
Tipo de Publicación: Artículo**Recibido: 07/07/2020****Aceptado: 28/07/2020****Autor:** Jorge Luis Suarez Campos

Ingeniero Civil Electrónico

Especialista en Gerencia. Mención: Empresarial

Doctor en Gerencia Avanzada

Universidad Mayor

Santiago - Chile

 <https://orcid.org/0000-0002-7080-1423>E-mail: jorge.suarez@umayor.cl

EL EMPLOYER BRANDING EN EL PROCESO GERENCIAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

Resumen

Los grandes cambios que han surgido producto de la globalización, requieren que los gerentes universitarios en tiempos postmodernos innoven en las estrategias implementadas para el logro de sus objetivos pedagógicos. De allí que surge la presente investigación con la intencionalidad de interpretar los elementos que caracterizan el significado que los gerentes universitarios le dan a la incorporación del Employer Branding en su proceso gerencial. Fundamentándose en el paradigma interpretativo y bajo un estudio fenomenológico, tomando como caso de estudio a los docentes de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), que asumen responsabilidades como gerentes educativos. Como resultado se logró concluir que las instituciones universitarias tienen la necesidad ineludible de internalizar las oportunidades que brinda el Employer Branding al estimular el desarrollo de ciertas habilidades intelectuales tales como el razonamiento, la resolución de problemas, la creatividad, la toma de decisiones y, por ende, la capacidad de aprender a aprender hacia el fomento del sentido de pertenencia, logrando ser más flexible y personalizado el quehacer académico.

Palabras Clave: Gerencia, Docencia Universitaria, Employer Branding.

EMPLOYER BRANDING IN THE MANAGEMENT PROCESS OF UNIVERSITY TEACHERS

Abstract

The great changes that have arisen as a result of globalization require that university managers in postmodern times innovate in the strategies implemented to achieve their pedagogical objectives. Hence, the present investigation arises with the intention of interpreting the elements that characterize the meaning that university managers give to the incorporation of Employer Branding in their management process. Based on the interpretive paradigm and under a phenomenological study, taking as a case study the teachers of the Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), who assume responsibilities as educational managers. As a result, it was concluded that university institutions have the inescapable need to internalize the opportunities offered by Employer Branding by stimulating the development of certain intellectual abilities such as reasoning, problem solving, creativity, decision-making and, therefore hence, the ability to learn to learn towards the promotion of a sense of belonging, making academic work more flexible and personalized.

Keywords: Management, University Teaching, Employer Branding.

Introducción

El docente universitario, en el contexto de la sociedad del conocimiento, tiene un gran desafío por enfrentar la innovación de su práctica gerencial para hacerla más pertinente con las grandes transformaciones provocadas por un mundo globalizado en donde la complejidad de las instituciones de educación superior, la heterogeneidad de sus funciones, la cantidad requerida de recursos de todo tipo, la diversidad de actividades que se llevan a cabo en las mismas, la red de intereses y las características particulares de los estamentos que las conforman, las convierten en organizaciones cuya conducción constituye un desafío enorme para quienes asumen tal responsabilidad, siendo necesario poseer una actitud consciente y comprometida afectivamente ante el universo significativo que singulariza una determinada colectividad, en cuyo seno, el sujeto participa activamente.

Ante las dificultades que este escenario plantea a los directivos universitarios, se vuelve oportuno reconocer nuevas formas de pensar que provean otras maneras de actuar en la complejidad, pues los problemas de hoy no encuentran solución en las recetas del pasado. Tal vez por ello, Méndez (2008) señala que “desde el siglo XIX y durante el siglo XX, tanto en América Latina como en el mundo occidental, se consolidó un modelo

disciplinario para enfrentar los cambios y para resolver las dificultades organizacionales” (p. 14); pero esa consolidación ha estado acompañada de reformas externas, fenoménicas, de actualización de conocimientos que mantienen intacto el modelo epistemológico, académico y científico que las soporta, que no es otro que el modelo positivista.

A este respecto, se puede presumir que las universidades latinoamericanas están inmersas en modelos gerenciales que, aún en el presente siglo, están caracterizadas por unas estructuras gerenciales de tipo funcional, jerárquica, piramidal, burocráticas, tradicionales, cargadas de vicios que le son obstáculos para dar respuestas oportunas a las demandas de los factores que inciden en su buen desempeño.

Es evidente entonces, que las instituciones de educación universitaria están sumergidas en una realidad de cambios y transformaciones. Por lo que tendrán que adaptarse y actuar en concordancia con la dinámica del entorno, reflexionando en principio, sobre la capacidad del gobierno interno, mediante la iniciación de canales funcionales que permitan la democratización de los procesos de planificación, toma de decisiones y abordaje de acciones, así como también, la promoción de nuevas formas de pensar que posibiliten el repensar de la gerencia universitaria, orientándola hacia enfoques más efectivos, de mayor pertinencia social y por qué no

decirlo, más competitivos dentro del contexto actual del país.

En este punto, vale traer a colación al Employer Branding que, desde la visión de Jiménez (2009), alude a la “necesidad que tienen las empresas de gestionar su marca como empleador para asegurar así su posicionamiento en el mercado laboral” (p. 3). Ya que, en la actualidad, las organizaciones se están preocupando por generar ambientes de trabajo en los cuales prevalezca la confianza, el orgullo y compañerismo entre los miembros de las instituciones universitarias.

Por consiguiente, el máximo objetivo del Employer Branding es construir una reputación de buen empleador tanto para los empleados actuales como para los futuros. De lo expresado se infiere la necesidad de que las organizaciones, no sólo se interesen por conseguir a los mejores profesionales, sino que deben promover el compromiso y orgullo de este personal por pertenecer a las mismas para que, al unísono, proyecten en sí mismos y en el entorno, los conocimientos, habilidades y destrezas, así como sus capacidades para orientar, guiar, planificar, organizar, controlar y liderar su acción gerencial en pro de la calidad educativa de las instituciones de educación superior, hacia la optimización del accionar pedagógico y administrativo.

A partir de las reflexiones que de manera sistematizada y recursiva he venido realizando, me

surgieron las siguientes inquietudes: ¿Cuál es el significado de los gerentes universitarios, respecto con la incorporación del Employer Branding en el proceso gerencial? Y ¿Cómo son los elementos que caracterizan el significado que los gerentes universitarios le dan a la incorporación del Employer Branding en el proceso gerencial? Por lo tanto, en esta investigación se interpretaron los elementos que caracterizan el significado que los gerentes universitarios le dan a la incorporación del Employer Branding en su proceso gerencial.

Desarrollo

Fundamentación Teórica

Las competencias del gerente en el siglo XXI juegan un papel preponderante para el éxito organizacional, y su propia experiencia son de gran valor para dirigir creativamente un equipo de trabajo. En ese orden de ideas, Avgraffoff (1999), precisa gestión como “dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados” (p.28). Es decir, que la gestión es la inmejorable usanza de recursos, que bien direccionada acrecienta la productividad, mejora el clima organizacional, engrandece la satisfacción laboral, entre otros beneficios, de esta manera condesciende para obtener resultados favorables si el directivo lo emplea en el accionar gerencial.

Gerencia en Tiempos Postmodernos.

En las organizaciones existen dos tipos de gerentes, los especialistas dedicados a las tareas técnicas dentro de funciones bien delimitadas, y los generalistas que aspiran a la gerencia general. Pero la complejidad creciente de la gerencia moderna, nos obliga a buscar más allá de la dicotomía tradicional entre especialistas y generalistas, un nuevo tipo de gerente capacitado para manejar la organización del siglo XXI, a la vez experto en su área funcional y adepto del manejo global de la empresa: el gerente integral. Éste debe manejar cinco (5) recursos entre los que se mencionan: el talento humano, recurso físico, recursos financieros, tecnológicos y tiempo.

Para entender hacia dónde vamos con esta definición sobre ese gerente integral del nuevo siglo, hay que recordar que, en tiempos no muy lejanos, el campo de la administración intentaba reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un solo componente que, supuestamente, podía explicarlo todo, es lo que hoy conocemos como paradigma dominante. La gerencia ha pasado por diversas transformaciones que, a la larga, nos ha llevado a la misma orilla del río que seguimos navegando, sólo que, agrupando nuevas conceptualizaciones, porque, así como surgen las nuevas modas, surgen nuevas formas empresariales de dirigir las organizaciones.

Argumenta Sallenave (2011), sobre la evolución del proceso por el cual ha pasado la gerencia en una organización:

Anteayer era la organización, ayer era la estrategia, luego la calidad total; hoy volvemos a la organización con el tema de la reingeniería, y quien sabe qué se va importar mañana de Nueva York o de Tokio, para comprender de una vez por todas el fenómeno empresarial en los países latinos (p. 10).

Resulta muy interesante la connotación que se deriva de la cita anterior, puesto que los cambios vertiginosos que devienen con el proceso de la globalización y mundialización han sido considerados por las organizaciones para una transformación estructural que los inserte en el mundo postmoderno, pues son esos nuevos acontecimientos los que harán que una empresa esté a la vanguardia del mercado exigente. Lo anterior, a pesar de que los paradigmas gerenciales tradicionales consideraban que la empresa podía resolver cualquier situación mediante estudios organizativos, con aplicación de la planificación estratégica, teniendo en consideración el significado de la cultura organizacional, calidad total y pare usted de contar.

Aún con la puesta en práctica de todas estas definiciones, se ha hecho necesario buscar nuevas alternativas para enfrentar a la gerencia del futuro, que conjugue todas estas experiencias y se enrumbe hacia el empoderamiento del saber hacer, en otras palabras, fusionar el conocimiento con la práctica,

la eficacia con el talento humano, la especialidad con el empirismo necesario para una gerencia que toma en consideración a todos los actores de la organización, aquellos quienes tienen tiempo en la empresa y la conocen a la perfección, con la sapiencia de los tiempos malos.

En este contexto, debe asumirse una vinculación entre la gestión y el Employer Branding, pues, en una época azotada por las consecuencias de la llamada modernidad se debe buscar respuestas innovadoras. En estos momentos históricos, se necesitan formas de comprensión e interpretación del mundo que van más allá de lo tradicional, superándolo con un enfoque transdisciplinario, en el cual, la presencia del hombre no es un factor más, sino que su bienestar es el fin.

Gerencia Educativa en el Contexto Universitario.

Las nociones gerenciales se vinculan a procesos innovadores y creativos, tal como lo señala Camacho (2006), “básicamente, provenientes del individuo; en tal sentido, el perfil profesional del gerente que labora en una institución educativa debe estar pedagógica y científicamente preparado para cumplir sus funciones” (p. 25); entonces, ser un gerente educativo que organice y dirija la gestión educativa es programar y coordinar las actividades en permanente articulación con el entorno.

Es pertinente mencionar que existen otros aspectos relevantes que son señalados por Borjas

(2001), “el rol gerencial de un directivo le permite llevar la responsabilidad de cada una de las instituciones, por cuanto es el responsable de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento académico y administrativo de la misma” (p. 47). Significa que los coordinadores gerentes deben estar capacitados para llevar las riendas de sus dependencias o departamentos, puesto que manejan normas, establecen criterios, fomentan el trabajo, incentivan la cooperación; además, el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño académico y administrativo.

Desde la perspectiva de Zeus y Skiffington (2002), “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos” (p. 91). A esta visión holística e integral del rol del director se le suman todos los elementos de una gerencia emocional. Es importante señalar que la gestión del director o gerente debe facilitar al resto del personal, las herramientas para desarrollar eficazmente su labor dentro de la organización y, fomentar, de esta manera, su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve.

De igual modo, debe promover la reflexión sobre la práctica académica y administrativa, procurando que todo el personal tenga una apreciación del conocimiento fundamental de la política, filosofía y objetivos, así como de las metas de la institución y departamento para velar por el

efectivo cumplimiento de sus roles de mediador, orientador, promotor social, investigador y gerente.

En relación con lo expresado, el coordinador como gerente debe estar sincronizado con los cambios y necesidades generadas en el sistema educativo y en la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el Estado venezolano. Debe entonces poseer además de sus habilidades académicas, otras que le permitan mantener un clima dentro de la organización que favorezca las relaciones interpersonales.

Es preciso significar algunas de las características del gerente educativo. Para Camacho (ob. cit.); una gestión educativa que promueva el mejoramiento del centro educativo debe tener tres (3) características clave: la autonomía, la participación y la formación. A su vez, éste debe contar con un perfil, visto como cualidades que caracterizan las competencias psicológicas del gerente educativo, dentro de las cuales Camacho (ob. cit.) menciona: la creatividad y la innovación, la organización, la resolución, la tenacidad, economía y solvencia moral, necesarios para tomar decisiones con firmeza y una vez seleccionada la mejor opción, asegurar el éxito en el futuro de la organización.

Employer Branding: Sentido de Pertenencia en las Organizaciones Universitarias.

El término Employer Branding empieza a estar presente en el léxico de la gestión de las personas y entre las prácticas empresariales, especialmente entre las grandes empresas y las compañías multinacionales. La primera referencia a la importancia que tiene la imagen de marca como empleador en el mundo data de los años 60 y se trató de un trabajo que se hizo en un hospital en los Estados Unidos que demostraba la importancia que significa tener reputación como empleador para atraer y retener a los mejores médicos del mercado.

Es oportuno mencionar que, al sumar componentes del marketing al talento humano, el Employer Branding logra una imagen de organización exitosa que facilita así, la obtención de los talentos que su empresa necesita, además de obtener la imagen que se desea frente a los empleados actuales y potenciales. Esta herramienta gerencial también implica mejorar la cantidad y calidad de candidatos que desean formar parte de la organización y, por ende, logra un involucramiento de los actuales empleados con la marca, a un costo menor que el tradicional.

Otro propósito del Employer Branding involucra generar campañas de capacitación en diversos medios y plataformas, pues esta acción permite a la marca adueñarse de los atributos de los mismos y mostrarse frente a las personas como una empresa o institución que considera las últimas tendencias. En este contexto, Jiménez (2011),

argumenta acerca del Employer Branding “El desarrollo de la marca como empleador tiene que ver con generar una identidad de nuestra organización como un lugar excelente para trabajar” (p. 48). Esta definición hace referencia a que el Employer Branding se convierte en un instrumento relacionado con la atracción y la retención.

De manera más reflexiva, podemos definirlo como el conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas que se utilizan para posicionar y gestionar la marca de una compañía como elemento de atracción y retención de personas (potenciales y actuales empleados). La marca empleador o Employer Branding también puede entenderse como la aplicación del marketing a nivel interno, pero con impacto, tanto interno para incrementar el orgullo de los actuales empleados como externo en el mercado laboral para atraer a los potenciales trabajadores talentosos. El fin último de su implementación consiste en proyectarse como un buen empleador, una experiencia laboral excelente y ser polo de atracción.

Por otro lado, al tener en cuenta la importancia de la marca como una razón de ser, la marca empleadora, entiéndase Employer Branding, tiene que ver con “generar una identidad organizacional que refleje la idea de que la empresa es un lugar excelente para trabajar a los ojos de los empleados, clientes, inversores y posibles talentos que se podrían traer” (Infobrand, 2010, p. 74). La tarea

principal de la marca empleador es dirigir sus estrategias como primera medida a los propios empleados, y de hacer una marca llamativa que se convierta en polo de atracción.

Una buena gestión en la marca empleador lleva a las personas al Employer Engagement, en donde éstas, desde la perspectiva de Mulligan (2010), se sentirán “muy felices de trabajar en un compañía que hace la diferencia en el mundo, la cual tiene un propósito de ser” (p. 1). En síntesis, el Employer Branding es una estrategia corporativa que permite a las empresas lograr un reconocimiento como un muy buen lugar para trabajar, tanto a nivel interno como externo, perdurable en el tiempo.

Metodología

La presente investigación se sustentó en el paradigma interpretativo y bajo un estudio fenomenológico, el cual según Buendía, Colás y Hernández (1997), “tiene como propósito comprender e interpretar la realidad social de un grupo particular, las percepciones y significados de los actores, sus acciones e interacciones en un escenario holístico y divergente” (p. 45). Esto quiere decir que la relación sujeto-objeto está determinada por valores y factores subjetivos, un contexto creado por la percepción e interpretaciones de los actores sociales y los significados que éstos le otorguen de sus vivencias. Siendo ésta la razón de ser de las investigaciones cualitativas.

En otras palabras, como investigador pretendí comprender los sentidos y significados de los actores sociales relacionados con los elementos que caracterizaban la incorporación del Employer Branding en su proceso gerencial. Este paradigma me permitió apreciar los valores subjetivos que residían en el comportamiento de los actores sociales como seres complejos y en sus manifestaciones emocionales, no siempre posibles de prever, por el contrario, cambiantes y sujetas a la incertidumbre.

En este caso de estudio, a través de una entrevista a profundidad a los actores académicos y mediante un ejercicio de indagación inicial, fue posible obtener e identificar aquellos elementos representativos de la realidad estudiada, específicamente, en relación con las estrategias que empleaba el gerente universitario de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), en su práctica gerencial para propiciar el sentido de pertenencia de sus empleados hacia la organización, es decir, sistemas de relaciones y categorías que tienen la particularidad de no ser definidas previamente por el investigador. Las verdaderas categorías que conceptualizan la realidad estudiada emergieron del estudio de la información, al realizar el proceso de categorización y durante los procesos de contrastación y de teorización.

Resultados

Los hallazgos presentados, se basaron en las diversas vivencias obtenidas en los encuentros dialógicos con tres (3) coordinadores pertenecientes a la UCLA y el sentir personal del investigador. De tal modo que la interpretación de la información recabada se efectuó mediante la categorización, para luego comparar esas versiones a través de la triangulación de información, de las cuales emergieron opiniones, creencias y sentires respecto con el significado de los gerentes universitarios de la UCLA con la incorporación del Employer Branding en su proceso gerencial.

De acuerdo a lo planteado, en la categoría de sentido de pertenencia y Gerencia Universitaria, los coordinadores indicaron que, convertir la identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales, es el pilar fundamental para impulsar dichos propósitos, así como el análisis bidireccional que permita interpretar las necesidades y expectativas de los trabajadores, para sintonizarlas con los intereses de la institución, ya que no se puede esperar lealtad y compromiso con los objetivos institucionales si las personas perciben o sienten que sacrifican sus metas a favor de la organización.

De manera que, se hace imprescindible que el sistema educativo universitario sea congruente con las políticas de formación académica, abordando cada uno de los axiomas enunciados en la investigación pedagógica y que, a su vez,

conforman una propuesta coherente, en la cual se integran las problemáticas actuales de todos los niveles sociales, políticos, educativos, económicos, entre otros, de la sociedad actual venezolana, lo cual sólo se logrará a través de una eficiente y eficaz gestión educativa en las instituciones universitarias de los líderes docentes, entiéndase, gerentes pedagógicos.

De acuerdo con las aseveraciones de Provenzali (1996), la identidad está conformada por la historia y las estrategias de una empresa; se refleja en su cultura corporativa, que no es otra cosa que sus valores, creencias y costumbres. Afirma que la identidad corporativa no puede cambiarse con facilidad y en la mayoría de los casos evoluciona paulatinamente, a menos que circunstancias de crisis la modifiquen. Entonces, un docente universitario en su rol de gerente, debe poseer un perfil en el cual estén presentes características como el ser persona íntegra, poseer madurez emocional, elevada motivación, seguridad en sí mismo, alto nivel de energía y adecuada auto-percepción, entre otros aspectos que contribuyan en la consolidación del sentido de pertenencia institucional.

En cuanto a la categoría de labor Gerencial Contextualizada, en el dialogo con los coordinadores manifestaron que, el predominio de una gerencia inmediatista debe atender situaciones urgentes y amenazas constantes, sin descuidar los planteamientos estratégicos de la relación con la

sociedad. Es evidente que la gerencia contextualizada implica algo más que asignar tareas, pues se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, en la mejor expresión del término, sin presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y toma de decisiones compartidas de forma holística.

Es así como, el gerente distribuye cierto poder para recibir apoyo, lo cual genera acciones sincronizadas y produce resultados productivos para las organizaciones. Por ende, el poder del gerente es compartido y resulta mucho más amplio por la sinergia del trabajo en conjunto. En consideración con lo expresado, el objetivo de la gerencia contextualizada se orienta hacia el logro de los objetivos de la organización, puesto que se constituye en el motor para dinamizar las acciones que se desarrollan dentro de las instituciones.

Es por ello que, Blejmar (2005) menciona:

La gestión se despliega mucho más en la creación de condiciones, en la construcción de escenarios adecuados, en la provisión de capacidades e instrumentos a los equipos de trabajo (allí donde existieran), que en el hacer solitario de quien dirige. (p. 37).

Dentro de este contexto, al hablar de gestión, se deben tomar en cuenta todos aquellos factores implícitos y explícitos que involucran tanto al talento humano como a los factores materiales, internos y externos, los cuales son determinantes en el adecuado funcionamiento de una organización. Por lo tanto, implica una intervención efectiva en

cada proceso, tener clara cada una de las responsabilidades de los actores que participan dentro de la institución, así como también, poseer las competencias básicas requeridas.

En concordancia con la categoría Employer Branding, los actores sociales indicaron que esta filosofía apunta a atraer y retener el talento humano con el perfil más adecuado para el logro de los objetivos organizacionales, la misma busca crear una imagen de la organización como empleador atractivo con la colaboración de herramientas y habilidades que cada gerente debe poseer para fomentar y reconocer fortalezas. Ante la situación descrita, las grandes organizaciones no han restringido recursos para desarrollar y potenciar su prestigio como empleadores de referencia, para lo cual utilizan todo tipo de rutas, desde la presencia en ferias de empleo, pasando por la obtención de galardones y reconocimientos a sus políticas, especialmente en materia de gestión de personas, y, más recientemente, al procurar el asalto definitivo al mercado, a través de la construcción de esa reputación de empleador preferente mediante el uso de redes sociales.

De manera que, el Employer Branding es una actividad donde se aplican los principios del marketing a las actividades de recursos humanos en relación a los empleados actuales o potenciales de la empresa (Edwards, 2010). La construcción de la marca del empleador se emplea de forma análoga a

la construcción de la marca de un producto o servicio. El objetivo del Employer Branding es desarrollar la marca de la organización de cara a los empleados como uno de los públicos de la misma (Gavilan et al., 2012). En la actualidad, muchas organizaciones están reconociendo el potencial del Employer Branding y comenzando a ubicarlo con acciones concretas, además sostienen que la construcción de la marca del empleador se produce por la transmisión de valores y ventajas de la compañía a sus empleados; entrega que se realiza a través de mecanismos persuasivos de comunicación interna.

A partir de allí, se desarrolla la categoría Incorporación del Employer Branding en el Proceso Gerencial, donde los sujetos indican que las posibilidades de alcanzar el éxito en un propósito como éste, están limitadas al objetivo de posicionarse como empleador atractivo entre las propias instituciones universitarias, para aplicar estrategias que le permitan ser un empleador atractivo pasa por la flexibilización de las normas internas y alianzas con el sector productivo, a los fines de que el personal, principalmente, los docentes, tengan la oportunidad de participar en proyectos conjuntos permitiendo obtener remuneraciones adicionales que nivelen sus ingresos dentro de un rango acorde con las expectativas y necesidades económicas de profesionales con alto nivel de calificación.

En este orden de ideas, si consideramos efectivo el hecho de que las organizaciones se enfrentan a un mercado cada vez más exigente que les requerirá contar en sus filas con los profesionales más sobresalientes en sus respectivas áreas de especialistas, es perentorio crear una estrategia en la que los empleadores permitan a sus empleados cultivar, potenciar y desarrollar sus respectivas marcas personales en el contexto institucional. La idea que subyace no es otra que instaurar una cultura que fomente el desarrollo de marcas personales, las cuales permitan que los profesionales, cada vez más interesados en posicionarse como opción preferente en el mercado, trabajen su marca alentados y respaldados por su propio empleador.

A este señalamiento, Pastrana (2013) aduce la necesidad de ver a los empleados como personas con potencial creativo, no como recursos, concebir y posibilitar la construcción de un equipo de alto rendimiento para desarrollar las funciones propias de embajadores de marca, y no un simple reclutamiento de recursos como lo entienden la mayoría de las empresas desde sus obsoletos y corporativos departamentos de recursos humanos. Así trabaja el líder creativo ayudando a desarrollar en su diario trabajo de investigación de productos para conseguir que brille nuestro innato tesoro creativo. El buen gerente lanza pautas de trabajo en una dirección clara y definida, y deja el terreno libre para que cada empleado investigue en modo prueba-error junto a su equipo hasta llegar a una prueba-

acierto que se implementa e irá sumando para la obtención del resultado final. Un valor funcional que satisface a todos consumidores y marca.

Según lo apreciado, en la categoría Estrategias para Propiciar el Sentido de Pertenencia, los coordinadores entrevistados alegan que debe existir un ambiente de trabajo basado en un clima de respeto, así como apoyo al docente en su dimensión humana (sensibilidad ante las situaciones personales que afectan la vida laboral) y oportunidades de desarrollo académico (en la medida de lo posible, abrir concursos de oposición para garantizar la estabilidad laboral), otorgando becas para estudios de postgrado, apoyo a la participación en eventos científicos y en proyectos de generación de ingresos propios.

Por tal motivo, el sentido de pertenencia que un empleado adquiere con la organización para la cual trabaja, se fundamenta de diversos aspectos. Estos pueden incidir el tipo de contratación que tiene, por lo que una simulación del contrato de trabajo puede influir en su identificación y satisfacción laboral. En general, se promueve que los empleados internalicen al máximo la filosofía de la empresa a la que pertenecen y se identifiquen a tal punto que no quieran retirarse de ella; desempeñando satisfactoriamente las actividades que se les han asignado dando más de sí, logrando así que la empresa sea rentable y productiva, dado

que al mejorar ésta, los colaboradores también pueden mejorar.

En el sentido más amplio, Van den Berghe (2005) argumenta que para despertar el sentido de pertenencia en los colaboradores, es función del gerente realizar periódicamente reuniones, al menos una vez al mes, con el fin de comunicar a sus empleados sobre la situación económica del país y de la empresa, objetivos, planes y estrategias, solicitándoles ideas y sugerencias. Asimismo, afirma que el activo más valioso de la empresa es su capital humano, pero especialmente los colaboradores que utilicen su experiencia y conocimientos en el cambio, la innovación continua, la calidad del trabajo, mejores productos y servicios, lo cual conlleva a un incremento de la productividad de la organización, ya que en ellos está asegurado el futuro y el crecimiento de la empresa; por lo tanto se les debe considerar como un activo, no como un costo, y esto significa tener en cuenta sus resultados y no su salario, pero para hacerlos más productivos, la gerencia y la organización deben cambiar de actitud, con una mente abierta para analizar, aceptar y llevar a la práctica los cambios y las innovaciones. Es función de la gerencia rechazar, retener, motivar y apoyar esta clase de colaboradores, ya que con ellos se tiene una ventaja comparativa sobre la competencia que le permite a la organización

sobrevivir, crecer, innovar, alcanzar el liderazgo y adelantarse al futuro.

Como resultado de la categoría Promoción del Sentido de Pertenencia, los informantes claves revelaron flexibilizar normas aplicables a los proyectos de generación de ingresos propios, para estimular la participación del personal en proyectos que le permitan obtener ingresos adicionales, a la par que estrecharían vínculos con la universidad, de igual manera, aplicar técnicas motivacionales para elevar la moral de los trabajadores, realizar actividades de difusión y sensibilización sobre el significado e importancia del Employer Branding en la gerencia universitaria, que ayudaría a fortalecer los aspectos positivos de la universidad como entidad de trabajo.

Es evidente que, el sentido de pertenencia como comportamiento humano no siempre es innato al trabajador, sino que es una emoción que desarrolla y ejerce en el momento en el que se compromete con una acción o trabajo. El sentido de pertenencia se despliega mejor si se tiene la oportunidad de confrontar las ideas con las de otras personas, produciéndose un aprendizaje de tipo colectivo, indispensable para el buen funcionamiento de una empresa. El reconocimiento en el trabajo, la identificación con el uniforme, el adecuado uso de las herramientas y equipos de trabajo le proporciona al trabajador un gran valor

como persona sintiendo satisfacción y motivación para trabajar.

Este señalamiento, Palacios (2006) define el sentido de pertenencia a un determinado grupo social, como el conjunto de personas unidas por un objetivo en común, está integrado en gran parte por el proceso de percepción. A través de éste, el individuo aprende a adoptar los usos y costumbres de otras personas. La estimulación que recibe un individuo puede interpretarse de múltiples maneras de acuerdo con los códigos de conducta, la cultura y las instituciones sociales. De manera similar, Santiago, Tornay y Torres (1999) señalan que el proceso perceptual consiste en decidir cuál de las diferentes interpretaciones de cierto estímulo es la más adecuada en cada caso concreto. Por otro lado, Correa (2006), comenta que los seres humanos están necesariamente orientados hacia otros seres humanos dentro de su medio, y la influencia social se manifiesta cada vez que un individuo responde a la presencia percibida o implícita de otro u otros.

Conclusiones

Como resultado de todo el proceso interpretativo del discurso oral y escrito de estos informantes claves, se puede evidenciar que las instituciones universitarias tienen la necesidad ineludible de internalizar que el sentido de pertenencia se constituye en un medio por el cual se establecen compromisos con la organización.

Asimismo, dentro de la estructura organizacional debe existir un sistema de comunicación e información que sea parte de una cultura organizacional, la cual les permita a los trabajadores identificarse mediante la promoción de la participación, integración y pertinencia institucional.

Es evidente que, los múltiples papeles del docente-gerente universitario que cumplen en su ejercicio pedagógico, requieren ir adquiriendo habilidades en una diversidad de conocimientos para optimizar el proceso gerencial y académico con el propósito de ser redimensionados en el diagnóstico de la sociedad. Así, el Employer Branding puede contribuir al cumplimiento de las funciones de la organización universitaria, dotando a ésta del personal más competente, puesto que el talento humano es particularmente importante en entornos dinámicos; y es aquí donde el personal, si es adecuadamente gestionado, facilita la adaptación y renovación continúa de la institución para adecuarla a las demandas requeridas.

Es por ello, que la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA), como centro de formación superior que pretende la calidad, debe llevar a cabo verdaderos cambios y auténticos procesos de innovación que atiendan las necesidades y exigencias del entorno social, al considerar que el Employer Branding brinda la oportunidad de hacer más flexible y personalizado el quehacer académico, dado que promueve y

estimula el desarrollo de ciertas habilidades intelectuales tales como el razonamiento, la resolución de problemas, la creatividad, la toma de decisiones y, por ende, la capacidad de aprender a aprender hacia el fomento del sentido de pertenencia.

Referencias

- Avgrafoff, B. (1999). Sistemas de gestión de la producción. Procesos de gestión de la producción. *Madrid: Ibérico Europa*.
- Borjas, F. (2001). Perfil del Gerente Educativo ante las Innovaciones Tecnológicas. *Tesis Doctoral. URBE Maracaibo, Venezuela*.
- Buendía, L. Colás, M. y Hernández, F. (1997). Métodos de Investigación en Psicopedagogía. *Madrid: McGraw-Hill*.
- Camacho, M. (2006). El Enfoque Humanista en la Gerencia. *UNELLEZ: Fondo Editorial*.
- Correa, M. (2006). Ética Profesional e Identidad Institucional. *Universidad Autónoma de Sinaloa. México*.
- Edwards, M. (2010). An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, Vol. 39, N° 1. pp. 5-23. Fuente: https://www.researchgate.net/publication/211385429_An_integrative_review_of_employer_branding_and_OB_theory [Consultado: el 15-07-15].
- Gavilán, D. Avello, M. Blasco, F. y Fernández, S. (2012). Living and Loving the Employer Brand: The Role of Employer Brand Experience on Affective Commitment. *42nd European Marketing Academy Annual Conference, Estambul*.
- INFOBRAND. (2010). Employer Branding, una Estrategia de Fidelización de Puertas Adentro de la Empresa. Fuente: <http://www.infobrand.com.ar/notas/13412-employer-branding-una-estrategia-fidelizacion-puertas-adentro-la-empresa>. [Consultado: 10-07-15].
- Jiménez, A. (2009). Capital Humano, Motivación y Liderazgo: Estrategia y Gestión Empresarial. Fuente: <http://grupobcc.com/speakers/alfonso-jimenez/>. [Consultado: 10-07-15].
- Jiménez, A. (2011). Employer Branding en España: Situación y Perspectivas. Fuente: http://oemmnndcblldboiebnladdacbfmadad/m/http://factorhuma.org/attachments_secure/article/9066/c350_employer_branding_espana.pdf [Consultado: 10-07-15].
- Méndez, E. (2008). Nuevo Modelo de Organización de la Educación Superior para América Latina y el Caribe. Fuente: <http://www.revistaorbis.org/ve/> [Consultado: 10-07-15].
- Mulligan, E. (2010). Why Your Brand Should Have a Purpose. *Ad-vertising Age*. Fuente: http://adage.com/columns/article?article_id=144535 [Consultado: 10-07-15].
- Palacios, M. (2006). Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Procesos y Estrategias. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas. México*.
- Pastrana, C. (2013). RRHH 2.0: Employer Branding, Cómo Captar Talento para tu Empresa. Fuente: <http://comunidad.iebschool.com/iebs/noticias/recursos-humanos-employer-branding->

[como-captar-talento-empresa/](#) [Consultado: 10-07-15].

Provenzali, G. (1996). La Comunicación Corporativa: Clave para la Supervivencia en Tiempos de Crisis y en los Nuevos Tiempos También. *Resumen Gerencial* Año 4. No 17. Venezuela.

Sallenave, J. (2011). La Gerencia Integral. *Bogotá, Colombia: Norma.*

Santiago, J., Tornay, F., y Gómez, E. (1999). Procesos Psicológicos Básicos. *Madrid, España: McGraw-Hill.*

Van Den Berghe, E. (2005). Gestión y Gerencia Empresariales Aplicadas al Siglo XXI. *Bogotá: Eco.*

Zeus, P., y Skiffington, S. (2002). Guía Completa de Coaching en el Trabajo. *México: McGraw-Hill.*