicó en un nivel intermedio, ya que sólo el 18 % de los empleados los consideró altamente satisfactorios.

Los colaboradores identificaron como más relevantes los bonos por desempeño, las oportunidades de capacitación y la cobertura médica, junto con la flexibilidad horaria, valorada como un rasgo diferencial frente a otras empresas del sector.

Estos resultados evidencian la necesidad de equilibrar los componentes tangibles e intangibles de la propuesta de valor, consolidando un sistema de beneficios que combine



bienestar económico, emocional y social, con una comunicación interna clara que refuerce su alcance y sentido.

Acciones concretas propuestas

6.1 Fortalecer la flexibilidad laboral como valor central

La flexibilidad constituye uno de los atributos más valorados por los empleados y una ventaja competitiva frente a empresas de mayor tamaño. Se propone institucionalizar este beneficio como eje de la cultura organizacional, mediante políticas formales que garanticen la equidad en su aplicación y promuevan el equilibrio entre la vida personal y la laboral.

La implementación de lineamientos claros permitirá sostener la confianza y la autonomía como pilares de la gestión interna.

A partir de este diagnóstico realizado, se propone consolidar un modelo de flexibilidad segmentado por área y tipo de puesto; con el fin de garantizar equidad, continuidad operativa y coherencia con los objetivos organizacionales.

Área técnica: se sugiere implementar esquemas de flexibilidad operativa planificada, que contemplen la posibilidad de ajustar horarios de ingreso y egreso según las demandas del servicio, compensación de horas por imprevistos o tiempo de recuperación posterior a jornadas extensas. La aplicación de estas medidas serán gestionadas por el responsable de cada área, dado que es quien cuenta con la información operativa necesaria para garantizar la continuidad del servicio. No obstante, el seguimiento general y la verificación de la equidad en la aplicación del beneficio quedarán a cargo de RRHH, conforme a los lineamientos establecidos en el Protocolo de Flexibilidad Responsable (reglas, criterios, marco general)

Estas medidas permitirán mejorar la percepción de equilibrio entre la vida laboral y personal, sin afectar la atención al cliente ni la productividad.

Área administrativa: Se propone incorporar flexibilidad horaria y organizativa, habilitando márgenes para autogestionar horarios, realizar tareas en modalidad híbrida o remota en casos específicos, y coordinar jornadas de trabajo por objetivos. La administración cotidiana de este esquema será responsabilidad del referente del área, mientras que RRHH supervisará su correcta implementación, velando por la consistencia, la transparencia y el cumplimiento de los criterios institucionales definidos.

Este enfoque reconoce la autonomía del personal administrativo y su capacidad para organizar el tiempo de manera eficiente.

La adopción de un modelo mixto de gestión de la flexibilidad- en el cual RRHH define el marco normativo y realiza el seguimiento general, mientras que los mandos medios administran su aplicación cotidiana- resulta especialmente adecuada para la estructura y dinámica de la Pymes en estudio. Este permite equilibrar consistencia institucional con agilidad operativa, asegurando que las decisiones se apliquen con criterios homogéneos sin desconocer las particularidades del trabajo en cada área. Asimismo, propone un proceso más transparente y equitativo, fortalece la capacidad de liderazgo de los responsables de equipo y otorga a RRHH un rol estratégico orientado a la regulación, la calidad y mejora continua.

Asimismo, la propuesta contempla ajustes diferenciados por generaciones; considerando que el rango etario de la organización se encuentra entre los 22 y 44 años, se identifican distintas necesidades según el momento vital y profesional de los colaboradores. De tal manera, que se propone una diferenciación basada en perfiles de necesidades, lo que permite establecer criterios más equitativos, coherentes y aplicables en una PyME.

Colaboradores en etapas iniciales de desarrollo profesional (aprox.22-30 años): Para este grupo, la flexibilidad funciona como un incentivo relacionado con la formación, el crecimiento y el bienestar emocional. En este sentido, se proponen medidas concretas como:

- Flexibilidad horaria para capacitaciones técnicas o académicas, coordinada previamente con el área.

- Espacios de trabajo híbrido para tareas administrativas, informes o análisis que no requieran presencialidad.

- Habilitar teletrabajo parcial en días de estudio o preparación para certificaciones.

- Jornadas por objetivos que permitan organizar el día según la carga de trabajo, siempre dentro de los márgenes operativos.

Ejemplo de propuesta: Un técnico que cursa una formación del CCIRR puede ingresar una hora más tarde una vez por semana, compensando las horas dentro de la misma semana operativa.

Colaboradores con responsabilidades familiares o mayor estabilidad profesional (aprox.30-44 años): En esta etapa, la flexibilidad cobra mayor relevancia en torno a la organización familiar, la previsibilidad y la gestión del tiempo personal. En este sentido, se proponen medidas concretas como:

- Ajustes en el horario de ingreso/ egreso para compatibilizar rutinas familiares (escuela, trámites, cuidado de personas a cargo)

- Recupero de horas tras jornadas extensas por urgencias técnicas o picos de demanda.

- Jornadas reorganizadas por objetivos que permitan un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

- Posibilidad de teletrabajo en casos puntuales (turnos médicos, situaciones familiares, gestiones personales), previa aprobación del responsable del área.

Ejemplo de propuesta: Una persona del área administrativa que debe asistir a un turno médico infantil puede retirarse dos horas antes y compensarlas esa misma semana sin afectar la operatividad del área.

La segmentación de las políticas de flexibilidad según grupos etarios es beneficiosa porque permite reconocer las diferencias que existen dentro del rango de los colaboradores que integran la organización (22-44 años). En esta etapa, aunque todos se encuentran dentro de la adultez activa, presentan variaciones significativas en cuanto a sus responsabilidades

personales, motivaciones y prioridades laborales. Por lo tanto, diseñar políticas diferenciadas según los perfiles permite ofrecer beneficios más ajustados y equitativos, evitando enfoques homogéneos que no contemplen la diversidad interna. Al mismo tiempo, esta favorece la eficiencia organizacional, ya que cada área puede gestionar la flexibilidad de manera coherente con sus necesidades operativas sin afectar la continuidad del servicio.

Además, se recomienda incorporar un esquema transversal de flexibilidad para trámites personales, aplicable a todos los perfiles, que incluya permisos breves, reorganización de la jornada con aviso previo y compensación dentro de la semana laboral. Permitiendo así, que la flexibilidad sea gestionada de manera responsable y equitativa, alineada tanto al bienestar de los empleados como a las necesidades operativas de la empresa; contribuyendo así a que la Propuesta de Valor al Empleado sea pertinente, personalizada y alienada con las realidades de quienes forman parte de la empresa.

Finalmente, para llevar a cabo su implementación, se recomienda establecer un Protocolo de Flexibilidad Responsable, que defina los criterios, alcances y mecanismos de solicitud y aprobación de los distintos tipos de flexibilidad, garantizando transparencia y equidad. Este instrumento deberá ser acompañado por acciones de comunicación interna que promuevan el uso responsable del beneficio y refuercen su valor dentro de la cultura organizacional.

De esta manera, la flexibilidad se consolida no solo como una práctica operativa, sino como un pilar estratégico de la Propuesta de Valor al Empleado, orientado a fortalecer el bienestar, el compromiso y la identificación con la empresa.

6.2 Ampliar y diversificar el sistema de beneficios

El sistema actual de beneficios se percibe limitado y centrado principalmente en aspectos económicos, lo que reduce su impacto en la motivación y el sentido de pertenencia. A partir del diagnóstico realizado, se propone avanzar hacia un modelo integral de beneficios, que combine incentivos materiales y no materiales, con foco en el bienestar, el reconocimiento y la experiencia laboral.

El objetivo es diseñar un esquema de beneficios flexible, equitativo y alineado a las distintas etapas de desarrollo profesional, que refuerce la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) y consolide la identidad de la empresa como empleador atractivo en el mercado local.

Este se llevará a cabo a través de:

Implementación de un Programa de Reconocimiento y Recompensas Internas

A diferencia del programa “Comapeño Destacado”, que se basa en un reconocimiento horizontal entre pares y destaca actitudes cotidianas vinculadas a la colaboración y los valores corporativos, este programa constituye un mecanismo institucional y formal de reconocimiento impulsado desde la dirección y los responsables del área.

Su propósito es visibilizar y valorar los logros individuales y colectivos de los empleados, alcanzados dentro de cada sector, especialmente aquellos relacionados con resultados operativos, cumplimiento de objetivos y conductas alineadas a los valores de compromiso, colaboración y orientación al cliente. La acción concreta consiste en implementar un sistema trimestral de reconocimiento, con criterios previamente definidos y comunicados, donde cada responsable de área proponga candidatos en función del desempeño observado.

De tal manera, que para garantizar claridad, equidad y consistencia en la implementación del programa, se proponen criterios concretos acompañados de ejemplos que permitan comprender su aplicación en el contexto operativo de la empresa.

Tabla 1. Criterios de reconocimiento y ejemplos aplicados.

Criterio	Descripción	Ejemplos
1. Cumplimiento de objetivos y calidad del	Evalúa resultados alcanzados y la calidad del desempeño diario.	Completar instalaciones dentro de los tiempos estimados.

trabajo		<p>Reducir reclamos o errores en las gestiones.</p> <p>Mantener registros y procedimientos correctamente actualizados.</p>
2. Actitud y valores organizacionales	<p>Observa conductas alineadas al compromiso, responsabilidad, colaboración y orientación al cliente.</p>	<p>Mantener comunicación respetuosa y clara.</p> <p>Apoyar a compañeros en momentos críticos.</p> <p>Representar los valores en las interacciones con los clientes.</p>
3. Trabajo en equipo y cooperación interárea	<p>Mide la capacidad de coordinar, apoyar y colaborar con otras áreas y compañeros.</p>	<p>Participar activamente en la resolución de casos complejos.</p> <p>Colaborar con otras áreas en picos de demanda.</p> <p>Facilitar la comunicación en tareas compartidas.</p>
4. Iniciativa y propuestas de mejora	<p>Reconoce aportes que optimizan procesos o mejoran la experiencia del cliente.</p>	<p>Proponer mejoras en organización de materiales o procesos.</p> <p>Crear instructivos útiles para nuevos ingresos.</p> <p>Sugerir ajustes para resolver errores recurrentes.</p>

Por otro lado, los reconocimientos se expresarán mediante distinciones simbólicas o beneficios adicionales- como un día libre o vales de consumo local- y buscan fortalecer la motivación intrínseca, generar sentido de logro y consolidar una cultura de reconocimiento formal, sistemática y complementaria al programa de reconocimiento entre pares. Este programa se complementa además con los incentivos económicos ya previstos en la PVE, diferenciándose por su carácter simbólico, su frecuencia trimestral y su enfoque integral sobre logros y conductas alineadas a la cultura organizacional.

6.3 Convenios con centros de salud y comercios locales

Se propone gestionar acuerdos con centros de salud, farmacias y gimnasios locales, buscando ampliar la cobertura de bienestar sin generar altos costos fijos para la empresa, integrándose en un “Programa de beneficios Conectados para Crecer”, visible desde la cartelera interna y la aplicación móvil.

Esta acción concreta permite potenciar el bienestar del personal sin requerir una gran inversión, aprovechando la presencia local de instituciones reconocidas en Rafaela.

Este tipo de alianzas estratégicas genera valor agregado a la experiencia laboral, mejora la percepción de la empresa como empleador responsable y promueve la retención del talento a través de una política de cuidado integral del empleado.

Convenio con Centro Asistencial Rafaela

Con el propósito de fortalecer el bienestar integral del personal y ampliar los beneficios tangibles sin generar un alto impacto económico para la empresa, se propone la gestión de un convenio corporativo con el Centro Asistencial Rafaela, institución de reconocida trayectoria local en servicios de salud y cobertura médica.

El acuerdo permitiría que los empleados accedan a planes preferenciales de medicina prepaga y servicios complementarios (consultas médicas, análisis, estudios y atención odontológica) con descuentos exclusivos sobre el valor de mercado.

Entidad: Centro Asistencial Rafaela (Obra Social / Prepaga).

Tipo de acuerdo: Convenio corporativo con tarifa diferencial para empleados de la empresa.

Beneficio para el personal:

- Descuento del 15 % sobre el valor mensual del plan elegido.
- Acceso a consultas médicas y estudios básicos sin copago.
- Bonificación del 100 % en la cuota de afiliación inicial.

Beneficio para la empresa:

- No implica costo fijo mensual (el descuento se gestiona directamente con la prepaga).
- Mejora la percepción de cuidado y compromiso hacia los empleados.
- Contribuye a la atracción y retención de talento al ofrecer un beneficio valorado en el mercado laboral local.

Requisito:

- La empresa deberá presentar un listado actualizado de empleados activos para validar la elegibilidad del descuento.
- Periodicidad de revisión del acuerdo: Anual, con posibilidad de renovar o ampliar la cobertura según la demanda del personal.

Convenio con gimnasio local – Sara Centro de Actividades Físicas

Con el objetivo de promover hábitos saludables, fortalecer el bienestar físico y emocional del personal y consolidar la propuesta de valor al empleado, se propone establecer un convenio corporativo con el centro de Actividades Físicas Sara, institución reconocida en la ciudad por su infraestructura y diversidad de actividades.

El acceso al gimnasio mediante un beneficio preferencial del 50 % representa una acción de alto impacto en términos de bienestar, salud y clima organizacional, con bajo costo para la empresa.

Entidad: Sara Centro de Actividades Físicas – Guayaquil 177, Rafaela.

Tipo de acuerdo: Convenio corporativo con tarifa preferencial para empleados de la empresa.

Beneficio para el personal:

- Descuento del 50 % en la cuota mensual de afiliación.
- Acceso libre a todas las sucursales y actividades del gimnasio (entrenamiento funcional, musculación, clases grupales y natación, según disponibilidad).
- Posibilidad de afiliación sin costo de inscripción.

Beneficio para la empresa:

- No implica erogación directa ni compromiso financiero mensual.
- Mejora la percepción de cuidado por la salud y calidad de vida de los empleados.
- Contribuye a la reducción del ausentismo y el estrés laboral.
- Reforzar la cultura organizacional basada en el bienestar integral.

Requisito:

La empresa deberá firmar un convenio institucional con SportClub Rafaela para habilitar la tarifa corporativa, presentando una nómina actualizada de empleados.

Periodicidad de revisión del acuerdo:

Semestral, con posibilidad de actualizar las condiciones o ampliar beneficios según la adhesión del personal de una política de cuidado integral del empleado.

Convenio con farmacia local – Farmacia Blatter

El convenio con una farmacia local como Farmacia Blatter constituye una acción de alto valor simbólico y práctico dentro del sistema de beneficios tangibles. Permite a los empleados acceder a descuentos en productos esenciales y refuerza la sensación de acompañamiento cotidiano por parte de la empresa.

Entidad: Farmacia Blatter – Bv. Santa Fe 1460, Rafaela.

Tipo de acuerdo: Convenio corporativo para empleados de la empresa.

Beneficio para el personal:

- Descuento del 15 % en medicamentos de venta libre y productos de perfumería o cuidado personal.
- 10 % de descuento adicional en compras con receta médica.
- Opción de cuenta corriente para empleados adheridos, con cierre mensual y descuento directo por recibo de sueldo, previa autorización.

Beneficio para la empresa:

- No implica costo operativo ni aporte económico.
- Posibilita brindar un beneficio valorado y cotidiano, especialmente en contextos de aumento de costos en salud y consumo básico.
- Reafirma la imagen de empleador que cuida y acompaña las necesidades reales de sus colaboradores.

Requisito:

- Presentación de credencial o constancia laboral para acceder al beneficio.
- Firma de convenio simple entre la empresa y Farmacia Blatter para establecer condiciones y listado de empleados beneficiarios.

- Periodicidad de revisión del acuerdo: Anual, con posibilidad de ampliación del porcentaje de descuento según la adhesión del personal.

6.4 Actividades de bienestar físico y emocional

Con el objetivo de promover la calidad de vida laboral y el bienestar integral, se propone implementar acciones periódicas orientadas al equilibrio físico y emocional de los colaboradores.

Ejemplo: Jornadas de pausas activas y ergonomía laboral para técnicos y administrativos.

Ejemplo: Charlas breves sobre equilibrio vida laboral-personal, manejo del estrés, motivación y hábitos saludables, dictadas por profesionales locales.

Ejemplo: “Día saludable” semanal, incorporando la disposición de frutas frescas en el desayuno o durante la jornada laboral, promoviendo hábitos de alimentación equilibrada y espacios de encuentro informal entre equipos.

Estas iniciativas fomentan un entorno saludable, reducen el ausentismo y fortalecen la cohesión del equipo.

Registro y seguimiento:

- Registro de participación en actividades de bienestar y convenios utilizados.
- Encuesta anual sobre percepción de los beneficios y su impacto en la satisfacción laboral.
- Seguimiento del uso efectivo de los beneficios mediante RRHH y comunicación interna.

Resultados esperados:

- Mayor satisfacción y aprovechamiento de los beneficios ofrecidos.
- Equilibrio entre bienestar físico, emocional y económico de los colaboradores.
- Reforzamiento del sentido de pertenencia y compromiso organizacional.
- Proyección de una marca empleadora más atractiva y coherente.

Indicadores de seguimiento

- Nivel de satisfacción con los beneficios (encuesta interna anual).
- Porcentaje de empleados que hacen uso de los convenios y actividades de bienestar.
- Variación en los indicadores de ausentismo y rotación.
- Percepción del valor diferencial de la empresa como empleador.

Para finalizar, la Propuesta de Valor al Empleado formulada no sólo establece un marco estratégico de intervención coherente con el diagnóstico realizado, sino que también cuenta con los dispositivos técnicos necesarios para su implementación, seguimiento y revisión.

La inclusión de un cronograma anual escalonado, junto con un conjunto de acciones estratégicas organizadas por dimensión y un sistema de indicadores verificables, constituye evidencia de su viabilidad operativa y, a la vez, un resguardo metodológico que garantiza la trazabilidad del proceso.

En esta misma línea, los materiales visuales presentados en los Anexos 1, 2 y 3 (cronograma de implementación, infografía de acciones estratégicas e indicadores de evaluación) actúan como soportes complementarios que permiten observar de forma integrada la lógica de ejecución prevista, la distribución de responsabilidades y los criterios de medición del desempeño de la PVE.

Ver Anexo 1: Cronograma de la implementación PVE “Conectados para crecer” (2026)
https://www.canva.com/design/DAG21ViF0Wg/Unv4abSqdP0NVZOI03kfUg/view?utm_content=DAG21ViF0Wg&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=unique_links&utm_id=h6d2fb89f3c

Ver anexo 2: Infografía de acciones estratégicas para la implementación de la PVE (dimensiones, herramientas, responsables y frecuencia)

https://www.canva.com/design/DAG2vT1bAZw/uWbLPUj6mt7FhPKqXkin9w/edit?utm_content=DAG2vT1bAZw&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Anexo 3: Cuadro del sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de la PVE.

https://www.canva.com/design/DAG2vlhxPWY/0PuGDQ5vVJCo-PZPajpnoA/edit?utm_content=DAG2vlhxPWY&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como propósito diseñar e implementar una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) para una empresa de telecomunicaciones de la ciudad de Rafaela, con el fin de fortalecer su marca empleadora, mejorar el clima organizacional y fidelizar el talento. Esta línea de acción surgió como respuesta a un diagnóstico que evidenció dificultades en la atracción y retención de personal calificado, junto con la ausencia de una estrategia formal de gestión y comunicación interna que promoviera el sentido de pertenencia y la identificación con la organización.

Desde esta necesidad, la intervención se planteó con un enfoque integral y situado, reconociendo la importancia de comprender la realidad organizacional de una PyME del sector tecnológico que enfrenta desafíos específicos en un contexto competitivo. El análisis de las percepciones del personal permitió identificar aspectos valorados —como la cercanía, la autonomía en las tareas y el compromiso con los objetivos comunes—, pero también dimensiones con márgenes de mejora vinculadas al reconocimiento, la comunicación interna, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo.

En este sentido, la propuesta formulada no se limitó a introducir acciones aisladas, sino que buscó construir una estrategia coherente y sostenible que uniera las dimensiones del reconocimiento, la motivación, el liderazgo, la gestión del talento y el bienestar. Cada eje se articuló a partir de la información relevada en el diagnóstico, estableciendo líneas de acción concretas, responsables definidos, frecuencia de aplicación y criterios de evaluación. Esta estructura metodológica permitió transformar los hallazgos en dispositivos de mejora organizacional con aplicabilidad real, lo que constituye uno de los principales aportes del trabajo.

La PVE diseñada se distingue por su enfoque humano y estratégico, centrado en los valores, la comunicación y el desarrollo integral de las personas. Se destaca la creación de programas específicos como “Liderazgo comunicacional”, orientado a fortalecer las competencias de los mandos medios; “Valorar para crecer”, enfocado en institucionalizar el reconocimiento formal y simbólico; y el Plan de capacitación integral, que promueve la formación técnica, la cooperación interárea y el aprendizaje continuo. A su vez, la incorporación del eje de “Beneficios y bienestar” aporta una mirada complementaria que refuerza la satisfacción y la calidad de vida laboral, integrando acciones de flexibilidad, convenios locales y hábitos saludables.

Estas iniciativas, al estar articuladas dentro de un mismo marco estratégico, favorecen una visión sistémica del desarrollo organizacional, donde cada acción contribuye de manera interdependiente a la construcción de una cultura laboral más sólida, participativa y coherente con los valores corporativos. En conjunto, la propuesta refuerza la premisa de que la marca empleadora se construye desde adentro hacia afuera, a partir de la experiencia cotidiana de quienes integran la organización.

Asimismo, uno de los aportes más significativos de esta intervención radica en que la PVE fue diseñada desde y para la realidad de una PyME, evitando reproducir modelos propios de grandes corporaciones o manuales genéricos pensados para contextos idealizados. En lugar de aspirar a beneficios inaccesibles para estructuras pequeñas, el proceso capitalizó la agilidad, la cercanía y el conocimiento del territorio que caracterizan a este tipo de empresas. De este modo, se construyeron iniciativas auténticas y pertinentes, como beneficios hiperlocalizados, acuerdos comunitarios y prácticas de reconocimiento personalizadas, que una gran organización difícilmente podría replicar con la misma sensibilidad y especificidad. El poder de Conectados para Crecer reside precisamente en su pragmatismo y coherencia, en su capacidad para traducir la identidad organizacional en acciones posibles, relevantes y de alto impacto humano.

En línea con ello, resulta fundamental destacar que la PVE no se elaboró a partir de modelos externos, sino desde un proceso profundo de escucha a los propios colaboradores. El diagnóstico reveló una cultura positiva, basada en vínculos cercanos y un fuerte compromiso afectivo, pero también una fragilidad derivada de la informalidad de los procesos. La intervención buscó entonces proteger, formalizar y potenciar aquello valioso que la empresa ya tenía, transformando la buena voluntad en estructura, la identidad familiar en profesionalidad, y la cultura informal en prácticas sostenibles. Este enfoque permitió demostrar que la materia prima para construir una propuesta de valor sólida no proviene de recetas corporativas externas, sino de la interpretación situada de las necesidades, expectativas y fortalezas de la propia organización. Así, lo local se reafirma como una ventaja competitiva y no como una limitación.

Estas iniciativas, al estar articuladas dentro de un mismo marco estratégico, favorecen una visión sistémica del desarrollo organizacional, donde cada acción contribuye de manera interdependiente a la construcción de una cultura laboral más sólida, participativa y coherente con los valores corporativos. En conjunto, la propuesta refuerza la premisa de que la marca empleadora se construye desde adentro hacia afuera, a partir de la experiencia cotidiana de quienes integran la organización.

Asimismo, el proyecto permitió visibilizar la importancia de contar con instrumentos técnicos de seguimiento y evaluación, tales como el sistema de indicadores, los registros de participación y el cronograma anual de implementación. Estos elementos no sólo aseguran la trazabilidad del proceso, sino que constituyen un resguardo metodológico que fortalece la continuidad de las acciones más allá de su fase inicial. En organizaciones de tamaño medio, donde muchas prácticas dependen de la iniciativa individual o del liderazgo directo, la sistematización de procesos representa un avance significativo hacia una gestión más profesionalizada y sostenible.

Desde una perspectiva institucional, la PVE se presenta como una herramienta que integra las dimensiones humanas y estratégicas del negocio, reconociendo que el valor diferencial de

una empresa de servicios no radica únicamente en su capacidad técnica, sino en el capital humano que la sostiene y le da sentido. La intervención desarrollada busca precisamente potenciar ese capital, generando condiciones que favorezcan la permanencia, el compromiso y la identificación con el proyecto organizacional.

De cara al futuro, la implementación gradual de la PVE sienta las bases para profundizar la estrategia de marca empleadora externa, comunicando hacia el mercado laboral una identidad auténtica y coherente con las prácticas internas. En esta línea, se recomienda avanzar en acciones de visibilidad digital, por ejemplo, presencia en redes profesionales, testimonios de empleados o difusión de valores corporativos, que proyecten la cultura organizacional construida. De igual modo, será relevante sostener instancias de evaluación anual que permitan medir el impacto de las acciones, revisar indicadores y ajustar los programas conforme a las necesidades emergentes del contexto y de los equipos de trabajo.

Reflexión profesional

Desde el campo de las Relaciones del Trabajo, este proceso de intervención reafirma el valor del rol profesional como mediador entre las estrategias organizacionales y las necesidades humanas que las atraviesan. La elaboración de la PVE implicó integrar conocimientos de gestión, comunicación, liderazgo y desarrollo de personas, en diálogo con la cultura y los recursos reales de la empresa.

El trabajo permitió constatar que la gestión de personas, lejos de ser un proceso meramente administrativo, constituye un espacio de construcción relacional, donde las prácticas comunicacionales, el reconocimiento simbólico y el bienestar emocional se convierten en factores determinantes del compromiso laboral. En este sentido, el profesional de Relaciones del Trabajo actúa como un agente de cambio organizacional, capaz de traducir las problemáticas humanas en estrategias concretas de mejora y de promover condiciones laborales más justas, participativas y sostenibles.

A nivel formativo, el desarrollo de este proyecto representó una experiencia significativa de aprendizaje situado, que exigió articular teoría y práctica en contextos reales de gestión. El abordaje de una PyME del sector telecomunicaciones, con sus particularidades estructurales y dinámicas interpersonales, permitió ejercitar una mirada analítica, empática y propositiva, orientada a generar transformaciones posibles sin perder de vista las limitaciones propias del contexto.

Asimismo, este proceso permitió reafirmar que el ejercicio profesional en Relaciones del Trabajo requiere una sensibilidad particular para intervenir en organizaciones de escala reducida, donde la cercanía, la informalidad y la multifuncionalidad conviven con la necesidad de avanzar hacia una mayor profesionalización. Trabajar con una PyME joven y de base tecnológica evidenció la importancia de construir herramientas a medida, evitando replicar modelos estandarizados y promoviendo soluciones pertinentes y situadas. Esta experiencia no sólo consolidó competencias técnicas, sino también un posicionamiento ético basado en la escucha, el respeto por los ritmos organizacionales y la convicción de que toda mejora sostenible se construye junto a las personas y no sobre ellas.

Finalmente, la experiencia reafirma que la construcción de valor hacia los empleados es el punto de partida de toda estrategia de marca empleadora. No puede proyectarse una imagen atractiva hacia el mercado laboral sin antes consolidar una cultura interna basada en la confianza, la comunicación y el reconocimiento mutuo. Este principio ético y estratégico atraviesa el conjunto del trabajo y expresa el compromiso profesional de promover organizaciones donde el crecimiento del negocio y el bienestar de las personas sean procesos simultáneos y complementarios.

Este recorrido, además, fortaleció mi identidad profesional al mostrarme que las transformaciones más significativas no requieren grandes estructuras, sino procesos honestos, coherentes y profundamente humanos. La intervención nos permitió comprender que acompañar a una organización implica también dejarse transformar por ella, aprendiendo a

mirar con humildad, sensibilidad y rigor técnico aquello que constituye el corazón de toda práctica laboral: las personas y sus vínculos.

BIBLIOGRAFIA

1. Aguado Hernández, M. (2016). Marketing, recursos humanos y marca empleadora. *Marketing y Ventas*, (309), 23–33.
2. Aguado Hernández, M. (2019). Propuesta de valor al empleado: 10 claves para su implantación. *Capital Humano*.
https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2019/Junio/1906_CapitalHumano_Comunicacion.pdf
3. Aguado, M. (2017). Empresas que dejan huella: Employer Branding en una sociedad conectada. Almuzara.
4. Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 90–99.
5. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Kogan Page.
6. Armstrong, M., & Murlis, H. (2004). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page.
7. Bain & Company. (s.f.). Employee Net Promoter Score (eNPS).
<https://www.netpromotersystem.com/about/employee-nps/>
8. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
9. Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
10. Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Wiley.
11. Bersin, J. (2019). Human capital trends 2019: The employee experience. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
12. Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo.
13. Capriotti, P. (1992). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.

14. Ceriani, T. J. (2021). Propuesta de valor al empleado en empresas argentinas inscriptas en la CESSI [Tesis de licenciatura, Universidad Siglo 21]. <https://repositorio.21.edu.ar/server/api/core/bitstreams/1347287f-3698-4e13-9a5a-7005d8155a50/content>
15. Chacón Zúñiga, M., & Valencia Alfaro, M. (2018). Gestión del talento humano y competitividad en la pyme costarricense. *Revista Ciencias Estratégicas*, 26(41), 107–123.
16. Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento*. McGraw-Hill.
17. Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
18. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
19. Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
20. Chiavennato, I. (2000). *Gestión del talento*. McGraw-Hill.
21. CONICET. (2006). *Lineamientos éticos para la investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. https://www.conicet.gov.ar/wp-content/uploads/RDI/Etica/Lineamientos_eticos_CSH.pdf
22. Congreso de la Nación Argentina. (2000). Ley N.º 25.326 de Protección de los Datos Personales. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-48975>
23. Conrero, S., & Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: Claves para potenciar su desarrollo*. EDUCC.
24. Cravino, L. M. (2016). *Medir lo importante: Cómo medir la gestión del capital humano en el siglo XXI*. Temas.
25. Daft, R. L. (2016). *Teoría y diseño organizacional* (12.^a ed.). Cengage Learning.
26. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
27. Díaz Dumont, J. R., Ledesma Cuadros, M. J., Tito Cárdenas, J. V., & Díaz Tito, L. P. (2023). Talento humano en la era digital. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28, 347–359.
28. Díaz Dumont, S., Aguirre, C., & Escobar, L. (2023). Talento humano en la era digital. *Revista Iberoamericana de Gestión*, 18(2), 45–62. <https://doi.org/10.35622/j.rig.2023.02.004>

29. Dinard, J. P. (2025). Fidelización del talento. SLC Recursos Humanos. <https://slcrh.com/fidelizacion-de-talento/>
30. Drucker, P. F. (2017). Culture eats strategy for breakfast. Forbes.
31. Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., & Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding. aDResearch ESIC, 10, 32–51.
32. Gallup. (2017). State of the American Workplace Report. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>
33. Gallup. (2023). State of the Global Workplace Report. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
34. Gómez-Mejía, L. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos (3.ª ed.).
35. Gordon, J. R., Sacristán, P. M., & Sobrino, C. H. (1997). Comportamiento organizacional.
36. Great Place to Work. (2022). Tendencias en cultura y gestión de personas. <https://www.greatplacetowork.com.ar>
37. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
38. Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.
39. Hidalgo, B. (2011). Remuneraciones inteligentes. Temas.
40. Ind, N. (1990). La imagen corporativa. Díaz de Santos.
41. Ind, N. (1992). La imagen corporativa. Díaz de Santos.
42. Jiménez, A., & Avilés, Y. (2013). El reto de construir una PVE. Harvard Deusto Marketing y Ventas.
43. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
44. Komaki, J., Coombs, T., & Schepman, S. (1991). Motivational implications of reinforcement theory. In *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill.
45. Lanning, M., & Michaels, E. (1988). A business is a value delivery system. McKinsey & Company.
46. León, V. (2013). Compensación: Diferenciar con equidad. Thomson Reuters.

47. Louffat, E. (2020). Engagement y Employee Experience. Conexión ESAN.
48. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
49. McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
50. Mercer. (2025). Nueva metodología PVE. <https://mercer.com>
51. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. A. (2014). *Compensation* (11.^a ed.). McGraw-Hill.
52. Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership*. Collective Learning Australia.
53. Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
54. Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. Wiley.
55. Mortensen, M., & Edmondson, A. (2023). Rethink your EVP. *Harvard Business Review*, 101(1), 45–49.
56. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
57. Payne, A., Holt, S., & Frow, P. (2010). Managing co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 14–28.
58. Payne, S. C., Cook, A. L., Horner, M. T., Shaub, M. K., Boswell, W. R., & Ozias, A. (2010). The relative influence of rewards. *WorldatWork Journal*.
59. Pérez, E., & Oria, F. (2011). *Compensación por desempeño*. Hay Group.
60. Pinedo, M. (2016). Gestión de talento humano en pymes. *Revista de Ciencias Sociales*, 8(2), 85–94.
61. Pinedo, S. (2016). *Métodos cuantitativos en la gestión del talento*. UdeSA.
62. Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
63. Prat, R., & Tovar, P. (1999). *Modelo de compensación total*. Capital Humano.
64. PwC Argentina. (2023). La experiencia del empleado. <https://www.pwc.com.ar>
65. Randstad. (2021). *Employer Brand Research 2021*.
66. Randstad. (2025). *Employer Brand Research 2025*.
67. Randstad Argentina. (2021). *Informe Employer Brand Research 2021*.

68. Ramos, A. (2011). La gestión estratégica del talento humano. *Gestión y Desarrollo Organizacional*, 5(2), 22–35.
69. Ramos, A. M. (2011). Atrayendo talento. *Sociología y Tecnociencia*.
70. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
71. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
72. Rodríguez, C. G. (2014). *Desarrollo de la EVP*. Capital Humano.
73. Sahni, J. (2021). Employee engagement among millennials. *SAGE Open*, 11(1).
74. Schawbel, D. (2016). *Back to human*. Da Capo Press.
75. TalentSmoothie. (2023). *EVP Case Study: AstraZeneca*.
76. UNESCO. (2005). *Declaración Universal sobre Bioética y Derechos Humanos*.
77. Valdettaro, S. (2015). *Epistemología de la comunicación*. UNR Editora.
78. Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva*. Pirámide.
79. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
80. WorldatWork. (2023). Drive resilience and productivity with total rewards. <https://worldatwork.org>